

Yönetim Bilimi İçin Yeni Kavram ve Kuram Önerileri

Editör: Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher

 ÖZGÜR
YAYINLARI

Yönetim Bilimi İçin Yeni Kavram ve Kuram Önerileri

Editör:

Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Yönetim Bilimi İçin Yeni Kavram ve Kuram Önerileri

Editör: Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher

Language: Turkish-English

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-5958-50-1

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub699>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Mücevher, M. H. (ed) (2025). *Yönetim Bilimi İçin Yeni Kavram ve Kuram Önerileri*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub699>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Ön Söz

Evrenselleşme, dijital ve teknolojik değişim ve dönüşümler, sürdürülebilirlik çabaları, kültürel ve toplumsal dinamikler, yönetim bilimini sürekli olarak geliştirmiş kavram ve kuramlar üretmeye zorlanmaktadır. Yönetim Bilimi İçin Yeni Kavram ve Kuram Önerileri isimli kitap, bu saik ile ortaya çıkmıştır. Alanında uzman akademisyenlerin katkılarıyla hazırlanan bu kitap, yönetim biliminde kavramsal, kuramsal ve uygulamalı perspektifler sunarak hem akademik camiaya hem de pratik yönetime değerli bir kaynak sağlamaktadır. Kitap, Türkiye'nin yönetsel dinamiklerine özgü kavramsal ve kuramsal öneriler ele alırken aynı zamanda evrensel düzeyde de kullanılabilir olan modeller ortaya koymaktadır.

İçindekiler

Ön Söz

iii

Bölüm 1

Günümüz Yönetim Uygulamalarında Gösteri Toplumu Etkileri: Gösteri Yönetimi

1

Begüm Ceylan Yorulmaz

Bölüm 2

Dinamik Liderlik Yaklaşımının İşletmelerin Dinamik Yetenekleri Üzerindeki Rolünün İncelenmesi: Kavramsal Çerçeve Bir Değerlendirme

15

Murat Karaçetin

Bölüm 3

Aktör Ağ Teorisi Çerçevesinden Yönetimde Karar Verme Sürecine Yeni Bir Bakış

43

Sümeyye Yıldırım

Bölüm 4

Yönetim Bilgisinin Dolaşımı: Yeni Kurumsal Kuram Çerçevesinden Bir Değerlendirme

61

Sedat Ilgaz Günay

Bölüm 5

Rejeneratif (Rejenerative) İş Stratejileri ve Sürdürülebilirlik

81

Sinem Sönmez

Bölüm 6

Yönetimde Sinyalizasyon Teorisi	107
<i>Kevser Sezer Korucu</i>	

Bölüm 7

Sağlık Kuruluşlarında Dijital Uyum Yönetimi	123
<i>Gülçin Gökçenur Karataş</i>	
<i>İlknur Kar</i>	

Bölüm 8

An Evaluation on the Independence of Public Administration	151
<i>İbrahim Çobanlar</i>	
<i>Cansu Kaya</i>	

Bölüm 9

Dijital İkiz Teknolojisi ve Kamu Yönetimi: Etik ve Güvenlik Sorunları	169
<i>Bülent Bayrak</i>	

Bölüm 10

Kamu Politikalarında Analiz ve Uluslararasılaşma Düzeyi: Uluslararası Kamu Yönetimi	187
<i>Cantiirk Caner</i>	

Günümüz Yönetim Uygulamalarında Gösteri Toplumu Etkileri: Gösteri Yönetimi

Begüm Ceylan Yorulmaz¹

Özet

Çağdaş yönetim anlayışları, organizasyonların ve bireylerin performanslarını sergileme biçimlerini dönüştüren toplumsal dinamiklerden etkilenmektedir. Bu çalışma, yönetim uygulamalarını gösteri toplumu bağlamında ele alarak, yönetimde imaj, algı yönetimi ve performansın dışavurumu gibi unsurların ön plana çıkışını incelemektedir. Guy Debord'un gösteri toplumu kavramı, kapitalist toplumlarda tüketim ve imge odaklı yapının yönetim stratejilerine etkisini açıklamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Günümüzde işletmeler ve kamu kurumları, yalnızca verimlilik ve kalite odaklı değil, aynı zamanda görünürlüğü artırarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Bu durum, yönetim süreçlerinde biçimin içeriğin önüne geçmesine ve yönetim pratiklerinin bir tür sahne performansına dönüşmesine yol açmaktadır. Çalışma, modern yönetim anlayışlarının gösteri kültürü ile nasıl iç içe geçtiğini ve bunun yönetsel pratiklere nasıl yansıdığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak, günümüz yönetim uygulamalarının yalnızca üretkenlik ekseninde değil, aynı zamanda sembolik ve görsel unsurlar üzerinden şekillendiği belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışma, gösteri toplumunun yönetim teknikleri üzerindeki etkisini tartışarak literatüre katkı sağlamaktadır.

1. Gösteri Toplumu Kavramı

Modern dünya, görünürlük ve tüketim üzerine kurulu bir “gösteri toplumu” paradigmasına evrilirken, bu yapının özellikle yönetim uygulamaları üzerinde çarpıcı etkiler yarattığı görülmektedir. Guy Debord'un Gösteri Toplumu (Society of the Spectacle) kavramı, toplumsal yaşamın bütün olarak imgeler dünyasına dönüşümüne işaret etmektedir. Bu dönüşüm, yönetim alanında şirketlerin imaj öncelikli stratejiler geliştirmesine, liderlerin

1 Öğretim Görevlisi Doktor, İzmir Kavram Meslek Yüksekokulu, begum.ceylan@kavram.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3153-1010

karizmatik bir figür olarak konumlandırılmasına ve çalışan deneyiminin sahnelenmesine yol açmıştır. Debord, gösteri toplumunu, kapitalizmin ileri bir aşaması olarak değerlendirmiş ve bu yapının, üretimden ziyade tüketim üzerine inşa edildiğini savunmuştur. Gösteri, gerçek deneyimlerin yerini alan bir imgeler dizgesidir. Bu imgeler, bireyleri pasifleştirirken, toplumsal yaşamın tüm alanlarını kapsamaktadır (Debord, 2012).

Gerçek ile imaj arasındaki sınırların kalktığı gösteri toplumunda, Debord, gerçeği gösteride arar çünkü gösteri, kendisini bir hakikat gibi sunarak varlık kazanır. Ona göre, gösteri öylesine güçlü bir kavramdır ki gerçekliği tersine çevirerek fiilen üretir. Debord, gerçek olanın nasıl dönüştüğünü ve altüst edildiğini gösteri kavramı üzerinden açıklamaktadır. Ancak, bu noktada Baudrillard'ın gerçeklikle ilgili düşüncelerine de bakmak gerekmektedir. Baudrillard, Debord'un aksine düşüncesini doğrudan "gösteri" kavramı üzerine inşa etmese de gerçeklik anlayışına odaklanmaktadır. Ona göre, hakikat olarak kabul edilen gerçeklik, aslında dışında üretilmiş bir başka gerçekliğin etkisi altındadır ve bu durum insanı kaçınılmaz bir sınır içine hapsedmektedir. Baudrillard, bu yapının dışına çıkmanın mümkün olmadığını savunur. Bu bağlamda, onun düşünce sisteminde temel kavramlardan biri olan "simülasyon" kavramından söz etmek gerekir. Baudrillard (2011), hipergerçeklik kavramını açıklarken "Simülasyon" ve "Simülakr" terimlerine dikkat çekmektedir. Simülasyon, fiziksel sınırlara bağlı olmayan, daha çok bireyin içinde gerçekleşen ve teknolojiyle kolaylaştırılan bir süreçtir. Diğer taraftan, simülakr, Baudrillard'a göre, gerçeğin bir kopyası olarak değil, bir gerçeklik gibi algılanmaya çalışan bir görünümüdür. Bu süreç, gerçekliğin temel bir yansımından başlar, zamanla çarpıtılarak orijinalinin olmadığı bir gerçeklik iddiasına dönüşür ve nihayetinde, gerçeklikle hiçbir bağlantısı olmayan simülakrlara yol açar. Simülakr, orijinalden kopmuş bir kopyayı temsil etmektedir (Robins, 2013: 83)

Veblen, 1899'da yayımlanan "The Theory of the Leisure Class" (Aylak Sınıfı Teorisi) adlı eserinde; gösteriyi, toplumdaki sınıf farklarını ve tüketim alışkanlıklarını belirleyen önemli bir unsur olarak ele almaktadır. Özellikle üst sınıfın (aylak sınıfı) sosyal statülerini göstermek amacıyla tüketim yaptıklarını ve bu tüketimin toplumda bir tür "gösteriş" işlevi gördüğünü savunmaktadır. Bu tür bir gösteriş, yalnızca varlık veya yüksek sosyal statünün bir simgesi olmanın ötesinde, bireyin daha geniş toplumsal hiyerarşide yer edinme biçimlerinden biri olarak da işlev görmektedir. Veblen, gösterişin bir tür sosyal rekabet olduğunu vurgulamaktadır. Aylak sınıfı üyeleri, sosyal saygınlıklarını ve güçlerini diğerlerine göstermek için genellikle "zayıf iş gücü" tüketimi (yani doğrudan üretimle ilgili olmayan faaliyetler) tercih ederler. Bu tür tüketim, onların iş gücünden bağımsızlıklarını ve ekonomik

üstünlüklerini simgeler. Ayrıca, bu tüketim türü, toplumsal eşitsizliğin yeniden üretildiği ve sürdürüldüğü bir araçtır. Gösteri, sadece maddi şeylerle sınırlı kalmaz; aynı zamanda yaşam tarzı, tatlar ve alışkanlıklar gibi sembolik unsurları da içerir. Veblen'in teorisinde, bu tür "sosyal gösteriş" ile bireylerin ve sınıfların statü arayışının nasıl şekillendiği ve toplumsal yapılarla nasıl iç içe geçtiği önemli bir yer tutmaktadır (Veblen, 2007).

2. Modern Yönetim Teknikleri ve Gösteri Toplumu Etkileri

Günümüz yönetim uygulamaları, toplumsal dönüşümler ve teknolojik gelişmelerle iç içe geçmiş dinamik bir yapı sergilemektedir (Koçel, 2018: 386). 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızla yayılan gösteri toplumu anlayışı, yönetim uygulamaları üzerinde derin bir etki yaratmış, kurumsal işleyişi ve bireylerin çalışma ilişkilerini köklü şekilde dönüştürmüştür. Guy Debord'un ortaya koyduğu *gösteri toplumu* kavramı, kapitalist üretim ilişkileri çerçevesinde bireylerin ve kurumların tüketim odaklı bir gerçeklik algısına sürüklendiğini öne sürmektedir. Bu bağlamda, yönetim uygulamaları da yalnızca verimlilik, performans veya kurumsal hedefler doğrultusunda değil, aynı zamanda görünürlük, imaj yönetimi ve toplumsal taleplerin yönlendirdiği bir süreç olarak ele alınmaktadır.

2.1. İmaj Yönetimi

Gotsi ve Wilson (2001), itibar terimi için net, genel kabul gören bir tanımın olmadığından bahsetse de Webster's Revised Unabridged Dictionary (1913), itibar terimini "bir kişi veya şey hakkında sahip olunan kanaat; kamuoyundaki karakter; bir kişi, nesne veya eyleme atfedilen karakter" şeklinde tanımlamıştır. İmaj kavramını ise "Herhangi bir kişi, nesne veya eylemin taklidi, temsili veya benzeri; yontulmuş, çizilmiş, boyanmış ya da başka bir şekilde gözle algılanabilir hâle getirilmiş bir görüntü; görsel bir sunum; bir kopya; bir benzerlik; bir heykel; bir resim; bir görünüş." şeklinde tanımlamaktadır. Bu kavramlar, benimsenen bakış açılarına bağlı olarak literatürde sıklıkla özdeş, tamamen ayrı kavramlar veya birbirleriyle ilişkili olgular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda, imaj kavramı yalnızca bireyler ve toplumlar için değil, aynı zamanda işletmeler için de kritik bir öneme sahiptir. İşletmelerin değerini oluşturan temel soyut varlıklardan biri olan imaj, aynı zamanda sergileme ihtiyacının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sanayi çağında şirketlerin toplam değeri büyük ölçüde fiziksel varlıklara dayanıyorken, özellikle 21. yüzyıldan itibaren bu değer, giderek artan bir şekilde soyut varlıklar üzerinden şekillenmektedir. Bu soyut varlıkların önemli bir kısmı ise doğrudan itibara bağlıdır. Örneğin, yetenekli çalışanları çekmek ve elde

tutmak, kurumsal kültürü oluşturmak, stratejik iş birlikleri geliştirmek ve bir işletmenin faaliyet göstermesi için gerekli izinleri almak büyük ölçüde şirketin itibarıyla ilişkilidir. Ayrıca, fikri mülkiyet hakları ve bilgi birikimi gibi unsurlar da işletmenin yetenekli çalışanları bünyesine katma ve motive etme gücüne bağlıdır. Dolayısıyla, işletmelerin hem iç hem de dış itibarı, onların sürdürülebilir başarısını belirleyen temel faktörlerden biri hâline gelmektedir (Davies, 2002: 414).

Öte yandan, gösteri toplumunun etkisi, yalnızca işletmelerin dış dünyaya sunduğu imajla sınırlı kalmayıp, kurum içindeki çalışanların performanslarının sergilenmesi ve temsil edilmesinde de kendini göstermektedir. Bu noktada, performans yalnızca üretkenlik göstergesi olmaktan çıkıp, aynı zamanda kurum içi görünürlük ve prestij unsuru hâline gelmektedir. Nitekim, çağdaş organizasyonların faaliyetlerinin sembolik boyutlarına odaklanmaya yönelik baskı, artmış ve hâlâ devam etmektedir (Christensen ve Askegaard, 2001: 292). Bu durum, işletmelerin yalnızca ekonomik çıktularıyla değil, aynı zamanda sundukları imaj ve temsillerle de değerlendirildiğini göstermektedir. Günümüzde organizasyonlar, stratejik başarılarını sürdürmek için hem iç hem de dış paydaşlarına hitap eden güçlü bir itibar ve imaj inşa etme zorunluluğuyla karşı karşıyadır.

Günümüz toplumunda, bireylerin, meslek gruplarının ve organizasyonların başarısı için “iyi görünmeli” ve tercihen parlamalı anlayışı büyük önem taşımaktadır. Doğru görsel yaklaşım, doğru jargon ve doğru kitle iletişim odağına önemli ölçüde zaman ayrılırken; içerik, pratik uygulanabilirlik ve kalite gibi unsurlara daha az dikkat edilmektedir. Çoğu zaman marka, asıl üründen daha önemli hale gelmektedir. Bir bireyin özgeçmişi, uzmanlık ve yetenekten daha fazla değer görmektedir. Odak noktası yüzeyde kalmaktadır. Amaç, genellikle içi boş veya çok az anlam taşıyan cazip göstergeler uygulayarak hayata altın bir çerçeve eklemektir. Alvesson bu durumu “görkemlilik” (grandiosity) olarak adlandırmaktadır. Sertifikaların ve markalaşmanın giderek daha fazla önem kazandığı ve özden ziyade yüzeysel unsurların hâkim olduğu bir dünya, belirsizlik, şüphecilik ve hatta doğrudan bir alaycılığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu kesinlikle tamamen yeni bir olgu değildir, ancak yoğunluğu ve kapsamı giderek artmakta ve artık “ileri” toplumların temel bir özelliği haline gelmektedir (Alvesson, 2013).

Bir organizasyon kimliği ve organizasyon imajı, dikkatlice tasarlanmış ve ayarlanmış işaretçilerle dolu bir dünyaya işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, belirli tepkileri ve algıları bilinçli olarak uyandırmak amacıyla inşa edilmiş bir yapıdan söz edilmektedir. Ancak, her ne kadar objektif görünebilirlerse de kimlikler ve imajlar, varlıklarını ve etkilerini büyük ölçüde izleyicilerin

yorumlama becerilerine ve tercihlerine bağlı olarak değişen toplumsal kurgular olarak varlıklarını sürdürürler. Bu nedenle, kimlikler ve imajlar arasındaki karmaşık etkileşimi anlamak için, çoğu yöneticilik yazılarının önerici ve genellikle gönderen odaklı yaklaşımlarını daha tutarlı bir şekilde yorumlayıcı bir bakış açısıyla dengelememiz gerekmektedir (Cristensen ve Askegaard, 2001: 294).

Yöneticilerin dünyaya bakışı, kendisini merkeze alan bir narsistin bakışına benzetilebilir. Böyle bir kişi, dünyayı sadece kendi yansımaları görmek için bir ayna gibi kullanır ve dış dünyaya ancak kendisini nasıl gösterdiği açısından ilgi duyar. Modern bürokrasi de bu tür bir bakışı teşvik eder. Bürokratik ortamda işler, somut bir performanstan kopmuş ve soyut bir hale gelmiştir. Bu ortam, narsist tepkileri besler ve hatta ödüllendirir. Ancak narsisizmin yayılmasına neden olan tek etken bürokrasi değildir. Bu süreci besleyen bir diğer etken ise kültürün mekanik olarak yeniden üretilmesi, yani “gösteri toplumu” içindeki görsel ve işitsel imgelerin çoğalmasdır (Lasch, 1991: 47).

Günümüzde üretim herkes tarafından gerçekleştirilmekte, ancak çalışma kavramının fark edilmeden dönüşüme uğradığı gözlemlenmektedir. Çalışma, artık yaşamın genel akışını belirleyen temel bir kurum olmaktan çıkmış, bunun yerine bir gereksinim ya da boş zamanları değerlendirme biçiminde toplumsal bir talep nesnesine evrilmiştir. Çalışma sürecinin anlamını yitirmesiyle birlikte, çalışma olgusu bireylere dayatılan toplumsal bir zorunluluk haline gelmiş ve sistemin sürdürülebilirliği için yeniden üretilen bir mekanizma niteliği kazanmıştır (Baudrillard, 2011: 50). Bu dönüşümle eş zamanlı olarak kapitalist sistem, boş zaman üzerinde tam bir kontrol kurarak onu devasa bir tüketim alanına dönüştürmüştür. Tüketimciliğin sistemin temel unsuru haline gelmesiyle birlikte, boş zaman yalnızca dinlenme ya da özgürce değerlendirilmesi gereken bir süre olmaktan çıkmış, aynı zamanda tüketim arzularının harekete geçirildiği ve tatmin edildiği bir alan olarak şekillenmiştir. Kapitalist gelişmeyle paralel olarak, boş zamanın süresi artarken tüketim seçenekleri de çeşitlenmiş ve bireylerin yaşamında merkezi bir yer edinmiştir (Aytaç, 2006: 50). Böylece, çalışma ve boş zaman arasındaki sınırlar giderek bulanıklaşmış, her iki alan da sistemin yeniden üretimine hizmet eden yapılar haline gelmiştir. Bu durum toplumsal yapının, işin anlamını ve iş gücünü nasıl şekillendirdiğine dair derin bir eleştiriye vurgulamaktadır. Çalışmanın toplumsal bir gereklilik olmaktan çıkıp, boş zamanları değerlendirme veya toplumsal bir talep haline gelmesi, tam olarak Debord’un gösteri toplumu tanımına uymaktadır. Çalışma, sadece bir üretim ve değer yaratma eylemi değil, aynı zamanda görünür bir gösteriye dönüşmüştür. İnsanlar, işyerlerinde üretim yapmak yerine, aslında toplumun taleplerine cevap veren bir gösterinin parçası haline gelirler. Üretim süreci,

görünüşte sürekli devam ediyor gibi görünse de, gerçekte anlamını yitirmiştir. Burada gösteri, gerçekliği gizleyen bir araç haline gelmektedir.

Bu dönüşüm, kapitalizmin işçi üzerindeki kontrol mekanizmalarının genişlemesiyle daha da belirgin hale gelmektedir. Başlangıçta işçi, sadece çalışması gereken bir proleter olarak değerlendirilmekte ve insani yönü önemsizdir. Ancak, üretim bolluğa ulaştığında, kapitalizm işçiye artık sadece bir üretici olarak değil, bir tüketici olarak da ihtiyaç duyar. Böylece işçi, üretim sürecindeki aşağılanmadan kurtulmuş gibi görünür, ancak bu kez tüketim sisteminin bir parçası haline gelir. Kapitalizm, işçinin boş zamanlarını ve insani yönünü bile yönetmek zorunda kalır çünkü artık ekonomi, sadece üretimle değil, tüketimle de ayakta kalmaktadır. Sonuç olarak, insan varoluşu tamamen ekonomik bir sistem tarafından yönlendirilir ve denetlenir. Debord'a göre bu dönüşüm, gösteri toplumunun bir parçasıdır. Kapitalizm, üretim ilişkilerini değiştirmek yerine, işçiye yeni bir kimlik (tüketici kimliği) sunarak ona sahte bir özgürlük hissi verir. İşçi, artık üretim yerine tüketimle var olur ama bu da bir tür kontrol mekanizmasıdır. Yani işçinin çalışması da, boş vakti de kapitalist sistemin bir parçası olmaya devam eder. (Debord, 2012: 44).

Toplumu medenileştirme çabası, günümüzde tamamen imgelerin egemen olduğu bir gösteri toplumuna dönüşmüştür. Kapitalizm, ilkel birikim sürecinde varoluşu sahip olmaya indirgerken, malların kullanım değerini de değişim değerine tabi kılmıştır. Ancak günümüzde, sahip olma olgusu dahi görünüşe bağımlı hale gelmiş; değişim değeri ise bir malın itibar kazandırma gücü, refah ve mutluluk yanılsaması üzerinden tanımlanmaya başlamıştır (Lasch, 1991: 72). Bu bağlamda, Debord'un (2012: 49) vurguladığı üzere, *"Ekonomik zorunluluk, sınırsız ekonomik büyüme zorunluluğuna dönüştüğünde, temel ve genel kabul görmüş insan ihtiyaçlarının karşılanması, kesintisiz bir sahte ihtiyaç üretimine yerini bırakır."* Böylece, kapitalist sistemin mantığı doğrultusunda, toplumsal yaşam giderek daha fazla tüketim temelli bir gösteriye dönüşmekte ve bireylerin varoluşu, sahip olduklarından çok, sergiledikleri imgeler üzerinden anlam kazanmaktadır.

Günümüzde rekabetçi iş dünyasında eğlence faktörü, işletmelere rakiplerine karşı önemli bir avantaj sağlayabilir. Bu nedenle, şirketler reklamlarında, iş ortamlarında, ticari alanlarında ve dijital platformlarında eğlenceli bir yaklaşım benimsemeye yönelmektedir. Örneğin, Pepsi'nin Star Wars karakterlerini kullanması, markanın eğlence kültürüyle nasıl bütünleştiğini gösteren bir örnektir. Alışveriş, satın alma ve dışarıda yemek yeme gibi günlük tüketim pratikleri, işletmelerin tema parkı atmosferini benimsemesiyle birlikte birer deneyim olarak yeniden şekillendirilmiştir. Hard

Rock Cafe ve House of Blues gibi mekânlar, gastronomik niteliklerinden ziyade sundukları atmosferle ön plana çıkmaktadır. Bu tür mekânlara gelen ziyaretçiler yalnızca yemek yemek için değil, aynı zamanda bu mekânların sunduğu deneyimi yaşamak, hatıra eşyaları satın almak ve müzikle iç içe bir ortamda bulunmak için tercih etmektedir (Kellner, 2006: 4).

Performans yönetimi bağlamında, kapitalizm sadece üretim süreçlerini değil, aynı zamanda tüketim kültürünü de yeniden şekillendirir. Bu bağlamda, tüketim alanındaki sahte günlük yaşam eleştirileri, özün kaybolması, doğallığın yok olması, kaygı ve hesaplamaların yaygınlaşması gibi temalar, şirketlerin yalnızca üretim değil, aynı zamanda tüketim alanında da ‘yenilikçi’ ve ‘kişiselleştirilmiş’ çözümler sunmaya çalışmalarını etkiler. Bu da, işletmelerin hem üretim süreçlerinde hem de performans değerlendirmelerinde dışavurulabilirlik ve görünürlük kavramlarına ne denli önem verdiğini gösterir (Boltanski ve Chiapello, 2007: 99)

Bu dönüşüm, markaların yalnızca işlevsel bir değer sunan ticari araçlar olmaktan çıkarak, kültürel ve duygusal anlamlar yüklenen sosyal semboller haline gelmesine yol açmıştır. Küresel ölçekte artan rekabet, şirketlerin marka imajlarını ve isimlerini sürekli dolaşımda tutmasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, iş dünyası ve reklam sektörü, şirketleri birer medya gösterisine dönüştüren bir işbirliği geliştirmiştir. Şirketler, logolarını ve görsel kimliklerini ürünlerinde, reklamlarda, kamusal alanlarda ve medya içeriklerinde sergileyerek, tüketicilerin dikkatini çekmeyi hedeflemektedir. Örneğin, markalar önemli spor etkinliklerinde, televizyon programlarında, sinema filmlerinde ürün yerleştirme yöntemiyle kendilerini görünür kılmakta ve böylece geniş kitlelere ulaşmaktadır (Kellner, 2006: 4).

Markalar, yalnızca birer tüketim nesnesi değil, aynı zamanda kimlik inşasının temel araçları olarak işlev görmektedir. Bir marka, yalnızca belirli bir ürünle sınırlı kalmaz; aksine, işlevsellik ile sembolik anlamları birleştirerek bireylerin kimliklerini ifade etmelerine katkıda bulunur. Markalar, tüketicilere yalnızca bir ürün sunmakla kalmaz, aynı zamanda belirli bir yaşam tarzı ve aidiyet duygusu vaat eder. Bu nedenle, markalar bireysel ve toplumsal kimliklerin inşasında merkezi bir rol oynar. Günümüz dünyasında, yaşam tarzı kavramı büyük ölçüde markalar aracılığıyla şekillenir; bireylerin tüketim tercihleri, sosyal rollerini ve kendilerini ifade etme biçimlerini belirleyen önemli unsurlar haline gelmiştir. Tüketim, yalnızca bir ekonomik faaliyet olmaktan çıkmış, kimlik inşasının temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Markalar, bireylerin kendilerini nasıl gördüğünü ve toplumsal dünyada nasıl konumlandıklarını belirleyen güçlü semboller olarak hayatın her alanına nüfuz etmektedir (Kornberger, 2010).

2.2. Performans Yönetimi

İşletmelerin sürdürülebilirliği, hızla değişen rekabet ortamına uyum sağlama yeteneklerine bağlıdır. Küreselleşmenin etkisiyle rekabetin yoğunluğu artmış, piyasa dinamikleri daha karmaşık hale gelmiştir. Bu değişim, işletmelerin başarılarını değerlendirebilmek ve stratejik kararlarını destekleyebilmek için bilgiye duydukları ihtiyacı artırmıştır (Kuğu ve Kırılı, 2013: 302). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, iş dünyasında köklü dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Geleneksel performans ölçüm sistemleri, yalnızca finansal göstergelere odaklanarak işletmelerin uzun vadeli stratejik hedeflerini göz ardı etme riski taşımaktadır. Bu eksiklikleri gidermek amacıyla geliştirilen Balanced Scorecard (Dengeli Sonuç Kartı, DSK) yöntemi, işletmelerin vizyon, misyon ve stratejilerini hem finansal hem de finansal olmayan göstergeleri kapsayan performans ölçütlerine dönüştürerek kapsamlı bir değerlendirme çerçevesi sunmaktadır (Güner, 2008: 250).

Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen Balanced Scorecard modeli, modern yönetim anlayışında çalışanların bireysel hedeflerini ve performanslarını şirketin genel stratejisiyle ilişkilendiren önemli araçlardan biri haline gelmiştir. Bu model, yalnızca işletmelerin performansını değil, aynı zamanda çalışanların bireysel katkılarını da değerlendirerek bütünsel bir yönetim perspektifi sunar. Ancak günümüz iş dünyasında performans, yalnızca nesnel çıktılar üzerinden değil, aynı zamanda nasıl sergilendiğiyle de değerlendirilir. Bir çalışanın başarılı bir projeyi tamamlaması yeterli değildir; aynı zamanda bu başarının üst yönetime ve diğer çalışanlara etkileyici bir sunum veya rapor ile gösterilmesi beklenir.

Bu noktada, gösteri toplumu kavramı devreye girmektedir. Gösteri toplumu perspektifine göre, bireylerin ve kurumların yalnızca yaptıkları iş değil, aynı zamanda dışarıya sundukları imaj da değer kazanmaktadır. Dolayısıyla, modern performans yönetimi, yalnızca bireysel ve kurumsal başarıları ölçmekle kalmayıp, aynı zamanda bu başarıların nasıl temsil edildiğini ve nasıl algılandığını da göz önünde bulundurmaktadır. Performans değerlendirme sistemleri, bu doğrultuda, yalnızca çıktıları değil, çalışanların ve işletmelerin toplum içindeki görsel ve sosyal temsil biçimlerini de içeren bir yapıya evrilmiştir (Debord, 2012).

Günümüzde çalışan performansının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, gösteri toplumunun etkisiyle daha fazla görünürlük odaklı hale gelmiştir. İş dünyasında başarı, yalnızca üretilen değer ile değil, bu değer nasıl sunulduğu ve nasıl algılandığı ile de şekillenmektedir.

2.3. Sosyal Medya ve Kurumsal Kimlik

Gösteri toplumu, şirketlerin sosyal medyada görünür olmasını zorunlu kılan bir yapı inşa etmiştir. Kurumlar, bu platformlarda aktif olarak yer alarak hedef kitleleriyle daha yakın bir iletişim kurmayı ve marka imajlarını güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Debord'un 1960'larda geliştirdiği gösteri toplumu kavramı, günümüzde internet, akademik çalışmalar ve alt kültürel alanlarda hâlâ etkisini sürdürmektedir. Bu kavram, görüntülerin, malların ve sahnelenen etkinliklerin üretimi ve tüketimi etrafında şekillenen bir medya ve tüketim toplumunu tanımlamaktadır. Kellner, medya gösterilerinin çağdaş toplumun temel değerlerini somutlaştırarak bireyleri belirli yaşam biçimlerine yönlendirdiğini, toplumsal tartışmaları dramatize ettiğini ve çatışma çözme biçimlerini belirlediğini öne sürmektedir. Medya kültürü olguları arasında medya şovları, spor etkinlikleri, politik olaylar ve haber gibi dikkat çekici unsurlar yer almaktadır. Debord, gösteriyi soyut bir biçimde ele alırken, Kellner bu gösterinin somut örneklerine odaklanmakta ve bunların nasıl üretildiği, inşa edildiği ve günümüz toplumundaki işlevlerini incelemektedir (Kellner, 2003: 2; Debord, 2012).

Sosyal medya, günümüzde toplumsallaşmayı ileri bir noktaya taşıırken, aynı zamanda kapitalist üretim ilişkileriyle de iç içe geçmiş durumdadır. Kurumsal sosyal medya platformları, kullanıcıların etkileşimlerini teşvik ederken, bu etkileşimlerin meta hâline getirilmesi yoluyla özel mülkiyetin ve sermaye birikiminin güçlenmesine hizmet etmektedir. Fuchs'a (2014: 256) göre, bu platformlar tam anlamıyla toplumsal bir yapı arz etmemektedir; zira üretim süreçleri kolektif bir nitelik taşısa da mülkiyet ve kontrol belirli bir elit kesimin elinde toplanmıştır. Sosyal medya, insan varoluşunun tam anlamıyla toplumsallaşabileceği iddiasını taşıırken, kapitalist mülkiyet ve sermaye dinamikleri nedeniyle bu potansiyel kısıtlanmaktadır. Dolayısıyla, mevcut sistemin ötesine geçen alternatif yapılar gereklidir.

Debord açısından, gösteri toplumunda izleyici pasif bir konumda olup sosyal sistemin edilgen bir tüketicisi hâline gelmiştir. Bu sistem, teslimiyet, uyum ve pazarlanabilir farklılıkların geliştirilmesine dayalıdır. Gösteri kavramı, pasiflikle etkinlik, tüketimle üretim arasındaki temel ayrımı yansıtarak insan potansiyelinin yaratıcı ve hayal gücüne dayalı gelişimini kısıtlayan bir yabancılaşma mekanizması olarak işlev görmektedir. Gösteri toplumu, tüketim, eğlence ve hizmetler aracılığıyla bireyleri şekillendirirken, bu süreç reklamcılık ve ticarileşmiş medya kültürünün kurallarına tabi tutulmaktadır. Böylece, sosyal hayatın daha önce metalaştırılmamış alanları kapitalist yapı tarafından sömürülmekte ve eğlence ile günlük yaşam üzerindeki bürokratik kontrol giderek genişlemektedir (Kellner, 2003: 2). Debord'un ifadesiyle,

“Gösteri, metanın toplumsal yaşamı tümüyle işgal etmeyi başardığı andır” (Debord, 2012: 43).

SONUÇ

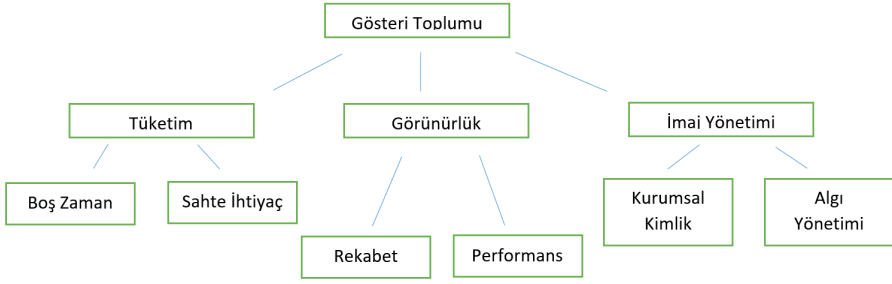
Gösteri toplumunun yönetim uygulamalarına etkisi, bireylerin ve kurumların görünürlüğe odaklanarak şekillendiği bir sistem ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, yönetim anlayışı yalnızca performans ve verimlilik üzerinden değil, aynı zamanda imaj ve algı yönetimi üzerinden de kurgulanmaktadır. Ancak bu durum, kurumsal işleyişin ve çalışma ilişkilerinin gösteri toplumunun dinamiklerine göre yeniden biçimlendiğini göstermektedir. Debord’un ortaya koyduğu çerçeve, modern yönetim anlayışının giderek daha fazla tüketim, rekabet ve görünürlük temelli bir yapıya evrildiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, gösteri odaklı yönetim pratiklerinin uzun vadeli etkileri, örgütsel sürdürülebilirlik açısından dikkatle değerlendirilmelidir.

Debord, gösteri toplumu kavramı ile tüketim ve gerçeklik arasındaki ayrımı netleştirmiştir. Ona göre, gösteri toplumu bireylerin pasif tüketiciler olarak var olduğu bir yapıyı temsil etmektedir. Bu toplumda birey, gerçek ile sahte olanı ayırt edemez hâle gelmiş ve bu durum, onun toplumsal varoluş biçimini köklü bir şekilde değiştirmiştir. Üretimden tüketime doğru yaşanan kayma, bireylerin yaşam tarzlarını da derinden etkilemiştir. Gösteri toplumunda bireyler, sürekli olarak yapay ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaya yönlendirilirken, boş zaman ve tüketme özgürlüğü de sistemin bir parçası hâline gelmiştir. Ancak bu boş zaman, bireyin kapitalist sisteme uyum sağlaması için harcadığı bir süreç olup, aslında sahte bir özgürlük sunmaktadır. Bireyler, toplumda var olabilmek için gösteri toplumunun yarattığı yapay ihtiyaçlara hizmet etmek zorunda bırakılmaktadır.

Nitekim literatürde yapılan çalışmalar da gösteri toplumunun bireysel ve kurumsal boyutta nasıl işlediğini incelemiştir. Örneğin, Aydın (2020), gösteri toplumunun insanı, bilgi ve pazarlama sisteminin kölesi haline nasıl getirdiğini ortaya koyarken, Kaya (2017), gösteri toplumunda boş zaman ve çalışma zamanı arasındaki ayrımın giderek daha belirginleştiğini ve boş zamanın, bireylerin tüketim ritüellerini gerçekleştirdiği bir alan olarak şekillendiğini vurgulamaktadır. Anık (2016), gösteri amaçlı tüketimde bireylerin, lüks tüketim mallarını sergileyerek toplumsal prestij elde etmeye yönlendirildiğini ve tüketim nesneleriyle kurulan ilişkinin insanları birer nesneye dönüştürdüğünü ifade etmektedir. Benzer şekilde, Aytaç (2006), kapitalist sistemin boş zaman üzerinde total bir egemenlik kurarak onu tüketimci bir yaşam alanına dönüştürdüğünü ve gösteri unsurlarıyla

süslenmiş boş zaman endüstrisinin bireyleri sürekli bir tüketim döngüsüne sürüklediğini vurgulamaktadır. Bu bulgular, gösteri toplumunun yalnızca bireylerin günlük yaşamlarını değil, aynı zamanda kurumsal işleyişi de derinden etkileyen bir olgu olduğunu ve yönetim pratiklerinin bu etkileşime nasıl adapte olması gerektiğini göstermektedir.

Şekil 1: Gösteri Toplumunun Yönetim Uygulamalarına Etkileri



Gösteri Toplumu kavramı, bireylerin ve kurumların sosyal ve kültürel yaşamında görünürlük, tüketim ve prestij odaklı bir yapıyı benimsemelerini ifade eder. Şekilde, gösteri toplumunun yönetim uygulamalarına etkileri detaylandırırken, bu etkilerin nasıl modern yönetim teknikleriyle birleştiğini göstermektedir. Gösteri toplumunda, kurumlar ve bireyler, sadece verimlilik ve performansla değil, aynı zamanda imaj ve algı yönetimiyle de değerlendirilir. Tüketim ve görünürlük, yönetim stratejilerinin temel bileşenleri haline gelirken, boş zaman, sahte ihtiyaçlar, performans ve rekabet gibi unsurlar, bu stratejilerin içerik ve biçimlerini şekillendirmektedir. Özellikle sosyal medya ve kurumsal kimlik gibi araçlar, organizasyonların toplumsal algılarını yönetmeleri için önemli bir rol oynamaktadır.

Kaynakça

- Alvesson, M., (2013), *The Triumph of Emptiness Consumption, Higher Education, and Work Organization*, Oxford: Oxford University Press.
- Anık, M., (2016), “Aykırı Bir Düşünür Olarak J. Baudrillard ve Gösteriş Amaçlı Tüketim”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(27): 441-453.
- Aydın, A. F., (2020), “Gösteri Toplununun Yeni Panoptikonu Olarak Sosyal Medya”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(3): 2573-2594
- Aytaç, Ö., (2006), “Tüketimcilik ve Metalaşma Kıskaçında Boş Zaman”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11)1 : 27-53.
- Baudrillard, J., (2011), *Simülakrlar ve Simülasyon*, (Çev. Adanir O.) Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Boltanski, L., ve Chiapello, E. (2005). *The new spirit of capitalism* (Çev. Gregory E.) London: Verso.
- Cristensen, L. T., ve Askegaard, S., (2001), “Corporate identity and corporate image revisited A semiotic perspective”, *European Journal of Marketing*, 35(3/4): 292-315.
- Davies, D., (2002), “Risk Management — Protecting Reputation”, *Computer Law & Security Report*, 18(6): 414-420.
- Debord, G., (2012), *Gösteri Toplumu*, (Çev. Ayşen E. ve Okşan T.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Fuchs, C., (2014), *Social Media a Critical Introduction*, London: Sage Publications.
- Gotsi, M., ve Wilson, A. M., (2001), “Corporate reputation: seeking a definition”, *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1): 24 – 30.
- Güner, M. F., (2008), “Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1): 247-265.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P., (1992), *The Balanced Score Card Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review.
- Kaya, S., (2017), “Guy Debord’un “Gösteri Toplumu” Adlı Çalışması Bağlamında Mekân ve Modanın Tüketim Unsuru Olarak İncelenmesi”, *Journal of History Culture and Art Research*, 6(3), 818-830
- Kellner, D., (2003), *Media Spectacle*, London: Routledge.
- Koçel, T., (2018), *İşletme Yöneticiliği*, 17. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kornberger, M., (2010), *Brand Society How Brands Transform Management and Lifestyle*, New York: Cambridge University Press.
- Lasch, C., (1991), *The Culture of Narcissism American Life in an Age of Diminishing Expectations*, New York: W.W. Norton & Company, Inc.

- Robins, K., (2013), *İmaj Görmenin Kültür ve Politikası*, (Çev. Nurçay T.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Veblen, T., (2007), *The theory of the leisure class*, (M. Banta, Ed.). Oxford University Press. (Original work published 1899).
- Webster's Revised Unabridged Dictionary (1913).

Dinamik Liderlik Yaklaşımının İşletmelerin Dinamik Yetenekleri Üzerindeki Rolünün İncelenmesi: Kavramsal Çerçeve ve Bir Değerlendirme

Murat Karacetin¹

Özet

Bu çalışma, küreselleşme, teknolojik dönüşüm ve artan piyasa belirsizlikleri gibi çağdaş çevresel dinamiklerin ışığında, işletmelerin çevresel değişikliklere uyum sağlama kapasitesinin temel dayanaklarından biri olarak öne çıkan dinamik yetenekler kavramını derinlemesine incelemektedir. Dinamik yetenekler, bir işletmenin mevcut kaynaklarını sürekli olarak yeniden yapılandırma, inovatif çözümler geliştirme ve stratejik dönüşüm süreçlerinde çevik yanıtlar üretebilme kapasitesini ifade etmekte olup, bu bağlamda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede kritik bir rol oynamaktadır.

Çalışmada, dinamik yeteneklerin etkin biçimde kullanılmasını mümkün kılan dinamik liderlik uygulamalarına da özel bir vurgu yapılmaktadır. Dinamik liderlik, yalnızca geleneksel liderlik anlayışının ötesinde, stratejik karar alma süreçlerinin yönlendirilmesi, organizasyonel adaptasyonun teşvik edilmesi ve sürekli öğrenme ortamının oluşturulması gibi kritik işlevleri kapsamaktadır. Araştırma, bu iki kavram arasındaki karmaşık etkileşimi, ilgili kuramsal yaklaşımlar, vaka analizleri ve uygulama örnekleri üzerinden çok boyutlu bir perspektifle ele alarak, liderlik davranışlarının işletmelerin dinamik yeteneklerini nasıl şekillendirdiğini ve güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Literatürde öne çıkan teorik modellerin ve kavramsal çerçevelerin ışığında gerçekleştirilen analizler, dinamik liderliğin işletmelerin stratejik dönüşüm süreçlerinde esneklik ve adaptasyon kabiliyetlerini artırmada merkezi bir role sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışma yöneticilere, bu liderlik yaklaşımının benimsenmesinin ve uygulanmasının, organizasyonel öğrenme

1 Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, ORCID No: 0000-0001-5626-7239, E-posta: mkaracetin@mehmetakif.edu.tr

süreçlerini destekleyerek uzun vadeli performans artışına nasıl katkıda bulunabileceği yönünde stratejik öneriler sunmaktadır.

Sonuç olarak, çalışma, dinamik liderlik ile dinamik yetenekler arasındaki etkileşimin işletmelerin çevresel belirsizliklere karşı dayanıklılığını artırmada önemli bir faktör olduğunu vurgulamakta; aynı zamanda, bu ilişkinin daha derinlemesine incelenmesi için gelecekteki araştırmalara yönelik kapsamlı tartışmaların temelini oluşturmaktadır.

GİRİŞ

Modern iş dünyasında rekabetin keskinleşmesi, teknolojik yeniliklerin giderek hız kazanması ve çevresel belirsizliklerin derinleşmesi, işletmelerin stratejik yönetim yaklaşımlarını sürekli olarak gözden geçirmelerini ve yenilemelerini zorunlu kılmaktadır. Geleneksel stratejik planlama modelleri, işletmelerin çevresel sinyalleri etkin biçimde algılayıp, bu sinyallere hızlı ve esnek yanıt verebilme becerileri bakımından sınırlı kalmaktadır. Bu durum, işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için yeni kavramsal çerçevelere olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Dinamik yetenekler kavramı, işletmelerin belirsizlik ortamlarında rekabet gücünü koruyabilmeleri için hayati önem taşıyan bir yapıtaş olarak öne çıkmaktadır. Bu kavram, mevcut kaynakların sürekli yeniden yapılandırılması, öğrenme süreçlerinin hızlandırılması ve inovasyonun sistematik olarak teşvik edilmesi gibi süreçleri kapsamaktadır (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Öte yandan, dinamik liderlik anlayışı; sadece ileriye dönük stratejik vizyon belirlemekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda organizasyon içi bilgi akışını optimize eden, inovatif düşünce yapısını yaygınlaştıran ve esnek karar alma mekanizmalarının tesis edilmesini sağlayan çok boyutlu bir liderlik yaklaşımını temsil etmektedir (Bass, 1985; Yukl, 2010).

Bu bağlamda, mevcut çalışma; dinamik liderlik ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi, kuramsal temellerini, uygulama örnekleri ve vaka analizleri ışığında kapsamlı bir şekilde ele almayı amaçlamaktadır. İncelenen çerçeve, yöneticilere hem stratejik yönetim süreçlerini iyileştirmeye yönelik pratik öneriler sunmakta hem de akademik literatürde gelecekteki araştırmalar için yeni perspektifler ortaya koymaktadır. Böylece, işletmelerin çevresel değişimlere adaptasyon sürecinde liderlik ve yeteneklerin etkileşimine dair derinlemesine bir anlayış geliştirilmeye çalışılmaktadır.

1. Teorik Çerçeve ve Literatür İncelemesi

Bu bölümde, dinamik liderlik ve dinamik yetenekler kuramına ilişkin kapsamlı bir kavramsal çerçeve sunulmakta; akademik literatürde yer

alan temel bilgiler, tanımlar ve teorik değerlendirmeler detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.1. Dinamik Liderlik Yaklaşımı

Dinamik liderlik, geleneksel liderlik kuramlarının ötesine geçerek, belirsizlik ve sürekli değişim ortamlarında organizasyonel çevikliği ve yeniliği artırmayı hedefleyen bir liderlik yaklaşımıdır. Klasik dönüşümcü liderlik modellerinde (Bass, 1985) vurgulanan vizyoner ve motive edici özelliklerin yanı sıra, dinamik liderlik; çevresel tarama, esnek karar alma ve sürekli öğrenme süreçlerini de kapsayan geniş bir liderlik paradigmasını ifade eder. Yukl (2010) bu yaklaşımda, liderin sadece stratejik karar vericisi değil, aynı zamanda organizasyon içindeki bilgi paylaşımını ve inovatif düşüncüyü teşvik eden, kriz zamanlarında adaptasyonu sağlayan katalizör rolünü üstlendiğini belirtmektedir. Böylece, dinamik liderler, belirsizlik ortamlarında hem stratejik vizyonu oluşturur hem de organizasyonel yapıların dinamik ve hızlı dönüşümüne öncülük eder.

Dinamik liderlik yaklaşımı, liderlik ve takipçilik arasındaki etkileşimlerin sürekli değiştiği ve geliştiği bir anlayışı ifade eder. Bu yaklaşım, liderlerin ve takipçilerin rollerinin, ilişkilerinin ve durumlarının zamanla nasıl evrildiğini vurgular. Malakyan ve Ivanova'nın çalışması, liderlik-takipçilik dinamiklerinin statik olmadığını, aksine liderin tarzına bağlı olarak takipçilerin farklı stiller (uyumlu, işbirlikçi veya inisiyatif alan) sergileyebileceğini göstermektedir (Malakyan ve Ivanova, 2024). Bu bağlamda, liderlik stillerinin etkisi, takipçilerin davranışlarını ve organizasyonel sonuçları belirlemede kritik bir rol oynamaktadır.

Geleneksel liderlik kuramları, genellikle liderin kişisel özellikleri ve dönüşümcü davranışları üzerine odaklanırken, dinamik liderlik yaklaşımı, lider-takipçi etkileşimlerinin sürekli evrilen doğasına da dikkat çekmektedir. Bu perspektife göre, liderlerin ve takipçilerin rollerinin, ilişkilerinin ve işlevsel durumlarının zaman içinde değişim gösterdiği ve bu değişimin organizasyonun stratejik başarısına yansıdığı savunulmaktadır. Malakyan ve Ivanova (2024) tarafından yapılan güncel çalışmalar, liderlik-takipçilik dinamiklerinin statik kalıplar yerine, liderin benimsediği tarz ve liderlik stratejilerinin takipçi davranışları üzerinde farklı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Örneğin, liderin uyguladığı yaklaşıma bağlı olarak, takipçiler uyumlu, işbirlikçi ya da inisiyatif alan davranışlar sergileyebilmektedir; bu durum, organizasyonel performans ve stratejik sonuçlar üzerinde doğrudan etkilidir.

Dinamik liderlik, özellikle sağlık sektörü gibi yüksek stres ve belirsizlik altında faaliyet gösteren alanlarda, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli etkiler göstermektedir. Marques ve çalışma arkadaşlarının (2023) yürüttükleri araştırmalar, sorumlu liderlik uygulamalarının sağlık profesyonelleri arasında tükenmişlik düzeylerini azaltma ve işten ayrılma niyetlerini düşürmede belirleyici rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, liderlerin yalnızca içsel organizasyonel dinamiklere odaklanmaktan ziyade, aynı zamanda daha geniş paydaş gruplarını ve dış çevre etkenlerini de göz önünde bulundurarak, organizasyonel bağlamda daha kapsayıcı ve sorumlu bir liderlik tarzı benimsemeleri gerektiğini göstermektedir.

Ayrıca, dinamik liderlik yaklaşımının yenilik ve dinamiklik boyutu, liderlerin inovatif çözümler üretme ve değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlama kapasitesini ön plana çıkarmaktadır. Triono ve Kurniawan (2019) tarafından yapılan çalışmalar, liderlik tarzlarının dinamik ambidexterity (çift yönlülük) ; yani aynı anda hem keşif hem de istismar faaliyetlerini yürütme yeteneği üzerindeki aracılık etkisini ortaya koymuştur. Bu durum, liderlerin hem yeni fırsatları tespit etme hem de mevcut kaynakları etkin biçimde kullanma becerilerinin, organizasyonun uzun vadeli başarısı için kritik olduğunu göstermektedir. Havermans ve arkadaşları (2015) ise bağlamsal çift yönlülüğün sağlanmasının liderlik açısından karşılaşılan önemli zorluklardan biri olduğunu vurgulayarak, liderlerin değişim koşullarına hızla adapte olma becerilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Dinamik liderlik yaklaşımının kuramsal çerçevesi, organizasyonların çevresel belirsizlikler ve hızlı değişim ortamlarında rekabet avantajı elde etmelerinde temel bir rol oynamaktadır. Liderlerin, sadece stratejik vizyon oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda organizasyon içindeki bilgi akışını düzenleyen, inovatif düşüncüyü teşvik eden ve kriz anlarında adaptasyon süreçlerini hızlandıran davranışlar sergilemeleri, organizasyonel esneklik ve yenilik kapasitesi üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Böylece, dinamik liderlik, organizasyonların stratejik dönüşüm süreçlerine entegre edilmiş, esnek ve çevik yapılar kurmalarına olanak tanımakta; bu da işletmelerin uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Özetle, dinamik liderlik yaklaşımı, liderlik ve takipçilik ilişkilerinin sürekli evrildiği, yenilikçi ve çevik liderlik uygulamalarının öne çıktığı bir paradigma sunmaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonların içsel dinamiklerini ve çevresel etkileşimlerini bütüncül bir çerçeve içinde değerlendirerek, liderlerin stratejik vizyonlarının yanı sıra adaptif ve inovatif liderlik davranışlarını da sistematik

olarak ortaya koymaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalar, dinamik liderliğin farklı sektörlerdeki uygulamalarını, liderlik stillerinin organizasyonel performans üzerindeki etkilerini ve bu liderlik yaklaşımının uzun vadeli stratejik sonuçlarını daha detaylı olarak incelemeye yönelik yeni metodolojik yaklaşımlar geliştirmelidir.

Bu bağlamda, dinamik liderlik, yalnızca teorik bir kavram olarak kalmayıp, aynı zamanda uygulamaya yönelik stratejik öneriler sunan, liderlerin ve organizasyonların karşılaştıkları belirsizliklerle başa çıkma ve inovatif çözümler üretme süreçlerine rehberlik eden kritik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bu yönüyle dinamik liderlik, günümüzün karmaşık ve sürekli değişen iş dünyasında başarılı olmanın anahtarlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Sonuç olarak, dinamik liderlik yaklaşımı, liderlik ve takipçilik arasındaki etkileşimlerin karmaşıklığını anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, liderlerin ve takipçilerin rollerinin sürekli olarak değiştiği, yenilikçi ve çevik olmaları gerektiği bir ortamda, organizasyonların başarısını artırmak için kritik bir öneme sahiptir. Liderlerin, değişen koşullara uyum sağlama yetenekleri, organizasyonel performansı doğrudan etkileyen bir faktördür.

1.2. Dinamik Yetenekler Kuramı

Dinamik yetenekler, modern işletme ortamlarında hızla değişen piyasa koşullarına uyum sağlama, ortaya çıkan fırsatları etkin biçimde değerlendirme ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme süreçlerinin temel yapıtaşı olarak değerlendirilmektedir. Bu kavram, işletmelerin mevcut kaynaklarını sadece verimli bir şekilde kullanmakla kalmayıp, aynı zamanda bu kaynakları çevresel değişimlere uygun olarak sürekli yeniden yapılandırma ve yenilikçi stratejiler geliştirme kapasitesini ifade eder. Teece, Pisano ve Shuen (1997) tarafından literatüre kazandırılan dinamik yetenekler, işletmelerin çevresel belirsizlikler ve rekabet baskısı altında hayatta kalabilmeleri için kaynak tabanlı avantajlarını nasıl yeniden konumlandırmaları gerektiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Eisenhardt ve Martin (2000) ise, özellikle yüksek belirsizlik ortamlarında dinamik yeteneklerin stratejik esneklik ve performans artışı sağlama konusundaki önemini vurgulayarak, bu yeteneklerin hem kısa vadeli operasyonel başarıya hem de uzun vadeli stratejik dönüşümlere zemin hazırladığını ortaya koymuşlardır.

Kuramsal perspektiften bakıldığında, dinamik yetenekler yaklaşımı; organizasyonların mevcut yeteneklerini geliştirme, eksik kalan yönlerini tamamlama ve yeni yetenekler kazanma süreçlerini bütüncül bir çerçeve

içerisinde açıklamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi; organizasyonel öğrenme, inovasyon süreçleri ve stratejik esneklik gibi alt süreçlerle yakından ilişkilidir. İşletmelerin, çevresel sinyalleri etkin bir şekilde algılamaları, analiz etmeleri ve bu doğrultuda çevik yapılar inşa etmeleri, dinamik yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmadaki kritik rolünü ortaya koymaktadır.

Zollo ve Winter (2002) tarafından yapılan çalışmalarda, dinamik yeteneklerin evrimine yönelik bilinçli öğrenme süreçlerinin, organizasyon içindeki görevlerin sıklığı ve homojenliği düşük olduğunda daha etkin bir şekilde işler hale geldiği belirtilmiştir. Bu durum, yöneticilerin geleneksel yaklaşımlarının aksine, daha esnek ve yenilikçi öğrenme mekanizmaları geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Yöneticiler, bu bağlamda, mevcut uygulama modellerini gözden geçirerek, organizasyonel görevlerdeki çeşitliliği ve nadirliği hesaba katan dinamik öğrenme stratejilerini benimsemelidir.

Ayrıca, dinamik yeteneklerin geliştirilmesinin, özellikle proje tabanlı yapılarla çalışan organizasyonlar için kritik öneme sahip olduğu literatürde vurgulanmaktadır. Adam ve arkadaşları (2019) tarafından sağlık sektöründeki kamu inşaat müşterilerinin dinamik yeteneklerinin incelenmesi, bu tür organizasyonların belirsizliklerle başa çıkabilme kapasitesinde, mevcut proje yeteneklerini sürdürme veya gerekli durumlarda değiştirme konusunda belirli dinamik yeteneklere (örneğin, portföy yönetim teknikleri) dayandığını göstermiştir. Bu tür yetenekler, projelerin yönetiminde stratejik esnekliği sağlamak ve belirsizlik ortamlarında doğru kararlar alınabilmesine olanak tanımak açısından önem arz etmektedir.

Bilgi entegrasyonu, dinamik yeteneklerin rekabet avantajı yaratmadaki potansiyelinin bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Macpherson ve diğerleri (2004) tarafından bilgiye dayalı işletmelerde dinamik yeteneklerin evrimine ilişkin yürütülen çalışmalar, tedarikçilerle ve müşterilerle kurulan ilişkiler yoluyla bilgi akışının ve etkileşimin, işletmelerin yeteneklerinin yenilenmesinde önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Bu durum, bilgi yönetimi ve entegrasyonu süreçlerinin, dinamik yetenekler kapsamında ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, Helfat ve Peteraf (2009) çalışmalarında, dinamik yeteneklerin gelişimsel süreçler boyunca nasıl yapılandığı, işletme içindeki öğrenme döngüleri ve yenilikçilik süreçlerinin nasıl evrildiği detaylandırılmış; bu çerçevede, dinamik yeteneklerin sürekli iyileştirilmesinin ve yeniden yapılandırılmasının organizasyonel performans üzerindeki uzun vadeli etkileri tartışılmıştır.

Dinamik yeteneklerin uluslararasılaşma üzerindeki etkisi, literatürde önemli bir tartışma konusudur. Mudalige ve arkadaşlarının (2018) çalışması, özellikle girişimcilerin ve KOBİ yöneticilerinin bireysel düzeyde ve firma düzeyinde sahip oldukları dinamik yeteneklerin, uluslararası pazarlarda ortaya çıkan fırsatları nasıl artırabileceğini sistematik olarak ele almaktadır. Bu çalışma, dinamik yeteneklerin işletmelerin sınırlarını aşarak küresel pazarda rekabet avantajı elde etme süreçlerine nasıl katkıda bulunduğunu ortaya koymakta ve bu yeteneklerin uluslararasılaşma stratejileri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Bunun yanı sıra, Jurkšienė ve Pundzienė (2016) tarafından yapılan araştırmalar, dinamik yeteneklerin firma rekabet avantajı ile olan ilişkisini derinlemesine incelerken, bu alandaki teorik bulguların gelecekteki araştırmalar için sağlam bir rehberlik sağlayabileceğini öne sürmektedir. Bu çalışmalar, dinamik yeteneklerin yalnızca mevcut kaynakların verimli kullanımını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda yeni pazar fırsatlarının tespiti, kaynakların adaptif yeniden yapılandırılması ve stratejik dönüşüm süreçleri açısından da kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Teece (2015) tarafından geliştirilen çerçeve ise, dinamik yeteneklerin çok uluslu işletmelerin stratejileri ve performansları üzerindeki etkilerini açıklayan kapsamlı bir model sunmaktadır. Bu model, dinamik yeteneklerin organizasyonel stratejik yönelimlerle nasıl entegre olduğunu ve böylece sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma sürecine nasıl katkıda bulunduğunu detaylandırmaktadır. Buna göre, işletmelerin uluslararası arenada başarılı olabilmeleri için dinamik yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeleri, yeniden yapılandırmaları ve stratejik esnekliklerini korumaları gerekmektedir.

Organizasyonel yetenekler açısından bakıldığında, işletmelerin varlıklarını ve faaliyetlerini sürdürülebilir kılan temel yetenekler, sıklıkla “sıfır seviye” veya “temel seviye” yetenekler olarak adlandırılmaktadır. Bu yetenekler, işletmenin ürettiği ürün veya hizmetin benzer biçimde devamlılığını sağlamaya yönelik rutin ve standartlaşmış süreçleri içerirken, dinamik yetenekler “birinci düzey” yetenekler olarak sınıflandırılmaktadır. Winter (2003: 991-992) bu ayrımı yaparken, dinamik yetenekleri, işletmenin çıktılarını, üretim süreçlerini veya pazar yapılarını bilinçli olarak değiştiren, dönüştüren ve stratejik olarak yeniden konumlandıran yetenekler olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, dinamik yetenekler, mevcut organizasyonel yeteneklerin ötesinde, daha stratejik ve dönüşümsel bir yapıya sahiptir.

Bir işletme, iç ve dış çevresel etkenlere uyum sağlayacak şekilde faaliyetlerini tümleşik bir yapıya kavuşturulduğunda, bu işletmenin dinamik yeteneklere sahip olduğu kabul edilir. Temel yetenekler, işletmenin mevcut

kaynaklarının etkin kullanımı ve rutin operasyonlarının sürdürülebilirliği ile ilgili; dinamik yetenekler, gelecekte karşılaşılması muhtemel yeni fırsatların ve tehditlerin araştırılması, değerlendirilmesi ve bu doğrultuda stratejik dönüşüm süreçlerinin yönetilmesine odaklanmaktadır (March, 1991: 71-87). Bu noktada, dinamik yetenekler; organizasyon içindeki mevcut kaynakların ve kabiliyetlerin yeniden yapılandırılması, yeni yapısal formasyonların oluşturulması ve organizasyonel dönüşümün sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi zorunluluğunu içeren bir dönüşüm mekanizması olarak öne çıkar (Helfat ve Peteraf, 2003: 997-998).

Ayrıca, Helfat ve arkadaşları (2007) tarafından sunulan alternatif bir tanımda, dinamik yetenekler, bir şirketin bilinçli bir hedef doğrultusunda kaynak tabanını oluşturması, bu tabanı geniş bir stratejik çerçeveye taşıması ve sürekli olarak yeniden yapılandırması sürecine entegre edilen tüm unsurları kapsayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu sistem, işletmelerin uluslararası pazarda karşılaşabilecekleri yeni fırsatları algılama, riskli durumları erken aşamada fark etme, müşteri portföyündeki değişikliklere uygun olarak mevcut kaynakları dönüştürme ve uzun vadede tüm hissedarlar için değer yaratma süreçlerini içerir (Tece, 2007: 1344).

Dinamik yetenekler, işletmelerin mevcut kaynaklarını yalnızca verimli bir biçimde kullanmakla kalmayıp, aynı zamanda bu kaynakları çevresel değişimlere uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırarak, inovatif stratejiler geliştirmelerine olanak tanıyan güçlü bir organizasyonel kabiliyetler sistemidir. Bu yetenekler, işletmelerin dönüştürme işlevini yerine getiren “güçlü seviye” kabiliyetler olarak adlandırılır; zira, dinamik yetenekler, klasik yeteneklerden farklı olarak, sadece mevcut yapıların idamesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda organizasyonel yapının köklü bir şekilde değiştirilmesi ve yeniden biçimlendirilmesi işlevini de üstlenmektedir (Vergne ve Durand, 2011: 367). Li ve Liu (2012: 2794) tarafından da vurgulandığı üzere, dinamik yeteneklerin işlevlerinden biri, organizasyonun benimsemiş olduğu stratejik kararlar ve politikalar doğrultusunda belirli bir mesafe kat ederek, uzun vadeli rekabet avantajının sağlanmasına katkıda bulunmaktır.

Günümüzde işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarların çeşitlenmesi ve bu pazarların finansal anlamda daha sağlam bir tabloya sahip olması, kuruluş dönemlerinde sahip oldukları elastik ve dinamik niteliklerin zamanla zayıflamaya başladığı yönünde bulgular ortaya koymaktadır (Alpkan vd., 2005: 175). Bu noktada, dinamik yeteneklerin temel işlevlerinden biri, işletmelerin karşılaştıkları bu pazar sertliklerini ve rekabet baskılarını azaltmak amacıyla, organizasyon içindeki mevcut yeteneklerin yeniden

düzenlenmesi ve optimize edilmesini sağlamaktır (Newey ve Zahra, 2009: 81-82). Stratejik uygulamalar çerçevesinde, örgüt yapısındaki hareketliliğin ve esnekliğin artırılması, işletmelerin klasik, katı yapılanmaların yerini, daha yumuşak ve adaptif organizasyonel yapıların almasına olanak tanımakta; böylece planlı ve sistematik bir dönüşüm süreci ile yeni stratejik düzene geçiş kolaylaşmaktadır (Araza ve Aslan, 2014: 41).

Dinamik yeteneklerin özgünlüğü ve firmanın kendi bünyesinde geliştirilen yetenekler olarak kalıcılığı, kavramsal tanımlarda öne çıkan önemli bir özelliktir. Chirico ve Nordqvist (2010: 5) çalışmalarında, örgüt içindeki bilgi kazanımı, paylaşımı ve tecrübe aktarımına dayalı olarak dinamik yeteneklerin, her firmanın kendine özgü bir yapıtaş olduğunu ve bu nedenle de başka bir organizasyona transfer edilemeyeceğini savunmuşlardır. Bu görüş, Ericson ve Lundin (2013: 2) tarafından da desteklenmekte; zira dinamik yetenekler, işletmenin içsel şartları, kültürü ve süreçlerine bağlı olarak gelişmekte olup, farklı organizasyonlarda uygulandıkları takdirde beklenen etkin sonuçların elde edilemeyeceği ileri sürülmektedir. Protogerou vd. (2011: 620) ise, dinamik yeteneklerin alt düzey yeteneklerin entegre bir sistemi olarak yapılandırılması ve bu alt grupların farklı olgunlaşma sürelerine sahip olmasının, bir firmaya özgü yeteneklerin başka bir firmada anlamlı bir rekabet avantajı yaratmasının zor olduğunu işaret etmektedir.

Dinamik yeteneklerin bir diğer belirleyici özelliği ise, çevresel koşullara duyarlı olmalarıdır. Teece (1997), dışsal şartların değişimi ile dinamik yetenekler arasında doğrusal bir ilişki olduğunu belirtirken, 2007 yılında yayımlanan çalışmasında, dinamik yeteneklerin en ideal çalışma ortamını “uluslararası ticarete engellerin bulunmadığı, teknolojik değişimin son derece hızlı gerçekleştiği, tüm tehdit ve fırsatlara açık olan, teknik ilerlemelerin sistematik biçimde müşteri ihtiyaçlarına yanıt verdiği ve pazarların gelişmiş olduğu” bir durum olarak tanımlamıştır (Teece, 2007: 1320). Bu tanımlama, dinamik yeteneklerin yalnızca içsel organizasyonel süreçlerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda dış çevresel değişimlere de duyarlı olarak, işletmenin stratejik yönelimlerini ve kaynak dağılımını yeniden şekillendirmede kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Bir başka ifadeyle dinamik yetenekler; organizasyonların stratejik dönüşüm süreçlerinde, mevcut yapıların yeniden yapılandırılmasının ötesinde, çevresel koşulların getirdiği belirsizliklere uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme kapasitelerini ortaya koyan, firmaya özgü, evrimsel bir süreç olarak değerlendirilebilir. Dinamik yeteneklerin, işletmelerin uluslararasılaşma, stratejik esneklik ve uzun vadeli rekabet avantajı yaratma süreçlerine etkisi, bu yeteneklerin bilgi entegrasyonu, organizasyonel öğrenme ve

inovasyon süreçleri ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ve etkin kullanımı, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için vazgeçilmez stratejik bir unsur olarak görülebilir.

Dinamik yetenekler, işletmelerin hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlama, ortaya çıkan fırsatları zamanında tespit etme ve bu fırsatları rekabet avantajına dönüştürme süreçlerinde merkezi bir rol oynayan, kaynakların etkin biçimde yeniden yapılandırılması ve yenilikçi stratejilerin geliştirilmesi kapasitesidir. Eisenhardt ve Martin (2000: 1111) tarafından ileri sürülen görüşe göre, en verimli karar verme süreçleri, problem çözme sürecinin bilgi toplama, farklı alternatiflerin geliştirilmesi, bu alternatiflerin sistematik bir şekilde değerlendirilmesi ve en uygun seçeneğin belirlenmesi şeklinde tanımlanan doğrusal karar verme modeli kapsamında değerlendirilebilir. Bu doğrusal model, organizasyonların stratejik karar alma mekanizmalarının belirli aşamalardan geçerek ilerlediğini ve bu sayede karmaşık problemlere etkin çözümler üretebildiğini öne sürmektedir.

Buna karşın, Zahra vd. (2006: 922) dinamik yeteneklerin önemine dikkat çekerken, özellikle çevresel faktörlerin büyük ölçüde değişkenlik gösterdiği belirsiz pazar koşullarının, dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde gerekli olan unsurlar arasında yer almasının öngörüsünün zor olduğunu belirtmiş, ancak bu koşulları dinamik yetenekler için vazgeçilmez şartlar olarak nitelendirmemiştir. Benzer bir görüşü Zollo ve Winter (2002: 5) de savunarak, dinamik yeteneklerin etkin bir şekilde geliştirilebilmesi için dışsal koşullarda yalnızca düşük düzeyde bir değişimin yeterli olabileceğini, dışsal şartların tam anlamıyla zorunlu koşullar olarak ele alınmasına gerek olmadığını ifade etmişlerdir. Bu farklı yaklaşımlar, dinamik yeteneklerin dışsal çevre koşullarına duyarlılığı ve bu koşulların yeteneklerin oluşumundaki rolü konusunda literatürde bir fikir birliğinin tam olarak sağlanmadığını göstermektedir.

Dinamik yetenekler kuramının temelinde, işletmelerin fırsat ve tehditlere karşı sürekli olarak uyanık kalmasını sağlayan bir mekanizma yatar. Bu mekanizma, pazar fırsatlarının ve potansiyel risklerin zamanında fark edilmesi, değerlendirilmesi ve bu doğrultuda stratejik dönüşüm süreçlerinin hayata geçirilmesiyle ortaya konur. İşletmeler, dinamik yeteneklerini geliştirmek amacıyla organizasyonel öğrenme süreçlerini, yenilikçilik faaliyetlerini ve stratejik esnekliklerini entegre etmeye yönelik çeşitli yönetim nitelikleri, mekanizmaları ve proje planlarını devreye sokarlar. Bu çerçevede, dinamik yetenekler yalnızca mevcut kaynakların verimli kullanımıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda işletmenin içsel yapısının ve stratejik yönelimlerinin radikal biçimde yeniden yapılandırılmasına olanak tanır. Augier ve Teece

(2008: 1190) de belirtmektedir ki, dinamik yetenekler kuramı, kaynak tabanlı yaklaşımdan çok daha kapsamlı ve çok katmanlı bir yapı sunmakta; bu yapı, örgütsel davranış, yenilikçilik, girişimcilik ve karar verme süreçlerini bütünleştirerek, işletmelerin çevresel belirsizliklere karşı daha dayanıklı hale gelmesine katkıda bulunmaktadır.

Özellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için dinamik yeteneklerin önemi daha da artmaktadır. İşletmeler, uluslararası ticarete karşılaşacakları belirsizlikler, teknolojik değişimler ve rekabet baskıları karşısında, dinamik yetenekleri aracılığıyla stratejik esnekliklerini korumakta, mevcut yapılarını hızlı bir şekilde yeniden konumlandırmakta ve böylece sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu kapsamda, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi; bilgi entegrasyonu, organizasyonel öğrenme ve inovasyon süreçleriyle yakından ilişkili olup, işletmelerin küresel pazarda ortaya çıkan fırsatları ve tehditleri etkin biçimde yönetmelerine olanak tanımaktadır.

Sonuç olarak, dinamik yetenekler kuramı, işletmelerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama, rekabet avantajı elde etme ve stratejik dönüşümler gerçekleştirme süreçlerini açıklayan kapsamlı bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin kaynaklarını etkin biçimde yeniden yapılandırmaları, organizasyonel öğrenme ve inovasyon süreçlerini sürekli kılmaları ve stratejik esnekliklerini artırmaları için gerekli mekanizmaları ortaya koymaktadır. Akademik literatürde dinamik yeteneklerin geliştirilmesi üzerine yapılan çalışmalar, yöneticilerin çevresel belirsizliklerle başa çıkabilme ve uzun vadeli rekabet avantajı oluşturma konusundaki stratejik yaklaşımlarını derinlemesine incelemekte, bu sayede işletmelerin adaptif kapasitesini artıracak uygulama önerileri ve yeni araştırma alanları ortaya konulmaktadır. Bu kapsamda, dinamik yetenekler, modern işletme teorisinin hem pratik hem de kuramsal açıdan merkezi bir unsur olarak değerlendirilebilir.

1.2.1. Dinamik Yetenekleri Oluşturan Bileşenler

Dinamik yetenekler (Dynamic Capabilities - DC), işletmelerin hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme kapasitesini ifade eden bir kavramdır (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Stratejik yönetim literatüründe önemli bir yer edinen bu kavram, özellikle kaynak tabanlı görüş (Resource-Based View - RBV) ve evrimsel ekonomi teorisi ile yakından ilişkilidir (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000).

Teece (2007), dinamik yeteneklerin üç temel bileşenden oluştuğunu öne sürmektedir: algılama (sensing), yakalama (seizing) ve yeniden şekillendirme (transforming/reconfiguring). Bu bileşenler, organizasyonların yenilikleri keşfetmesini, rekabet avantajı sağlayabilecek fırsatları değerlendirmesini ve mevcut kaynaklarını dinamik çevreye uyarlamasını mümkün kılmaktadır.

1.2.1.1. Algılama (Sensing)

Algılama, işletmelerin pazardaki değişimleri, müşteri beklentilerini ve teknolojik yenilikleri fark etme ve analiz etme yetkinliğini ifade eder (Teece, 2007). Bu süreç, dış çevreden edinilen bilgilerin sistematik bir şekilde değerlendirilmesini, rakip analizini ve inovasyon fırsatlarının tespitini kapsamaktadır (Zahra & George, 2002).

Pazar fırsatlarını başarılı bir şekilde algılayabilen işletmeler, etkin bir bilgi yönetimi altyapısına sahip olmalı ve örgütsel öğrenme mekanizmalarını geliştirmelidir (Cohen & Levinthal, 1990). Örneğin, absorptive capacity (soğurma kapasitesi) teorisi, işletmelerin dış bilgiyi edinme, içselleştirme ve uygulama yetkinliğini vurgulayarak algılama sürecinin temel bir unsuru olarak değerlendirilmektedir (Lane, Koka & Pathak, 2006).

1.2.1.2. Yakalama (Seizing)

Yakalama yeteneği, algılanan fırsatların işletme stratejilerine, ürün portföyüne veya iş modellerine dönüştürülmesini ifade etmektedir (Teece, 2007). Bu süreç, organizasyonların inovasyon kapasitesini, karar alma mekanizmalarını ve kaynak tahsis süreçlerini kapsamaktadır (Eisenhardt & Martin, 2000).

Kaynak tabanlı teori (RBV) çerçevesinde ele alındığında, işletmelerin yalnızca fırsatları belirlemeleri yeterli değildir; aynı zamanda bu fırsatları değerlendirebilecek ve rekabet avantajına dönüştürebilecek özgün kaynak ve yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir (Barney, 1991). Örneğin, Google ve Apple gibi teknoloji firmaları, sürekli olarak yeni ürünler geliştirerek ve iş modellerini yeniden şekillendirerek yakalama yeteneklerini etkili bir biçimde kullanmaktadır (Teece, 2018).

1.2.1.3. Yeniden Şekillendirme (Transforming/Reconfiguring)

Yeniden şekillendirme süreci, işletmelerin mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini değişen çevresel koşullara uyarlayarak rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılmalarını sağlamaktadır (Helfat et al., 2007). Bu süreç, organizasyonel yapıların, iş süreçlerinin ve stratejilerin dinamik bir şekilde yeniden düzenlenmesini içermektedir (Winter, 2003).

Hızlı değişen sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için bu yetenek kritik öneme sahiptir. Örneğin, Netflix'in DVD kiralama modelinden dijital yayıncılığa geçişi, yeniden şekillendirme yeteneğinin başarılı bir uygulaması olarak değerlendirilmektedir (Teece, 2018). Bu bağlamda, dinamik yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların çevresel değişimlere uyum sağlamasında ve uzun vadeli başarı elde etmesinde belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Dinamik yeteneklerin bileşenlerine ilişkin yapılan tanımları daha kapsamlı bir şekilde ele alabilmek amacıyla, **Tablo 1**'de farklı araştırmacıların dinamik yeteneklerin hangi temel unsurlardan oluştuğuna dair görüşlerine yer verilmiştir. Bu bağlamda, ilgili akademik çalışmalar incelenerek, dinamik yeteneklerin bileşenlerine yönelik teorik yaklaşımlar karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

Tablo 1: Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlar

Yazarlar	Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutları (Bileşenleri)
D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Birleştirme Yeteneği • İnşa etme Yeteneği • Yeniden Şekillendirme Yeteneği
K.M. Eisenhardt, J. A. Martin (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Oluşturma Yeteneği • Bütünleştirme Yeteneği • Yeniden Düzenleme Yeteneği • Kaynak Terketme Yeteneği
R. Amit, C. Zott (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Uyum İçinde Çalışma Yeteneği • Bütünleşme Yeteneği • Tekrar Şekillenme Yeteneği • Değişme Yeteneği • Öğrenme Yeteneği
Zott 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Varyasyon Yeteneği • Seçme Yeteneği • Tutma Yeteneği
P. A. Pavlou, O. A. Sawy (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Kaynakların Yeniden Düzenlenmesi Yeteneği • Çevrenin Algılanması Yeteneği • Öğrenme Yeteneği • Faaliyetlerin Koordinasyonu Yeteneği • Etkileşim Örüntülerinin Bütünleştirilmesi Yeteneği
Teece (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Pazarın Takibi Yeteneği • Fırsatların Yakalanması Yeteneği • Tehlikelerle Baş Etme ve Kaynakları Yeniden Şekillendirme Yeteneği
C. L. Wang P. K. Ahmed (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Uyarlanma Yeteneği • Emilim Yeteneği • Yenilikçilik Yeteneği

V. Ambrosini, C. Bowman (2007)	<ul style="list-style-type: none">• Artımsal Yetenekler• Yenileyici Yetenekler• Canlandırıcı Yetenekler
Baretto 2010	<ul style="list-style-type: none">• Sezme Yeteneği• Zamanında Karar Verme Yeteneği• Pazar Odaklı Davranma Yeteneği• Kaynak Temelini Değiştirme Yeteneği
P. A. Pavlou, O. A. Sawy (2010)	<ul style="list-style-type: none">• Sezme Yeteneği• Öğrenme Yeteneği• Birleştirme Yeteneği• Koordine Etme Yeteneği
A. Protopogrou, Y. Caloghirou, S. Lioukas (2011)	<ul style="list-style-type: none">• Koordinasyon ve Bütünleştirme Yeteneği• Öğrenme Yeteneği• Stratejik Rekabetçi Cevap Verme Yeteneği
D. Li, J. liu (2012)	<ul style="list-style-type: none">• Stratejiyi Anlamlandırma Yeteneği• Zamanında Karar Verme Yeteneği Değişimi Uygulama Yeteneği
Y. Lin, L. Wu. (2013)	<ul style="list-style-type: none">• Dinamik Bütünleşme Yeteneği• Dinamik Öğrenme Yeteneği• Dinamik Yeniden Düzenleme Yeteneği
T. Fellin, T. Powel (2016)	<ul style="list-style-type: none">• Tahmin Etme Yeteneği• Şekillendirme Yeteneği• Değişme Yeteneği

Kaynak: Saraç, (2019: 44-45)

1.2.2. Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim

Dinamik yetenekler, işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmesini sağlayan temel bileşenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Eisenhardt & Martin, 2000). Ancak, bu yeteneklerin etkin bir biçimde uygulanması, örgütsel öğrenme, liderlik ve esneklik gibi çeşitli faktörlerin varlığına bağlıdır (Tece, 2014). Bu bağlamda, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, işletmelerin çevresel belirsizlikler karşısında sürdürülebilir bir performans gösterebilmeleri açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Çift yönlü organizasyon (ambidextrous organization) yaklaşımı, işletmelerin hem mevcut operasyonel süreçleri verimli bir şekilde yönetme (exploitation) hem de yenilik yapma kapasitesine sahip olma (exploration) yeteneklerinin bir arada bulunması gerektiğini öne sürmektedir (March, 1991). Bu çerçevede, işletmelerin yalnızca mevcut piyasa koşullarına uyum sağlamaları değil, aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirebilecek yetkinlikleri de geliştirmeleri gerekmektedir.

Bununla birlikte, absorptive capacity (soğurma kapasitesi) teorisi, firmaların dışarıdan gelen bilgiyi nasıl edindiği, içselleştirdiği ve yenilik süreçlerine entegre ettiği üzerine odaklanarak dinamik yeteneklerin gelişimine katkı sağlamaktadır (Zahra & George, 2002). Bu teoriye göre, işletmelerin dış çevreden gelen bilgi akışlarını etkin bir şekilde yönetmesi ve bu bilgileri stratejik karar alma süreçlerine entegre edebilmesi, dinamik yeteneklerin sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir.

Sonuç olarak dinamik yetenekler, işletmelerin değişken ve belirsiz çevresel koşullar altında rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için kritik bir role sahiptir. **Algılama, yakalama ve yeniden şekillendirme** süreçleri, işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlamasına, stratejik dönüşümleri gerçekleştirmesine ve uzun vadeli büyüme hedeflerine ulaşmasına katkı sunmaktadır.

Stratejik yönetim literatürü, dinamik yeteneklerin gelişimine etki eden faktörleri incelemeye devam etmekte ve işletmelerin dinamik piyasa koşullarına nasıl adapte olabileceğine dair önemli çıkarımlarda bulunmaktadır. Özellikle, dijitalleşme, küreselleşme ve sürdürülebilirlik gibi günümüz iş dünyasını şekillendiren unsurlar, dinamik yeteneklerin işletmeler için giderek daha önemli hale gelmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, organizasyonların rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için dinamik yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeleri ve stratejik yönetim süreçlerine entegre etmeleri gerekmektedir.

2. Dinamik Liderlik ile Dinamik Yetenekler Arasındaki Etkileşimin İncelenmesi

Bu bölüm, dinamik liderlik ile dinamik yetenekler arasındaki etkileşimi çok boyutlu bir perspektiften ele almakta, özellikle stratejik yönlendirme, dinamik adaptasyon, inovasyon ve sürekli öğrenme süreçleri üzerinden bu iki kavramın birbirini nasıl tamamladığına dair analizler sunmaktadır.

2.1. Stratejik Yönlendirme ve Dinamik Adaptasyon

Dinamik liderlerin, organizasyonların çevresel sinyalleri algılama, bu sinyalleri değerlendirme ve uygun stratejik yanıtlar üretebilme süreçlerine aktif olarak müdahil olmaları, dinamik yeteneklerin etkinliğini doğrudan belirleyen temel bir faktördür. Teece, Pisano ve Shuen (1997) tarafından geliştirilen dinamik yetenekler kavramı, işletmelerin mevcut kaynaklarını çevresel belirsizlikler ve hızlı değişen piyasa koşullarına uyum sağlayacak biçimde yeniden yapılandırmalarını öngörmektedir. Bu bağlamda, liderlerin stratejik yönlendirme becerileri; çevresel belirsizliklerin yarattığı fırsatları

doğru biçimde tanımlama, değerlendirme ve kaynakları uygun stratejik tercihler doğrultusunda yeniden dağıtma süreçlerine entegre olmaktadır. Liderin vizyoner yaklaşımı ve kararlı stratejik karar alma yetkinliği, organizasyonun adaptif kapasitesini artırarak, değişen çevresel koşullara daha hızlı ve etkin bir şekilde yanıt verilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, dinamik liderler, organizasyon içindeki bilgi akışını ve iletişim kanallarını güçlendirerek, çalışanlar arasındaki işbirliğini ve ortak paydada buluşmayı teşvik eder; bu durum, organizasyonel inovasyon ve öğrenme süreçlerinin hızlanmasına katkıda bulunarak, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi için elzem bir zemin hazırlamaktadır (Yukl, 2010).

Stratejik yönlendirme ve dinamik adaptasyon süreçleri, dinamik liderlerin sadece kısa vadeli operasyonel başarıya odaklanmalarını değil, aynı zamanda uzun vadeli stratejik dönüşüm süreçlerini de yönetebilmelerini gerektirmektedir. Bu süreçte, liderler, stratejik vizyonlarını belirleyip, bu vizyon doğrultusunda kaynakların yeniden konumlandırılması ve organizasyonel yapının esnekliğinin artırılması için gerekli kararları alırlar. Böylece, dinamik yeteneklerin etkin kullanımı, organizasyonun çevresel sinyalleri zamanında fark etme, bu sinyallerden stratejik fırsatları çıkarma ve kaynak dağılımını yeniden yapılandırma kapasitesiyle doğrudan ilişkilendirilmektedir.

2.2. İnovasyon ve Sürekli Öğrenme Süreçleri

Dinamik liderlik, inovasyonun ve organizasyonel öğrenmenin temel itici güçlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, liderlerin, çalışanların deneyim ve bilgi birikimini etkin bir şekilde paylaşmalarına olanak tanıyan ortamlar yaratmaları, organizasyonun inovatif fikirler üretme kapasitesini önemli ölçüde artırmaktadır. Bass (1985) ve Yukl (2010) tarafından da vurgulanan bu yaklaşım, liderlerin yalnızca stratejik karar verici rolünü üstlenmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütsel öğrenme süreçlerinin fasilitatörü olarak da hareket ettiğini göstermektedir.

Sürekli öğrenme, bir organizasyonun dinamik yeteneklerinin temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu süreç, organizasyonun mevcut deneyimlerini, bilgi birikimini ve teknolojik yenilikleri sistematik olarak entegre ederek, stratejik dönüşüm süreçlerine zemin hazırlamaktadır. Liderlerin, çalışanların eğitimine, mentorluk uygulamalarına ve bilgi paylaşımına dayalı stratejiler geliştirmeleri, organizasyonun yenilikçi çözümler üretebilme kapasitesini artırmakta ve rekabet gücünü yükseltmektedir.

Dinamik liderlik, çevresel sinyallerin hızla değerlendirilmesi, stratejik esneklik sağlanması ve inovasyon süreçlerinin hızlandırılması gibi kritik

unsurları destekleyerek, organizasyonun hem kısa vadeli adaptasyon süreçlerine hem de uzun vadeli stratejik dönüşümlerine önemli katkılar sunmaktadır. Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından ileri sürülen doğrusal karar verme modeline paralel olarak, liderlerin sistematik bilgi toplama, alternatif üretme, bu alternatifleri değerlendirme ve en uygun seçeneği belirleme süreçlerine aktif olarak müdahil olmaları, inovasyonun ve sürekli öğrenmenin örgüt içinde yerleşik hale gelmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

Özetle, dinamik liderlik ile dinamik yetenekler arasındaki etkileşim, organizasyonların çevresel belirsizlikler ve rekabet baskıları altında stratejik dönüşüm süreçlerini başarılı bir biçimde yönetebilmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Liderlerin stratejik yönlendirme, çevik adaptasyon, inovasyon ve sürekli öğrenme süreçlerini entegre edici rolleri, organizasyonların kaynaklarını etkin biçimde yeniden yapılandırmalarına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanımaktadır. Bu nedenle, akademik literatürde ve uygulamada, dinamik liderlik ile dinamik yeteneklerin uyumlu çalışmasının işletmelerin stratejik performansı üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde ele alınmakta ve bu etkileşimin işletmelerin uzun vadeli başarısına katkısı detaylı olarak tartışılmaktadır.

2.3. Vaka İncelemeleri ve Sektörel Uygulamalar

Akademik literatürde gerçekleştirilen kapsamlı vaka analizleri, dinamik liderlik uygulamalarının özellikle yüksek teknolojiye dayalı ve rekabetin yoğun olduğu sektörlerde dinamik yeteneklerin geliştirilmesi üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar, liderlerin çevik ve yenilikçi stratejik yaklaşımlarını benimsemeleri sonucu, organizasyonların piyasa taleplerinde meydana gelen ani değişimlere uyum sağlama kapasitesinde kayda değer artışlar gözlemlendiğini göstermektedir (Teece, 2007). Örneğin, teknoloji sektöründe faaliyet gösteren belirli firmalarda, liderlerin stratejik vizyonları ve organizasyon içindeki bilgi paylaşımını teşvik eden yönetim uygulamaları, yalnızca kısa vadeli operasyonel başarıların elde edilmesini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda uzun vadeli stratejik dönüşüm süreçlerinin temellerini atarak, rekabet avantajının sürdürülebilirliğine önemli katkılar sunmuştur.

Bu bağlamda, vaka analizleri, dinamik liderlik uygulamalarının, organizasyonel kaynakların etkin yeniden yapılandırılması, inovasyon süreçlerinin hızlandırılması ve çevik adaptasyon mekanizmalarının kurulmasında kritik bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Sektörel bazda incelendiğinde, özellikle yüksek teknoloji sektörlerinde, liderlerin uyguladığı

stratejik yönlendirme ve bilgi paylaşım yaklaşımlarının, rekabet ortamındaki belirsizlikleri fırsata dönüştürmede ve işletmenin stratejik esnekliğini artırmada belirleyici olduğu görülmektedir. Ayrıca, bu vakalar, dinamik liderlik uygulamalarının, organizasyon içi koordinasyon ve iletişim ağlarını güçlendirerek, hem yeni pazar fırsatlarının erken tespiti hem de kaynakların hızlıca yeniden konumlandırılması süreçlerine zemin hazırladığını göstermektedir.

Sonuç olarak, literatürde yer alan vaka incelemeleri, dinamik liderlik ve dinamik yetenekler arasındaki etkileşimin, sektör bazında organizasyonların rekabet avantajını korumada ve sürdürülebilir stratejik dönüşümler gerçekleştirilmede kritik bir rol oynadığını desteklemektedir. Bu kapsamlı analizler, dinamik liderlik uygulamalarının, hem içsel organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesi hem de dış çevreye uyum sağlanması açısından ne denli önemli olduğunu göstermekte; bu da, ilgili sektörde faaliyet gösteren firmaların stratejik başarıları üzerinde doğrudan etkili olan unsurların belirlenmesine olanak tanımaktadır.

3. Uygulama Perspektifleri ve Gelecek Araştırma Yönelimleri

Bu bölümde, dinamik liderlik ve dinamik yetenekler kuramının uygulama perspektifleri ile ilgili mevcut uygulamalara ilişkin örnekler ve sektörel uygulamalara dair bulgular tartışılmaktadır. Ayrıca, bu alanda gerçekleştirilen uygulamalardan yola çıkarak gelecekteki araştırma alanlarının kapsamı ve muhtemel yönelimleri akademik literatür kapsamında ele alınmaktadır.

3.1. Yönetsel Uygulamalar ve Eğitim Modelleri

Dinamik liderlik becerilerinin sistematik olarak geliştirilmesi, işletmelerin organizasyonel performanslarını artırmalarında ve rekabet avantajı elde etmelerinde temel bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, kurumsal eğitim programlarının dinamik liderlik yaklaşımlarını kapsamlı biçimde içerecek şekilde yapılandırılması, yöneticilerin çevresel sinyalleri doğru algılamaları, stratejik esneklik sağlamaları ve kriz anlarında adaptif çözümler geliştirme kapasitelerinin artırılmasına katkı sunacaktır. Akademik çalışmalara göre, vaka analizi, simülasyon uygulamaları ve mentorluk programları gibi interaktif eğitim modelleri, dinamik liderlik becerilerinin pekiştirilmesinde etkin araçlar olarak değerlendirilmektedir (Yükl, 2010). Bu tür eğitim yaklaşımları; liderlerin yalnızca vizyon belirleyici rolünü güçlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda bilgi akışını düzenleyen, yenilikçi düşüncüyü teşvik eden ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir ortam oluşturmasını da sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu eğitim modelleri, işletmelerin stratejik dönüşüm süreçlerine uyum sağlamalarında kritik bir unsur olarak öne

çıkmakta ve yöneticilerin kişisel ve profesyonel gelişimlerine uzun vadeli katkılar sunmaktadır.

3.2. Performans Ölçümü ve İzleme Sistemleri

Dinamik yeteneklerin ve dinamik liderlik uygulamalarının etkililiğinin ölçülmesi, hem organizasyonel performansın hem de liderlik davranışlarının değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla, gelişmiş performans göstergelerinin ve sürekli izleme sistemlerinin tasarlanması gerekmektedir. Böyle sistemler, işletmelerin stratejik yönelimlerini, kaynak dağılımı ve organizasyon içi bilgi akışı süreçlerini optimize etmelerine yönelik geri bildirim mekanizmalarını oluşturacak biçimde yapılandırılmalıdır. Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından ileri sürülen metodolojiler, doğrusal karar verme süreçleri çerçevesinde; bilgi toplama, alternatif üretme, değerlendirme ve en uygun seçeneğin belirlenmesi gibi aşamaların sistematik bir şekilde izlenmesi ve ölçülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, performans ölçüm sistemleri, yalnızca finansal performans göstergelerini değil, aynı zamanda liderlik davranışları, inovasyon süreçleri ve organizasyonel esneklik gibi niteliksel unsurları da kapsamalıdır. Böylece, elde edilen ölçüm sonuçları, yönetsel stratejilerin sürekli iyileştirilmesine olanak tanıyan somut veriler sunarak, liderlerin stratejik yaklaşımlarını ve bilgi yönetimi süreçlerini optimize etmelerine zemin hazırlayacaktır.

3.3. Gelecekteki Araştırma Alanları

Dinamik liderlik ve dinamik yetenekler arasındaki etkileşime ilişkin literatür, halen metodolojik ve teorik birçok soruya yanıt aramaktadır. Özellikle dijital dönüşüm, yapay zeka uygulamaları ve küresel krizler gibi güncel dinamiklerin, liderlik yaklaşımları ve organizasyonel performans üzerindeki etkilerinin henüz yeterince incelenmediği görülmektedir. Gelecek çalışmaların, farklı sektörlerde ve coğrafi bölgelerde yapılacak karşılaştırmalı analizlere dayanarak, dinamik liderlik ile organizasyonel esneklik arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı olarak ele alması beklenmektedir. Bu çerçevede, hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanılacağı karma yaklaşımların, dinamik yeteneklerin ölçülmesi ve liderlik davranışlarının organizasyonel performans üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasında önemli katkılar sağlaması muhtemeldir. Teece (2007) gibi araştırmacılar, dinamik yeteneklerin uzun vadeli stratejik dönüşümler üzerindeki etkilerini ve bu süreçlerin yönetsel uygulamalarla nasıl bütünleştirilebileceğini inceleyen çalışmaların artması gerektiğini savunmaktadır.

Ayrıca, dijital teknolojilerin işletme süreçlerine entegrasyonu, veri analitiği ve yapay zeka destekli karar verme sistemlerinin dinamik liderlik ve dinamik yetenekler üzerindeki etkilerine dair derinlemesine çalışmalar, gelecekteki araştırmalar için umut vaat eden alanlardandır. Bu kapsamda, uluslararası rekabet ortamında işletmelerin stratejik esneklik ve çevik adaptasyon kapasitelerini artıracak yöntemler, yeni araştırma konuları arasında yer almalı ve bu konuların akademik literatürde sistematik bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Sonuç olarak, dinamik liderlik ve dinamik yetenekler arasındaki etkileşimin, işletmelerin çevresel belirsizlikler ve rekabet baskıları altında stratejik dönüşüm süreçlerini yönetmede merkezi bir rol oynadığı ileri sürülmektedir. Uygulama perspektifleri ve performans izleme sistemlerinin geliştirilmesi, bu etkileşimin etkinliğini artırmaya yönelik somut adımlar olarak değerlendirilebilirken; gelecekteki araştırmalar, dijitalleşme ve yapay zeka gibi çağdaş unsurların bu kuramlar üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı biçimde inceleyerek, işletmelerin stratejik dönüşüm süreçlerine ışık tutacaktır. Böylece, dinamik liderlik ve dinamik yetenekler kuramının hem teorik hem de pratik katkıları daha kapsamlı ve derinlemesine anlaşılabilir, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde yol gösterici nitelikte yeni stratejik yaklaşımlar geliştirilebilecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, dinamik liderlik yaklaşımının işletmelerin dinamik yeteneklerini geliştirme ve çevresel belirsizliklere uyum sağlama süreçlerindeki kritik rolü detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Literatür taraması ve vaka analizlerine dayalı olarak yapılan incelemeler, dinamik liderlerin stratejik yönlendirme, inovasyon ve sürekli öğrenme süreçlerini aktif olarak teşvik ederek, organizasyonların rekabet avantajını sürdürebilmelerinde vazgeçilmez bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Bass, 1985; Yukl, 2010; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

Çalışmanın bulguları, dinamik liderlik uygulamalarının yalnızca liderin kişisel özellikleriyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt içinde bilgi akışını, inovatif düşüncüyü ve esnek adaptasyon mekanizmalarını güçlendiren bütünsel bir çerçeve sunduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, liderlerin vizyoner yaklaşımları, stratejik karar alma süreçlerinin hızlandırılması ve çevresel sinyallerin etkin bir şekilde değerlendirilmesi, işletmelerin kısa vadeli operasyonel başarısının yanı sıra uzun vadeli stratejik dönüşümlerin gerçekleştirilmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Ayrıca, günümüzün hızla değişen iş dünyasında, dinamik liderlik yaklaşımlarının kurumsal yönetsel uygulamalara entegrasyonu ve bu uygulamaların etkinliğini ölçmeye yönelik performans izleme sistemlerinin geliştirilmesi, hem pratik hem de akademik açıdan önemli araştırma alanları olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, dinamik liderlik ile dinamik yetenekler arasındaki etkileşimin daha derinlemesine incelenmesi, gelecekteki stratejik yönetim modellerinin tasarımı ve uygulanmasında yol gösterici nitelikte önemli veriler sunabilir.

Dinamik liderlik ve dinamik yetenekler kuramı, işletmelerin değişken ve belirsiz çevresel koşullara uyum sağlamalarını, stratejik kaynak yapılandırmalarını etkin bir şekilde gerçekleştirmelerini ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, geleneksel ve statik liderlik yaklaşımları işletmelerin uzun vadeli başarısı için yetersiz kalmakta olup, yöneticilerin proaktif, esnek ve öğrenme odaklı bir liderlik anlayışı benimsemeleri gerekmektedir (Eisenhardt & Martin, 2000). Bu doğrultuda, dinamik liderler, organizasyon içerisinde inovasyonu teşvik etmekte, karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve belirsizlik ortamlarında yönlendirici bir rol üstlenmektedir (Bass, 1985; Yukl, 2010).

Literatürdeki araştırmalar, dinamik liderliğin yalnızca bireysel liderlik becerileri ile sınırlı kalmadığını, aynı zamanda örgütsel bilgi akışını güçlendiren, inovatif düşüncüyü teşvik eden ve esnek adaptasyon mekanizmalarını destekleyen bir yönetim anlayışını beraberinde getirdiğini ortaya koymaktadır (Teece, 2007). Bu bağlamda, stratejik yönlendirme, örgütsel öğrenme ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının, işletmelerin kriz dönemlerinde dahi sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı sağlamalarına önemli katkılar sunduğu belirtilmektedir.

Ancak, dinamik liderlik anlayışının işletmelerde etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, yöneticiler, akademisyenler ve politika yapımcılar arasında iş birliği sağlanmalı ve bu liderlik anlayışını destekleyici mekanizmalar geliştirilmelidir. Bu çerçevede, dinamik liderlik ile dinamik yetenekler arasındaki etkileşimin daha derinlemesine incelenmesi, işletmelerin stratejik dönüşüm süreçlerini optimize etmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda, aşağıda farklı paydaş gruplarına yönelik geliştirilen öneriler, teorik katkıları artırmayı ve iş dünyasında uygulanabilir stratejiler sunmayı amaçlamaktadır.

- İşletme Yöneticileri İçin Öneriler

1. Stratejik Esneklik ve Adaptasyon Kapasitesinin Güçlendirilmesi: İşletme yöneticileri, organizasyonlarını değişen çevresel koşullara karşı daha dirençli hale getirebilmek için stratejik esneklik ve adaptasyon yetkinliklerini geliştirmeye yönelik yönetim modelleri benimsemelidir (Eisenhardt & Martin, 2000). Bu bağlamda, senaryo planlama, çevik yönetim uygulamaları ve veri odaklı karar alma sistemleri gibi stratejik araçların aktif olarak kullanılması, işletmelerin rekabet avantajlarını sürdürdürebilmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir.
2. İnovasyonu ve Sürekli Öğrenme Kültürünü Teşvik Etme: Dinamik liderler, organizasyon içinde sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir yapı oluşturmalı ve inovatif fikirlerin uygulanmasını destekleyen süreçleri yönetmelidir (Tece, 2007). Bu doğrultuda, yöneticilerin çalışanlarla açık iletişim kurması, iş birliğini güçlendirmesi ve hata yapmayı bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirmesi, organizasyonel öğrenme kapasitesinin artırılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, işletmelerde öğrenme odaklı sistemlerin geliştirilmesi, rekabet avantajının korunmasına katkı sunacaktır.
3. Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Mekanizmalarının Güçlendirilmesi: Dinamik liderliğin işletme süreçlerine etkisini ölçmek ve sürekli iyileştirme sağlamak amacıyla dinamik performans değerlendirme sistemleri oluşturulmalıdır. Bu sistemler, liderlerin karar alma süreçlerinde etkinliğini, çalışanlar üzerindeki etkisini ve organizasyonel dönüşüm süreçlerine katkısını değerlendirmeye yönelik metrikler içermelidir (Bass, 1990).

- Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Dinamik Liderlik ve Dinamik Yetenekler Arasındaki Etkileşimin Derinlemesine İncelenmesi: Araştırmacılar, liderlerin organizasyonel yeteneklerin gelişimindeki rollerini daha kapsamlı bir şekilde analiz edebilmek için uzunlamasına vaka analizleri ve karşılaştırmalı sektör araştırmaları gerçekleştirmelidir (Eisenhardt & Martin, 2000). Özellikle, farklı liderlik tarzlarının dinamik yeteneklerin gelişimi üzerindeki etkisini değerlendiren ampirik çalışmaların artırılması, bu alandaki bilgi birikiminin genişletilmesine katkı sağlayacaktır.
2. Liderlik ve Organizasyonel Değişim Arasındaki Dinamik İlişkilerin Araştırılması: Organizasyonların dönüşüm süreçlerinde liderlerin oynadığı rolü daha iyi anlamak amacıyla mikro ve makro düzeyde analizler içeren karma metodolojilerin kullanılması önerilmektedir.

Bireysel liderlik yetkinlikleri ile örgütsel değişim süreçleri arasındaki etkileşimi inceleyen araştırmalar, dinamik liderlik teorisinin daha geniş bir çerçevede ele alınmasını sağlayacaktır (Yükl, 2010).

3. Geleceğin Liderlik Modelleri Üzerine Araştırmaların Derinleştirilmesi: Dijitalleşme ve küreselleşme süreçleri doğrultusunda geleceğin liderlik anlayışlarını ele alan çalışmaların artırılması gerekmektedir. Bu kapsamda, yapay zeka destekli liderlik sistemleri, uzaktan liderlik ve hibrit çalışma ortamlarında liderlik gibi konular üzerine yapılacak araştırmalar, dinamik liderlik literatürüne önemli katkılar sunacaktır (Tece, 2018).

• Akademisyenler İçin Öneriler

1. Dinamik Liderlik Yaklaşımının Akademik Eğitim Programlarına Entegre Edilmesi: Akademisyenler, işletme ve yönetim bilimleri alanında verilen ders müfredatlarını dinamik liderlik teorileri ile zenginleştirmeli ve öğrencilere değişken çevresel koşullar altında karar alma yetkinlikleri kazandırmalıdır. Etkileşimli vaka çalışmaları, simülasyonlar ve problem bazlı öğrenme yöntemleri, öğrencilerin stratejik düşünme ve belirsizlik ortamında karar alma becerilerini geliştirmelerine katkı sağlayacaktır (Bass, 1985).

2. Akademik Çalışmaların İş Dünyası ile Entegre Edilmesi: Üniversiteler ve işletmeler arasındaki iş birliklerinin güçlendirilmesi amacıyla ortak araştırma projeleri, akademik danışmanlık çalışmaları ve sektörle entegre uygulamalar teşvik edilmelidir (Tece, 2018). Dinamik liderlik kavramının iş dünyasındaki yansımalarını ele alan pratik uygulamalara dayalı akademik çalışmaların artırılması, literatür ile reel sektör arasındaki bağları kuvvetlendirecektir.

3. Liderlik Performansının Ölçümüne Yönelik Yeni Modellerin Geliştirilmesi: Liderlerin karar alma süreçleri, inovasyon kapasiteleri ve organizasyonel dönüşüm üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik yeni performans değerlendirme araçlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, akademisyenler tarafından dinamik liderlik endeksleri ve liderlik etkililiğini ölçen yeni metriklerin tasarlanması, hem kuramsal hem de pratik düzeyde önemli bir katkı sunacaktır (Yükl, 2010).

Bu öneriler, işletme yöneticileri, araştırmacılar ve akademisyenlerin dinamik liderlik ve dinamik yetenekler kavramlarını daha etkin bir şekilde kullanmalarını sağlamayı amaçlamakta olup, liderlik süreçlerinin stratejik yönetim perspektifiyle ele alınmasına katkı sunmaktadır.

Önerilen stratejik yaklaşımlar, işletme yöneticilerinin belirsizlikleri yönetmesine yardımcı olurken, akademisyenlerin ve araştırmacıların liderlik teorisini daha ileriye taşıyacak çalışmalar yapmasına da katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda, dinamik liderlik anlayışının iş dünyasında etkin bir şekilde uygulanabilmesi için teori ve pratiğin daha yakın bir iş birliği içinde ilerlemesi gerekmektedir. Gelecekteki akademik ve uygulamalı araştırmalar, işletmelerin küresel rekabet ortamında sürdürülebilir büyüme sağlamaları için gerekli olan liderlik modellerini daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır.

Bununla birlikte salt bireysel liderlik becerileriyle sınırlı kalmayan bu yaklaşım, organizasyonel düzeyde bilgi yönetimini, inovasyonu ve çevik dönüşüm süreçlerini de içermektedir (*Eisenhardt & Martin, 2000*). Günümüzde hızla değişen küresel rekabet ortamında, işletmelerin stratejik dönüşüm süreçlerini optimize edebilmeleri için dinamik liderlik ile dinamik yetenekler arasındaki etkileşimin daha kapsamlı şekilde araştırılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, dinamik liderlik ve dinamik yetenekler kuramı, işletmelerin çevresel belirsizliklerle başa çıkma, kaynaklarını stratejik olarak yeniden yapılandırma ve rekabet avantajını sürdürülebilir kılma süreçlerine yönelik kapsamlı bir anlayış sunmaktadır. Bu kuramın pratik uygulamalarının geliştirilmesi, yönetsel eğitim modellerinin, performans ölçüm sistemlerinin ve sürekli iyileştirme mekanizmalarının entegre edilmesi, gelecekte hem akademik literatüre hem de işletme uygulamalarına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle, dinamik liderlik ve dinamik yetenekler arasındaki etkileşimin daha kapsamlı olarak araştırılması, işletmelerin stratejik dönüşüm süreçlerinin optimize edilmesinde kritik bir rol oynayacak, böylece küresel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için yeni stratejik yaklaşımların geliştirilmesine öncülük edecektir.

Kaynakça

- Adam, A., Lindahl, G., & Leiringer, R. (2019). The dynamic capabilities of public construction clients in the healthcare sector. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 153-171.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt.6, Sayı.2*, (175-189).
- Araza, A. ve Aslan, G. (2014). Post-Modernizm ve Post-Bürokratik Örgüt Formları, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.13, Sayı.25*, (37-62).
- Augier, M. & Teece, D.J. (2008). Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System. *Organization Studies*, 29(8-9), 1187-1208.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- Chirico, F. & Nordqvist, M. (2010). Dynamic Capabilities and Transgenerational Value Creation in Family Firms: The Role Of Organizational Culture, *International Small Business Journal, Vol.28, Issue.5*, (487-504).
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ericson, M. & Lundin, R. (2013). "Locking in and Unlocking-Adding to Path Dependence. Self-Reinforcing Processes in and Among Organizations", Working Paper, (185-203).
- Havermans, L., Hartog, D., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(S1).
- Helfat, C. and Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, 24/10, (997-1010).
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Wiley-Blackwell.

- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J. & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell, London.
- Jurkšienė, L. and Pundzienė, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage. *European Business Review*, 28(4), 431-448.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- Li, D. & Liu, J. (2012). Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, And Competitive Advantage: Evidence From China, *Journal Of Business Research* (67), (2793–2799).
- Macpherson, A., Jones, O., & Zhang, M. (2004). Evolution or revolution? dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. *R and D Management*, 34(2), 161-177.
- March, J. G. (1991). Exploration And Exploitation In Organizational Learning, *Organization Science*, 2, (71-87).
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marques, T., Crespo, C., Cunha, M., Caçador, M., & Dias, S. (2023). Responsible leadership and turnover intentions in health-care professionals: the mediating role of burnout. *Leadership in Health Services*, 36(4), 562-578.
- Mudalige, D., Ismail, N., & Malek, M. (2018). Exploring the role of individual level and firm level dynamic capabilities in smes' internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(1), 41-74.
- Newey, L. R. & Zahra, S. A. (2009). The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship, *British Journal of Management*, Vol.20, Issue.1, (81-100).
- Protogerou, A. Caloghirou, Y. & Lioukas, S. (2011). Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 21, Issue. 3, (615-647).
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. (2015). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise., 224-273.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Vergne, J. & Durand, R. (2011). The Path Of Most Persistence: An Evolutionary Perspective on Path Dependence and Dynamic Capabilities, *Organization Studies*, 32(3), (365-382).
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24, (991-995).
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Yukl, G. (2010). Leadership in organizations (7th ed.). Prentice Hall.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidson P. (2006). Entrepreneurship And Dynamic Capabilities: A Review, Model And Research Agenda, *Journal Of Management Studies*, 43(4), (917-955).
- Zollo, M. and Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Aktör Ağ Teorisi Çerçevesinden Yönetimde Karar Verme Sürecine Yeni Bir Bakış

Sümeyye Yıldırım¹

Özet

Karar verme, bireylerden örgütlere kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Seçenekler arasında seçim yapmaya çağrışım yapsa da en uygun seçeneğin belirlenmesi hususu karar verme sürecini karmaşık hale getirmektedir. Geleneksel yaklaşımlarda karar vermek sadece insanlara özgü bir yaklaşım olarak ele alınmıştır. Ancak zamanla teknolojik gelişmelerin artması, değişen koşullar ve karmaşık yapılar karar verme sürecinin insanın ötesinde diğer varlıklarla ve süreçlerle de ilişkili hale gelmesine sebebiyet vermiştir. Bu noktada aktör ağ teorisi, insan olmayan varlıkların (aktant) da birçok sürecin anlaşılmasında önemli rol oynadığını göstermesi bakımından önemlidir. Dolayısıyla bu çalışmada yönetsel karar verme süreçlerini aktör ağ teorisi çerçevesinde incelemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede problemin tanımlanması, seçeneklerin ortaya çıkarılması, seçeneklerin incelenmesi, en uygun seçeneğin belirlenmesi ve kararın uygulanması aşamalarından oluşan karar verme süreci, aktör ağ teorisinin çeviri, genelleştirilmiş simetri ve zorunlu geçiş noktası gibi temel kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Yöneticilerin sorunları doğru bir şekilde çerçevelemeleri ve çözüm alternatiflerini uygun aktörler aracılığıyla geliştirmeleri sağlıklı karar alma sürecinde önemlidir. Yöneticiler bazen tek başına karar almanın yanı sıra grup üyeleriyle de karar almaktadır. Bu durum da yöneticilerin diğer aktörleri ikna etmesi ve onları sürece dahil etmesini içermektedir. Yöneticilerin her bir aşamada karar verebilmek için ağdaki aktantlardan yararlandığı, aktantların aktörleri ikna etmede merkezi rol oynadığı görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin karar verirken uymaları gereken prosedür, etik kodlar ve mevzuat gibi unsurların zorunlu geçiş noktası olarak yer aldığı ve yöneticilerin zaman zaman karar vermelerini zorlaştırdığı söylenebilir. Bu açıdan karar verirken sadece kendi tercihlerinden ziyade onları çerçeveleyen ağlar tarafından yönlendirildikleri ve zamanla dönüşüme uğradıkları sonucuna ulaşılmıştır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, İşletme Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, sumeyye@artvin.edu.tr

1. Giriş

Karar vermek, yöneticilerin sıklıkla karşılaştığı bir durumdur. Sürece birçok aktörün dahil olması karar verme aşamalarını sekteye uğratabilmektedir. Bu yönüyle yöneticilerin karar verirken sürece dahil olan diğer aktörlerin çıkarlarını gözetmesi ve onlarla iş birliği içinde hareket etmesi gerekmektedir. Karar verme sürecinde yöneticiler, aktörlerle birebir ilişki kurmanın yanı sıra, ilişkilerini pekiştirecek verilerden, prosedürlerden ve standartlardan da yararlanabilir. Özellikle bireylerin karar almalarını kolaylaştıran bilgi ve belgelerin etkili bir şekilde sağlanması, karar verme sürecinin çeşitli unsurlar arasında dinamik bir etkileşim içerdiğini gösterebilmektedir. Bu açıdan karar verme sürecinde sadece insanlardan ziyade insan dışı unsurlar da doğrudan ve dolaylı olarak sürece katılabilmektedir.

Geleneksel yaklaşımlarda karar verme, merkezi, rutin ve üst yönetimde yoğunlaşırken, modern yaklaşımlar çevresel değişkenlerin etkisiyle programlanan ve programlanamayan kararlar ile kişi ve grup kararlarını birlikte ele almaktadır. Çağdaş yaklaşımlarda ise belirsizlik durumlarının artmasıyla programlanmayan kararlar ön plana çıkmıştır. Bu süreçte grup kararlarına daha fazla önem verilmiş, sayısal modellerden ve bilgisayar programlarından daha fazla yararlanılmaya başlanmıştır. Daha sonra, yeni yönetim modellerinin gelişmesiyle birlikte karar verme sürecinde tüm paydaşların katılımına olanak sağlanmıştır (Lamba, 2014: 8). Bu açıdan karar verme statik değil, dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Özellikle yeni yönetim modelleri ile birlikte karar verme süreci, yalnızca bireysel faaliyet olmaktan çıkarak, kararları kolaylaştıran çeşitli unsurların da devreye girdiği bir yapı kazanmıştır.

Latour (1997) tarafından ortaya atılan aktör ağ teorisi karar verme süreçlerinin anlaşılmasında önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Bu teori, yönetici gibi insan aktörlerinin yanı sıra broşürlerin, modellerin, planların, çizimlerin, sunumların, kiralamaların, komisyon yapılarının, bütçelerin, projeksiyonların, elektronik tabloların ve power-point sunumları gibi insan dışı aktörlerin de rolünün olduğunu vurgulamaktadır. Bu unsurlar insan dışı varlıklarla ilgili olsa da temelde güçlülerdir. Aynı zamanda aktörlerin ilgi alanlarının ve bakış açılarının somutlaştırılmasında önemli rol üstlenmektedirler (Grabowski ve Mathiassen, 2013: 140). Bu açıdan bu çalışmada karar verme süreçlerinin sadece insana özgü aktörler arasındaki etkileşimden ibaret olmadığı, aksine birçok ağdan meydana gelen karmaşık bir yapı olduğu aktör ağ teorisi aracılığıyla ele alınmaktadır. Yönetimde karar verme süreçlerini bu teorik çerçeveden değerlendirmek çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Yönetim alanının geniş perspektife sahip olması hasebiyle bu çalışma birçok hususu eksik bırakabilmektedir. Ancak yönetimde basit görünen unsurların arka planında karmaşık ağların bulunduğu göz önüne alındığında, yalnızca görülen yönlerden ziyade görünmeyen dinamiklere de odaklanma fırsatı sunmaktadır. Aktör ağ teorisi daha öncesinde fark edilmeyen birçok unsurun oluşturduğu ağları görünür kılmakta ve bunlara göre çözüm önerileri geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

2. Karar Verme

Karar verme, seçenekler arasından bir tanesini seçme gibi basit bir tercihe dayanmamaktadır. Aksine, amaca ulaşmada yapılacak faaliyetlere yönelik seçenekleri araştırma, elde etme, doğru zaman ve mekânda kullanmak üzere seçim yapmayı ifade eden önemli bir süreçtir. Karar verilmediği müddetçe hiçbir iş fiile dönüşmemektedir (Kıral, 2015: 75). Karar vermede çok yönlü zihinsel süreçler de ele alınmaktadır. Karar verme sürecinde zihinsel etkinlikleri kısıtlayan deneyimlerin yaşanma ihtimali vardır. Bunlar arasında karar durumlarının yeterli analiz edilememesi, basite alınması, kısa vadeli düşünme ve geçmiş deneyimlerden sıyrılamama örnek olarak gösterilebilir. Bu noktada karar vericilerin çok boyutlu düşünme kapasitelerini geliştirmeleri gerekmektedir (Gılıç vd., 2019: 587).

Yönetim biliminde karar veren kişi genellikle yönetici olarak adlandırılmaktadır. Çünkü yönetim, sürekli olarak karar vermeden ibaret olan bir süreci çağrıştırmaktadır. Stratejik ve politik kararlarda üst düzey yöneticiler, taktik kararlarda orta kademe yöneticiler, teknik ve rutin kararlarda ise alt kademe yöneticiler ön plana çıkmaktadır. Bu açıdan yöneticilerin konumuna bakılmaksızın iş hayatında farklı kararlara karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Yöneticilerin sağlıklı ve isabetli bir karar alması karar verme güçleri ve yönetsel becerileriyle ilintilidir. Yönetim alanında başarılar veya başarısızlıklar verilen kararlara dayanan sonuçlarla ilişkilidir (Tekin ve Çotul, 2021 79). Dolayısıyla karar vermek, genellikle bir yönetici için dönüm noktasıdır. Karar vermede bazı zamanlarda tek bir seçenek olabileceği gibi bazı durumlarda yöneticiler çok çeşitli ve zorlayıcı seçeneklerle karşı karşıya gelmektedirler (Torunlar, 2018: 36). Bu durumda yöneticiler çoğu zaman karar vermede zorluk yaşayabilmektedir. Ayrıca karar yorgunluğuyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Polman ve Vohs, 2016; Pignatiello vd., 2020; Abedin, 2023; Jiao, 2024).

Karar verme süreci problemin belirlenmesi, seçeneklerin ortaya çıkarılması, seçeneklerin incelenmesi, en uygun seçeneğin seçilmesi, karar seçeneklerinin uygulanması ve karar sonuçlarının izlenmesi olmak üzere

çeşitli aşamalarla açıklanmaktadır (Coşkun, 2020; Lunenburg, 2010). Bu aşamalarda temelde problemlerin belirlenmesi, sonrasında probleme dair farklı seçim alternatiflerinin ortaya atılması ve buna dair en uygun seçeneğin uygulanması söz konusudur. Örneğin yöneticilerin içinde bulunduğu örgütte malzeme alımına karar verirken tüm sürece hakim olmaları gerekmektedir. Problemleri yeterli düzeyde belirlemediği noktalarda karar verme sürecinin diğer adımları da etkili bir şekilde işleyememektedir.

Yöneticiler bazı durumlarda bireysel karar almanın yanı sıra grup üyeleriyle birlikte de karar alabilmektedir. Grup üyelerinin karar alma süreçlerine katılması, farklı perspektiflerden seçeneklerin değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır. Bu gibi grup üyelerinin yanı sıra insan dışı varlıkların da karar alma süreçlerinde etkisi olduğu görülmektedir. İnsan dışı varlıklarda teknolojik sistemler, belgeler, protokoller, bütçe kısıtlamaları gibi birçok husus ön plana çıkmaktadır. İnsan dışı varlıklar pasif bir unsur olarak ön plana çıkmamakta karar verme sürecini şekillendiren ve yönlendiren aktif bir role sahiptir.

Yöneticilerin problemleri çözmesi, doğru ve etkin kararlar alması ve bunu yaparken gereğinden fazla çaba harcamaması için karar vereceği alanda bilgi/ belge desteğinin sağlanması gerekmektedir. Karar verme aşamasına kadar olan süre dikkate alındığında bilgi/belge desteği zaman kaybını engelleyerek karar vermeyi olumlu bir şekilde etkilemektedir (Torunlar, 2018: 34). Tam tersine karar verme sürecinde etkili olan unsurların (teknoloji, bilgi, belge, doküman, sunum vs.) doğru bir şekilde yapılandırılmaması ise yöneticilerin karar almasını zorlaştırmaktadır. Örneğin eksik veriler içeren bir belgeye bakarak karar veren bir yönetici, bilgi eksikliğini fark etmediğinde olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir. Bu nedenle karar verme sürecinde yalnızca yöneticilerin bilgi ve beceriyle donatılmış olması ve karar verme becerisini kazanması tek başına yeterli değildir. Karar vericilere yol gösteren unsurların da titizlikle takip edilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir.

Dolayısıyla insan olan ve olmayan nesnelere hem fırsat hem de tehdit yaratma olanağının olmasını çağrıştıran aktör ağ teorisinin (Kasapoğlu, 2008: 21) karar verme süreçlerinin anlaşılmasında yol gösterici nitelikte olduğu düşünülmektedir.

3. Aktör Ağ Teorisi

Aktör ağ teorisi (ANT), bilim ve teknoloji konusunda araştırmalarıyla ön plana çıkan Bruno Latour, Michael Callon ve John Law'ın öncülüğünde geliştirilmiştir (Sağır ve Sağır, 2021: 8339). Bu teori, bilimsel ve teknolojik aşamaları insan (human) ve insan olmayan (non-human) varlıkların bir

arada oluşturdukları öbeksizmeler aracılığıyla betimlemektedir (Ansal vd., 2018: 19). Bu yönüyle aktör ağ teorisinde insanların dışındaki varlıkların da aktör olarak kabul edildiği bir durum vardır (Latour, 1997). Ağ kavramı, klasik tanımlardan farklı olarak, insanlar arasında ortaklık kurmanın informal bir yöntemi olarak görülebilir. Ağ, dışarıda bağımsız bir yapı olmaktan çok, insanlarla nesnelere, söylemler ve araçlar arasındaki ilişkileri açıklamaya yardımcı bir çerçevedir. Bu bağlamda ağ, sabit bir sistem değil, sürekli olarak yeniden şekillenen ve aktörler arasındaki etkileşimlerle varlık kazanan bir süreçtir. Aktör ağ teorisinde bir şeyin nasıl yapılması gerektiğinden ziyade nasıl yapılmaması gerektiğine dair izahlar yer almaktadır (Yılmaz, 2023: 58). Bu yönüyle ANT, belirsiz ve her şeyi kapsayan sosyolojik terimlere güvensiz yaklaşıp da toplumların doğasını da anlamaya çalışmaktadır (Latour, 1997). Aktör-ağlar çoğu zaman basit ve birleşik yapılar gibi görünür; ya da teorisinin diliyle söylersek, kara kutuludurlar. Yani, onlarla yalnızca beklenen çıktığı sağladıkları ölçüde etkileşime girilmektedir. Örneğin, bilgisayar ekranı bir kelime işlemci dosyasını gösterir, kasiyer ürünü tarar, trafik ışığı yeşile döner. Bu süreçlerde bir aksaklık yaşanmadığı sürece onların nasıl çalıştığı düşünülmemektedir. Ancak bir arıza meydana geldiğinde, bu basit görünen unsurların altında elektronik devreler, kablolar, ampuller, eğitim ve daha pek çok bileşenden oluşan karmaşık bir ağın parçası olduğu fark edilmektedir (Bencherki, 2017: 3). Bu kuramın savunucularına göre, insan, nesne ve mekân birbiriyle yakın ilişki içerisinde ve bu yakından bağlandıkları ilişkiler tarafından üretilmektedir (Kasapoğlu, 2008: 20). Dolayısıyla Aktör ağ teorisi, sosyal ve doğal dünyadaki her şeyi, içinde buldukları ilişkiler ağının sürekli olarak üretilen bir etkisi olarak ele alan, maddi-semiotik araçlar, duyarlılıklar ve analiz yöntemlerinden oluşan heterojen bir yaklaşımdır. Bu teori, hiçbir şeyin bu ilişkilerin icrasının dışında bir gerçekliğe veya forma sahip olmadığını varsayar. Çalışmaları, bu ilişkiler ağlarını ve onları taşıyan pratikleri keşfeder ve karakterize eder. Diğer maddi-semiotik yaklaşımlar gibi, aktör-ağ teorisi yaklaşımı da nesnelere, özneler, insanlar, makineler, hayvanlar, doğa, fikirler, örgütler, eşitsizlikler, ölçekler ve boyutlar ile coğrafi düzenlemeler dahil olmak üzere her türlü aktörü üreten ve yeniden şekillendiren, maddi ve söylemsel olarak heterojen ilişkilerin icrasını tanımlar (Law, 2008: 2).

ANT dünyanın, düzenli olarak kendini yeniden yapılandıran birçok karmaşık etkileşiminin (yerel ve küresel) iç içe geçmiş ağlarından oluştuğunu ileri sürer. Bu sistematik yaklaşım, sosyo-teknik gelişmeleri ve bunların etkileşimlerini destekleyen altyapıya odaklanmaktadır. ANT, sosyal ve teknik bağlantıları incelemek için mercek görevi görmektedir (Carroll, 2014: 121). ANT'nin en önemli özelliği yapıcı (constructivist) bir teori olmasıdır. Yani

“özcü (*essentialist*) yaklaşımların sıkça kullandığı bir şey doğrudur ve geri kalan şeyler yanlıştır” gibi açıklamalar yerine varlık ve olguları kabul ederek bunların etkileşiminden doğan sonuçları analiz etmektedir (Şeker, 2014: 1). Bu teori temelde üç ilkeye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi çatışmada aktörlerin hangi tarafta olurlarsa olsunlar aktörlere karşı analitik bir şekilde *genelleştirilmiş tarafsızlık* gösterilmesiyle ilgilidir. İkincisi aktörlerin çatışan görüşlerini anlamak için yansız ve soyut kelimeleri kullanmalarını ifade eden *genelleştirilmiş simetridir*. Üçüncüsü ise sosyal, doğal ve teknoloji arasında önsel olarak yapılan *ayrımın reddedilmesidir* (Singleton ve Michael, 1993: 229). Bu yönüyle teori, nesnelerin de insanlar gibi eşit şartlarda birbiriyile etkileşime girdiğini vurgulaması açısından önemlidir. Tüm bunların yanı sıra bu teoride ön plana çıkan kavramlar vardır. Bu kavramlar Çakır (2022)’ın tezinde detaylı bir şekilde açıklanmıştır:

- *Aktör ve aktant*: ANT, insanları birer aktör olarak tanımlarken insan dışı varlıkları hareket edenler anlamında aktant olarak tanımlar (Şeker, 2014: 1). Bu açıdan temelde insana ait olan ve olmayan yapıların ayrımı yapılmaktadır.
- *Aktör Ağı*: Aktör ve aktantın kurduğu ilişkinin niteliğidir.
- *Genelleştirilmiş simetri*: İnsan ve insan olmayan unsurlar arasında ayrım yapmamayı ifade eder. Her bir aktörün sürece eşit derecede katılım sağladığını öne sürer (Michael, 2017: 23).
- *Aracı*: Aktörler arası koordinasyonun sağlanmasında aracılık faaliyetini yerine getiren, ağı değişmesinde insan veya insan olmayan aktörleri ifade etmektedir (Baghal ve Çınar, 2019: 184).
- *Arabulucu*: Arabulucular, varlıklar arasında geçen mesajları dönüştüren, yeniden şekillendiren araçlardır. Arabulucular ilişkileri bazen karmaşık bir hale getirmenin yanı sıra gelişmesine de katkı sağlayabilmektedirler (Michael, 2017: 28).
- *Zorunlu Geçiş Noktası*: Aktörlerin belirli yerlere veya belirli aktörlere yönlendirilmesinde önemlidir. Aktörlerin zorunlu geçiş noktasını aşmaları gerekmektedir (Michael, 2017: 26).
- *Çeviri*: İnsan ve insan olmayan varlıkların arasındaki ilişkilerin değişken olmasıdır. Callon (1986) çeviri sürecini problemlleştirme, ilgi, kayıt ve mobilizasyon (harekete geçme) olmak üzere 4 aşamada açıklamaktadır. Problemlleştirmede, bir aktörün çözüm önerdiği sorunu veya fırsatı tanımlamasıdır. Önerilen çözümün tanımlanması, zorunlu geçiş noktası olarak işlev görmektedir. İlgide diğer aktörleri, problemlleştirme aşamasını doğrulayan yeni bir fırsatı desteklemek

amacıyla önerilen çözüme dahil etme süreci vardır. Kayıt, ilgi sürecinin aktörlerinin çıkarlarını ve ihtiyaçlarını nasıl karşıladığını gösteren ve onları yeni aktör ağına kabul etmeye ikna eden müzakere sürecidir. Harekete geçme ise aktörlerin diğer aktörlerin çıkarlarını temsil ettiğini garanti altına aldığı önemli bir süreçtir.

Kasapoğlu (2008) da yukarıdaki kavramların yanı sıra ikna, kara kutu, bütünlük algısı, yetki aktarma ve dahil etme, tersinemezlik, değişmez hareketliler, melezlik, toplam ilişkilerağı olmak üzere bu kavramlara da çalışmasında değinmiştir.

- *Kara kutu*: Kara kutu terimi, teknik bir nesneyi tanımlamak için yalnızca ANT'ye özgü değildir. Teknolojiye yönelik sosyolojik, felsefi ve tarihsel yaklaşımların çoğu, inceleme nesnelere başlangıçta bir kara kutu olarak ele almaktadır. Kara kutu, sorunsuz çalışan bir bilgisayar, araba, televizyon veya başka herhangi bir teknik nesneyi ifade etmektedir. Bir nesne bu hale geldiğinde, onu oluşturan karmaşık sosyoteknik ilişkiler görünmez olur ve bir kara kutuya dönüşür (Cressman, 2009: 6)
- *Yetki aktarma ve dahil etme*: Aktör ilişkiler ağının insan ve insan olmayanlara yetki aktararak onları sürece dahil etmesidir.
- *Tersinemezlik*: Bir durumun geri dönüşü olmadığını ifade etmektedir.
- *Değişmez hareketliler*: Zamana ve mekâna bağlı olarak değişmeyen ilişkilerağı elemanlarından oluşur.
- *Melezlik*: İnsan ve insan olmayan varlıkların birlikteliğini ifade etmektedir.

Toplam ilişkiler ağı: Bireylerin birden fazla ilişkiler ağına üye olma durumudur.

ANT, güçlü ağların nasıl ortaya çıktığını incelemek için ağlar kurar ve belirli eylemleri veya davranışları belirler. ANT'nin birçok yönü olmasına rağmen, çeviri süreci, teknolojinin hizmet ağı dinamiklerini ve bir hizmet ağının yapısını nasıl etkilediğini tanımlamak için hizmet inovasyonunun uygulanmasını incelemede kritik role sahiptir (Carroll, 2012: 54).

3.1. Aktör Ağ Teorisinin Karar Verme Süreçlerine Uyarlanması

Karar verme süreçlerinin aktör ağ teorisi çerçevesinden incelenmesi karmaşık süreçlerin anlamlandırılması ve karar alma süreçlerine etki eden unsurların ortaya çıkarılması noktasında önemlidir. Tablo 1'i oluştururken Latour'un (1997) ortaya attığı aktör ağ teorisi bakış açısından ve teorisinin kavramlarından yararlanılmıştır (Çakır, 2022).

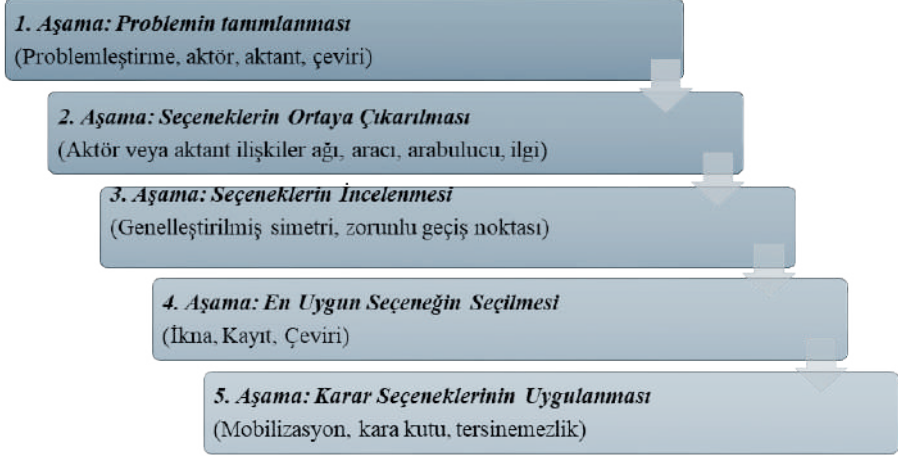
Tablo 1. Aktör Ağ Teorisi Kavramlarının Karar Vermedeki Rolü

<i>ANT'de Önemli Kavramlar</i>	<i>Açıklama</i>
<i>Aktör</i>	Yönetimde karar alma sürecinde yer alan paydaşlar, çalışanlar, müşteriler gibi bireylerdir.
<i>Aktant</i>	Teknolojik sistemler, bilgi sistemleri, prosedürler gibi insan dışı varlıklardan oluşmaktadır. Bu unsurlar doğrudan kararı alan kişi olmasa da aktörlere yol gösterici niteliktedir.
<i>İkna</i>	Yönetim kararlarında yöneticilerin ikna yeteneklerini kullanarak diğer aktörleri etkileme ve belirli bir karara yönlendirme durumunu ifade etmektedir.
<i>Aktör veya aktant ilişkileri</i>	Karar alma süreçlerinde aktörler ve aktantlar arasındaki etkileşim sürekli olarak kararları şekillendirmektedir.
<i>Kara kutu</i>	Karar alma sürecinin hangi faktörlerin etkisinde kalınarak alındığı ve kimlerin karar alma sürecine dahil olduğu durumunun sorgulanmaması ve bir zaman sonra görünmez hale gelmesi durumunu ifade edebilir.
<i>Tersinemezlik</i>	Kararların geri döndürülemez nitelikte olması durumunu çağrıştırmaktadır.
<i>Genelleştirilmiş Simetri</i>	Karar alma süreçlerinde insan olan ve olmayan aktörlerin eşit derecede etkili olduğunu savunmaktadır.
<i>Aracı</i>	Bilgileri ve kararları doğrudan ileten ama karar sürecini değiştirmeyen unsurlardır.
<i>Arabulucu</i>	Karar sürecine aktif olarak müdahale eden, yorumlayan veya karar sürecini değiştiren unsurlardır.
<i>Zorunlu Geçiş Noktası</i>	Karar sürecinde tüm aktörlerin geçmek zorunda olduğu aşamayı ifade etmektedir. Bu durum yasal prosedür olabileceği gibi protokoller, kurallar da olabilir.
<i>Çeviri</i>	Bir aktörün diğer aktörleri ikna etmesi, onlarla ortaklık kurması ve onları kendi amaçlarına hizmet etmeye yönlendirmesidir.
<i>Problemlleştirme</i>	Karar vericiler bir konuyu karar gerektiren bir sorun olarak çerçevlendirmektedir.
<i>İlgi</i>	Karara dahil olan aktörler belirli bir çözümü benimsemeye yönlendirilir.
<i>Kayıt</i>	Aktörlerin karar verme sürecine dahil olmasıdır.
<i>Mobilizasyon-Harekete Geçme</i>	Kararın uygulanması ve diğer insanlar tarafından benimsenmesini sağlar.

Tablo 1'de Aktör ağ teorisi kavramlarının karar verme açısından nasıl incelendiği görülmektedir. Tüm bu kavramlar genel anlamda karar vermenin çekirdeğinin oluşturulmasında önemlidir. Şekil 1'de aktör ağ

teorisi kavramlarının karar verme süreci aşamalarındaki yansımalarına yer verilmiştir.

Şekil 1. ANT Açısından Karar Verme Süreci Aşamalarının İncelenmesi



Şekil 1'de Aktör ağ teorisi çerçevesinden karar alma süreçlerine değinilmiştir. Her bir aşamada aktör ağ teorisinde önemli olan kavramların karşılıklarına değinilmiştir. Genel anlamda karar vericiler bir kararı verirken birden fazla unsuru yerine getirmeleri gerekmektedir. Uygulanan kararın sonuçlarına göre aktördeki ağlar da değişkenlik göstermekte ve her bir unsurun rolü süreç içerisinde değişmektedir. Aktör ağ teorisi çerçevesinden karar verme süreci aşamaları aşağıdaki şekilde ele alınabilir:

- **Problemin tanımlanması:** Bu aşamada aktör, aktant, çeviri ve çeviri süreci unsurundan problemlleştirme ön plana çıkmaktadır. Aktör ve aktantlar problemin tanımlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin bir gayrimenkulda çıkar grupları, yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, danışmanlar ve müteahhit olmak üzere çeşitli aktörler ön plana çıkmaktadır. Karar alma süreçlerinde broşürler, modeller, planlar, çizimler, görseller, kira sözleşmeleri, komisyon kararları, web siteleri, stratejik planlar, powerpoint sunumları gibi birçok aktant da önemlidir. Ayrıca bu araçlar onları üreten kişilerin belirli çıkarlarını gözeterek tarafsız nesnelere ziyade karar alma sürecinin aktif katılımcıları olmaktadır (Grabowski ve Mathiassen, 2013). Çeviride bir sorunun diğer aktörler açısından da anlamlı hale gelmesi gerekmektedir. Çeviri unsurlarından biri olan problemlleştirme ile (Callon, 1986) karar verme sürecindeki belirli bir sorun çerçevelenmeye çalışılır. Problemin çerçevesi net bir şekilde belirlenmediğinde diğer aktörler sorunları kendi perspektiflerine göre belirleyebilmektedir. Bu durum bazen

yöneticilerin dışında gelişen dış faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Örneğin ekonomik krizle karşı karşıya kalan bir örgütte yöneticiler, finansal kayıplarını azaltabilmek için işçi çıkarma kararıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu tür durumlarda yöneticiler ilk başta sorunun boyutunu tam anlamıyla anlayamazlar da dış çevresinden gelen veriler ve baskılar yöneticilerin karar alma sürecini etkileyebilmektedir. Bu noktada yöneticilerin problemin boyutu ile ilgili diğer aktörleri bilgilendirmesi ve onları problemin varlığı konusunda ikna etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çeviri süreci başarısız olmakta ve kararın kaynağı yeteri derecede anlaşılmayabilmektedir. Bu nedenle çeviri sürecinin dinamik ve süreç boyunca değişkenlik gösterebildiği görülmektedir. Problemin tanımlanması aşamasında güçlü aktörlerin çeviri sürecini kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmesi de söz konusu olabilmektedir. Konuya dair Gürleyen ve Uras (2023: 149) yaptıkları çalışmada güç ilişkilerinin aktörlerin çıkarlarından meydana gelen güç dengesizlikleri doğrultusunda şekillendiğini belirtmiştir. Ekonomik kriz örneğinde olduğu gibi yöneticilerin çalışanların işten çıkarılması yönündeki kararında kişisel çıkarların baskın olduğu görülmektedir.

- **Seçeneklerin Ortaya Çıkarılması:** Bu aşamada aktör ağ teorisi kavramlarından aktör veya aktant ilişkiler ağı, aracı, arabulucu ve ilgi kavramları ön plana çıkmaktadır. Aktörler aktantlardan elde ettiği bilgileri alıp onları çözüm alternatifine dönüştürebilmektedir. Aktör veya aktant ilişkiler ağı ile ilgili de aktörler aktantlardan gelecek olan bilgilerle ilgili çeşitli seçenekler üretebilmektedir. Örneğin yöneticiler prosedürlere, verilere bakarak içinde bulunduğu durumlara yönelik farklı alternatiflerle karşı karşıya kalabilmektedir. Eğer veriler yetersizse yönetici karar alma sürecinde zorlukla karşı karşıya gelecektir. Bu anlamda aktör ile aktant arasındaki ilişkinin sağlıklı olması karar verme sürecini kolaylaştıracaktır. Bu bağlamda seçeneklerin belirlenmesi sürecinde farklı aktörler ağ içinde etkileşime girmektedir. Alternatifleri belirlerken bazı unsurlar aracılık rolü üstlenirken bazı unsurlar arabulucu olmaktadır. İlgi kavramıyla karar vermeye etkisi olan diğer aktörler için seçeneklerin ne kadar ilgi çekici olduğu değerlendirilmektedir.
- **Seçeneklerin İncelenmesi:** Bu aşama genelleştirilmiş simetri, kayıt ve zorunlu geçiş noktasına çağrışım yapmaktadır. Genelleştirilmiş simetride insan ve insan olmayan aktörler eşit derecede sürece dahil edilmektedir. Karar verme sürecinde insanların yanı sıra teknolojiler, protokoller ve belgeler de önemli bir role sahiptir. Zorunlu geçiş

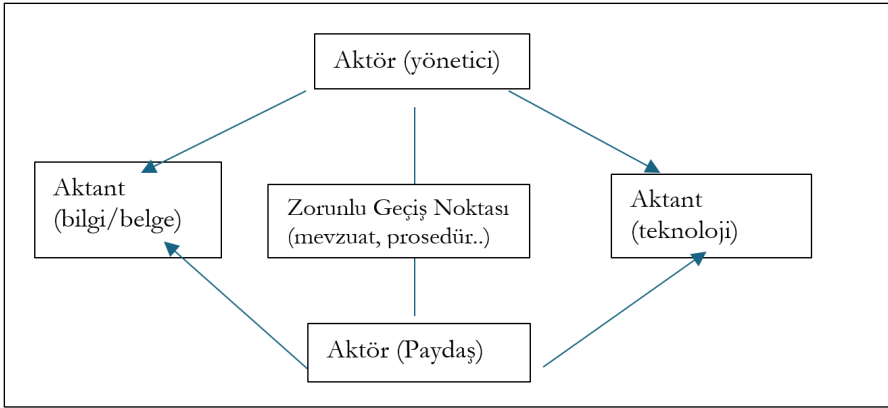
noktasında seçenekleri incelerken aktörlerin yerine getirmesi gereken geçiş noktalar vardır. Seçenekler değerlendirilirken zorunlu olarak uyulması gereken geçiş noktaları, karar verme süreciyle ilgili çalışmalar incelendiğinde etik ilkeler (Kıranlı ve İlğan, 2007; Kıral, 2015), yasal zorunluluklar (Jafari vd., 2017), ölçütler (Güngör ve Özcan, 2022) gibi hususları içermektedir. Geçiş noktaları seçenekleri incelerken yöneticiye yol gösterici nitelikte olmaktadır.

- **En Uygun Seçeneğin Seçilmesi:** Seçilen kararın tüm aktörlere duyurulması ile seçenekler kayıt altına alınmış olmaktadır. Aktörler, verecek olan karar seçeneğinin faydalarını anlamaya ikna edilmektedir. Seçilen karar, ikna yöntemleri kullanılarak ilgili aktörlere iletilmektedir. İkna sürecinde, aktörler belirlendikten ve zorunlu geçiş noktası oluşturulduktan sonra aktörlerin ilgisi çekilmekte ve katılımcıların rolleri ve koşulları müzakere edilmektedir. Bunun için faaliyetler ve alt faaliyetler oluşturulmaktadır (Çakır, 2022: 231).
- **Kararın Uygulanması:** bu aşamada karar aktif bir şekilde uygulanmaktadır. Kararın uygulanmasını sağlayacak aktörlerin harekete geçirilmesi durumu yani mobilizasyon, kara kutu ve tersinemezlik kavramları ön plana çıkmaktadır. Mobilizasyonda zorunlu geçiş noktasına bağlılık sürdürülmektedir. Bu aşama ile ağıdaki karar vermeden sorumlu olan aktörlerin kitleleri temsil etme durumu araştırılmaktadır (Çakır, 2022: 231). Karar almayla birlikte artık geri dönüşün olmaması tersinemezlik kavramını çağrıştırmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanlar karara razı gelmektedirler. Karar uygulandığında karar alma sürecinde yaşanan tüm aşamalar görünmez hale gelmektedir. Sadece karar ön plana çıkmaktadır. Bu yönüyle karar alma süreci kara kutu rolüne bürünmektedir. Ancak kararın ilerde yanlış veya olumsuz durumlara sebebiyet vermesi kara kutunun açılmasına yol açmaktadır.

Genel anlamda, sürecin erken aşamalarında küçük ve kilit bir aktör grubu, bir ağ oluşturarak karşılaşılan sorunu tanımlamakta ve karar alma sürecine ilişkin tüm bilgi akışının kaynağı ile geçiş noktası işlevi gören “zorunlu geçiş noktası”nı belirlemektedir. Karar süreci, tekrar eden belirli aşamalar doğrultusunda ilerlemektedir. İlk olarak, temel karar alıcılar, problemin tanımını yaparak arama, belirleme ve çözüm geliştirme kriterlerini oluşturmaktadır. Daha sonra, dış uzmanların desteğiyle iç ve dış paydaşlardan geri bildirim almakta, kritik paydaş rollerini belirleyerek destek sağlamak ve tercih edilen seçeneğin uygulanabilirliğini güvence altına almak amacıyla ilgili aktörleri sürece dâhil ederek belirlenen rolleri kabul etmeleri yönünde ikna etmektedirler. Son aşamada ise karar vericiler,

sürecin devamlılığını sağlamak adına gerekli insan kaynağını ve maddi unsurları harekete geçirmektedir (Grabowski & Mathiassen, 2013: 140). Şen ve arkadaşları (2019) yaptıkları çalışmada mevzuata uygunluk, üst amir ve kurum kararlarının görüşleri, maliyet ve konunun önem derecesi gibi faktörlerin yöneticilerin karar vermesinde etkili olduğunu belirtmiştir (Şen, 2019). Aktör ağ teorisi açısından bakıldığında mevzuatın karar verme sürecinde “zorunlu geçiş noktası” olduğu görülmektedir. Yöneticiler ve diğer aktörler karar verirken mevzuatın gerekliliğini yerine getirmek zorundadır. Üst amir (aktör) ve kurum kararlarının görüşleri (aktant) ise yöneticinin (aktör) karar almasını etkileyen unsurlardan biridir. Aktantlar burada doğrudan karar almamakta aktörlerin karar almasına yardımcı olmaktadır. Maliyet ve konunun önem derecesi de (aktant) yine aynı şekilde aktörlere yol göstermektedir. Şekil 2’de karar alma sürecinde aktörler ve aktantların ilişkiler ağı kısaca gösterilmiştir.

Şekil 2. Karar Verme Sürecinde Aktör-Aktantlar



Şekil 2’ye göre aktörler aktantlardan elde ettikleri bilgilerle veya kullandıkları teknolojiyle karar almayı yerine getirmektedir. Bu noktada aktantlar da aktörlere bilgi sağlamak ve bu döngü bu şekilde ilerlemektedir.

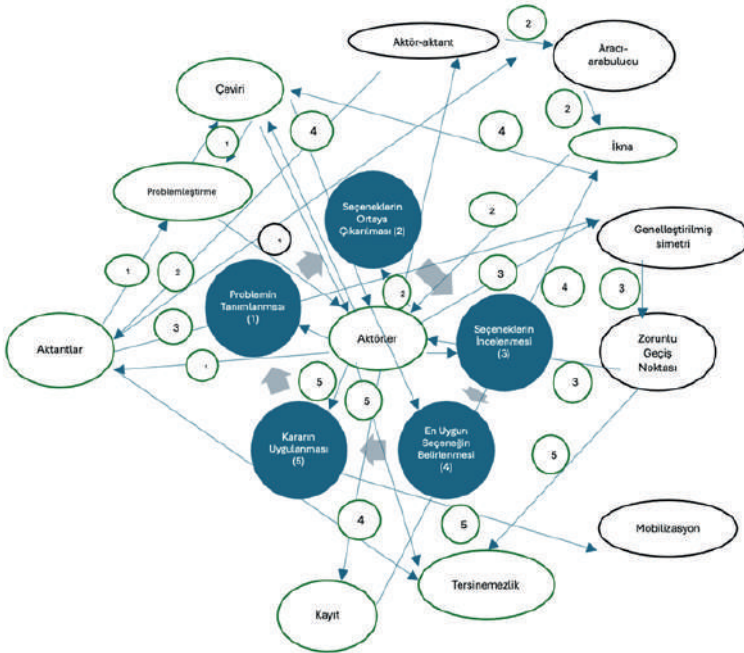
Sonuç

Bu çalışma, karar verme süreçlerini aktör ağ teorisi çerçevesinde ele alarak, karar vericiler ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin nasıl şekillendiğini ortaya koymuştur. Aktör ağ teorisinde öne çıkan tersinemezlik, mobilizasyon ve zorunlu geçiş noktası kavramları, kararların geri döndürülemez olduğunu vurgulamakta ve bu durum karar vericiler üzerindeki sorumluluğu artırmaktadır. Altan (2020) karar verme sürecinin telafi edilmeyen

sonuçlarının olmasında yöneticilerin algılarının, tutumlarının ve duygularının etkisi olduğuna değinmiştir. Bu açıdan karar verme sürecinin bireyler üzerinde baskıya sebebiyet verdiği görülmektedir. Ayrıca bireylerin karar alırken kendi düşüncelerinden bağımsız hareket etmediği de anlaşılmaktadır.

Kararın olumsuz sonuçlanması durumunda aktörler yeniden aktantlarla etkileşime girerek karar alma sürecindeki eksiklikleri giderme imkanına sahiptirler. Ancak bu durumun her zaman mümkün olduğu görülmemektedir. Çelikten ve arkadaşları (2019) karar verme sürecinde yanlış karar almanın hem maliyetli hem de zaman alan bir sürece yayıldığını belirtmiştir. Bu açıdan bu çalışmada karar vericilerin etkili karar vermesi için ağdaki diğer unsurların (aktant, aktör, zorunlu geçiş noktası) sağlıklı etkileşim kurmasının önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zorunlu geçiş noktaları karar alma sürecini kolaylaştırırken bazı durumlarda yöneticileri bürokrasiyle baş başa bırakabilmektedir. Zorunlu geçiş noktasına dair Bektaş ve Köseoğlu (2007) etik kodların karar alma sürecinde önemli bir noktada yer edindiğine, karar vericilerin kodlara uymadığında etik dışı kararların ortaya çıktığına değinmiştir. Aşağıda Şekil 3'te verilen kavram haritasında karar alma sürecindeki ağların ilişki ağı yer almaktadır.

Şekil 3. Karar Alma Sürecindeki Ağlara Dair Kavram Haritası



Şekil 3'te görüldüğü üzere aktörler çeşitli etkileşime girerek karar verme sürecini gerçekleştirmektedir. Şekil üzerinde gösterilen 1,2,3,4 ve 5 sayıları her bir karar verme süreci aşamaları ile ilişkilidir. Her bir aşamada hangi aktör ağ teorisiyle etkileşime geçildiği görülmektedir. Karar alma süreci karmaşık bir süreci çağrıştırmaktadır. Karar verme sürecinin her aşamasında aktörler, çeşitli etkileşime girmek veya zorunlu geçiş noktalarına uymak durumunda kalabilmektedir. Yöneticiler, diğer aktörleri ikna ederek ve zorunlu geçiş noktalarına uyum sağlayarak karar alma süreçlerini yönlendirmektedir. Bu nedenle, karar alma süreçlerinin etkin yönetilebilmesi için aktörler arasındaki ilişkilerin dikkatle yönetilmesi ve aktantların (teknolojik araçlar, belgeler, protokoller) sürece nasıl dahil edildiğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Grabowski ve Mathiassen (2013) gayrimenkul karar alma süreçlerinde aktör ağ teorisinin rolünü incelemeye yönelik yaptığı çalışmada insan olmayan unsurların önemli rolünün olduğuna belirtilmiştir. Ayrıca karar alma sürecinin kendi içerisinde kara kutulu ve geri döndürülemez olduğuna değinmiştir. Çürük (2007) yaptığı çalışmada bir işletmede bilginin önemi hale geldiğini ve yöneticilerin bilgiyi elde ederken yönetim bilgi sistemlerinden yararlandığını belirtmiştir. Montenegro ve Bulgacov (2014) yaptığı çalışmada aktörlerin süreçlere aktif katılımıyla ağlar arasında sürekli bir hareketlilik olduğunu belirtmiştir.

Karar vericilerin sorunları doğru bir şekilde çerçevelemeleri ve çözüm alternatiflerini uygun aktörler aracılığıyla geliştirmeleri, başarılı bir karar alma süreci için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda yöneticilerin yalnızca bireysel karar alma yetkinliklerine odaklanmak yerine kararları çevreleyen ağları ve bu ağdaki unsurların etkilerini dikkate almaları önemlidir. Sonuç olarak, aktör ağ teorisinin yönetim alanında karar verme süreçlerine uyarlanması, karar süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamakta ve yöneticilere karmaşık organizasyonlarda karar alma süreçlerini yönetme konusunda önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Karar verme süreci, yalnızca bireysel aktörlerin değil, aynı zamanda insan olmayan aktörlerin (aktantların) de etkileşim içinde olduğu dinamik bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, karar vericilerin problemleri tanımlama, seçenekler oluşturma ve en uygun kararı seçme aşamalarında aktantların rolünün belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin karar verirken yalnızca kendi tercihleri ile değil, aynı zamanda onları çevreleyen ağlar tarafından yönlendirildikleri ve dönüşüme uğradıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Gelecek araştırmalarda herhangi bir sektörün karar alma sürecini nitel veya nicel verilerle incelemek, aktör ağ teorisinin katkısını daha net bir şekilde ortaya koyacaktır. Ayrıca yöneticilerin karar verme süreçlerini zorlaştıran çeviri süreci unsurlarını ve zorunlu geçiş noktasını tespit etmek,

karar alma sürecinin hızlandırılmasına katkı sağlayacaktır. Geleneksel karar verme modelleri çerçevesinde yöneticilerin karar alma süreciyle modern karar verme süreçleri arasındaki farklılıklar aktör ağ teorisi çerçevesinde incelenebilir.

Kaynakça

- Abedin, B. (2023). Narrative research of managers' experience of decision fatigue phenomena. *Organizational Resources Management Researches*, 13(3), 21-44.
- Altan, S. (2020). Karar Alma Sürecinde Duyguların Rolü ve Etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 52-65. <https://doi.org/10.29131/uiibd.839414>
- Ansal, H., Ekinci M., Kaşdoğan, D. (2018). Bilim, teknoloji ve toplum çalışmalarına bir giriş. *Toplum ve Bilim*, 144, 9-37.
- Baghal, A. (2018). Kentsel dönüşüm alanlarında aktör ağ teorisi bağlamında değerlendirme: Bağcılar ilçesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Bencherki, N. (2017). Actor-Network Theory. Dans Scott, Craig et Lewis, Laurie (dir.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (p. 1-13). New York: Wiley.
- Carroll, N., Richardson, I., Whelan, E. (2012). Service science: an actor-network theory approach. *International Journal of Actor-Network Theory and Technological Innovation (IJANTTI)*, 4(3), 51-69.
- Carroll, N. (2014). Actor-network theory: A bureaucratic view of public service innovation. In *Technological advancements and the impact of actor-network theory* (pp. 115-144). IGI Global.
- Coşkun, Ü. (2020). Karar ve karar verme süreci. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(53), 1181-1191.
- Cressman, D. (2009). A brief overview of actor-network theory: Punctualization, heterogeneous engineering & translation.
- Çakır, E. (2022). *Aktör ağ teorisi bağlamında covid-19 aşı karşıtlığı propagandasının sosyal ağ analizi* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Çelikten, M., Giliç, F., Çelikten, Y., & Yıldırım, A. (2019). Örgüt Yönetiminde Karar Verme Süreci: Bitmeyen Bir Tartışma. *Mersin University Journal of the Faculty of Education/Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 581-592.
- Çürük, A. S. (2007). *İşletmelerde karar verme sürecinin etkinliği bakımından yönetim bilgi sistemlerinin rolü: Teorik ve uygulamalı bir çalışma* (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Gılıç, E., Çelikten, M., Çelikten, Y., Yıldırım, A. (2019). Karar verme süreci. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 581-592.
- Grabowski, L. J., Mathiassen, L. (2013). Real estate decision making as actor networks. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(2), 136-149.

- Güngör, S., Özcan, U. (2022). Karar kuramı ve karar verme. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (33), 119-125.
- Gürleyen, G., Uras, A. (2023). Serbest çeviri ağında dönüştürüm süreci: aktör-ağ kuramı penceresinden bir bakış. *Dünya Dilleri, Edebiyatları ve Çeviri Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 144-171. <https://doi.org/10.58306/wollt.1333011>
- Jafari, M., Bayat, M., Ahmadi, M. R., & Rahimi, M. (2017). Unstabling in the legal Environment and Decision-Making process. *Independent Journal of Management & Production*, 8(1), 170-192.
- Jiao, Y. (2024). Managing decision fatigue: Evidence from analysts' earnings forecasts. *Journal of Accounting and Economics*, 77(1), 101615.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.
- Kıranlı, S., İlğan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8 (14), 150-162.
- 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.
- Latour, B. (1997). On actor-network theory. *A few clarifications plus more than a few complications*. [accessado 2018 Nov 10]. *Disponível em: <http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/P-67>, 20.*
- Law, J. (2008). Actor network theory and material semiotics. *The new Blackwell companion to social theory*, 141-158.
- Lunenburg, F. C. (2010, September). The decision making process. In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*, 27 (4), 1-12.
- Michael, M. (2017). Actor- Network Theory Trials, Trials and Translations. New York: SAGE Publications.
- Montenegro, L. M., & Bulgacov, S. (2014). Reflections on actor-network theory, governance networks, and strategic outcomes. *BAR-Brazilian Administration Review*, 11, 107-124.
- Pignatiello, G. A., Martin, R. J., Hickman, R. L. (2020). Decision fatigue: A conceptual analysis. *Journal of health psychology*, 25(1), 123-135.
- Polman, E., Vohs, K. D. (2016). Decision fatigue, choosing for others, and self-construal. *Social Psychological and Personality Science*, 7(5), 471-478.
- Sağır, A., Sağır, P. M. (2021). Avangard bir mabed olarak çamlıca camisi'nin aktör ağ teorisi bağlamında çerçevelemesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(44), 8333-8361.

- Singleton, V., Michael, M. (1993). Actor-networks and ambivalence: General practitioners in the UK cervical screening programme. *Social studies of science*, 23(2), 227-264.
- Şeker, Ş. E. (2014). Aktör Ağ Teorisi (Actor Network Theory). *YBS Ansiklopedisi*, 1(1), 14-15.
- Şen, N., Narcı, H. Ö., Kalmuk, G. (2019). İl düzeyinde görev yapan kamu sağlık yöneticilerinin karar verme stilleri ve ilişkili faktörlerin araştırılması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 73-96.
- Tekin, Z., Çotul, A. (2021). Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme, içinde; Z. Tekin, A. Çotul. (Ed.). İşletme, Ekonomi ve Siyaset Bağlamında Yönetim, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Torunlar, M. (2018). Yönetim eyleminin bir parçası olarak karar verme süreçlerinde belge/bilgi yönetiminin önemi ve katkıları. *Bilgi Yönetimi*, 1(1), 32-43.
- Yılmaz, E. (2023). Sosyal Medya Mecraları ile Birey Arasındaki İlişkiye Bruno Latour'un Aktör-Ağ Teorisi Açısından Bir Bakış. *Düşünce Ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 53-69. <https://doi.org/10.55796/dusuncevetoplum.1215787>

Yönetim Bilgisinin Dolaşımı: Yeni Kurumsal Kuram Çerçevesinden Bir Değerlendirme

Sedat Ilgaz Günay¹

Özet

Bu çalışma, küreselleşen yönetim alanında yönetim bilgisinin dolaşım süreçlerini yeni kurumsal teori çerçevesinde ele almaktadır. Yeni kurumsal kuramın incelendiği bu çalışmada, kurumsallaşmış ya da rasyonelleştirilmiş yönetim fikirlerinin yayılımına ilişkin erken dönem kuramsal katkılar, yönetim bilgisinin küresel dolaşımını açıklamakta önemli bir temel sunmasına rağmen, bağlam ve aktörlük gibi unsurları göz ardı ettiği yönünde eleştirilmektedir. Bu doğrultuda, kurumsal mantıklar yaklaşımı ve kurumsal iş perspektifi gibi daha yeni yaklaşımlar incelenerek, yönetim bilgisinin yayılımına yönelik bağlam ve aktör boyutlarını kapsayan alternatif açıklamalar değerlendirilmektedir. Çalışmada, yönetim bilgisinin kurumsallaşmasının, aktörlerin yerel ve küresel bağlamları nasıl yorumladığına bağlı olarak şekillenen dinamik bir süreç olduğu savunulmaktadır. Sonuç olarak, küresel yönetim bilgisinin yayılımını anlamanın, bu bilginin toplumsal inşasını ve kurumsallaşmasını çözümlmeyi gerektirdiği öne sürülmektedir.

1. Giriş

Küreselleşen yönetim alanı, yönetim bilgisi şemsiye kavramı altında, 'yönetimsel şablonlar' ve 'yönetimsel fikirler' ile dolup taşmaktadır (Höllerer, Walgenbach ve Drori, 2017, s. 229). Bu küresel fikirlerin dolaşım süreçlerini anlamak, yeni kurumsal literatürün farklı akımlarının merkezi konularından biri olmuştur. Bu doğrultuda, bu bölümde, Meyer ve Rowan'ın (1977) rasyonelleşmiş fikirlerin yayılımı olarak adlandırdığı olguyu nasıl ele aldığını inceleyen erken dönem yeni kurumsal teoriden çeviri kuramıyla geliştirilen son dönem kuramsal katkılara eleştirel bir değerlendirmede bulunulacaktır. Literatür taraması, kurumsallaşmış fikirlerin incelenmesine yönelik beş

1 Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Bölümü
sedatilgazgunay@aybu.edu.tr, ORCID: 0009-0007-8762-1537

boyutun – yönetim bilgisinin yayılımı, değişim, aktörlük, bağlam ve söylem – rolünü kapsayan kapsamlı bir çerçevenin nasıl geliştirildiğini ele alan farklı yaklaşımları temel alacaktır.

Öncelikle, erken dönem yeni kurumsal teoriler, küresel fikirlerin dolaşımını anlamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve geliştirme konusundaki anlamlı katkılarına rağmen sonradan eleştirilerin konusuna dönüşen eksiklikleri bağlamında incelenecektir. Daha sonra, kurumsal mantıklar yaklaşımının, soruna yeni bir bakış açısı getirmeye çalışan analiz çerçevesi değerlendirilecektir. Kurumsal mantık yaklaşımlarını incelenecek ve kurumsal araştırmalarda önceleri ihmal edildiği sıkça altı çizilmiş bir sorun olan aktörlük meselesine nasıl çözüm getirmeye çalıştıkları tartışılacaktır. Ancak, bu yaklaşımların amaçlı aktörlere ilişkin bakış açılarının yönetim bilgisinin yayılımı ve kurumsallaştırılması sürecinde önemli bir katkı sunmakla birlikte yine de bağlam ve söylem boyutlarını göz ardı etmiş olduğu ileri sürülecektir.

Üçüncü kısımda, yine yeni kurumsal teori içerisinden geliştirilmiş bulunan kurumsal iş yaklaşımının bağlam ve aktörlük boyutlarında işaret edilen eksiklikleri gidermeye yönelik kapsamlı bir yanıt geliştirdiği ve az işlenmiş araştırma alanları için verimli bir çerçeve sunduğu gösterilecektir. Bu doğrultuda, yönetim bilgisinin yayılımı, aktörlerin kurumsal bağlamları nasıl yorumladığına bağlı olumsal bir süreç olarak ele alınmaktadır. Aktörlerin uygulamalarının doğası gereği olumsal olduğu ve analiz odağının önceden belirlenmiş kurumsal yapılara değil, aktörlerin iş ve uygulamalarına yönlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2009, s. 10). Bu çalışmalar, sadece yerel bağlamlara gömülü olmayan, aynı zamanda yerel ötesi ve küresel ölçeklere erişimi olan aktörlerin yönetim bilgisinin dolaşımı süreçlerine etkilerini açıklamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Sonuç yerine, küresel yönetim bilgisinin dolaşımını anlamanın, kurumsallaşmış anlamın toplumsal inşasını kavramayı gerektirdiğini, bunun da bilginin yayılımının özgül rolünün anlaşılmasını zorunlu kıldığı öne sürülecektir (Amis, Munir ve Mair, 2017).

2. Yeni Kurumsal Kuram

Yeni kurumsal kuram, organizasyonların rasyonel hesaplama ve ekonomik verimlilik mekanizmaları olarak, toplumsal bir boşluk içinde işlediği açıklamalarına bir meydan okuma olarak başlamıştır. Buna karşılık, yeni kurumsal yazın, organizasyonları çevrelerinde onları şekillendiren ve tanımlayan sosyo-kültürel süreçlerin, pratiklerin ve yapıların oynadığı önemli rolleri vurgulamıştır (Meyer ve Rowan, 1977). Bu doğrultuda, teorinin ilk katkı sağlayıcıları, yönetim süreçlerini açıklamada, sosyo-kültürel

faktörlerden kaynaklanan meşruiyet baskılarının, rekabet baskılarından çok daha belirleyici olduğu durumları öne sürmüşlerdir (Meyer ve Rowan, 1977). Bu sosyo-kültürel faktörler, düzenleyici kurumlar ve taklit edilen toplumsal davranışlardan, değerler, normlar, rutinler, inanç sistemleri ve ideolojik şemalar gibi kültürel unsurlara kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Ancak bu teori, burada yönetim bilgisi adını vereceğimiz bir organizasyonel pratiğin, yapılaşma (structuration) ve kurumsallaşma süreçlerinden geçtikten sonra değişime karşı son derece dirençli olacağını ve kendi alanı içinde istikrarsızlaştırıcı süreçleri dışlayacağını öngörmektedir (Meyer ve Rowan, 1977, s. 351). Daha sonra, bu bakış açısı, değişimi açıklayamaması ve organizasyonel alanlardaki tutarsızlıklar, çelişkiler ve dönüşümler gibi olasılıkları göz ardı etmesi nedeniyle eleştirilmiştir (Seo ve Creed, 2002).

Yönetim bilgisinin dolaşımını anlamak, yeni kurumsal teorinin ilk katkı sağlayanlarının temel sorularından biri olmuştur. Bu soruya erken dönem verilen yanıtlar, organizasyonların sosyo-kültürel ortamlarına ‘uyum sağlama’ arayışının, bu yönetim ‘bilgilerini’ ‘benimsemelerine’ neden olduğunu öne sürmüştür (Meyer ve Rowan, 1977). İlk çalışmalar, organizasyonların söz konusu ‘uyum sağlama’yı, modern bürokratik rasyonelleşmiş ideolojinin egemenliğiyle gelen ‘kurumsallaşmış mitlere’ uymak olarak algıladığını ileri sürmüştür (Meyer ve Rowan, 1977, s. 345). Kurum kavramı, “toplumsal davranışa istikrar ve anlam kazandıran yapılar ve faaliyetler” olarak tanımlanır (Scott, 1995, s. 33). Bir fikrin ya da bilginin kurumsallaşması, onun öncüllerinin, pratiklerinin ve değerlerinin yapısal olarak ‘kural benzeri’ veya ‘sorgulanamaz’ bir statüye sahip hale gelmesini ifade eder (Meyer ve Rowan, 1977, s. 341). Bir fikir kurumsallaştığında, organizasyonlar ona uyum sağlar çünkü bu uyumun, onların daha geniş çevrelerindeki aktörler nezdinde “meşruiyet” kazanmalarını sağladığını düşünürler (Meyer ve Rowan, 1977). İlk çalışmalar, organizasyonların aynı rasyonelleşmiş fikirleri (ya da bilgileri, çünkü bilgi kurumsal kuram açısından nesnel bir veri olarak varsayılmaz) taklit ederek meşruiyet arayışına girdikleri ve böylece biçim, prosedür ve faaliyet açısından birbirlerine benzediklerini ‘eşbiçimlilik’ kavramıyla ortaya koymuştur (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu nedenle, bu katkılar, yayılım (diffusion) ve eşbiçimlilik, kurumsallaşmış bilginin her yerde yaygın olmasını açıkladığını ileri sürmüştür (DiMaggio ve Powell, 1983).

Teorinin erken aşamalarında, ekonomik rasyonalite ile normatif meşruiyet arasındaki gerilimin sağladığı farklı ‘bilgi’lerin organizasyonlar üzerinde farklı şekillerde baskı oluşturduğu kabul edilmesine ve hatta ‘mücadele alanı metaforu’ (battlefield metaphor) gibi bir çatışma anlayışı geliştirilmesine rağmen, bunun teorik bir çerçeveye tam anlamıyla dönüştürülmediği görülmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve

Powell, 1983; Özen, 2007, s. 257; Reay ve Hinings, 2005, s. 352). Öyle ki, erken dönem çalışmalar, yapısal determinizm ve kurumsal istikrar nedeniyle eleştirilmektedir; bir fikir kurumsallaştığında, teori değişim ve aktörlük için analitik bir alan öngörmemektedir (Malsch ve Gendron, 2013, s. 871). Ayrıca, bu çalışmalar, kurumsallaşmış ve rasyonelleşmiş bağlamı yalnızca varsayımsal bir arka plan olarak tasvir ettikleri için eleştirilebilir. Bağlam, olduğu gibi kabul edilmekte; ideolojisinin ve söyleminin bu bağlamdaki nesnelere ve öznelere nasıl inşa ettiği teoriye entegre edilmemektedir (Zilber, 2006, s. 283).

Bu eksiklikler, Friedland ve Alford'un (1991) 'kurumsal mantıklar' (institutional logics) kavramını ortaya koymasıyla giderilmeye çalışılmıştır. Kurumsal mantıklar, "bireylerin ve organizasyonların günlük faaliyetlerine anlam kazandırdığı, zaman ve mekânı organize ettiği, yaşamlarını yeniden ürettiği toplumsal olarak inşa edilmiş, tarihsel kültürel semboller ve maddi pratikler örüntüleri" olarak tanımlanır (Thornton vd., 2012, s. 2). Ayrıca, bu kurumsal mantıklar, potansiyel olarak birbiriyle çelişen kurumsal düzenlerden (pazarlar, devletler, topluluklar vb.) kaynaklanabilir ve mantıklar arasındaki tutarsızlıklardan kaynaklanan kurumsal değişimi açıklayabilir (Seo ve Creed, 2002; Özen, 2007, s. 289).

Son yirmi yılda, kurumsal mantıklar, yönetim bilgisinin yayılım ve değişim araştırmalarında yaygın olarak kullanılmıştır. Literatürde baskın bir eğilim, zaman içinde bir kurumsal mantığın (örneğin, piyasa mantığı) diğerinin (örneğin, devlet veya mesleki mantık) yerini kademeli olarak nasıl aldığını analiz etmeye yönelmiştir. Bu değişim, organizasyonel alandaki önemli aktörlerin, örneğin devlet bürokrasisi, yöneticiler veya hak savunucusu grupların, kendi mantıklarını diğerleri pahasına sağlamlaştırmaya çalıştıkları süreçte gerçekleşir (Greenwood vd., 2011, s. 318). Örneğin, Lounsbury (2007), ABD'de iki şehirdeki yatırım fonlarında, topluluk kurumsal düzenine dayanan 'servet koruma' mantığının, piyasa kurumsal düzenine dayanan 'performans' mantığı tarafından nasıl geçersiz kılındığını açıklamaktadır. Reay ve Hinings (2005), Kanada sağlık sisteminde mesleki mantıktan yönetsel mantığa geçişin ardından 'yeniden kurumsallaşma' süreçlerine odaklanmaktadır. Özseven vd. (2016), Türkiye sağlık sisteminde tıbbi mantıktan yönetsel mantığa geçişi anlatan benzer bir değişim sürecini aktarmaktadır. Bu eğilim, genellikle iki mantığın hibrit bir formda harmanlandığı hibrit organizasyonlar üzerine yapılan araştırmalarda da geçerlidir. Örneğin, Haveman ve Rao (2006, s. 974), topluluk mantığı ile yatırım getiri mantığının nasıl hibrit bir forma dönüştüğünü incelemektedir. Battilana ve Dorado (2010, s. 1419), 'kalkınma' ve 'bankacılık' mantıklarının hibritleştiği çekişmeli bir süreci araştırmaktadır.

Kurumsal mantıklar yazını, değişim, bağlamsallık ve kurumsal mantıkların olumsuzluğunu yeterince açıklayamamakla eleştirilmiştir. Kurumsal mantıkların zaman ve mekân bağlamlarında tutarlılık ve bütünlük içinde olduğu varsayımı eleştiri noktalarından biri olarak öne çıkmaktadır. Yeni kurumsal yaklaşımlar, kurumsal mantıkların tarihsel olarak inşa edilmiş karakterini kabul etse de çoğu zaman bunlar zaman ve mekân boyunca değişmez, sabit kategoriler olarak ele alınmaktadır (Ocasio vd., 2016, s. 678). Öte yandan, bazı çalışmalar, kurumsal mantıkların düzenleyici ilkeler, anlam sistemleri ve üst anlatılar (metanarratives) gibi söylemsel süreçlere tabi olan olumsal boyutlarını vurgulamaktadır (Meyer ve Höllerer, 2016, s. 381; Greenwood vd., 2011, s. 319; Delbridge ve Edwards, 2013, s. 928). Ayrıca, kurumsal mantıkların çeşitli söylemsel yorumlara açık olduğu, yani doğası gereği muğlak içeriklere sahip ‘bukalemun benzeri’ özellikler taşıdığı da öne sürülebilir (Meyer ve Höllerer, 2016, s. 373). Kamu yararı, ortak iyilik, toplumsal çıkarlar, sorumluluklar, ulusal kalkınma, verimlilik ve performans gibi kavramların çok anlamlı (polysemic) bir yapıya sahip olduğu ve farklı bağlamlarda farklı anlamlar kazandığı belirtilmektedir (Lounsbury, 2007, s. 289). Bu nedenle, kurumsal mantıklar, kurumsallaşmış fikirlerin değişimi ve bağlamsallığını aydınlatmada verimli bir çerçeve sunabilir. Mantıklar, toplumsal aktörlerin, kendi çıkarlarına uygun mantıkları teşvik ederek meşru gördükleri şeyleri nesnel bilgi şeklinde sunmaya çalıştıkları ve alternatif mantıkları savunulamaz ve istenmeyen olarak lanse ettikleri toplumsal mücadele alanları olarak görülmelidir (Greenwood vd., 2011, s. 318; Özen, 2007).

Kurumsal mantıklara yönelik bu eleştiriler ışığında, kurumsalcı araştırma gündemine çeşitli önemli katkılar yapılmıştır (Greenwood vd., 2011). Örneğin, kurumsal karmaşıklık, farklı paydaşlar tarafından teşvik edilen çelişkili kurumsal mantıklara uyum sağlamaya yönelik organizasyonlar üzerindeki baskılardan kaynaklanmaktadır (Vermeulen vd., 2016, s. 277). Meyer ve Höllerer (2016, s. 373), “aynı kurumsal düzen içinde ortaya çıkan çelişkili kurumsal talepler” olarak tanımlanan kurum-içi karmaşıklığın (intra-institutional complexity), aynı kurumsal mantığın farklı bağlamlardaki tarihsel rastlantısallığını ortaya çıkardığını belirtmektedir. Örneğin, hissedar değeri kavramı ilk olarak Avusturya’nın yüksek düzeyde korporatist ekonomik sisteminde yayılmaya başladığında, ülkede sert bir tepkiyle karşılaşmıştır. Buradaki karmaşıklık, hissedar değerinin liberal-piyasa mantığına dayalı bir girişim olarak görülmesi ve Avusturya’nın uyumlu koordineli piyasa mantığıyla çelişmesiyle ortaya çıkmıştır (Meyer ve Höllerer, 2016, s. 379). Daha sonra, aynı şirketler, hissedar değerini yeniden yapılandırma girişimi olarak kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarını benimsemeye

başlamıştır. Ulusal bağlamda, Avusturya'daki şirketler KSS'yi, ülkenin korporatist ekonomisiyle uyumlu olacak şekilde bir topluluk anlamı taşıyan bir kavram olarak değerlendirmiştir. Meyer ve Höllerer'e (2016, s. 382) göre, KSS'nin 'bukalemun benzeri karakteri', organizasyonların bu bilgideki muğlaklığı bir "karmaşıklık giderme" stratejisi olarak kullanmalarına olanak tanımıştır.

3. Yönetim Bilgisinin Dolaşımında Aktörün Rolü

Kurumsal süreçlerin rastlantısal ve bağlamsal yönleri, kurumsal çalışmalarda aktörlük konusundaki belirsizliği de aydınlatabilir. Erken dönem çalışmalar, aktörlerin karmaşık kurumsal talepler karşısındaki rollerine değinmişti. Meyer ve Rowan (1977, s. 357), organizasyonların çelişkili kurumsal taleplerle karşılaştığında "ayırışma" (decoupling) stratejisini kullandıklarını vurgular; yani organizasyonlar dış dünyaya uyum sağladıklarını gösterirken, iç uygulamalarında dış taleplerin baskılarından sapabilirler. Oliver (1991, s. 152), organizasyonların kurumsallaşmış taleplere çeşitli stratejilerle yanıt verebileceğini öne sürer; organizasyonlar bu talepleri "kabullenebilir, uzlaşabilir, kaçınabilir, meydan okuyabilir veya bunları manipüle edebilir" (Oliver, 1991, s. 152). Ancak erken dönem çalışmalar yine de kurumsallaşmanın nihayetinde tek bir meşruiyet kaynağı altında istikrar kazandığını ve kurumsal karmaşıklığın oluşturduğu gerilimin azaldığını savunmaya devam etmiştir (Greenwood vd., 2011, s. 322; Pache ve Santos, 2013, s. 981).

Daha sonraki kurumsal çalışmalar, aktörlük ve karmaşıklığın rollerini açıklamaya yönelik girişimlerini sürdürmüştür. Bu doğrultuda, Kraatz ve Block (2017), birbiriyle rekabet eden mantıklarla başa çıkmak için dört olası yanıt stratejisi önermektedir: direnmek, dengelemek, ayırıştırmak ve bölümlere ayırmak. Sonuncu eylem, pratikte ayırışma (decoupling) kavramına oldukça benzer şekilde ele alınmaktadır. Pache ve Santos'a (2013, s. 972) göre, ayırışma ve uzlaşma stratejileri, rekabet eden kurumsal talepler karşısında en çok incelenen ve beklenen stratejilerdir. Ancak, bu iki stratejinin optimum olmadığını, aksine 'maliyetli aldatmalar veya müzakereler' gerektirdiğini savunurlar (Pache ve Santos, 2013, s. 972). Bunun yerine, organizasyonların farklı faaliyet alanlarını farklı mantıkların gereklerine göre biçimlendirdiği 'seçici bağlanma' (selective coupling) stratejisini önerirler (Pache ve Santos, 2013, s. 975). Ancak, Pache ve Santos (2013, s. 981), sosyal girişim alanında sosyal refah mantığının nihai hedefleri tanımlayan yönetsel bilgi nüvelerini sunmakta daha başarılı olduğunu kabul etmektedir. Bu tartışmadan çıkarılabilecek önemli bir sonuç, organizasyonların karmaşıklıkla aktif bir şekilde başa çıkabileceği; örneğin finans ve insan kaynakları alanlarında bir

mantığı önceliklendirirken, pazarlama, teknoloji ve yönetim alanlarında farklı mantıklara bağlı kalabilecekleridir (Pache ve Santos, 2013).

Battilana ve Dorado'nun (2010) mikrofinans üzerine yaptığı vaka çalışması, bir organizasyon kimliğinin, normlarının ve misyonunun karmaşıklık içinde nasıl yapılandırılması gerektiğini ele alan yeni ortaya çıkan bir alanı analiz etmektedir. Çalışmaları, işe alım yoluyla kimlik inşasına ve farklı işe alım kararlarının, kalkınma ve bankacılık gibi iki rakip mantığın birleştiği hibrit bir kimlik oluşturmadaki başarıları nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Anlatıları, organizasyon üyelerinin rakip mantıklara bağlılığının bir kriz kaynağı olabileceğini, ancak mantıkların birleşiminin yalnızca önceden herhangi bir mantığa bağlı olmayan bireylerin işe alınmasıyla mümkün olabileceğini öne sürmektedir (Battilana ve Dorado, 2010, s. 1436).

Toubiana vd. (2016), dört federasyonda karmaşıklık yönetimi üzerine yapılan çoklu vaka çalışması aracılığıyla organizasyonel yapılandırmaya yönelik farklı yanıt stratejilerini ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır. Erken dönem kurumsalcılık çalışmalarının çevresel baskılar karşısında farklılaştırma ve entegrasyon stratejileri arasında bir ikilik öngördüğünü belirtmektedirler. Ancak, Toubiana vd. (2016, s. 11), federasyonların yerel şubelerden gelen muhalif sesleri bastırmak yerine teşvik ettiği (farklılaştırma) ve aynı zamanda zorlamaya dayalı değil, değer temelli bir bütünleşmeyi teşvik eden bir yöntem olan 'karmaşıklıktan yararlanma' stratejisini savunmaktadır. Bu çıkarım, rakip mantıklar arasındaki karmaşıklık durumunda, 'karmaşıklıktan yararlanma' stratejisinin 'bırakınız yapınlar' veya hiyerarşik baskı stratejilerinden daha iyi performans gösterdiğini göstermektedir (Toubiana vd., 2016, s. 18).

Başka bir araştırma alanı, kurumsalcılığın odağını, aktörlük, karmaşıklık ve değişim sorunlarını anlamak için kurumların 'mikro-temellerine' kaydırmayı önermektedir (Martin vd., 2017; McPherson ve Sauder, 2013). Martin vd. (2017, s. 106) göre, toplumsal bağlamında aktörler, yarışan mantıklarla aktif şekilde etkileşime girme eğilimindedir ve karmaşıklığı yönetmek için yalnızca bir mantığa değil, birden fazla mantığın dizilimine bilgisine bağlı fikirler öne sürebilirler. Neoliberal kemer sıkma politikalarının baskısı altındaki Birleşik Krallık hastanelerine yönelik bir vaka çalışmasında, hastane yöneticileri kurumsal mantıklarını kullanarak, piyasa mantığının doktorlar üzerindeki baskılarını (profesyonel mantık) azaltmaya ve engellemeye çalışmıştır (Martin vd., 2017, s. 120). Böyle bir mantık koalisyonunun başarısının, aktörlerin statüsü, gücü, kaynakları, yaratıcılığı ve alan içindeki mantıkları farkındalıkla yeniden yapılandırabilme yeteneğine bağlı olduğu düşünülmektedir (Martin vd., 2017, s. 121).

McPherson ve Sauder (2013, s. 168), aktörlerin birden fazla kurumsal mantıkla nasıl başa çıktıklarına ve mantıkları ‘kültürel araç setleri’ (cultural toolkits) olarak nasıl kullandıklarına odaklanmaktadır. ABD’de bir mahkemede görülen davalar üzerine yapılan çalışmada, yazarlar bireylerin kendilerine atfedilen mantıklardan nasıl koparak, başka alanlardan mantık ödünç alarak savunmalarını geliştirebildiklerini göstermektedir. Örneğin, aktörler kararlarında büyük ölçüde esneklik sergileyerek yalnızca kendi mesleklerinin mantıklarına bağlı kalmak zorunda değildir; örneğin klinisyenler her zaman rehabilitasyonu savunmamaktadır ve mahkemenin diğer üyelerinin mantıklarından da yararlanabilmektedirler (McPherson ve Sauder, 2013, s. 167). Ayrıca, mantık kullanımında aktörlüğün sınırlarını belirleyen yapısal kısıtlamalar (usül, tertip, tanımlayıcı ve kurumsal kısıtlar) üzerinde durmaktadırlar (McPherson ve Sauder, 2013, s. 183). Özellikle, tanımlayıcı kısıt, bir mantığın içeriğinin, yönetim bilgisinin üretim ve dolaşımında, belirli amaçlar için kullanılmaya karşıt amaçlara nazaran daha işlevsel hale geldiğini ifade etmektedir (McPherson ve Sauder, 2013, s. 184).

Bu çalışmalar, kurumsal araştırmaların karmaşıklık, aktörlük ve değişim konularındaki eksikliklerini gidermeye çalışmaktadır. Uzun bir zaman diliminde birden fazla rakip mantığın eşzamanlı olarak nasıl etkileşime girdiği vakalarına odaklanmaktadır (Greenwood vd., 2011, s. 322). Ayrıca, görece yeni bir eğilim olarak, araştırmacılar, yalnızca iki değil, daha fazla mantığın hâkim olduğu durumlarla ilgilenmeye başlamışlardır (Martin vd., 2017, s. 123). Bu çalışmalar, yönetsel kimlikler, hedefler ve yapılarla ilişkin kararların, aktörlerin birden fazla mantığın karmaşıklığıyla nasıl başa çıktıkları bağlamında daha iyi anlaşılabilirliğini öne sürmektedir. Görece yeni bir eğilim olmakla birlikte, araştırmacılar, farklı seviyeler arası etkileşimleri incelemek için modeller önermeye çalışmaktadırlar; yani, alan, organizasyon ve birey düzeyindeki mantıklar ve aktörlerin birbirleriyle nasıl etkileşime girdiği, birbirlerini nasıl desteklediği veya kısıtladığı analiz edilmektedir. Bu çalışmalar aynı zamanda yapı-aktörlük ilişkisini de tartışmaya açarak, yapısal kısıtların hangi koşullar altında oluştuğunu ve aktörlerin takdir yetkisinin analizlerde nasıl bir rol oynadığını incelemektedir.

Kurumsal çalışmalara yapılan bir diğer katkı alanı olan kurumsal iş yazını, pratik sosyolojisinden yararlanarak aktörlük kavramını ele almakta ve özellikle de gömülü aktörlerin içinde buldukları yapıları nasıl eyleme dökebileceğini ve değiştirebileceğini anlamaya çalışmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2009; Malsch ve Gendron, 2013; Nicolopoulou vd., 2015; Thornton vd., 2012). Bu doğrultuda, kurumsal iş araştırmaları, kurumsal analizlerin temel alanı olarak yapılandırılmış eylemi vurgulayan bir çerçeve önermektedir. Kurumsal çalışma yaklaşımı, analiz odağının, “kurumların

yaratılması, sürdürülmesi ve bozulması” süreçlerinde özdönüşümlü (reflexive) aktörlüğün rolüne yönlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Lawrence ve Suddaby, 2006, s. 215; Delbridge ve Edwards, 2013, s. 936; Meyer ve Höllerer, 2014; Ocasio vd., 2016).

Kurumsal iş araştırmacıları, organizasyonel kurumsalcılığın karşılaştığı bazı zorlukları kabul etmekte ve araştırma gündemini bu zorluklardan kurtarmaya çalışmaktadır. Bu zorluklar arasında yapısal belirlenimcilik, değişimden çok istikrara vurgu yapılması ve aktörlüğün yalnızca yapıları yeniden üreten ‘kültürel kuklalar’ olarak indirgenmesi bulunmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2006, s. 219). Bu sorunlar, gömülü aktörlük ile kurumsallaşmış yapılar arasındaki ilişkinin nasıl kavramsallaştırılabileceği sorusu etrafında iç içe geçmiştir. Bu soruya yanıt olarak, kurumsal iş araştırmacıları, uygulamaya dayalı ve bağlamsal olarak bilgilendirilmiş bir perspektif sunduklarını iddia etmektedir (Lawrence ve Suddaby, 2006).

Kurumsal iş, “bireylerin ve organizasyonların, kurumları yaratmaya, sürdürmeye ve bozmaya yönelik amaçlı eylemleri” olarak tanımlanmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2006, s. 215). Bu yaklaşım, kurumsallaşma sürecinde mikro/makro ayrımının aktörlük tarafına odaklanan farklı bir yol izlemektedir (Lawrence ve Suddaby, 2009, s. 1). Bu perspektif, Bourdieu ve Giddens’in ortaya koyduğu pratik sosyolojisinden üç temel öncül alır: Birincisi, aktörlerin ‘farkındalık’, ‘duyarlılık’, ‘yaratıcılık’ ve ‘özdönüşümsellik’ (reflexivity) yetilerine sahip olduğu kabul edilmektedir (Lawrence ve Suddaby, 2009, s. 7). İkincisi, aktörler, kurumsal dinamikleri günlük faaliyetlerinde gerçekleştirirken ‘amaçlı’ ve ‘bilinçli’ uygulamalarda bulunmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2009, s. 7). Üçüncüsü, bu amaçlı aktör bakış açısı, rasyonel aktör kavramlarına eleştirel yaklaşmaktadır, çünkü uygulama her zaman kurumsal alan içinde konumlanmıştır ve her zaman yapılaşma mekanizmaları ile ilişki içinde düşünülmelidir (Lawrence ve Suddaby, 2009, s. 7; Zilber, 2006, s. 282).

Kurumsal iş yaklaşımı, erken dönem kurumsalcılığın ‘doğallaştırıcı’ ve ‘genelleştirici’ bakış açlarına ve yönetim bilgisinin yeniden üretimine dair ‘kendiliğinden kabul edilmiş’ varsayımlarına karşı çıkmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2006, s. 217). Bu nedenle, kurumların sürdürülmesi, aktörlerin kurumsal bağlamları nasıl yorumladığına bağlı olumsal bir süreç olarak ele alınmaktadır. Aktörlerin uygulamalarının doğası gereği olumsal olduğu ve analiz odağının önceden belirlenmiş kurumsal yapılara değil, aktörlerin iş ve uygulamalarına yönlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2009, s. 10).

Kurumsal iş literatüründe çok çeşitli çalışma türleri ve kategorileri bulunmaktadır. Araştırmacılar, kurumsal işin kurumların farklı bileşenleri üzerinden ilerleyebileceğini öne sürmektedir; bu bileşenler düzenleyici, normatif ve bilişsel unsurlar olarak sınıflandırılmaktadır (Scott, 1995; Lawrence ve Suddaby, 2006, s. 217). Öte yandan, Lawrence ve Suddaby (2006), kurumsal çalışmaları 'kurum yaratma, sürdürme ve bozma' şeklinde pratikler açısından sınıflandırmayı tercih etmektedir. Bunun yanı sıra, gerçekleştirmeye işi, söylemsel iş, direniş işi ve savunucu iş gibi pek çok farklı kurumsal iş türü üzerine de araştırmalar bulunmaktadır (Lawrence, Leca ve Zilber, 2013, s. 1024). Son olarak, kurumsal işler, faaliyet gösterdikleri makro-kurumsal alanlara göre de sınıflandırılmaktadır; bu alanlar politik, kültürel, duygusal ve teknik işler olarak kategorize edilebilmektedir (Lawrence, Leca ve Zilber, 2013, s. 1024).

Bu nedenle, kurumsal iş perspektifinden yapılan araştırmaların kavramsal sınırlarının belirsizliği konusunda dikkatli olunması gerektiği söylenebilir. Son dönemde, bazı araştırmacılar bu eksiklikleri pratik ve söylem odaklı çalışmalarla gidermeye çalışmaktadır. Aktörlerin dikkate değer kurumsal değişimi nasıl gerçekleştirebileceği sorusuna verilen erken dönem yanıtlarından biri 'kurumsal girişimcilik' kavramıdır (DiMaggio, 1988; Lawrence, Suddaby ve Leca, 2009, s. 1). Bu yaklaşıma göre, amaçlı ve problem çözmeye yönelik girişimciler, kurumsal çelişkileri birbirine karşı kullanarak değişimi başlatma konusunda yaratıcılığa ve yatkınlığa sahip olabilirler (Hardy ve Maguire, 2017, s. 274). Bu amaçlı girişimciler, kurumları istikrarsız ve değişime açık hale getiren 'şokları' veya 'bozucu olayları' fırsata çevirebilme kapasitesine sahiptir (Hardy ve Maguire, 2017, s. 269).

Bu bakış açısı, yalıtılmış ve bağlamdan kopuk bir rasyonellik anlayışıyla 'kahraman birey' tasavvuru üzerinden yönetim bilgisinin üretimi ve dolaşımını açıkladığı gerekçesiyle geniş çapta eleştirilmiştir (Hardy ve Maguire, 2017; Lawrence, Suddaby ve Leca, 2009, s. 1; Micelotta vd., 2017, s. 1893; Malsch ve Gendron, 2013, s. 870; Martin vd., 2017, s. 120). Ayrıca, güç ilişkilerinin kavramsallaştırılmasını göz ardı ettiği, yani bazı aktörlerin kendi anlam sistemlerini ve söylemsel yapılarını nasıl kurumsallaştırmış fikirlerin alınması üzerinde baskın hale getirdiğini açıklamakta eksik kaldığı yönünde eleştirilmektedir (Hardy ve Maguire, 2017, s. 272).

Kurumsal girişimcilik, kurumsal iş yaklaşımı için başlangıçta ilham kaynağı olmuş olsa da, kurumsal iş pratik sosyolojisinden yararlanarak aktörün birden fazla kurumsal alan içindeki konumunu incelemekte ve böylece aktörlere kurumları dönüştürebilecek sermaye, eğilim, kimlik ve duyarlılık kazandıran

süreçleri anlamaya çalışmaktadır (Hardy ve Maguire, 2017; Lawrence ve Suddaby, 2006, s. 248). Burada sermaye kavramı, biriktirilebilen, yatırım yapılabilen ve aktarılabilen çok çeşitli kaynakları ifade etmektedir (Bourdieu, 1990; Tatlı vd., 2014). Aktörler, sahip oldukları sermayeye göre (örn. mali, ilişkisel veya sembolik), kurumsal değişimi başlatma yetenekleri açısından hiyerarşik olarak farklılaşmaktadır.

Diğer bir pratik kavramı olan habitus, aktörlerin ‘oyunun doğasını anlama’ yeteneğini ifade etmekte ve kurumsal alandaki güç dengesini kavrayarak yeni yönetim bilgisi üretme, dağıtma, ve benimsetme kapasiteleri sağlamaktadır (Bourdieu, 1990; Malsch ve Gendron, 2013, s. 874, 875). Habitus kavramı, kurumsal işin ‘kahraman’ rasyonel aktörlerin eylemlerine değil, çoğunlukla ‘gündelik’ ve büyük ölçüde ‘görünmez’ eylemlere dayalı olduğunu öne sürmektedir (Lawrence, Suddaby ve Leca, 2009, s. 1; Marti ve Mair, 2009, s. 101; Nicolopoulou vd., 2015, s. 169). Dahası, habitus pratiği genellikle kurumsal süreçlerin hayata geçirilmesi için kolektif eylemi de gerektirmektedir (Norback, 2017, s. 1). Ancak, habitus’un erken dönem kurumsalcılığın gömülü aktörlük görüşünden nasıl kavramsal olarak farklı olduğu belirsiz kalmıştır.

Kurumsal iş yaklaşımı, kurumsallaşmış yönetim bilgisinin aktörler tarafından gerçekleştirildiğini vurgulamaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2006). Aktörler, makro-kurumsal yapılarla hem iş birliği içinde hem de onlara karşı çalışarak kurumsallaşma süreçlerini hayata geçirmektedir (Hardy ve Maguire, 2017). Ancak, kurumsal araştırmaların önündeki temel soru hâlâ mikro düzeydeki aktörlerin, makro-kurumsal sistemlerle etkileşime girerek nasıl kurumları gerçekleştirdiğini anlamaktır (Kok vd., 2017, s. 3; Nicolini vd., 2016, s. 245). Bu soruya verilen yanıtlardan biri, aktörlerin makro-kurumsal düzenleri, mantıkları ve söylemleri ‘kültürel araç setleri’ olarak kullanmalarındır (McPherson ve Sauder, 2013, s. 167).

Zilber (2006), kurumsal iş yaklaşımının bağlam ve güç dinamikleri açısından eksikliklerini ele aldığı bir vaka çalışmasını incelemektedir. Zilber (2006), yüksek teknoloji endüstrisine ait söylemin toplumsal kurumlarla nasıl ilişkili olduğunu araştırmaktadır. Çalışması, alan düzeyinde kurumsallaşmış fikirler ile İsrail bağlamındaki toplumsal kurumlar – ‘ulusal-dini’, ‘sekülerizm’ ve ‘bireycilik’ – arasındaki bağlantıları ortaya koymaktadır (Zilber, 2006). Ancak, güç dinamiklerine ilişkin analizi sınırlı kalmaktadır; bu açıklama modeli, toplumsal kurumların söylemsel gücünü aktörler açısından kavramsallaştırmada eksik kalmaktadır. Bağlamsal koşulların yanı sıra, kurumsal düzenlerde değişimi anlamaya yönelik aktörlerin yapısal koşullarına odaklanan çalışmalar da bulunmaktadır. Aktörlerin yapısal

koşulları, sembolik, eyleyene eklenmiş imge ve söylemlerin gücü; ‘statü’, yani güç ve kaynakları; ‘yaratıcılık’, yani alan içindeki mantıkları özdönüşümsel olarak yeniden yapılandırma yeteneği; ve ‘gömülülük’, yani belirli bir mantığın öngördüğü kurallar çerçevesinde aktörlüğün ne derece oluştuğuna bağlıdır (Martin vd., 2017, s. 121-123).

Bu bağlamda, Bourdieu’nün (1990) kavramlarına geri dönülecek olursa, aktörler sermaye, habitus ve özdönüşümselliğe bağlı olarak makro düzeydeki kurumlarla başarılı bağlantılar kurabilirler. Ayrıca, elitler, ekonomik ve sembolik sermayeye sahip olmaları nedeniyle, bir alandan diğerine güç transferinde avantajlıdır (Malsch ve Gendron, 2013; Tatlı vd., 2014). Öte yandan, belirli bir alandaki profesyoneller ve uzmanlar, statülerini kültürel ve sembolik sermaye aracılığıyla edinmekte ve bu sermayeler, aktörlerin yönetim bilgisini benimseme ve nesnel kabul etme gibi yatınlıklarını artırmaktadır (Bourdieu, 1990).

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu incelemede, yeni kurumsalcı kuramın, küreselleşen dünyada yaygın yer bulan yönetim bilgilerinin nesnel ve verili yapılar olarak kabul edilemeyeceğini, aksine toplumsal olarak inşa edilmiş fikri yapılar olarak ele alınmalarını gerektiren bir analiz çerçevesi sunduğu açıklanmıştır. Bu çalışmalar, yönetim bilgisinin dağılımını incelemek üzere eleştirel bir kurumsal çerçeve için üç önemli katkı sunmaktadır. Birincisi, yönetim bilgileri, söylemsel ve stratejik projeler olarak ele alındığında, belirli aktör gruplarının değer yüklü anlam yapılarını benismetirken karşıt anlam yapılarını etkisiz hale getirmek amacıyla yayılan bilgiler olarak görülebilir (Meyer ve Höllerer, 2016, s. 383; Kraatz ve Block, 2017). Gerçekten de yönetim bilgilerinin kurumsallaşma süreçlerinin söylemsel bir analizi bu olumsuzluktan faydalanabilir. Bir bilgi iddiasının gücü, yalnızca onu destekleyenlerin çıkarlarına değil, tüm paydaşların tarafsız ortak çıkarlarını temsil edebilme kapasitesine de bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Özen ve Özen, 2016, s. 3). İkincisi, bu çalışmalar, toplumsal mantıklar ile yönetim bilgileri arasında nasıl bağlantılar kurulabileceğini ve bunu yaparken tarihsel bağlamın rolünün nasıl açıklanabileceğini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Üçüncüsü, aynı yönetim bilgisinin farklı toplumsal bağlamlardaki biçimlerini açıklamaya olanak tanınmalıdır. Dolayısıyla, kurumsal mantıkların, tarih üstü kategoriler olarak yan yana konumlandırılmak yerine, anlam üretme süreçleri ve bağlamsal nitelikleri içinde ele alınarak yönetim bilgisinin yayılımı üzerindeki kurucu etkileri aydınlatılabilir.

Bu çalışmalar aynı zamanda yapı-aktörlük ilişkisini de tartışmaya açarak, yapısal kısıtların hangi koşullar altında oluştuğunu ve aktörlerin faillik yetisinin analizlerde nasıl bir rol oynadığını incelemektedir. Yine de McPherson ve Sauder (2013) ile Greenwood vd. (2011) dışında, çalışmalar nadiren ‘kurumsal mantık’ kavramının kendisini sorgulamakta ve bu mantıkların yönetim bilgisinin karmaşıklığını nasıl şekillendirdiğini sorunsallaştırmaktadır. Oysa mantıkların anlam sistemleri, değer ve varsayımları bağlama bağımlıdır ve ürettikleri yönetim bilgisinin de içsel olarak çelişkili ve muğlak olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Meyer ve Höllerer, 2014, s. 1223; Meyer ve Höllerer, 2016). Kurumsal mantıklar genellikle yalnızca rakip veya tamamlayıcı şemalar olarak ele alınmakta ve dolayısıyla mevcut kurumsal çerçevenin en umut verici kavramlarından biri nadiren sorun edilmekte ve bağlamsallaştırılmaktadır (Greenwood vd., 2011, s. 332).

Sonuç olarak, yönetim bilgisinin yayılımı tartışması, erken dönem kurumsal yaklaşımların varsayımlarını giderek artan biçimde tartışmaya açma çabalarıyla gelişmiştir. Erken dönem kurumsalcılık, normların ve kuralların sorgulanmadığı, tekil, eşbiçimli ve değişmez olduğu bir kurumsal gerçeklik tasviri sunmuştur. Bunu yaparken, aktörlük ‘gömülü’ ve ‘aşlanmış’ olarak kavramsallaştırılmış ve böylece yönetim bilgisinin yayılımında faillik, söylem ve bağlamsallık dışlanmış (Seo ve Creed, 2002; Greenwood vd., 2011, s. 322). Kurumsal yaklaşımlardaki çeşitli çalışmalar, yapısal berlilenimcilik, indirgemecilik ve özcü yaklaşım nedeniyle eleştirilebilir. Kurumların, kurumlar arası sistem içindeki işlevleri üzerinden anlaşılması, rasyonalizm bir varyasyonu olarak ele alınması ve tarihsel oluşumlarının unutulup, farklı toplumsal alanların doğal özellikleri olarak ele alınması bu eleştirileri destekler görünmektedir (Wedlin ve Sahlin, 2017).

Genel olarak, farklı yeni kurumsalcı araştırma gündemlerinin eleştirel bir değerlendirmesi, literatürdeki katkıları vurgularken, fikirlerin yayılımı, aktörlük, değişim, bağlam ve söylem gibi boyutların kavramsallaştırılmasındaki süregelen eksiklikleri ortaya koymaktadır. Bu eleştiriler, kurumların belirlenimci bir bakış açısıyla ele alınması, aktörlerin ‘kültürel kuklalar’ olarak indirgenmesi (Lawrence ve Suddaby, 2006, s. 219; Lawrence, Suddaby ve Leca, 2009, s. 1; Greenwood vd., 2011, s. 322; Delbridge ve Edwards, 2013, s. 928), kültürel bağlamın yalnızca arka plan olarak görülmesi (Zilber, 2006, s. 283; Meyer ve Höllerer, 2014; Özen ve Akkemik, 2012) ve kurumların bağlamsallığının göz ardı edilmesi gibi başlıklarda toplanmaktadır (Ocasio vd., 2016, s. 677; Meyer ve Höllerer, 2016, s. 380).

Öte yandan, aktörlük analize entegre edildiğinde, kurumsal iş çerçevesi, aktörleri değişimin 'kahramanları' olarak ele alan amaçlı araçsal rasyonaliteye fazlasıyla odaklanmaktadır (Czarniawska, 2009; Phillips ve Malhotra, 2017; van Grinsven vd., 2016, s. 284). Ancak, böylesi araçsalcı bir bakış açısı, aktörlerin gömülülük yönünü zayıflatmakta ve kurumsal yapıların rastlantısal şekilde belirlenebilir olduğu varsayımına alan açmaktadır. Amaçlı eyleme yapılan aşırı vurgu, şu soruları gündeme getirmektedir: Neden bazı aktörler kurumsallaşmış yönetim bilgilerine erişimde daha fazla güce sahiptir? Neden bazı kurumsal mantıklar ve söylemler belirli aktörlere daha fazla güç kazandırırken, bazılarını dezavantajlı konuma sokmaktadır? Neden bazı kurumsal düzenler belirli yönetim bilgilerine meşruiyet sağlarken, rekabet eden söylemleri dışlamaktadır?

Ayrıca, eleştiriler, kurumsal araştırmalarda, yönetim bilgisinin kurumsallaşmış 'bütünleştirici yapılar' olarak ölçüsüzce vurguladığını belirtmektedir (Lawrence ve Suddaby, 2006, s. 238). Bu doğrultuda, birçok kurumsal görgül çalışma, makro-kurumsal mantıkların değer yüklü boyutlarını göz ardı etme eğilimindedir, böylece 'kendiliğinden kabul edilen' bu yaklaşım, gücü görünmez kılmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2006, s. 248). Ek olarak, kurumsal mantıklar üzerine yapılan birçok çalışmada görülebilecek bir diğer sonuç, kurumsal mantıkların kendi içlerinde ve birbirleriyle olan uyumunu veya uyumsuzluğunu önceden varsaymalarıdır (Greenwood vd., 2011, s. 332; Smith ve Besharov, 2017). Bu özcü ve belirlenimci kurumsal düzen ve mantık okuması, bir dizi sınırlamayı da beraberinde getirmektedir. Birincisi, bu perspektifler, kurumsal mantıkları tamamen tutarlı, kendini sürdüren, tutarlı ve sabit kategoriler olarak ele alma eğilimindedir ve bunların birbirleriyle etkileşime girmeden önce izole bir şekilde var olduğunu varsayar. İkincisi, kurumsal düzenler ve mantıklar kendi başlarına kapalı sistemler olarak ele alındıkça, bağlamsız kategoriler haline gelirler (Ocasio vd., 2016, s. 677; Hardy ve Maguire, 2017). Sabit kategoriler olarak düşünülmekte, zaman ve mekânda değişmez oldukları varsayılmakta ve kurumsal süreçlerin olumsal ve sürekli değişen olgular olduğu göz ardı edilmektedir (Meyer ve Höllerer, 2016, s. 381; Greenwood vd., 2011, s. 319; Delbridge ve Edwards, 2013, s. 928).

Ayrıca, 'bütünleştirici yapılar' görüşü, yönetim bilgisine ve mantıklara bağlam içinde atfedilen gerçek uygulama ve anlamlara odaklanmayı engellemektedir (Zilber, 2006; Meyer ve Höllerer, 2014; 2016, s. 380; Meyer ve Höllerer, 2016; Özen ve Akkemik, 2012). Böylesi bir analiz, bağlamı ele alırken kültürel ve sosyal alanlar ile ulusal ve uluslararası ölçekleri içermelidir. Böylesi bir analizde, kurumsal yapılar ile aktörlerin söylemsel ve maddi pratikleri arasındaki etkileşim, yönetim bilgisi ve mantıklarda yalnızca

geçici çözümler üretebilmektedir (Fairclough, 2005, s. 931; Hardy ve Maguire, 2016, s. 84). Dolayısıyla, kurumsal araştırmalar yönetim bilgisinin yayılımında bağlama da gereken önemi vermelidir.

Son olarak, kurumların ‘bütünleştirici yapılar’ olarak ele alınması, yönetim bilgisinin yayılımı süreçlerini tekdüze ve değişmez fenomenler olarak tasavvur etmektedir; bu anlayışa göre, yönetim bilgi ve uygulamaları net, belirsizlik içermez, homojen ve değişmezdir. Bu bakış açısıyla, gömülü aktörlük, tekil anlam sistemleriyle ‘aşılannış’ olarak kavramsallaştırılmakta ve böylece güç, çelişkiler ve mücadele süreçleri doğal olarak dışlanmaktadır (Greenwood vd., 2011, s. 322). Bunun bir sonucu olarak, aktörlüğün rolü, yalnızca mekanik biçimde kurumsallaşmış yönetim bilgisini yeniden üreten ‘kültürel kuklalar’ konumuna indirgenmektedir (Lawrence, Suddaby ve Leca, 2009, s. 1). Bu nedenle, kurumsal süreçlerin açık, olumsal ve tartışmalı formlarına daha fazla vurgu yapılmalı ve bu süreçlerin toplumsal inşasında aktörlüğün rolü öne çıkarılmalıdır (Lawrence, Leca ve Zilber, 2013, s. 1024).

Yeni kurumsal kuram çerçevesinden yönetim bilgisinin dolaşımı süreçlerine yaklaşım için karşılaştırmalı veya çoklu vaka analizi yöntemiyle geliştirilmiş görgül çalışmalar önerilebilir. Bu minvalde, kesitsel araştırma tasarımından çok uzun dönemli değişim süreçlerine odaklanmak yerinde olacaktır. Yaygın şekilde kabul edilmiş görünen yönetim bilgilerinin araştırılmasında, bir örgütsel tepki stratejisi olan ‘ayrıştırma’ eğilimine dikkat etmek önemli olacaktır (Meyer and Rowan, 1977). Örgütlerin yönetim fikirlerine uyum baskısı altında geliştirdikleri bölümlere ayırma, taklit etme, baskılama gibi birçok tepki stratejileri geliştirdikleri bilinmekle beraber, gelişmekte olan bir iş sistemi olarak Türkiye’de bu konuda yapılacak görgül çalışmalara ihtiyaç görölmektedir (Oliver, 1991). Ayrıca, kurumsal mantıklar çerçevesinden yapılacak çalışmalarda mantıkların verili kavramsal çerçeveler olmaktan çok aktörlerin gerçekte geliştirdikleri performanslar olarak ele almakta fayda görölmektedir (McPherson and Sauder, 2013). Kurumsal iş çerçevesinden yönetim bilgisinin dağılımı yaklaşımında çoklu aktörlerin anlamlandırma, çerçeveleme ve meşrulaştırma stratejilerinin etkileşimi sorusu verimli bir araştırma gündemi teşkil etmektedir. Son olarak, bu çalışma, Türkiye iş dünyasında yönetim bilgisinin dağılımının küresel ve yerele gömülü bilgilerin etkileşimi açasından incelenmesine ihtiyaçın devam ettiğini vurgulamaktadır.

Kaynakça

- Amis, J., Munir, K., & Mair, J. (2017). Institutions and economic inequality. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, and R. Meyer (eds.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 2nd edition, London: Sage, pp. 705-736.
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 53(6), 1419-1440.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Stanford University Press.
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in translation: The making of Danish diversity management, *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939-948.
- Czarniawska, B. (2009). Emerging institutions: Pyramids or anthills? *Organization Studies*, 30(4), 423-441.
- Delbridge, R., & Edwards, T. (2013). Inhabiting institutions: Critical realist refinements to understanding institutional complexity and change. *Organization Studies*, 34(7), pp. 927-947.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (pp. 3-21). Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Drori, G., Höllerer, M., & Walgenbach, P. (2014). The glocalization of organization and management: Issues, dimensions, and themes. In G. Drori, M. Höllerer, and P. Walgenbach (eds.) *Global themes and local variations in organization and management*. London: Routledge, 3-24.
- Drori, G., Höllerer, M., & Walgenbach, P. (2014). Unpacking the glocalization of organization: From term, to theory, to analysis, *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 1(1), 85-99.
- Fairclough, N. (2005). Peripheral vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The case for Critical Realism. *Organization Studies*, 26(6), 915-939.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-263). University of Chicago Press.
- Greenwood R, Raynard M, Kodeih F, Micelotta ER & Lounsbury M (2011) Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals* 5(1): 317-371.

- Hardy, C. and Maguire, S. (2016). Organizing risk: Discourse, power, and 'riskification'. *Academy of Management Review*, 41(1), 80-108.
- Hardy, C. & Maguire, S. (2017). Institutional Entrepreneurship and Change in Fields. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, and R. Meyer (eds.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 2nd edition, London: Sage, pp. 261-280.
- Haveman, H.A. & Rao, H. (2006). Hybrid forms and the evolution of thrifits. *American Behavioral Scientists*, Vol. 49(7), 974-986.
- Höllerer, M. A., Walgenbach, P., & Drori, G. S. (2017). The Consequences of Globalization for Institutions and Organizations. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, and R. Meyer (eds.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 2nd edition, London: Sage, pp. 214-242.
- Kok, A.M., de Bakker, F.G., & Groenewegen, P. (2017). Sustainability struggles: Conflicting cultural and incompatible logics. *Business and Society*, online, 1-37.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2017). Institutional Pluralism Revisited. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 532-557). London: Sage.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies* (pp. 215-254). Sage.
- Lawrence, T. B., Leca, B., & Zilber, T. B. (2013). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 102-108.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations. *Cambridge University Press*.
- Malsch, B., & Gendron, Y. (2013). Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Accounting, Organizations and Society*, 38(8), 672-694.
- McPherson, C. M., & Sauder, M. (2013). Logics in action: Managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly*, 58, 165-196.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, J.W. (2014). Empowered actors, local settings, and global rationalization. In G. Drori, M. Höllerer, and P. Walgenbach (eds.) *Global themes and local variations in organization and management*. London: Routledge, pp. 413-424.

- Meyer, R. E. & Höllerer, M. A. (2014). Does Institutional Theory Need Redirecting? *Journal of Management Studies* 51(7), p.
- Meyer, R.E. (2014). ‘Re-localization’ as micro-mobilization of consent and legitimacy. In G. Drori, M. Höllerer, and P. Walgenbach (eds.) *Global themes and local variations in organization and management*. London: Routledge, pp. 79-89.
- Meyer, R.E. & Höllerer, M.A. (2016). Laying a smoke screen: Ambiguity and neutralization as strategic responses to intra-institutional complexity. *Strategic Organization*, 14(4), p. 373-406.
- Micelotta, E. R., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885-1910.
- Nicolini, D., Delmestri, G., Goodrick, E., Reay, T., Lindberg, K., & Adolfsson, P. (2016). Look what’s back! Institutional complexity, reversibility, and the knotting of logics. *British Journal of Management*, 27, 228–248.
- Nicolopoulou, K., Lucas, I., Tatli, A., Karatas-Ozkan, M., Costanzo, L. A., Özbilgin, M., & Manville, G. (2015). Questioning the legitimacy of social enterprises through Gramscian and Bourdieusian perspectives: The case of British social enterprises. *Organization*, 22(4), 473–496.
- Norbäck, M. (2017). Recycling problems and modernizing the solution: Doing institutional maintenance work on Swedish public service television. *Journal of Management Inquiry*, 26(1), 1–19.
- Ocasio, W., Mauskapf, M., & Steele, C.W.J. (2016). History, society, and institutions: The role of collective memory in the emergence and evolution of societal logics. *Academy of Management Review*, 41(4), 676-699.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145–179.
- Özen, Ş. (2007), “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, Der. Sargut S. A. ve Özen, Ş. *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge, 237-330.
- Özen, Ş. & Akkemik, K.A. (2012). Does illegitimate corporate behavior follow the forms of polity? The Turkish experience. *Journal of Management Studies*, 49(3), 515-536.
- Özen, Ş. & Özen, H. (2016). What makes local protesters? A discursive analysis of two cases in gold-mining industry in Turkey. *World Development*, 20, 1-13.
- Özen, Ş., & Berkman, Ü. (2007). Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization*, 28(6), 825-851.
- Özseven, M., Danişman, A., ve Bingöl, A.S. (2016). Kurumsal değişim, güç mekanizmaları ve direniş taktikleri: Türk sağlık alanında bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 43(3), 779-811.

- Pache, A. C., & Santos, F. (2013), Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4): 972-1001.
- Phillips, N., & Malhotra, N. (2017). Language, cognition and institutions: studying institutionalization using linguistic methods. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, and R. Meyer (eds.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 2nd edition, London: Sage, pp. 102-127.
- Reay, T. & Hinings C.R. (2005). The recomposition of an organizational field: Health care in Alberata. *Organization Studies*, 26(3), 351-384.
- Schneiberg, M., & Lounsbury, M. (2017). Social movements and the dynamics of institutions and organizations. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, and R. Meyer (eds.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 2nd edition, London: Sage, pp. 281-310.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Seo, M. G., & Creed, W. E. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2017). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 1-44.
- Strang, D., & Meyer, J.W. (1993). Institutional conditions for diffusion. *Theory and Society*, 22, 487-511.
- Tatli, A., Vassilopoulou, J., Özbilgin, M., Forson, C., & Slutskaia, N. (2014). A Bourdieuan relational perspective for entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 615-632.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. New York: Oxford University Press.
- Toubiana, M., Oliver, C., & Bradshaw, M. (2017). Beyond differentiation and integration: The challenges of managing internal complexity in federations. *Organization Studies*, 38(8), 1041-1065.
- Van Grinsven, M., Heusinkveld, S., & Cornelissen, J. (2016). Translating management concepts: Towards a typology of alternative approaches, *International Journal of Management Reviews*, 18, 271-289.
- Vermeulen, P.A.M., Zietsma, C., & Greenwood, R. (2016). Strategic responses to institutional complexity. *Strategic Organization*, 14(4), 277-286.
- Wedlin, L. & Sahlin, K. (2017). The imitation and translation of management ideas. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, and R. Meyer (eds.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 2nd edition, London: Sage, pp. 102-127.

Zilber, T. B. (2006). The work of the symbolic in institutional processes: Translations of rational myths in Israeli high tech. *Academy of Management Journal*, 49(2), 281-303.

Rejeneratif (Rejenerative) İş Stratejileri ve Sürdürülebilirlik

Sinem Sönmez¹

Özet

İnsanoğlu, doğanın efendisi olmayıp onun bir parçası olduğunu fark ettiğinden bu yana, örgütsel bağlamda önemli adımlar atılmıştır. Bunlardan biri, günümüzde birçok yaklaşımın temelini oluşturan ve ilk kez biyolojiyle ilişkilendirilerek ortaya çıkan sistem yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımı, en basit haliyle bir bütünün parçalarının işlevlerini tam ve doğru bir şekilde yerine getirmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda gelişen ve biyoloji ile ilk kez karşımıza çıkan bir diğer kavram, son 50 yıldır literatürde yer alan “rejeneratif (regenerative)” stratejidir. Çoğunlukla yabancı kaynaklarda yer bulan bu kavramın ülkemizdeki kullanımı oldukça yeni sayılmaktadır.

“Rejeneratif Strateji” ilk başta biyoloji alanında kullanılmıştır; ancak zamanla doğa bilimleri, çevre, yapı ve mimarlık gibi alanlarda da yer bulmuş ve bu alanlarda önemli çalışmalar yapılmıştır. Günümüzde ise örgütsel bağlamda, özellikle iş modelleri açısından önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, sistem yaklaşımının yanında, sürdürülebilirlik olgusu içinde de değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu haliyle sürdürülebilirlik kavramının mütemmim cüzü gibi görülen rejeneratif strateji günümüz iş dünyası için önemli bir konu olarak görülmektedir. Bu nedenle akademik ve pratik yaşamda iyi anlaşılabilmesi gerekmektedir. Bu amaçla hazırlanan araştırmaların çoğalacağı düşünüldüğünden bu çalışma ile literatürdeki bu yönde gelişecek çalışmalara katkı sunulması hedeflenmiştir.

Bu amaçla hazırlanan çalışma, sürdürülebilir iş stratejilerinin ötesine geçerek ekosistemlerin kendini yenileyebilme süreçlerine katkı sağlamayı amaçlayan **rejeneratif strateji** kavramını ele almaktadır. Geleneksel sürdürülebilirlik anlayışı, çoğunlukla çevresel ve sosyal zararı en aza indirmeye odaklanırken, rejeneratif stratejiler işletmelerin doğaya ve topluma **pozitif etki yaratmasını** hedeflemektedir. Bu yaklaşım, işletmelerin sadece ekonomik kazanç

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bingöl Üniversitesi, ssonmez@bingol.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6390-8911

sağlamakla kalmayıp, ekosistemlerin ve toplumsal yapıların uzun vadeli gelişimine katkıda bulunmalarını sağlayacak sistematik bir dönüşümü ifade etmektedir.

Çalışmada, rejeneratif strateji kavramının **sistem yaklaşımı** ile olan ilişkisi incelenmiş ve iş dünyasında sürdürülebilirlik ekseninde yaşanan dönüşümler ele alınmıştır. Bu doğrultuda, iş modellerinin gelişimi **üç dalga çerçevesinde** değerlendirilmiştir. İlk dalgada işletmeler, ekonomik kazanç odaklı olup çevresel ve sosyal etkileri göz ardı etmektedir. İkinci dalgada sürdürülebilirlik rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak görülmeye başlanmış, ancak çoğunlukla maliyet yönetimi perspektifinde ele alınmıştır. Üçüncü dalga ise rejeneratif stratejilerin gelişimiyle şekillenmekte ve işletmelerin ekosistemleri destekleyici bir yapı kazanmasını hedeflemektedir.

Son olarak, çalışmada rejeneratif iş stratejilerinin uygulanabilmesi için **anlayış, amaç ve eylem** olmak üzere üç temel ilke üzerinde durulmuştur. İşletmelerin ekosistemlerin işleyişini anlaması, sürdürülebilir bir vizyon geliştirmesi ve bunu etkili eylemlerle hayata geçirmesi, rejeneratif dönüşümün sağlanması açısından kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, hem akademik hem de iş dünyası açısından rejeneratif stratejilerin uygulanabilirliğine yönelik teorik bir çerçeve sunmaktadır.

Giriş

Günümüz iş dünyasında çevresel sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk giderek daha fazla önem kazanmakta, işletmeler sadece ekonomik kazanç sağlamayı değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sistemlere katkıda bulunmayı da hedeflemektedir. Bu dönüşüm, sistem yaklaşımına dayalı yeni stratejik modellerin geliştirilmesini gerektirmektedir.

Son yıllarda sürdürülebilirlik anlayışını daha ileri taşıyan **rejeneratif strateji** kavramı öne çıkmaktadır. Rejeneratif strateji, işletmelerin sadece çevresel zararları en aza indirmesini değil, aynı zamanda ekosistemlerin kendini yenileme süreçlerine katkıda bulunmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin doğaya ve topluma entegrasyonunu sağlayarak uzun vadeli değer yaratmalarına olanak tanımaktadır.

Bu çalışmada, rejeneratif strateji kavramı detaylı bir şekilde ele alınarak, sistem düşüncesi ile olan ilişkisi değerlendirilecektir. Ayrıca sürdürülebilirlik ekseninde iş dünyasında yaşanan dönüşüm süreçleri incelenecek ve işletmelerin nasıl daha bütüncül ve yenileyici stratejiler geliştirebileceği tartışılacaktır. Bu çerçevede, rejeneratif iş modellerinin hem akademik alanda hem de iş dünyasında nasıl uygulanabileceğine yönelik bir perspektif sunulması amaçlanmaktadır.

1. Sistem Düşüncesi

Aristo'nun dediği gibi; bütün, parçaların tümünden daha büyüktür (Aslan ve Arda, 2018). Dolayısıyla parçaları anlamak ve yorumlamak için bütüncül düşüncenin önemi devam etmektedir. Günümüz dünyasında yaşanan küresel, sosyal ve teknolojik gelişmeler bir yanda birey ve toplumlara farklı imkân ve şartlar oluştururken diğer yandan da onların bu durumları birlikte yönetebilmelerine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda toplumlar birbirlerine bağlı, canlı ve açık bir sistemle hareket etmektedir.

Özellikle internet tabanlı teknolojilerin oluşturulması ve yazılım altyapılarının geliştirilmesi, genel ekonomi ve ticaretin ilerleyişinde bir geribildirim mekanizması oluşturarak bunların birbirine bağlanmasına zemin hazırlamaktadır. Dahası, toplumlarda benimsenen politika ve uygulamalar, döngüsel bir etkiyle diğer sistemleri tetiklemekte ve bu bütüncül sistemin daha da dinamik hale gelmesine neden olmaktadır.

Birey, örgüt ve toplumlardaki değişiklikler tekil olarak değerlendirildiğinde, her birinin farklı politikalara yol açtığı görülmektedir. Bu durum, etkilerin bir döngü şeklinde toplumlar arasında yayılmasına ve giderek küreselleşen dünyanın karmaşık bir sistem oluşturmasına neden olmaktadır. Ancak bu tür karmaşık ve öngörülemez yapılar, bütüncül bir yaklaşımla ele alındığında daha iyi anlaşılabilir.

Sistem Düşüncesinin Önemi

Bahsedilen bu karmaşık ve çok katmanlı yapının kökenlerini anlamak, sistem düşüncesinin önemini ortaya koymaktadır. Arnold ve Wade (2015), toplumların birbiri ile birçok açıdan etkileşim halinde olduğunu ve bunun değişim süreçlerini tetiklediğini ifade etmektedir. Bu bağlamda sistem düşüncesinin yaygınlaşması, karmaşık yapıların analiz edilmesi ve anlaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. 'Sistem düşüncesi' kavramını ortaya atan Barry Richmond, toplumların birbirlerini giderek daha fazla etkilediğini ve bunun karşılıklı bağımlılık ilişkileri meydana getirdiğini vurgulamıştır. Richmond ayrıca, bu tür karmaşıklıkların sistem düşüncesi ile yönetilebileceğini belirtmiştir (Arnold ve Wade, 2015).

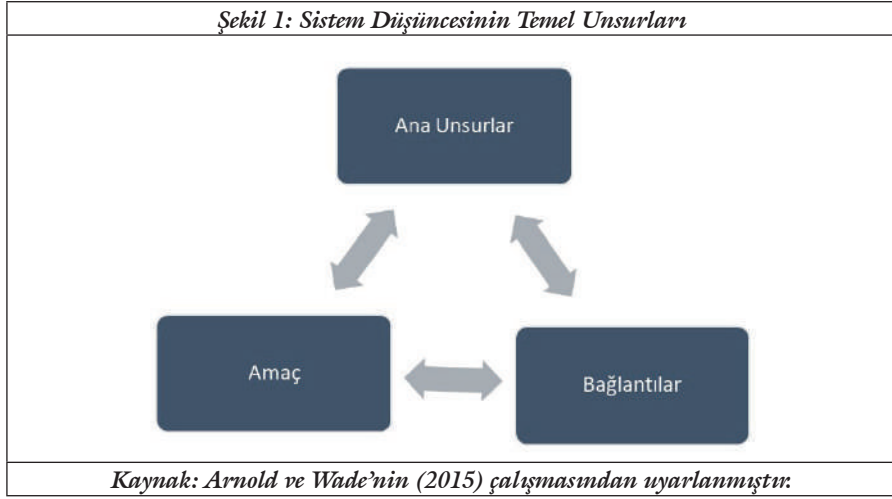
Sistem kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre, sistem "bir yol ve düzeni" ifade ederken, aynı zamanda "bir sonuç elde etmeye yarayan yöntemler düzeni" olarak tanımlanmaktadır. Merriam-Webster sözlüğü ise sistemi, "birleşik bir bütün oluşturan, düzenli etkileşimde bulunan veya birbirine bağımlı öge grubu" olarak açıklamaktadır. Bu tanımları bir arada değerlendirdiğimizde, sistemin birbiriyle ilişkili düzenlerin toplamı olduğu sonucuna varabiliriz.

Daha açık bir ifadeyle sistem, doğrudan ya da dolaylı şekilde birbiriyle bağlantısı olan parçaların oluşturduğu bir düzeni ifade etmektedir. Literatürde de sistem; genellikle bir girdi, süreç ve çıktı çerçevesinde ele alınmakta ve bu sürecin temel bileşenleri bulunmaktadır. Bu bileşenlerin anlaşılması ve yönetilmesi ise sistem düşüncesinin benimsenmesiyle mümkündür.

Sistem Düşüncesinin Temel Unsurları

Sistem düşüncesi Şekil 1'deki gibi üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar:



- ✓ Ana Unsurlar (Elements): Sistemi tanımlamaya yarayan temel unsur,
- ✓ Bağlantılar (Interconnections): Sistem düşüncesiyle ilgili temel parçaların bağlantısı,
- ✓ Fonksiyon ya da Amaç (A Function or Purpose): Sistem düşüncesinin nihai hedefi ya da işlevi.

Meadows (2008) bu tanımı ile sistem düşüncesini anlamak ve uygulamak isteyenler için önemli bir rehber sunmayı amaçlamıştır. Buna göre işin ve faaliyetlerin yürütülmesinde daha net, anlaşılabilir ve sürdürülebilir adımların geliştirilmesi sağlanabilir. Çünkü sistem birbiriyle ilişkili parçaların belli bir amaç ya da faaliyeti sürdürmesi amacıyla atılan adımlar toplamını ifade etmektedir. Bu da günümüz dünyasında birbirinden etkilenmenin kaçınılmaz olduğundan sistemlerin devamlılığının ve gelişmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu da ancak sürdürülebilirlik ile sağlanacaktır.

2. Sürdürülebilirlik ve Sistem Düşüncesi (Sürdürülebilirliğin Yol Haritası)

Sürdürülebilirlik olgusu; birey, örgüt ve toplumların bugünden yarına en sağlıklı şekilde kalabilmelerini içeren bütüncül bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bunun sağlanması belli başlı bir düzeni gerektirdiğinden sistem düşüncesi burada devreye girmektedir. Çünkü amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda meydana gelen faaliyetlerin bir düzen içerisinde ve bütüncül yaklaşımla ilerlemesi gerekmektedir. Bu da bize sistemin önemini vurgulamaktadır.

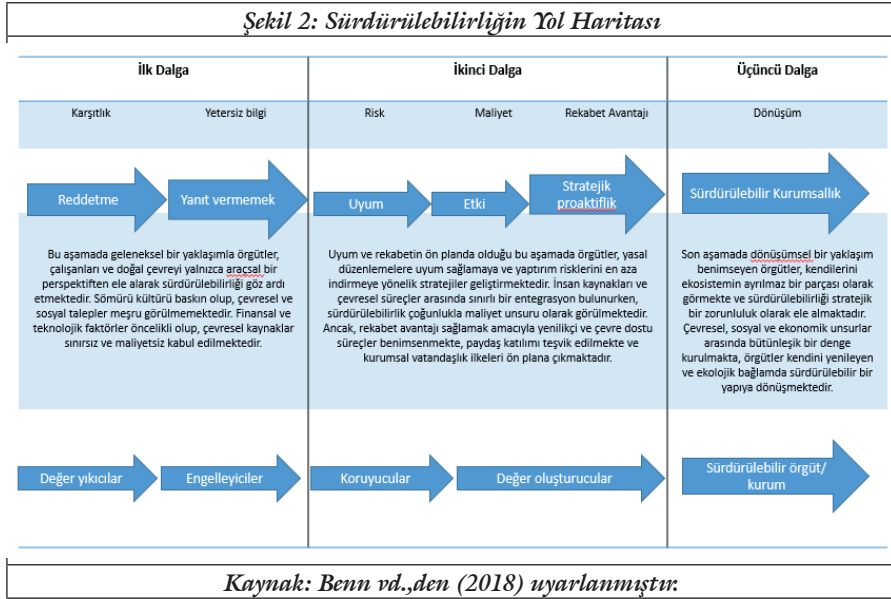
Ayrıca sistem yönünden duruma bakarsak, sistemin sürdürülebilir olması onun etkinliğini göstermesi bakımından önemlidir. Bu da sistemin doğal, sosyal ve ekonomik çevresiyle etkileşimine bağlıdır (Aslan ve Arda, 2018) diyebiliriz. Sürdürülebilirlik tek başına ele alındığında 'Ne' yapıldığı ön plana çıkarken, sistem düşüncesi devreye girdiğinde 'Nasıl' sorusuna yanıt aranarak faaliyetlerin geliştirildiğinden söz etmek mümkündür. Burada önemli olan sürdürülebilirliğin hangi aşamalardan geçtiği ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için nasıl bir sistem kurulacağına tespit edilmesidir. Bunun daha iyi anlaşılabilmesi adına Şekil 2'de sürdürülebilirliğin hangi aşamalardan geçtiği konusuna yer verilmiştir.

Sürdürülebilirliğin sağlanması, bireylerin ve toplumların gelişimini desteklemek açısından örgütlere önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu bağlamda, örgütlerin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları kapsayan bütüncül bir sürdürülebilirlik modeline ihtiyaç duyduğunu söylemek mümkündür. Böyle bir modelin uygulanması, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları için gerekli dönüşüm süreçlerini başlatmaktadır. Bu çerçevede Benn, Edwards ve Williams (2018), sürdürülebilirlik sürecini üç aşamalı bir modelle açıklamış ve bu aşamaların örgütlerin insan ve doğal sermayeyi yönetme kapasitelerini geliştirmek için rehber niteliğinde olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca daha sonra Landrum (2018) tarafından konu genişletilmiş ve farklı bir bakış açısı kazandırılmıştır.

Bu bağlamda, 'Örgütsel Sürdürülebilirlik Aşama Modeli' ya da 'Örgütsel Sürdürülebilirlik Yol Haritası'(Waves of Sustainability) olarak ifade edilen aşamaların takip edilmesi ile kurumların insan ve çevre sürdürülebilirliği konusundaki girişimlerini değerlendirmek ve yönlendirmek için bir çerçeve sunulmaktadır. Bir çeşit yol haritasını gösteren model; örgütlerin sürdürülebilirliğe yönelik ilerlemelerini karıştıktan başlayarak önce kayıtsız kalma, sonrasında farkına varma ve uyum süreçleri ile değişim, dönüşüm gibi aşamalara ayırmaktadır. Benn, Edwards ve Williams (2018) üç dalgaya ayırdıkları modelde sürdürülebilirlik sürecini altı aşamada tanımlamıştır.

Ancak bu sürecin ardışık olmadığını da vurgulamışlardır. Örgütler, aşamaları sırasıyla takip etmek yerine dönüşümsel sıçramalar yaparak ilerleyebilir veya önceki girişimlerinden vazgeçerek daha düşük bir sürdürülebilirlik aşamasına gerileyebilir. Bunlara ek olarak model, örgütlere mevcut durumlarını değerlendirme ve gelecekteki stratejik yönelimlerini planlama konusunda da önemli bir araç sağlamaktadır (Palm ve Siczko, 2021).

Şekil 2: Sürdürülebilirliğin Yol Haritası



i. Benn, Edwards ve Williams (2018) sürdürülebilirlik modeli (Palm ve Siczko, 2021, s. 11-20),

Birinci Dalga: Reddetme ve duyarsızlık aşamalarından oluşmaktadır.

Reddetme: Bu aşamadaki işletmeler, doğal ve insan kaynaklarını yalnızca ekonomik kazanç elde etmek amacıyla kullanmaktadır. Ayrıca burada yönetim, çevreye verilen zararı göz ardı etmekte ve bu zararın maliyetini toplumun üstlenmesini beklemektedir (Dunphy, 2003). Çalışanlar niteliksiz ve bu nedenle tüketilebilir bir kaynak olarak görülmekte ve iş sağlığı ve güvenliği ihmal edilmektedir. Dahası örgütler, yalnızca kâr maksimizasyonuna odaklanarak sürdürülebilirlik argümanlarını reddetmekte ve bu yaklaşımları maliyetli ve gereksiz bulmaktadır. Bu tür örgütler, sürdürülebilirlik çabalarını kasıtlı olarak engelleme veya mali yükleri diğer paydaşlara aktarma eğilimleri nedeniyle “gizli sabotajcılar” olarak tanımlanmaktadır (Benn vd., 2018).

Duyarsızlık: Bu aşamadaki örgütler, kâr odaklı sorumluluklarının ötesine geçmek konusunda farkındalık veya ilgi eksikliği yaşamaktadır. Ancak bu durum, kasıtlı bir dirençten ziyade sürdürülebilirlik konusundaki bilgi

ve farkındalık yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu aşamada örgütler, geleneksel iş yapma biçimlerini sürdürmekte ve karar alma süreçlerinde sürdürülebilirlik konularını dikkate almamaktadır. Ayrıca insan kaynakları stratejisi varsa, bu genellikle yalnızca uyumlu bir iş gücünün oluşturulması ve korunmasına odaklanmaktadır. Bunlara ek olarak, sosyal sorunlar büyük ölçüde göz ardı edilmekte, çevresel etkiler ise ya görmezden gelinmekte ya da ancak zorunlu olduğunda dikkate alınmaktadır (Benn vd., 2018; Dunphy, 2003).

Bu aşamadaki örgütler, Benn vd. (2018) tarafından “sığınak wombhatları” olarak adlandırılmaktadır. Tıpkı wombhatlar gibi, bu örgütler de hareket etmek yerine karanlık sığınaklarına çekilmeyi tercih etmektedir.

İkinci Dalga: Uyumluluk: Örgütlerin yasal yaptırımları önlemek amacıyla uyum odaklı bir yaklaşım benimsemesi ile tanımlanmaktadır (Dunphy, 2003). Bu aşamada örgütler, güvenli ve istikrarlı bir çalışma ortamı sağlamayı ve çevreye zarar vermemeyi önemsemektedir. Ancak, bu odaklanma genellikle hukuki yaptırımlardan kaçınma ya da toplumsal tepkiyi önleme amacı taşımaktadır. Aynı zamanda çevresel zararların örgüt açısından mali veya itibar kaybına yol açabileceği endişesi, bu önceliklerin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Örgütler, insan kaynakları ve çevresel işlevleri nadiren entegre etmelerine rağmen, kendilerini “sorumlu kurumsal vatandaşlar” olarak görmektedir. Bunun nedeni, çoğu zaman ana faaliyet alanlarıyla ilgisiz hayırsever projelere ve girişimlere destek vermeleridir (Benn vd., 2018).

Benn vd. (2018), bu aşamadaki örgütleri “reaktif minimalistler” olarak tanımlamaktadır. Bunlar, daha sürdürülebilir uygulamalara geçiş taleplerini kabul etmekte, ancak bu talepleri en düşük düzeyde karşılamaktadır. Uyumluluk, esasen hükümet düzenlemelerine ve mevzuatına uymama nedeniyle para cezası, itibar kaybı ya da düzenleyici kurumlar ve topluluklarla karşı karşıya kalma riskini azaltmayı amaçlayan bir taktik olarak değerlendirilmektedir.

Verimlilik: Bu aşama ile örgütlerin insan kaynakları ve çevreye yönelik strateji ve politikaları sürdürülebilir uygulamalarla entegre ederek maliyetleri düşürme ve verimliliği artırma potansiyelini fark etmeye başladıkları bir dönemi temsil edilmektedir (Benn vd., 2018). Bu aşamada örgütler, sürdürülebilir uygulamalara geçişin ek maliyetler gerektirdiğini kabul etmekle birlikte, bu maliyetlerin artan ürün ve hizmet kalitesiyle sağlanan katma değer sayesinde gerekçelendirilebileceğini ve gelir elde etmeye yönelik önemli bir kazanç sağlayabileceğini görmektedir (Dunphy, 2003).

Atıkların azaltılması konusundaki farkındalık bu aşamada önemli bir rol oynamaktadır. Örgütler, kıt ve maliyetli kaynakların etkin kullanımına yönelik sürdürülebilirliği temel bir iş değeri olarak benimsemekte ve sürekli iyileştirme, atık azaltımı gibi yaklaşımlara öncelik vermektedir. Bu tutum değişikliği, Benn vd. (2018) tarafından bu aşamadaki örgütlerin “çalışkan koruyucular” olarak tanımlanmasına neden olmuştur.

Stratejik Proaktivite: Bu aşamada, örgütlerin sürdürülebilirliği iş stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandığı, aynı zamanda proaktif ve yenilikçi bir yaklaşımı temsil ettiği vurgulanmıştır. Bu aşamada firmalar, sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel sorumluluk değil, aynı zamanda rekabet avantajı ve ortak değer oluşturma fırsatı sunduğuna inanmakta, akabinde bu doğrultuda hareket etmektedir. Örgütler, kendilerini sürdürülebilirlik lideri olarak konumlandırarak tercih edilen işveren olma yolunda ilerlemekte, yenilikçi insan kaynakları stratejileri geliştirmekte ve paydaş desteğini arttıran kurumsal liderlik programları sunmaktadır. Ayrıca çevre dostu, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi de bu aşamanın temel unsurlarından biridir.

Sürdürülebilirliğe bağlılık, firmanın tüm faaliyet ve politikalarına tamamen entegre edilmiş durumdadır. Ancak bu bağlılık yalnızca çevresel veya toplumsal faydayı değil, aynı zamanda kurumsal çıkarları ve uzun vadeli kârlılığı optimize etmeyi de hedeflemektedir. Bu nedenle Benn vd. (2018) bu aşamadaki işletmeleri ‘proaktif stratejistler’ olarak tanımlamaktadır.

Bu aşamada ayrıca “atık” kavramı genişletilerek yalnızca fiziksel atıkları değil, kaçırılmış stratejik fırsatlardan kaynaklanan potansiyel kayıpları da içerecek şekilde yeniden tanımlanmıştır. Örgütler, sürdürülebilirlik girişimlerini yalnızca risk azaltma olarak değil, aynı zamanda karbon nötr ekonomiye geçiş ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına (SKA’lar) katkı sağlamak gibi fırsatlar olarak da görmektedir. Bu ileri düzey yaklaşım aynı zamanda çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik arasında güçlü bir denge kurmaktadır.

Sürdürülebilirlik yolculuğunun **üçüncü dalgası** ve son aşaması olan **Dönüşümde** örgütler ve paydaşlar, sürdürülebilir bir dünyanın gerekliliklerini derinlemesine benimsemiş durumdadır. Bu aşamadaki örgütler, geleneksel finansal kazanç odaklı hedeflerin ötesine geçerek ekolojik ve sosyal sürdürülebilirliği teşvik eden ilke ve uygulamaları önceliklendirmektedir. Bunun sağlanmasındaki temel amaç, adil ve eşitlikçi bir toplumun inşasına katkıda bulunmak ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmektir. Bu sayede ortaya çıkacak bazı sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- *Kapsayıcı iş birlikleri ve etkili dönüşüm*; Firmalar, sürdürülebilir bir toplumu desteklemek adına hükümetler, topluluklar ve diğer işletmelerle aktif bir iş birliği içerisinde çalışmaktadır. Bu iş birlikleri, yalnızca firmanın kendisini değil, daha geniş bir çevresel ve toplumsal ekosistemi dönüştürmeyi hedeflemektedir. Yeşil üretim süreçlerini garanti altına almak için entegre ve iş birliği temelli tedarik zincirleri oluşturulmakta, en iyi uygulamalar paylaşılmakta ve insan kaynaklarına stratejik yatırımlar yapılmaktadır (Benn vd., 2018).

- *Atık ve Değer Yönetimi*; Bu aşamada atık kavramı, fiziksel kaynak israfının çok ötesine geçmiştir. Artık kurumsal yeteneklerin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirilmemesi veya gerekli yeteneklerin kaybedilmesi olarak da değerlendirilmektedir. İşletmeler, dematerializasyon, yeniden kullanım, yenileme ve geri dönüşüm gibi uygulamaları aktif bir şekilde desteklemekte ve bilgi temelli ekonomiyi genişletmeye odaklanmaktadır.

- *Uzun Vadeli Değer Yaratımı*; Bu örgütler, sermaye piyasalarını kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli değer yaratımına yönlendirmeye çalışmaktadır. Ekonomik, sosyal ve çevresel stratejiler arasında bir denge kurmayı hedefleyen entegre bir yaklaşımı benimsemektedirler. Bu çaba, hem sürdürülebilirliğin üç temel ayağı arasında uyum sağlamayı hem de şirketin stratejik sürdürülebilirlik hedeflerini hayata geçirmeyi mümkün kılmaktadır.

- *Paydaş Katılımı ve Kültürel Dönüşüm*; Paydaş katılımı, bu aşamadaki örgütler için yalnızca bir gereklilik değil, aynı zamanda iş kültürünün temel bir parçasıdır. Örgütler, müşterilerin ve diğer paydaşların sürdürülebilir davranışlarını teşvik etmeye yönelik projeler geliştirerek şeffaflık, yenilik ve iletişimi teşvik eden bir iş kültürü inşa etmek istemektedir.

Benn vd. (2018), bu aşamadaki örgütleri 'dönüşen geleceğe odaklılar' (transforming futurists) olarak tanımlamaktadır. Bu örgütler, sadece kendi dönüşümleriyle ilgilenmekle kalmayıp, diğer organizasyonların da sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına aktif olarak katkı sağlamaktadır. Böylece hem kendi operasyonlarını hem de daha geniş bir ekosistemi dönüştürmeye odaklanmaktadır.

ii. Landrum Sürdürülebilirlik Aşamaları Modeli (Palm ve Sieczko, 2021, s. 15-20)

Landrum'a (2018) göre, Benn vd.'in (2018) 'Örgütsel Sürdürülebilirlik Aşamaları Çerçevesi'nde yer alan ilk üç aşama (reddetme, duyarsızlık ve uyum), sürdürülebilirlik spektrumunun daha zayıf tarafında yer almaktadır. Bu aşamalardaki örgütler sırasıyla hiç, çok zayıf ve zayıf sürdürülebilirlik boyutlarında faaliyet göstermektedir. Reddetme aşamasındaki örgütler

sürdürülebilirlik uygulamalarını tamamen göz ardı ederken, duyarsızlık ve uyum aşamalarındaki sürdürülebilirlik girişimlerini tüketim ve ekonomik büyümeyi bütünsel sistem düşüncesinin üzerinde tutan neoklasik ekonomik ilkelere dayandırmaktadır.

Bir sonraki aşamalar olan **verimlilik** ve **stratejik proaktivite**, orta düzeyde sürdürülebilirlik perspektifiyle hareket etmektedir. Bu aşamalardaki firmalar, temiz üretim faaliyetleri ve verimliliğin rekabet avantajı sağlayacağını, aynı zamanda bunların şirket için mali faydalar meydana getireceğini kabul ederek sürdürülebilirliği benimsemektedir (Landrum, 2018). Benn vd. (2018) ise son aşamasını en sürdürülebilir dalga olarak tanımlamaktadır. Landrum (2018), Benn vd.'nin (2018) tüm bu aşamalarını üç ek aşamayla genişletmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

Sistematik: Bu genişletilmiş aşama, orta düzey sürdürülebilirlik ilkesine dayanmaktadır. Bu aşamadaki örgütler, eylemlerinde sürdürülebilirliğin üç boyutunu (ekonomik, sosyal ve çevresel) dikkate almaktadır. Ancak bu yaklaşımlar şirketin temel stratejilerine tam olarak entegre edilmemiştir ve doğaya yönelik antroposantrik (insan-merkezli) bir bakış açısı hâkimdir. Bu nedenle iş birliği odaklı bir anlayış benimsenmiş olsa da, büyüme ve kâr odaklı kişisel çıkarlar ana hedef olmaya devam etmektedir (Landrum, 2018).

Rejeneratif: Bu ikinci genişletilmiş aşama, güçlü sürdürülebilirlik ilkelerine dayanır ve çevre biliminin iş süreçlerine ve stratejilere entegre edilmesini içermektedir. Ayrıca sürekli büyüme ve israf odaklı tüketimin ötesine geçerek, ortak kaynakları onarmaya ve çeşitlilik oluşturmaya odaklanmaktadır. Bu aşamadaki şirketler, antroposantrik zararı önlemeye ve onarmaya çalışmaktadır. Buna göre ana hedef büyüme yerine gezegenin sınırları içinde sürdürülebilir kalkınma sağlamaktır (Landrum, 2018).

Eş-Evrimsel (Co-Evolutionary): Bu üçüncü genişletilmiş aşama, çok güçlü sürdürülebilirlik paradigmasına dayanır ve bu aşamadaki organizasyonlar, doğayla mutlak bir uyum içinde yaşamayı hedeflemektedir. Güçlü sürdürülebilirlik anlayışı, çevrenin yalnızca ekonomik değerinin korunmasını değil, doğanın kendisinin korunmasını savunmaktadır. Bu yaklaşım sosyal, ekonomik ve çevresel ilkelere elde edilen bilgilerle iş birliği, toplumsal refah ve bütünsel sistem düşüncesini desteklemektedir. Örgütler, neden oldukları zararları onarmanın ötesine geçerek, kendilerini gezegenin canlı sistemlerinin bir parçası olarak görür ve doğal çevreyle karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. Yönetim anlayışı, sinerji, simbiyoz ve eş-evrim ilkelerine odaklanarak bu değerleri örgütlerin temel stratejilerinin merkezine yerleştirmelidir (Landrum, 2018).

iii. Ben, Edwards ve Williams ile Landrum'un Sürdürülebilirlik Yaklaşımı Karşılaştırması:

Benn vd. (2018), sürdürülebilirlik yaklaşımını altı aşamada ele alarak, örgütlerin sürdürülebilirliğe doğru kademeli bir dönüşüm geçirdiğini vurgulamaktadır. İlk üç aşama (reddetme, duyarsızlık, uyum) zayıf sürdürülebilirlik düzeylerini temsil ederken, son aşama güçlü bir sürdürülebilirlik anlayışını benimseyen firmaları tanımlamaktadır. Landrum (2018) ise Benn ve diğerlerinin modelini genişleterek, sürdürülebilirlikte daha ileri gidebilecek yollar olduğunu savunmaktadır. Bu genişletilmiş model Sistemik, Rejeneratif ve Eş-Evrimsel aşamaları tanımlayarak, sürdürülebilirliğin güçlü ve çok güçlü boyutlarını vurgulamaktadır. Landrum'un modeli ayrıca, şirketlerin yalnızca sürdürülebilir olmalarını değil, doğayla bütünleşik, restoratif ve eş-evrimsel bir yaklaşımla hareket etmelerini önermektedir.

Kısaca, Benn ve diğerleri işletmelerin sürdürülebilirlik yolculuğunu tanımlarken, Landrum bu yolculuğu daha ileriye taşıyarak ekolojik ve sosyal sistemlerle tam uyumu hedeflemektedir. Landrum'un modeli aynı zamanda Benn'in modelini bütünleştirerek sürdürülebilirliğin sınırlarını genişletmektedir. Landrum'un sürdürülebilirlik modeli, işletmelerin sürdürülebilirliğin ötesine geçerek rejeneratif yaklaşımlar benimsemesi gerektiğini vurgulamaktadır (Palm ve Sieczko, 2021). Bu doğrultuda, rejeneratif iş stratejileri, işletmelerin doğayla uyumlu, kaynakları yenileyen ve toplumsal fayda sağlayan bir yapı kurmalarını mümkün kılmaktadır.

3. Rejeneratif İş Stratejileri ve Rejenerasyon (Regeneration) Kavramı

Rejeneratif iş stratejilerini anlayabilmek için öncelikle rejenerasyon kavramının kökenine odaklanmamız gerekmektedir. Rejenerasyon, bir sistemin kendini yeniden inşa etmesi ve sürekli olarak yenileme kapasitesini ifade etmektedir. Kavramın kökeni, tıpkı sistem kavramında olduğu gibi, biyoloji ve doğa bilimlerine dayanarak canlı ekosisteminin kendini yenileme yetisiyle ilişkilendirilmektedir (Carlson, 2011; Stinner vd., 1997). Bu bağlamda rejenerasyon süreci, canlı ekosistemlerinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynamaktadır ve bu sistemlerin kendini yeniden var edebilme kapasitesini tanımlamaktadır (Muñoz ve Branzei, 2021; Young, 2000).

Rejenerasyon kavramı, yalnızca biyolojik ve ekolojik bir süreç olarak değil, aynı zamanda paradigmatik bir dönüşüm olarak ele alınmaktadır. Du Plessis (2012), rejenerasyonun Batı'nın doğaya hâkim olma anlayışına karşı, insan ve doğanın karşılıklı bağımlılığı üzerine inşa edilen bir bakış

açısını benimsediğini belirtmektedir. Bu çerçevede rejeneratif iş modelleri, ekosistemlerle simbiyotik bir ilişki kurarak sürdürülebilirliği aşan, aktif yenilenme ve dayanıklılık üzerine odaklanan bir yaklaşımı temsil etmektedir (Mang ve Reed, 2015). Bu doğrultuda, rejeneratif iş stratejileri ekolojik ve toplumsal sistemlerin karşılıklı fayda sağlayacak şekilde yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir (Mehmood vd., 2020; Teachout A., 2022; Zhang ve Wu, 2015).

Literatürde rejenerasyonun temel unsurlarının, bütüncül ve sistem odaklı bir düşünme biçimi ile ekolojik temellere dayandığı; uyarlanabilir, iş birliğine açık ve karşılıklı bağımlılık ilişkisini merkeze alan bir yapıya sahip olduğu vurgulanmaktadır (Robinson ve Cole, 2015; du Plessis, 2012; Hahn ve Tempe, 2020; Mehmood vd., 2020). Bu çerçevede rejeneratif iş modelleri, ekosistemlerle simbiyotik bir ilişki kurarak sürdürülebilirliği aşan, aktif yenilenme ve dayanıklılık üzerine odaklanan bir yaklaşımı temsil etmektedir (Mang ve Reed, 2015). Aynı zamanda, rejeneratif iş stratejileri ekolojik ve toplumsal sistemlerin karşılıklı fayda sağlayacak şekilde yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir (Zhang ve Wu, 2015; Mehmood vd., 2020).

Regenerasyon kavramı son yıllarda birçok alanda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu alanlar arasında tarım, tasarım, mimari, biyoloji, turizm ve mühendislik yer almakta olup, kavramın temelinde canlı ekosistemlerinin ve toplumsal yapıların restorasyonu ya da yeniden canlandırılması bulunmaktadır (Konietzko vd., 2023). Muñoz ve Branzei (2021) tarafından yapılan çalışmalar, doğal sistemler ve canlı çeşitliliğinin doğrusal ve ekonomik sistemlerden dolayı zarar gördüğünü belirtmiştir (Teachout A., 2022). Bu gibi nedenlerle rejenerasyon kavramı örgütsel bağlamda giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Örgütsel bağlamda rejenerasyon, ekosistemleri tekrardan inşa ederek onları dışsal etkilere karşı daha dirençli hale getirmeyi amaçlamaktadır (Carlson, 2011). Hardman (2009), yapılan ilk çalışmalarda, örgütlerde liderlik anlayışının yeniden tanımlanması gerektiği ve geleneksel karizmatik liderlikten ziyade daha amaç odaklı bir 'rejeneratif (regenerative)' liderliğin önerildiğini belirtmiştir (Teachout A., 2022).

Rejeneratif kavramı, iş modelleri bağlamında ilk olarak Carol Sanford'un 'The Regenerative Business' isimli çalışması ile kullanılmış ve literatüre dâhil olmuştur. Rejeneratif İş (regenerative business) açıkladığı çalışmasında Sanford (2017), rejeneratif örgütlerin hem bireylere hem de dünyaya hizmet ederek, sistematik sağlığı iyileştirdiğini vurgulamıştır. Ayrıca bu yaklaşımın iş ekosistemlerini dönüştürerek işbirlikçi ağlar oluşturduğunu da belirtmiştir. Takip eden çalışmasında Dias (2018), rejeneratif gelişim (regenerative

development) kavramından bahsetmiş, bununla rejenerasyonun birey ve doğal networkü (ağ) içine alarak dirençli bir sistem oluşturacağını vurgulamıştır.

Son yıllarda rejenerasyon kavramı iş dünyası, tedarik zincirleri ve döngüsel ekonomi bağlamında daha fazla ilgi görmektedir (Caldera vd., 2018; Gualandris vd., 2024; Howard vd., 2019; Morsetto, 2020; Muñoz & Branzei, 2021; van Hille vd., 2021). Bununla birlikte Hawken (2021) ve Polman ve Winston (2021), rejenerasyonun iklim krizini sonlandırma ve sürdürülebilir iş stratejilerinin geleceği üzerindeki rolünü vurgulayan eserleriyle bu kavramın önemini gündeme getirmişlerdir (Teachout A., 2022).

Rejeneratif iş modelleri, faaliyet gösterdikleri toplumsal ortamları yeniden harekete geçirmeyi ve bunun için doğru adımlar atılmasını amaçlayan bütüncül bir yaklaşımı ifade etmektedir (Hahn ve Tampe, 2021). Bunun için ürün ve hizmetlerini doğal ve toplumsal sistemleri yenileyici bir şekilde sunarak ek değer meydana getirmektedir (Konietzko vd., 2023). Bu iş modelleri bu yönüyle yalnızca hissedarlara değil, tüm paydaşlara değer sağlamayı amaçlamaktadır. Bu durum bize rejeneratif iş stratejisinin anlaşılmasında önemli bir basamak oluşturmaktadır (Das ve Bocken, 2024).

3.1. Rejeneratif Sürdürülebilirlik

İş dünyasında sürdürülebilirlik büyük ölçüde mimari planlama ve çevre inşası gibi alanlarında çalışan araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından kullanılarak, 'rejeneratif sürdürülebilirlik' kavramı geliştirilmiştir. Rejeneratif sürdürülebilirlik alanındaki akademik birikim ekoloji, sistem teorisi ve sistem düşüncesine dayanmaktadır (Robinson ve Cole, 2015). Bu yaklaşım, mekanik dünya görüşünü reddederek insan-doğa ilişkisini iyileştirmeye yönelik çabaları ifade etmektedir. Aynı zamanda doğayla birlikte yaratıcı bir ortaklık kurarak yerel ekolojik tasarım ve mühendislik uygulamaları yoluyla küresel sosyo-ekolojik sistemin onarılması ve yeniden canlandırılmasını kapsamaktadır (du Plessis, 2012, s. 19).

Rejenerasyon, yaşamı geliştiren bir süreç olarak görülmektedir; bu bağlamda, "yaşam sistemlerinin iyileşmesine olanak tanıyacak bir alan meydana getirmeyi" amaçlamaktadır (Mang ve Reed, 2012, s. 27). Bu doğrultuda, rejeneratif sürdürülebilirlik, küresel insan topluluğunun sağlıklı bir ekosistem içerisinde hem yaşamsal destek, hem de yaşamı geliştirici koşullara sahip olmasını sağlayacak ilişkiler geliştirilmesini hedeflemektedir (Zhang ve Wu, 2015, s. 39). Bir nevi ağ toplumu oluşturulmasında yardımcı bir unsurdur, diyebiliriz.

Rejeneratif sürdürülebilirlik yaklaşımı, sürdürülebilirliği yalnızca çevresel zararı azaltan bir kavram olarak ele alan dar bakış açlarına (Robinson ve Cole, 2015) veya insan merkezli ve salt teknolojik çözümler sunan anlayışlara (Mang ve Reed, 2015) eleştirel bir perspektiften bakmaktadır. Bunun yerine, süreç odaklı, sistematik, pozitif, ilişkisel ve iş birlikçi bir yaklaşım (Hahn ve Tampe, 2020) olarak tanımlanabilir. Bunlar kısaca aşağıdaki gibidir (Hahn ve Tampe, 2020, s. 4-5):

Süreç odaklılık, sistemlerin dinamik doğasını dikkate alan bir bakış açısı geliştirilmesini gerektirmektedir (Robinson ve Cole, 2015). Bu nedenle, rejeneratif sürdürülebilirlik savunucuları dirençlilik ve uyarlanabilirlik kapasitesine odaklanan bir sistem yaklaşımını benimsemektedir (Coleman vd., 2018; Reed, 2007).

Pozitiflik, hem insan refahına hem de çevresel hedeflere olumlu katkıda bulunmayı ifade etmektedir (Zhang vd., 2015). Bu nedenle rejeneratif sürdürülebilirlik araştırmacıları pozitiflik kavramının yalnızca enerji verimliliği gibi tek bir göstergıyla sınırlandırılması gerektiğini savunmuştur (Mang ve Reed, 2015).

İlişkiselik, insan ve doğanın eş zamanlı ve belirgin bir süreç içinde bulunduğunu vurgulayarak (Zhang vd., 2015), insan merkezci bakış açısını reddetmektedir.

İş birlikçilik, Burada çok çeşitli paydaşların sürece dahil edilmesinin gerekliliği öne çıkarılmaktadır (Holden vd., 2016; Robinson ve Cole, 2015).

Rejeneratif sürdürülebilirlik uygulamaları çoğunlukla kent planlaması, tarım ile kamu yönetimi ve özel sektör arasındaki iş birlikleri çerçevesinde şekillenmiştir. Örneğin, Rotterdam ve Hong Kong'da sel riskinin yönetilmesi (Francesch-Huidobro, 2015), İspanya'nın Benaguasil kentinde kentsel yağmur suyu yönetimi (Perales-Momparler vd., 2015) ve Singapur ile San Francisco Körfez Bölgesi'nde su kaynaklarından fosforun geri kazanımı (Pearce, 2015) bu kapsamda değerlendirilebilecek çalışmalara örnek olarak verilebilir (Hahn ve Tampe, 2020).

Rejeneratif sürdürülebilirlik literatürü tıpkı sürdürülebilirlik çalışmaları gibi çok programlı ve kavramsal bir çerçevede kalmakla eleştirilmektedir. Morseletto (2020), rejenerasyon kavramının güçlü bir sembolik yönü olduğunu ancak tarım sektörü dışında sınırlı bir uygulama alanına sahip olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, rejeneratif sürdürülebilirlik savunucuları bu yaklaşımı mekanik dünya görüşüne karşıt bir paradigma olarak konumlandırırsa da, bazı çalışmalar bu iki yaklaşımın birbiriyle iç içe geçtiğini veya birbiriyle tamamlayıcı nitelikte olduğunu savunmaktadır (du

Plessis ve Brandon, 2015; Reed, 2007). Dahası Robinson ve Cole (2015), rejeneratif sürdürülebilirliğin normatif bir çerçeve sunduğunu ileri sürerken, sürecin iş birliğine dayalı ve toplumsal olarak inşa edilen dinamik bir yapı olarak ele alınması gerektiğini de vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, rejeneratif sürdürülebilirlik kavramına nasıl bakılması ve örgütsel bağlamda nasıl adımlar atılacağı konusunda bizlere fikir vermektedir. Kavramın bu şekilde dikkat çekici olması onu farklı sektörlerde ve ortak amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir araç olarak vurgulamaktadır.

3.2. Rejeneratif İşin Temelleri

Doğanın sadece bir kaynak olarak görülmeyip, insanın da içinde olduğu bir ekosistemin birey, örgüt ve toplum şeklinde gelişme göstermesi rejeneratif iş ve örgüt yapılarının temelini oluşturmaktadır. Bunun devamı için gerekli olan entelektüel katkının yanında Fullerton (2015) üç temel unsurun daha olması gerektiğini belirtmiştir. Kısaca öncelikle rejeneratif bir dönüşümün mantıklı bir şekilde planlanması, yani zihinsel planlama ve anlama süreçleri bulunmaktadır. İkincisi bu dönüşümün kalpten gelen bir istekle gerçekleştirilmesi ve sonuncu da planladığımız ve gerçekleştirmeyi istediğimiz dönüşümün adımlarını atmak yani faaliyete geçmek şeklindedir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Palm ve Siczko, 2021, s. 19-20):

Temel 1: Anlayış (Understanding, Head): Öncelikle, zihinsel boyutu temsil eden bu ilke, rejeneratif bir ekonominin uygulanabilmesi için tüm canlı sistemlerin dikkatli bir şekilde anlaşılmasını ve sağlıklı tutulmasını gerekli kılmaktadır (Fullerton, 2015). Bu kapsamlı anlayışa ulaşmak için örgütlerin üç öğrenme düzeyi aracılığıyla bir “zihin ekolojisi” geliştirmesi gerekmektedir.

Birinci düzey, sürdürülebilir eylemlerin maliyet avantajları sağlamak amacıyla gerçekleştirildiği ve “daha iyi işler yapmak” yerine “işleri daha iyi yapma” yaklaşımının benimsendiği verimlilik odaklı düşünmeyi kapsamaktadır. İkinci düzey ise etkinlik odaklı düşünmeyi içerir ki burada sürdürülebilir eylemler ekolojik kazanımlar elde etmek için gerçekleştirilse de, bu yaklaşım bütüncül sistem düşüncesini içermediğinden, alınan kararların tüm sonuçlarını ve olası olumsuz etkilerini ele almada yetersiz kaldığını söylemek mümkündür. Üçüncü ve en üst düzey ise bütüncül farkındalığı içeren bir yaklaşımla güçlü sürdürülebilirlik anlayışına dayalı hareket etmeyi öngörmektedir. Bu seviyede, sürdürülebilir eylemler karşılıklı evrimsel gelişimi destekleyen ve tüm ilişkilerin birbirine bağlı olduğunun farkındalığına dayanan algısal bir değişim hedefiyle gerçekleştirilmektedir (Reed, 2007).

İnsanlığın, yalnızca verimlilik ve sınırsız büyüme odaklanan tekno merkezci bir bakış açısından sıyrılarak, dinamik ve birbirine bağlı ekome merkezci bir anlayışı benimsemesi ve doğayla olan bağı yeniden kurması gerekmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin kendine özgü geçmişini ve bulunduğu coğrafyanın ruhunu dikkate alarak, iç içe oldukları insan topluluklarının geleneklerini, inançlarını, kültürünü ve ihtiyaçlarını anlamaları kritik bir gerekliliktir (Fullerton, 2015). Bu şekilde rejenerasyonun sağlanması birey ve toplumun örgütsel bağlamı da içine alarak birden fazla aktör ile gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır.

Temel 2: Amaç (Purpose, Heart): Rejeneratif bir işletme için, ilham verici ve tüm ekosistemleri gözetken daha büyük bir amacın geliştirilmesi kritik bir öneme sahiptir. Günümüzde örgütlerin zenginliği yalnızca finansal terimlerle değil; sosyal, kültürel, deneyimsel ve yaşamla ilgili değerler çerçevesinde de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu amaç aynı zamanda örgütün tepe yönetiminden tüm çalışanlarına ve örgütsel süreçlerin her aşaması ve iç-dış çevresel paydaşları ile ilişkisinde birbiriyle uyumlu olmasını gerektirmektedir. Buna göre bireyleri motive eden ve güçlendiren merkezi bir yüksek amaç şeklinde (Fullerton, 2015) karşımıza rejeneratif iş modelinin temel unsurlarından olarak çıkmaktadır.

Temel 3: Eylem (Action, Hands): Son olarak, rejeneratif bir ekonomiye geçmek amacıyla örgütlerin büyük amaçlarını etkili eylemlere dönüştürebilme yeteneği geliştirmesi gerekmektedir (Fullerton, 2015). Bu bağlamda, örgütler tüm süreçlerinde güçlü ve sürdürülebilir dolaşım mekanizmaları oluşturmalıdır. Doğal sistemlerin döngüselligi örgütsel yapıya entegre edilmelidir. Ayrıca bilgi, sermaye, kaynaklar ile ilişkiler dengeli bir şekilde yönetilmelidir. Ancak günümüz rekabetçi ekonomisi, iş birliğini ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, firmaların hem sektör içinde hem de sektörler arası iş birliğinin önemini kavraması ve stratejilerini; verimlilik ve dayanıklılık, rekabet ve iş birliği, çeşitlilik ve uyum arasındaki dengeyi gözeterek şekillendirmesi kritik öneme sahiptir.

4. Rejeneratif İş Stratejileri ve Sürdürülebilirlik

Örgütlerin rejeneratif stratejiler benimseyebilmesi için kavramsal ilk çerçeve Hahn ve Tampe (2021) tarafından geliştirilmiştir. Teorik tartışmaların ötesine geçerek; rejeneratif iş modellerinin faaliyetlerde uygulanabilir olmasına odaklanan bu çalışma, rejeneratif iş stratejilerini doğal çevreyle olan ilişkileri açısından üç seviyede ele almıştır. Bunlar İngilizce terimleriyle; restore (yeniden kurmak, onarmak), preserve (koruma) ve enhance

(geliştirme) olarak adlandırılmıştır (Das ve Bocken, 2024). Bu stratejiler kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Hahn ve Tampe, 2021, s. 8-14):

Onarma Stratejisi; ekosistemleri önceki veya orijinal durumuna geri döndürmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır ve genellikle ekonomik rasyonaliteye dayanmaktadır. Bu stratejiler, ormanlar, balıkçılık veya madencilik gibi doğal kaynakların aşırı kullanıldığı durumlarda, ekosistemi yeniden işler hale getirmeye yöneliktir. Örneğin madencilik faaliyetlerinde arazi rehabilitasyonu veya altyapı projeleri için çevresel dengeleme alanlarının oluşturulması gibi uygulamalar buna örnek gösterilebilir. Onarma, restorasyon stratejisi, ekosistemin fonksiyonlarını tekrar kazanmasını sağlamaya çalışmaktadır. Ancak uyarlanabilir bir yapıya sahip olmadığından, değişen ekolojik koşullara uyum sağlama konusunda sınırlı olduğunu söylemek mümkündür.

Koruma Stratejisi; Biyolojik çeşitliliğin azalmasını önlemek ve türlerin yok olmasını engellemek amacıyla bir bölgenin mevcut durumunun korunmasını hedeflemektir. Geleneksel olarak doğal rezervlerin korunması yoluyla uygulanmış olup, belirli sosyo-ekolojik sistemleri (SES) ekonomik faaliyetlerin etkilerinden uzak tutmayı amaçlamaktadır. *Restorasyon stratejilerinden farklı olarak, koruma stratejileri ekosistemlerin işleyişini baştan itibaren korumaya odaklanır* ve bu doğrultuda sıfır olumsuz çevresel etki hedeflemektedir. Ayrıca iş dünyası ile ekosistem arasındaki karşılıklı bağımlılığı vurgulayan bu yaklaşım, ekonomik faaliyetlerin ekolojik sınırları kabul etmesi gerektiği anlayışına da dayanmaktadır.

Geliştirme Stratejisi; İş dünyasının sosyo-ekolojik sistemlerle (SES) olan ilişkisini simbiyotik bir yapı içinde ele alarak, yalnızca koruma sağlamaktan öteye geçmektedir. Bu şekilde uyarlanabilir ve yaşamı destekleyici kapasiteyi arttırmayı amaçlamaktadır. Bu stratejiler, iş dünyasının SES'e pozitif bir katkı sunarak uzun vadede sistemin dayanıklılığını arttırmasına odaklanmaktadır. Bunun sağlanmasında uyulması gereken temel ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Das ve Bocken, 2024):

- ✓ **Uyarlanabilirlik ve Deneysel Öğrenme ile Örgütler** sistemin kapasitesini arttırmak için farklı iş uygulamalarını deneyerek, bunları iteratif ve refleksif bir şekilde uygulayabilirler.
- ✓ **Katılımcı Yaklaşım:** Bu strateji, diğer sistem katılımcılarıyla iş birliği yaparak, insan ve doğa için ortak fayda üretmeye odaklanmaktadır.
- ✓ **Uzun Vadeli ve Sistemsel Düşünme:** Kısa vadeli kazançlar yerine, uzun vadede sürdürülebilir çözümler üretmek amaçlanmaktadır.

Sonuç olarak bu strateji ile örgütlerin sadece kendi dirençliliğini arttırmaktan ziyade, içinde buldukları sosyo-ekolojik sistemlerin

uyarlanabilir olma kapasitesini güçlendirmeye odaklanması sağlanmaktadır. Dahası bu stratejiler, iş dünyası ile doğal çevrenin birlikte gelişebileceği bir çerçeve sunarak uzun vadede sürdürülebilirliği desteklemektedir. Bu bağlamda ele alınan bu üç stratejiyi beklenen etki, örgütlerce uygulama alanları ve tanımları açısından Tablo 1'deki gibi özetlemek mümkündür:

<i>Tablo 1: Rejeneratif İş Stratejileri</i>			
Strateji	Tanım	Örgütsel Uygulama Adımları	Beklenen Etkiler
Onarma	Ekosistemleri eski haline getirme	<ul style="list-style-type: none"> - Çevresel zararları tespit etme - Restorasyon projelerine yatırım yapma - Kaynak kullanımını azaltan süreçleri uygulama 	Çevresel bozulmanın giderilmesi, kaynakların kısmen geri kazanımı
Koruma	Ekosistemleri olduğu gibi koruma	<ul style="list-style-type: none"> - Faaliyetleri ekolojik sınırlarla uyumlu hale getirme - Atık üretimini ve karbon salınımını azaltma - Paydaşlarla ekosistem yönetimi iş birlikleri kurma 	Ekolojik sürdürülebilirliğin sağlanması, biyolojik çeşitliliğin korunması
Geliştirme	Ekosistemleri iyileştirme ve dayanıklılığını artırma	<ul style="list-style-type: none"> - Doğa ile uyumlu iş modelleri geliştirme - Döngüsel ekonomi ve yenileyici sektör uygulamalarına yatırım yapma - Uzun vadeli paydaş katılımı ile iş birlikçi projeler yürütme 	Ekosistem sağlığının iyileştirilmesi, uzun vadeli sürdürülebilir ekonomik büyüme
<i>Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur</i>			

Bahsedilen stratejilerin uygulanabilmesi için rejeneratif iş modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Konietzko ve arkadaşları (2023), rejeneratif iş modellerine ilişkin kapsamlı bir literatür taraması ve uygulama gerçekleştirmiştir. Buna göre iş dünyasından uygulayıcılar ve paydaşlarla yapılan odak grup çalışmalarından elde edilen bulgular ışığında, rejeneratif iş modellerine ilişkin aşağıdaki tanım geliştirilmiştir:

“Gezegenin sağlığı ve toplumsal refaha odaklanan bir iş modelidir. Ekolojik sistem ve örgütün faaliyetlerini etkileyen, gerçekleştiren, etkilenen ve yönlendiren tüm paydaşların katıldığı bir değer oluşumunu teşvik etmektedir. Ayrıca rejeneratif liderliği destekleyerek; doğa ile ortaklaşa yaratım süreçlerine dayanan, adalet ve hakkaniyeti gözetilen faaliyetler yürütülmesinden bahsetmektedirler. Aynı zamanda çoklu-sermaye muhasebesi aracılığıyla

değer yakalamayı hedefleyerek, tüm paydaşları kapsayacak şekilde net bir getiri elde edilmesini amaçlamaktadırlar. Tüm bunların sağlanabilmesi için de, doğanın insan sağlığı ve refahı için vazgeçilmez bir temel olduğunu kabul etmektedirler. Bu nedenle toplumların biyosferin içinde gömülü olduğunu ve kendi sağlıklarının biyosferin sağlığına bağlı olduğunu vurgulamaktadırlar” (Konietzko vd., 2023, s. 375).

Konietzko ve arkadaşları (2023), örgütlerin rejeneratif hale gelmesini sağlayan bazı temel ilkelere bahsetmiştir, bunlar şu şekilde özetlenebilir (Das ve Bocken, 2024; Hahn ve Tampe, 2020);

Hissedar Kârından Paydaş Değerine Geçiş: Rejeneratif işletmeler, yalnızca hissedarlara değil, tüm paydaşlara değer oluşturmayı amaçlamaktadır (Stubbs ve Cocklin, 2008).

Doğal, Sosyal ve Kültürel Sermayeyi Dâhil Etme: Faaliyetlerin her aşamasında doğal, sosyal ve kültürel sermayeyi göz önünde bulundurarak değer oluşturulması gerekmektedir. Bu örgütler, sağlık kavramını daha geniş bir perspektiften ele alarak, bireyin sağlığı ile örgütsel sağlığının doğrudan doğanın sağlığına bağlı olduğunu kabul etmektedir (Gardner vd., 2022).

Olumlu Etkilerin Ölçümü: Örgütlerin çevresel ayak izlerini (negatif etkiler) ölçmenin ötesine geçerek, ürün ve hizmetlerinin gezegen üzerindeki olumlu etkilerini de (el izi - handprint) değerlendirmeleri gerektiğini önermektedir.

Doğru Fiyatlandırma (True Pricing): Örgütsel süreçlerdeki tüm dışsallıkları içselleştirerek faaliyetlerin gerçek maliyetini yansıtan bir fiyatlandırma mekanizması geliştirmeleri beklenmektedir.

İnsan ve Doğa Haklarına Saygılı İş Modelleri: Rejeneratif iş modelleri, örgüte bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşmakta ve birey, örgüt, toplum ve doğa ile ilgili tüm hakları tanıyan iş yapma yöntemlerini benimsemektedir (Sanford, 2017). Böylece içsel ve dışsal her türlü olumsuz duruma karşı daha dirençli hale gelinmektedir.

Yukarıda ifade edilen model ve ilkeler rejeneratif iş stratejilerinin uygulanması ve bunların sürdürülebilirliği açısından önemli bir gerekliliktir. Literatürde bu durum çoğu zaman döngüsel ekonomiyle de (döngüsel iş modeli) karıştırılmaktadır. Burada bunların ayrımı ile konunun tam netleştirilmesi beklenmektedir.

Rejeneratif, Sürdürülebilir ve Döngüsel İş Modelleri Arasındaki Farklar; temelde bunların iş dünyası ve çevreye yaklaşım şekilleriyle orantılıdır (Konietzko vd., 2023). **Sürdürülebilir iş modelleri**, iş süreçlerinin çevresel

etkilerini en aza indirerek, doğaya verilen zararın azaltmasını hedeflemektedir. **Döngüsel iş modelleri**, kaynak döngülerini kapatma, yavaşlatma ve daraltma yoluyla örgütlerin ve tüketim sistemlerinin kaynak verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır (Bocken vd., 2016). **Rejeneratif iş modelleri**, ekonomik faaliyetlerin ekolojik sistemler içindeki rolünü daha bütünsel bir şekilde ele alarak, bu faaliyetlerin ekosistemlerin sağlığına nasıl katkıda bulunabileceğine odaklanmaktadır (Hahn ve Tampe, 2021; Konietzko vd., 2023).

Bu bağlamda, rejeneratif iş modelleri sürdürülebilir ve döngüsel iş modellerinin bir alt kümesi olarak değerlendirilebilir. Ancak, rejeneratif iş modelleri, fonksiyonel yaklaşımları ve iddialı hedefleri açısından diğerlerinden farklıdır. Sürdürülebilirlik ve döngüsellik stratejileri gibi rejeneratif iş stratejilerinde de şeffaflık kritik bir öneme sahiptir. Aksi halde, yalnızca “sözde çevreci” (greenwashing) örgütler ile gerçekten rejeneratif olanlar arasında haksız bir rekabet avantajı meydana gelebilir.

SONUÇ

Rejeneratif iş stratejileri ve sürdürülebilirlik konusu kendi içinde sistem teorisi, sistem düşüncesi, sürdürülebilirlik, döngüsel ekonomi ve rejenerasyon kavramlarını birlikte barındıran günümüzün önemli olgularındandır. Bu bağlamda hazırlanan çalışmada, rejeneratif iş stratejilerinin sürdürülebilirlik çerçevesinde nasıl konumlandığı ve örgütler açısından nasıl bir dönüşüm modeli sunduğu ele alınmıştır. **Sürdürülebilirlik** çevresel, toplumsal ve ekonomik boyutları kapsayan bütüncül bir yaklaşımı benimserken; **rejeneratif stratejiler**, çevreyi ve/veya doğayı merkeze alarak ekosistemlerin iyileştirilmesini ve dayanıklılığının artırılmasını hedeflemektedir. Her iki kavram da **sistem düşüncesine** dayanmaktadır. Böylece örgütlerin çevreyle bütünlük bir şekilde ve uzun vadeli bir perspektife sahip olabileceğini vurgulamaktadır.

Bu doğrultuda, çalışma kapsamında incelenen üç rejeneratif strateji ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki; ekosistemlere verilen zararları telafi etmeyi amaçlayarak düzeltici yaklaşımları içeren **onarım stratejileri**, bir diğeri ekosistemlerin mevcut durumunu muhafaza ederek doğal sınırları aşmayan iş modellerinin benimsendiği **koruma stratejileri**, son olarak da en ileri düzeyde rejeneratif bir yaklaşımı temsil eden ve örgütlerin ekosistem sağlığını iyileştirerek, doğal ve toplumsal sistemlerin yeniden inşa edilmesini hedefleyen **geliştirme stratejileri** yer almaktadır.

Bu üç strateji birlikte değerlendirildiğinde, uzun vadede en büyük dönüşümün sağlanma potansiyelinin **geliştirme stratejileri** ile mümkün olduğu görülmektedir. Ancak, örgütlerin bu noktaya ulaşabilmesi için iş

modellerinin köklü bir değişim geçirmesi, paydaş katılımının artırılması ve politika yapımcıların desteği kritik bir öneme sahiptir. Günümüzde birçok örgütün sürdürülebilirlik ile ilgili temel yaklaşımları savunmalarına rağmen, *greenwashing* (*sözde çevrecilik*) uygulamaları nedeniyle rejeneratif iş modellerine geçiş sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle, **şeffaf raporlama, sistem odaklı düşünme ve sektörler arası iş birlikleri** gibi unsurların güçlendirilmesi gerekmektedir.

Yapılan açıklamalar bağlamında rejenerasyon ve sürdürülebilirlik kavramları, sistem düşüncesi bağlamında tablodaki gibi özetlenebilir:

<i>Tablo 2: Sürdürülebilirlik ve Rejenerasyonun Karşılaştırılması</i>		
Kriter	Sürdürülebilirlik	Rejenerasyon
Temel Amaç	Mevcut ekosistemlerin ve kaynakların korunması, zararların en aza indirilmesi	Mevcut ekosistemlerin ve kaynakların korunması, zararların en aza indirilmesi
Sistem Yaklaşımı	Doğal kaynakların verimli kullanılması ile sınırlar içinde kalma (dengeyi koruma)	Sosyal ve ekosistemlerin gelişimine katkı sunma
Örgütsel Bakış açısı	Çevresel etkileri azaltarak uzun vadeli değer oluşturulması	Ekosistemle uyumlu iş modelleri geliştirerek doğaya ve topluma pozitif bir katkı sağlama
Birey-doğa İlişkisi	Bireysel faaliyetlerin doğa üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirme	Birey ve doğayı simbiyotik bir ilişki içerisinde görerek karşılıklı fayda oluşturma
Yaklaşım	Çevresel bozulmayı önleme ve yavaşlatma	Ekosistemleri onarma ve güçlendirme
Stratejiler	Döngüsel ekonomi, karbon azaltımı, atık yönetimi, vb.	Onarma, koruma, geliştirme
Ölçüm ve Değerlendirme	Karbon ayak izi, enerji verimliliği, atık azaltma hedefleri	Pozitif etki, ekosistem sağlığı, uzun vadeli adaptasyon
Uzun Vadeli Etki	Kaynak tüketimini yavaşlatma, örgütlerin çevresel etkisini en aza indirme	Sosyal-ekolojik sistemlerin sürekli yenilenmesini sağlama, örgütlerin doğal sistemlerle bütünleşmesi
<i>Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.</i>		

Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere sürdürülebilirlik kendi içinde sosyal, ekonomik ve çevresel bağlamlardan oluşan bir yapıyı ifade etmektedir ve bunların çoğunlukla birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Rejeneratif iş stratejileri bağlamı ele alınırken de aynı şekilde bahsedilen bu üç durum dikkate alınmakla birlikte burada hareket noktası çevresel düzenleme ve gelişmeler ile başlamaktadır. Rejenerasyonda doğa merkeze alınarak bunun sosyal ve ekonomik yönleri birlikte değerlendirilmektedir. Ayrıca bunun

sürdürülebilir olması etkili bir strateji ile sağlanacağından; onarma, koruma ve geliştirme stratejileri önem arz etmektedir. Bahsedilen tüm bu stratejilerin oluşturulabilmesi hep bir sistem düşüncesine dayanmaktadır. Onun da sistemin ana unsuru, amaçlar ve bağlantılarıyla uyumlu olması gerekmektedir. Bu bağlamda rejeneratif iş stratejilerinin uygulanabilmesi ile ilgili birtakım öneriler aşağıdaki gibidir:

Sistem Odaklı Düşünme ve Eğitim: Örgütler, yöneticiler ve çalışanlar düzeyinde sistem düşüncesini geliştiren eğitim programları oluşturulmalıdır. Bu amaçla üniversiteler ve çeşitli eğitim kurumlarında rejeneratif iş modelleri üzerine dersler ve araştırmaların teşviği sağlanmalıdır.

Politika ve Regülasyonlar: Bu maddede, özellikle politika yapıcı olan devletlerin bu konuya dikkat çekilmesi adına öncü olması beklenmektedir. Bu amaçla rejeneratif iş stratejilerini teşvik eden vergi indirimleri, sübvansiyonlar ve teşvik mekanizmaları oluşturulması toplumsal faydanın ortaya çıkmasında önemli görülmektedir.

İş Modeli Dönüşümü ve Paydaş Katılımı: Bu kısımda örgütlere önemli görevler düşmektedir. Öyle ki, örgütlerin değer zincirlerini ekolojik ve sosyal fayda sağlayacak şekilde yeniden tasarlamaları gerekebilir. Böylece iş birlikçi modeller geliştirilerek, yerel toplulukların ekonomik ve ekolojik sürdürülebilirliğe katkı sağlaması teşvik edilmiş olacaktır.

Teknoloji ve İnovasyonun Kullanımı: Burada vurgulanmak istenen, dögüsel ekonomi ve rejeneratif sektörel gelişmelerin takip edilmesi ve uygulanması gerektiğidir. Ayrıca dijital izleme sistemleri ile örgütsel şeffaflık sağlanarak sistemin etkin bir şekilde uygulanması ve gelişimi sağlanabilecektir.

Sonuç olarak, rejeneratif iş stratejileri sürdürülebilirlik kavramını bir adım öteye taşıyarak, örgütlerin ekosistemleri iyileştiren ve uzun vadeli bir değer meydana getiren yapılar haline gelmesini sağlamaktadır. Ancak, bu dönüşümün sağlanabilmesi için **işletmelerin vizyon değişimi, iş modeli yeniliği ve politika destekleri ile güçlendirilmesi** kritik bir gerekliliktir.

Kaynaklar

- Aslan, T., & Ayaz Arda, Ö. (2018, Haziran 20). Basit ama zor: Sürdürülebilirlik ve sistem yaklaşımı. *Harvard Business Review Türkiye*. <https://hbrturkiye.com/blog/basit-ama-zor-surdurulebilirlik-ve-sistem-yaklasimi>
- Arnold, R. D., & Wade, J. P. (2015). A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach. *Procedia Computer Science*, 44, 669–678. doi:10.1016/j.procs.2015.03.050
- Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2018). *Organizational Change for Corporate Sustainability* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315619620>
- Bocken, N. M., De Pauw, I., Bakker, C., & Van Der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of industrial and production engineering*, 33(5), 308-320.
- Caldera, H., Desha, C., & Dawes, L. (2018). Exploring the characteristics of sustainable business practice in small and medium-sized enterprises: Experiences from the Australian manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 177, 338-349.
- Carlson, B. M. (Ed.). (2011). *Principles of regenerative biology*. Elsevier.
- Coleman S, Touchie MF, Robinson JB, et al. (2018) Rethinking performance gaps: A regenerative sustainability approach to built environment performance assessment. *Sustainability* 10(12): 4829.
- Das, A., Nancy Bocken, *Regenerative business strategies: A database and typology to inspire business experimentation towards sustainability*, Sustainable Production and Consumption, Volume 49, 2024, Pages 529-544, ISSN 2352-5509, <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.06.024>.
- Dias, B. D. (2019). Regenerative development—building evolutive capacity for healthy living systems. *Management and Applications of Complex Systems*, 13(8), 315-323.
- Dunphy, D. (2003). Corporate sustainability: Challenge to managerial orthodoxies. *Journal of Management & Organization*, 9(1), 2–11. <https://doi.org/10.5172/jmo.2003.9.1.2>
- du Plessis, C. (2011). Towards a regenerative paradigm for the built environment. *Building Research & Information*, 40(1), 7–22. <https://doi.org/10.1080/09613218.2012.628548>
- du Plessis C and Brandon P (2015) An ecological worldview as basis for a regenerative sustainability paradigm for the built environment. *Journal of Cleaner Production* 109: 53–61.
- Fullerton, J. (2015). *Regenerative Capitalism, How Universal Principles And Patterns Will Shape Our New Economy*. Capital Institute. 55 <http://fiel->

dguide.capitalinstitute.org/uploads/1/3/9/6/13963161/____whitepaper9-2-2015.pdf

- Gardner, E. M., Puad, A. S. A., Pereira, J. T., anak Tagi, J., anak Nyegang, S., Miun, P., ... & Zerega, N. J. (2022). Engagement with indigenous people preserves local knowledge and biodiversity alike. *Current Biology*, 32(11), R511-R512.
- Gualandris, J., Branzei, O., Wilhelm, M., Lazzarini, S., Linnenluecke, M., Hamann, R., Dooley, K. J., Barnett, M. L., & Chen, C.-M. (2024). Unchaining supply chains: Transformative leaps toward regenerating social-ecological systems. *Journal of Supply Chain Management*, 60(1), 53–67. <https://doi.org/10.1111/jscm.12314>
- Hahn, T., & Tampe, M. (2022). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization*, 19(3), 456–477. <https://doi.org/10.1177/1476127020979228>
- Hardman, G. J. (2009). *Regenerative leadership: An integral theory for transforming people and organizations for sustainability in business, education, and community*. Florida Atlantic University.
- Hawken, P. (2021). *Regeneration: Ending the climate crisis in one generation*. Penguin.
- van Hille, I., de Bakker, F. G. A., Groenewegen, P., & Ferguson, J. E. (2021). Strategizing Nature in Cross-Sector Partnerships: Can Plantation Revitalization Enable Living Wages? *Organization & Environment*, 34(2), 175–197. <https://doi.org/10.1177/1086026619886848>
- Howard, M., Hopkinson, P., & Miemczyk, J. (2019). The regenerative supply chain: a framework for developing circular economy indicators. *International Journal of Production Research*, 57(23), 7300–7318. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1524166>
- Konietzko, J., A. Das, N. Bocken (2023). Towards regenerative business models: a necessary shift? *Sustainable Production and Consumption*, 38, pp. 372–388, [10.1016/j.spc.2023.04.014](https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.04.014)
- Landrum, N., E. (2018). Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. *Organization & Environment*. 31(4) 287–313. <https://doi.org/10.1177/1086026617717456>
- Mang, P., & Reed, B. (2012). Designing from place: a regenerative framework and methodology. *Building Research & Information*, 40(1), 23–38. <https://doi.org/10.1080/09613218.2012.621341>
- Mang, P., & Reed, B. (2015). The nature of positive. *Building Research & Information*, 43(1), 7–10. <https://doi.org/10.1080/09613218.2014.911565>
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing

- Mehmood, A., Marsden, T., Taherzadeh, A., Axinte, L. F., & Rebelo, C. (2020). Transformative roles of people and places: learning, experiencing, and regenerative action through social innovation. *Sustainability Science*, 15(2), 455–466. <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00740-6>
- Michalke, A., Stein, L., Fichtner, R., Gaugler, T., & Stoll-Kleemann, S. (2022). True cost accounting in agri-food networks: A German case study on informational campaigning and responsible implementation. *Sustainability Science*, 17(6), 2269-2285.
- Morseletto P. Restorative and regenerative: Exploring the concepts in the circular economy. *J Ind Ecol.* 2020; 24: 763–773. <https://doi.org/10.1111/jiec.12987>
- Muñoz, P., & Branzei, O. (2021). Regenerative Organizations: Introduction to the Special Issue. *Organization & Environment*, 34(4), 507-516. <https://doi.org/10.1177/10860266211055740>
- Palm, R., & Siczko, M. (2021). *Transitioning towards the regenerative business phase: An exploratory study of SMEs from the perspective of sustainability consultants* [Bachelor's thesis, Jönköping University]. Sustainable Enterprise Development Programme. Retrieved from <https://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:1561130/FULLTEXT01.pdf>
- Polman, P., A.S. Winston Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More than they Take Harvard Business Review Press (2021)
- Reed, B. (2007). Shifting from ‘sustainability’ to regeneration. *Building Research & Information*, 35(6), 674–680. <https://doi.org/10.1080/09613210701475753>
- Robinson, J., & Cole, R. J. (2015). Theoretical underpinnings of regenerative sustainability. *Building Research & Information*, 43(2), 133–143. <https://doi.org/10.1080/09613218.2014.979082>
- Sanford, C. (2017). The regenerative business: Redesign work, cultivate human potential, achieve extraordinary outcomes. Nicholas Brealey.
- Stinner H. Deborah, Benjamin R. Stinner, Edward Martsolf, Biodiversity as an organizing principle in agroecosystem management: Case studies of holistic resource management practitioners in the USA, *Agriculture, Ecosystems & Environment*, Volume 62, Issues 2–3, 1997, Pages 199-213, ISSN 0167- 8809, [https://doi.org/10.1016/S0167-8809\(96\)01135-8](https://doi.org/10.1016/S0167-8809(96)01135-8).
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & environment*, 21(2), 103-127.
- Teachout, Aislinn, “Defining Regenerative Business Through the Context of Place: A Case Study West Michigan Businesses” (2022). Masters Theses. 1055. <https://scholarworks.gvsu.edu/theses/1055>

Young P. Truman, Restoration ecology and conservation biology, Biological Conservation, Volume 92, Issue 1, 2000, Pages 73-83, ISSN 0006-3207, [https://doi.org/10.1016/S0006-3207\(99\)00057-9](https://doi.org/10.1016/S0006-3207(99)00057-9).

Zhang, X., Skitmore, M., De Jong, M., Huisingh, D., & Gray, M. (2015). Regenerative sustainability for the built environment - From vision to reality: An introductory chapter. Journal of Cleaner Production, 109, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.001>

Zhang, X. & Wu, Z. (2015) Are there future ways for regenerative sustainability? Journal of Cleaner Production 109: 39–41.

TDK, Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>

M-W, Sözlük, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/system>

Çalışmada akademik dil düzenlemesi ve kaynakça düzenlemeleri gibi şekil unsurlarında yapay zekâ araçlarından faydalanılmıştır.

Yönetimde Sinyalizasyon Teorisi

Kevser Sezer Korucu¹

Özet

Sinyalizasyon teorisi, organizasyonların bilgi asimetrisini azaltarak daha bilinçli kararlar alınmasını sağlayan kritik bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Şirketler açısından, güvenilir ve tutarlı sinyaller vermek; itibar, finansal performans ve kurumsal şeffaflığın önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmekte, yatırımcıların ve paydaşların güvenini kazanmada belirleyici olmaktadır. Çalışma, sinyallerin finansal piyasalar, insan kaynakları yönetimi, girişimcilik ve kurumsal strateji gibi farklı alanlardaki etkilerini ortaya koyarak, doğru sinyal kullanımının rekabet avantajı ve sürdürülebilir başarı üzerindeki rolünü vurgulamaktadır. Dijitalleşme ve bilgiye erişiminin hızlanmasıyla birlikte, sinyal yönetiminin önemi daha da artmış, şirketlerin ve bireylerin şeffaflık ve güvenilirlik ilkesine dayalı bir strateji benimsemeleri gerekliliği öne çıkmıştır.

GİRİŞ

Şirketler, rekabet avantajı elde etmek, pazar payını genişletmek ve kurumsal değerlerini artırmak için ekonomik ve ekonomik olmayan bilgileri stratejik birer araç olarak kullanabilmektedir. İşletmelerin yatırımcı güveni oluşturması, sürdürülebilirlik taahhütlerini yerine getirmesi, yetenekli çalışanları çekmesi ve dijital dünyada müşteri güveni kazanması, bilgi paylaşımı ve sinyal iletimi yoluyla mümkün hale gelmektedir. Bu süreçte, doğru stratejilerle iletilen sinyaller, şirketlerin büyümesini ve başarılı bir şekilde konumlanmasını sağlayabilir.

Sinyalizasyon teorisi, taraflar arasındaki bilgi asimetrisini azaltmak için güvenilir ve anlamlı sinyallerin nasıl iletildiğini açıklamaktadır. Şirketler, yatırımcı güvenini artırmak, sürdürülebilirlik taahhütlerini göstermek, yetenekli çalışanları çekmek ve müşteri güveni oluşturmak amacıyla çeşitli

1 Dr. Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, kevsersezerkorucu@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7512-9878.

finansal ve finansal olmayan sinyaller kullanarak kendilerini konumlandırırlar. Bu bağlamda, stratejik bilgi paylaşımı, iş dünyasında rekabet avantajı elde etmenin önemli bir aracı haline gelir. Kitabın bu bölümünde, sinyalizasyon teorisinin temel ilkeleri ayrıntılı olarak ele alınacak ve yönetim sürecinde nasıl uygulandığı açıklanarak örgütlerin bilgi asimetrisini azaltmak için hangi sinyal araçlarını kullanması gerektiğine ve alınacak önlemlere dikkat çekilecektir.

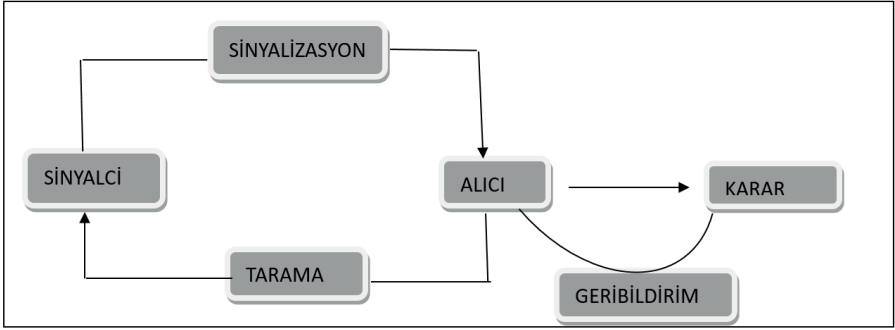
1. Sinyalizasyon Teorisinin Tanımı ve Temelleri

Sinyalizasyon teorisi, bilgi göndericisi ile alıcısı arasındaki bilgi asimetrisine dayanmaktadır (Spence,1973). Bu teori, bilgi asimetrisinin iş dünyasındaki etkilerini ele alan ve işverenler ile iş arayanlar arasındaki güvenilir bilgi akışını açıklamaya yardımcı olan bir teoridir (Spence, 1973).

Bireyler veya organizasyonların farklı bilgilere erişmek istediği durumlarda davranışları açıklamak için kullandıkları bir yaklaşımdır. Bu kuramda genellikle, bilgiyi elinde bulunduran taraf (gönderici), bu bilgiyi iletme veya sinyal verme yöntemini seçerken, diğer taraf (alıcı) ise bu sinyali nasıl yorumlayacağına karar vermektedir (Connelly, 2011). Bu doğrultuda, sinyalizasyon teorisi, stratejik yönetim, girişimcilik ve insan kaynakları yönetimi gibi çeşitli yönetim alanlarında önemli bir yer tutmaktadır. İşverenler, adayların yetkinliklerini ve üretkenlik seviyelerini doğrudan değerlendiremeyebilir veya iş arayanların kendi beyanları da her zaman objektif olmayabilir. Bu nedenle, işverenler işe alım kararlarını, adayların geçmiş deneyimleri, eğitim seviyeleri ve önceki iş başarıları gibi güvenilir sinyallere dayandırmaktadır. İş arayanlar ise kendilerini daha avantajlı konuma getirmek için diplomalar, sertifikalar veya iş deneyimi gibi unsurları kullanarak potansiyel işverenlere niteliklerini göstermek amacıyla sinyaller gönderir. Bu süreç, işverenlerin geçmişte başarılı olan çalışanların özelliklerinden yola çıkarak beklentilerini belirlemesi ve adayların da bu beklentilere uygun şekilde kendilerini konumlandırması ile şekillenmektedir (Yudha vd., 2024). Sonuç olarak, sinyalizasyon teorisi, iş dünyasında hem işverenlerin doğru adayları seçmesini hem de adayların kendilerini en iyi şekilde ifade etmelerini sağlayarak, daha verimli ve adil işe alım süreçlerinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca son yıllarda sinyalizasyon teorisinin kullanımı artış göstermeye başlamış ve organizasyonel konulara uygulanmasıyla birlikte temel ilkeleri zamanla belirsizleşmeye başlamıştır. Bu nedenle, teorisinin temel kavramlarını özetleyerek yönetim literatüründeki kullanımını değerlendirmek ve gelecekteki araştırmalara yönelik öneriler sunmak önemlidir. Bir sonraki bölümde ilgili teoriye yönelik bileşenler üzerinde durulacaktır.

1.1. Sinyalizasyon Teorisinin Bileşenleri

Sinyalizasyon teorisi, iş dünyasında bilgi akışının ve asimetrisinin önemini vurgulamaktadır. Organizasyonlarda bilgi asimetrisi olan durumlarda bir tarafın diğerine doğru bilgi iletmesi gerektiğini açıklamaktadır. Bu teoriye göre, yöneticiler dış paydaşlarla gönüllü bilgi paylaşarak bilgi asimetrisini azaltabilirler (Spence, 1973). Şirketler, sürdürülebilirlik taahhütleri hakkında olumlu bilgileri paylaşmak için finansal kaynaklarını yatırarak, paydaşlara başka hiçbir yerde bulunamayan bilgi sağlamaktadır (Healy ve Palepu, 1992; Cheng vd., 2014). Yöneticiler, sürdürülebilirlik girişimlerini açıklayarak topluma, çevreye ve paydaşlara olan bağlılıklarını sinyal olarak gösterir böylelikle şirketler ile dış paydaşlar arasındaki bilgi asimetrisi azalarak, güven inşa edilmesine yardımcı olur (Cheng et al., 2014). Bu süreçte dört temel bileşen bulunmaktadır. Bunlar; sinyal, sinyal gönderen, alıcı ve geri bildirim şeklindedir (Connelly vd., 2011). Sinyal, iç yönetim tarafından gönderilen bilgi akışını temsil ederken, alıcılar dış paydaşlar olarak tanımlanır ve geri bildirim, sinyal göndericiler ve alıcılar arasındaki etkileşimleri ifade eder (Spence, 1973; Fama, 1980). Şekil 1'de bu unsurlara yer verilmiştir.



Şekil 1: Sinyalizasyon Teorisinin Temel Bileşenleri

Kaynak: Johan, 2024

Sinyalizasyon teorisinde, bilgi asimetrisi, alıcının göndericiyi nasıl algıladığını etkileyen bir faktördür. Bu asimetrisinin giderilmesi amacıyla, gönderici sinyaller gönderir ve bu sinyallerin değeri ile üretim ve iletim maliyetleri, alıcının algısını şekillendiren önemli unsurlardandır (Johan, 2024). Alıcı, gönderilen sinyalleri değerlendirerek, göndericinin güvenilirliğini ve sinyallerin kendi çıkarlarıyla ne kadar uyumlu olduğunu analiz etmektedir. Sinyallerin etkin olabilmesi için, düşük kaliteli bireylerin kolayca taklit edemeyeceği maliyetlere sahip olmaları gerekmektedir. Örnek verilecek olursa; bir üniversite diploması, tecrübe gerekli becerilere sahip

olmayan kişiler için yüksek maliyetli bir sinyal olup, becerili bireyler için daha düşük maliyetlidir. Bu bağlamda işverenler, sinyalleri kullanarak en uygun ve verimli adayları seçme sürecinde önemli bir referans noktasına ulaşmaktadır. Bu teoride sinyallerin düşük kaliteli bireyler tarafından kolayca taklit edilmemesi için maliyetli olmaları gerekmektedir. Örneğin, bir lisans diploması, gerekli beceri ve öğrenme yeteneği olmayan iş arayanlar için sahtecilik yapmakta zorlanılacak bir sinyaldir. Becerisi olmayan bireyler, bu diploması elde etmek için daha yüksek maliyetlere (zaman, zihin ve fiziksel çaba, harç ücretleri vb.) katlanırken, bu maliyetler bu tür işlerin sağladığı gelirden daha yüksek olabilir, bu da bu bireyler için net kayıplara yol açar. Buna karşın, becerikli bireyler daha verimli bir şekilde diploması tamamlayarak, daha büyük faydalar elde etmektedirler. Bu durum, işverenlerin uygun ve üretken adayları tanımalarını sağlamaktadır. Ayrıca, sinyallerin gönderici tarafından belirli çabalar ve maliyetlerle değiştirilebilen özellikler olması gerekmektedir. Değiştirilemeyen özellikler ise, sinyal değil, endeks olarak sınıflandırılır. Örneğin cinsiyet ve ırk değiştirilemez indekslerken, bir lisans diploması çaba ile elde edilebilen bir sinyal olarak sınıflandırılabilir (Spence, 1973). Bu bölümde sinyalizasyon teorisinin temelleri ve iş dünyasında nasıl işleyebileceği üzerine bir değerlendirme yapılmıştır. Bir sonraki bölümde ise, bu teorisinin yönetim pratiğindeki yeri ve organizasyonel stratejilerde nasıl bir rehberlik sunduğu incelenecektir.

2. Sinyalizasyon Teorisinin Yönetim Literatüründeki Yeri

Sinyalizasyon teorisi, iki tarafın (bireyler veya organizasyonlar) farklı bilgilere erişim sağladığı durumları açıklamak için kullanılmaktadır. Genellikle bir taraf (gönderen) bu bilgiyi nasıl ileteceğine karar verirken, diğer taraf (alıcı) ise bu sinyali nasıl yorumlayacağına karar vermektedir. Bu teori, stratejik yönetim, girişimcilik ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok yönetim literatüründe önemli bir yere sahiptir (Connely ve Certo, 2011).

Şirketler, kurumsal değerlerini artırmak, pazar paylarını genişletmek ve yeni fırsatlar yaratmak için ekonomik ve ekonomik olmayan bilgileri stratejik olarak kullanabilmektedirler. Bilgi taşıyıcılarının ilettiği sinyaller, iş dünyasında rekabet avantajı sağlamak ve güven oluşturmak açısından önemli bir araçtır. Bu kapsamda sinyalizasyonun çeşitli uygulamaları bulunmaktadır. İlk olarak, işletmelerin sermaye finansmanı sağlama sürecinde yatırımcı güvenini artırması gereklidir. Bilgi asimetrisi nedeniyle girişimciler ve yatırımcılar arasında oluşan güven boşluğu, girişimcilik becerileri, sosyal katılım, teknoloji kullanımı ve yatırımcı koruma stratejileri gibi unsurlar aracılığıyla giderilebilir. İkinci olarak, her ticari faaliyet, çevre üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabileceğinden sosyal ve çevresel sorumluluklar

taşımaktadır (Murjiyanto vd., 2023). Şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetişimsel sorumluluklarını yerine getirmeleri, kurumsal sürdürülebilirlik açısından giderek daha önemli hale gelmektedir. Paydaşların beklentilerini karşılamak ve kurumsal itibar oluşturmak adına şirketlerin, çevresel ve sosyal etkilerine ilişkin şeffaf bilgi sağlamaları gerekmektedir (Carnini Pulino vd., 2022). Üçüncü olarak, şirketlerin nitelikli çalışanları çekme sürecinde etkili işe alım stratejileri geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Kurumsal itibar, şirketin dijital varlığı ve adaylarla değer uyumu gibi faktörler, organizasyonlara doğru yetenekleri çekmede belirleyici faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Gupta ve Gupta, 2020). Bu bağlamda, sinyalizasyon teorisi, şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetişimsel sorumluluklarını ve işe alım süreçlerini nasıl daha etkili hale getirebileceğini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bir sonraki bölümde sinyalizasyonun nasıl bir araç olarak kullanıldığı ve bilgi akışını nasıl yönettiği ele alınacaktır.

2.1. Sinyalizasyon Teorisi ve Bilgi Asimetrisi

Şirketler ve organizasyonlar, güven ve şeffaflık temelinde hareket ettiklerinde uzun vadeli başarı elde edebilirler. Ancak günümüz iş dünyasında, yanıltıcı reklamlar, bilgi saklama, hileli uygulamalar ve aldatıcı beyanlar gibi güveni sarsan birçok unsur bulunmaktadır. Sigara üreticilerinin ürünlerinin zararsız olduğunu iddia etmesi, şirket yönetimlerinin çalışanlara mali durumları hakkında gerçeği söylememesi gibi örnekler güvensiz bir ortamın nasıl oluştuğunu göstermektedir. Bu durumda, işletmelerin ve organizasyonların toplumda güvenilir bir yer edinmesi için dürüstlük, etik değerler, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi prensiplere bağlı kalmaları kritik bir gereklilik haline gelmektedir.

Sinyalizasyon teorisi, zaman içinde piyasa benzeri ortamlarda iki taraf arasında var olan bilgi asimetrisini açıklamak için geniş bir kullanım alanı bulmuştur. Bu tür ortamlarda, bir tarafın sunduğu bilginin hem gerçeği yansıtması hem de alıcının beklentileriyle örtüşmesi, karşı tarafın güvenini kazanmak ve olumlu geri bildirim ya da ödüller elde etmek için kritik bir gereklilik haline gelmiştir. Bu mekanizma birçok alanda geçerlidir: Üniversite diploması, marka bilinirliği, sigorta poliçeleri gibi unsurlar kişilerin veya şirketlerin güvenilirliğini gösteren sinyaller olarak çalışır. Bu bağlamda, sinyalizasyonun farklı alanlardaki uygulamalarına da çeşitli örnekler verilebilir. Örneğin, bir şirketin yeni bir teknoloji kullanması, tüketicilere ürünlerinin yüksek kalitede olduğu mesajını verebilir (Treiblmaier & Garaus, 2022). Schuchardt (2021), aile şirketi statüsünün satın alma süreçlerinde şirket değerini artıran bir sinyal olarak kullanılabileceğini göstermektedir. Araştırma, aile işletmelerinin yalnızca ekonomik kazanç yerine aile ve

toplumsal çıkarları ön planda tutmaları ve yerel topluluklarla güçlü bağlara sahip olmaları nedeniyle, satın alma süreçlerinde değerli varlıklar olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum aile şirketi statüsünün sinyal gücünün alıcıya bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Finansal firmalar, aile şirketlerinin gizli varlıklarını ve ekonomik potansiyelini daha olumlu değerlendirirken, finansal olmayan firmalar bu sinyale daha az önem vermektedir. Ayrıca, yabancı şirketler, yerel düzenlemeler ve kültürel farklılıklar nedeniyle bilgi asimetrisi yaşadıkları için aile şirketlerini, yerli şirketlere kıyasla daha değerli görmektedir.

Ahlers ve arkadaşları (2015), Arthurs ve arkadaşları (2009) ve Connelly ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan bilimsel araştırmalar, bilgi asimetrisini etkili bir şekilde azaltmanın ve potansiyel kaynak sağlayıcılarını çekmenin önemli bir yolunun girişimlerin niteliklerini iletme için sinyaller kullanmak olduğunu göstermektedir. Kaynak sağlayıcıları, yatırım yapma kararı verirken genellikle iki ana faktörü değerlendirmektedir. Birincisi, girişimin ekonomik faaliyetlerinin kalitesini anlamaya çalışmak, ikincisi ise bu faaliyetleri gerçekleştirme kapasitesini ve becerilerini değerlendirmektir. Bu bağlamda, araştırmalar girişimcilerin potansiyel yatırımcılara bu özellikleri nasıl iletceklerini ve belirsizlikleri nasıl azaltıp kaynak ve meşruiyet kazanacaklarını incelemektedir. Benzer şekilde, sağlam kurumsal yönetim sistemlerine sahip olmak, yatırımcılar için şirketin finansal istikrarını ve güvenilirliğini gösteren bir sinyal niteliği taşıyabilir (Gomez-Conde vd., 2020). Örneğin, iş piyasasında, birçok iş başvurusu yapan adayın yüksek üretkenlikte olduklarını iddia ettiği bir durumda, şirketler bu iddiaları doğrulamak için bir sinyal arayışına girer. Bu durumda, bir üniversite diploması, adayların iddialarını desteklemek için kullanılan bir sinyal olabilir. Eğer düşük üretkenlikteki işçiler, genellikle zayıf öğrencilerse ve bu eğitim sinyalini almak onlar için daha maliyetliyse eğitim düzeyine dayalı bu sinyal, adayları doğru kategorilere ayırmada işlevsel olabilir. Yüksek üretkenlikteki işçiler bu sinyali sağlayabilirken, düşük üretkenlikteki işçiler bu sinyali elde etmekte zorluk çekerler. Çünkü bir üniversite diploması almak onlara çok maliyetli olacaktır. Bu durum, her iki grup arasında doğru ayırımı yapmayı sağlayarak dürüstlük yaratmaktadır (Barreto, 2024).

İfade edildiği üzere, güven ortamı oluşturmak yalnızca müşteriler için değil, aynı zamanda çalışanlar, yatırımcılar ve tüm paydaşlar için büyük önem taşımaktadır. Açık iletişim, doğru bilgilendirme, adil iş uygulamaları ve sosyal sorumluluk anlayışı, güven inşa etmek için atılması gereken temel adımlardandır. Dolayısıyla, bireylerin ve kurumların dürüstlüğe ve açıklığa teşvik edildiği bir sistem, daha sağlıklı bir iş dünyasının ve toplumun oluşmasına katkı sağlayacaktır. Eşdeyişle bu teori, bilgi asimetrisinin olduğu

durumlarda güven oluşturmak için kullanılmaktadır. Örneğin, ikinci el araba piyasasında alıcılar aracın gerçek kalitesini doğrudan bilmemektedir. Eğer tüm araçlar için ortalama bir fiyat belirlenirse, düşük kaliteli araçlar piyasaya hâkim olurken, yüksek kaliteli araç satıcıları rekabet edemeyerek pazardan çekilir. Bu durum, kötü paranın iyi parayı piyasadan kovmasını ifade eden Gresham Yasası²'na benzer şekilde, bilgi asimetrisinin piyasa dengesini nasıl bozabileceğini göstermektedir. Başka bir deyişle, piyasada bir taraf (satıcı) bir ürün hakkında tam bilgiye sahipken, diğer taraf (alıcı) bu bilgiye sahip değildir. Kullanılmış araba piyasasında, satıcılar arabalarının kalitesini bilmektedir ancak alıcılar bunu doğrudan bilemez. Eğer alıcılar yüksek kaliteli ve düşük kaliteli arabaları ayırt edemezse, ortalama bir değer biçerek 7.500 dolar ödemeye razı olurlar. Bu durum, düşük kaliteli araba sahipleri için avantaj sağlarken, yüksek kaliteli araba sahipleri için dezavantaj yaratır. Çünkü yüksek kaliteli bir araba 10.000 dolar ederken, alıcılar sadece 7.500 dolar ödemeye isteklidir. Sonuç olarak, yüksek kaliteli araba satıcıları piyasadan çekilir. Bu sorunu çözmek için satıcılar garanti vermek, test raporları sunmak veya yetkili satıcı olmak gibi yöntemlerle sinyal göndererek araçlarının kalitesini kanıtlamak zorunda kalır. Böylece güven oluşturarak alıcıları ikna ederler (Barreto, 2024).

Sigorta sektörü gibi alanlarda da bilgi asimetrisi önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, bir sigorta şirketi, başvuran kişinin sağlık durumunu doğrudan bilemez. Bu nedenle, başvuranın yalnızca “sağlıklı olduğunu” belirtmesi, sigorta şirketi açısından yeterli ve güvenilir bir bilgi kaynağı olmayacaktır. Bu durumda, bir sinyal kullanarak, başvuran kişinin sağlıklı olduğunu kanıtlaması gerekebilir. Bir diğer taraftan dava örneği de benzer şekilde bilgi asimetrisinin etkisini gösterebilir. Davacı ve davalı, diğer tarafın niyetlerini ve inançlarını bilmediklerinden, her biri kendi davasının gücünü sinyal etmek için yüksek bir ön-duruşma anlaşması talep edebilir. Bu da her iki tarafın da karşı tarafın stratejilerini tahmin etmeye çalışarak birbirlerini anlamaya çalıştığı bir durumdur. Firmaların sektöre attıkları ilk adımlarda da sinyalizasyon teorisi kullanılmaktadır. Mevcut firmalar, potansiyel girişimcilere düşük maliyetler ve rekabet edebilme kabiliyetleri konusunda güvenilir bilgiler sunarak kendilerini tanıtır. Bu sayede, yeni girişimciler mevcut firmaların piyasadaki konumlarını ve güçlü yönlerini daha iyi anlamaya çalışır. Bu tür durumlarda, her iki tarafın da kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarmaya yönelik motivasyonları, sinyalizasyon mekanizmasının

2 Gresham Yasası, düşük değere sahip paranın (kötü para), yüksek değere sahip parayı (iyi para) piyasadan çekmesi ilkesidir. Eğer iki farklı madeni para aynı nominal değere sahipse ancak biri daha değerliyse, insanlar değerli olanı saklar ve daha düşük değerde olanı kullanıma sürer. Sonuç olarak, piyasada daha düşük kaliteli para egemen hale gelir.

etkin şekilde işlemlerini sağlar. Alıcılar ve satıcılar, çıkarlarını koruma amacıyla hareket ederken, bu çıkar çatışması engellenmek yerine, istenen sonuca ulaşmada bir araç olarak kullanılmaktadır (Barreto, 2024).

Truong ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan başka bir bilimsel araştırma, şirketlerin gerçek özelliklere sahip olmadan, yalnızca paydaşları memnun etmek için sahte sinyaller kullanmasının itibar kaybına yol açabileceğini göstermektedir. Bu araştırma, üçüncü taraf standartlarına dayanmayan veya bağımsız kuruluşlarca doğrulanmayan sembolik eylemlerin, şirketin dış paydaşlar nezdindeki itibarını olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır. Buna karşılık, belirli ve nesnel ölçütlerle değerlendirilebilen çevresel eylemlerin, şirketin itibarını artırdığını tespit etmiştir.

Tüm bu örnekler, doğru ve güvenilir sinyallerin bilgi asimetrisinin olumsuz etkilerini azaltarak şirketlerin rekabet avantajı elde etmesine nasıl katkıda bulunabileceğini göstermektedir (Yasar vd., 2020). Özetle, sinyalizasyon teorisi, farklı alanlardaki bilgi asimetrisinin nasıl doğru sinyallerle çözülebileceğini ve bu sinyallerin çeşitli sektörlerde nasıl işlediğini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Girişimcilerin kimlikleri, sosyal sermayeleri, ürün yaratıcılığı ve iletişim stratejileri gibi çeşitli sinyaller, yatırımcıların dikkatini çekmede önemli rol oynamaktadır. Bu unsurlar, şirketlerin değerlendirilmesi sürecinde iletilen sinyallerin etkinliğini artırarak bilgi asimetrisini azaltabilmektedir (Colombo, 2021). Bu bağlamda şirketler, finansal yönetimden insan kaynakları yönetimine kadar birçok alanda çeşitli sinyallerle bilgi asimetrisinin etkilerini azaltarak güven inşa etmeye çalışmaktadır. Özellikle dijital işletmeler ve e-ticaret sektörü, bu sinyallerin doğru şekilde iletilmesiyle tüketici güvenini artırabilir ve rekabet avantajı sağlayabilir. Dolayısıyla dijital platformların sinyalizasyon süreci sektördeki başarının belirleyici faktörlerinden biri haline gelmektedir. Bir sonraki bölümde bu sürecin nasıl işlediğine daha ayrıntılı bir şekilde değinilecektir.

2.2. Dijital İşletmeler ve E-Ticarette Sinyalizasyon

Girişimcilikle ilgili yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde insan ve sosyal sermayenin girişimcinin yetkinliklerini arttırmada ve kaynaklara erişimini sağlamada önemli sinyaller arasında gösterildiği görülmektedir. Fonlama deneyimi, tedarikçi veya yüksek statülü müşteri ağları, patent sahipliği farklılaşma yeteneğini yansıtan güçlü bir sinyal olarak değerlendirilmektedir. Girişimcilerin, potansiyel yatırımcılara girişimlerinin kalitesini ve yetkinliklerini etkili bir şekilde iletmek amacıyla kullandıkları sinyaller, bilgi asimetrisini azaltarak kaynak sağlayıcıları çekmede kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Courtney vd., 2017; Davis vd., 2017; Bapna,

2019). Ayrıca, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel, sosyal ve yönetim gibi piyasa dışı faaliyetlerini şeffaf bir şekilde raporlaması, sermaye piyasalarındaki yatırımcıları cezbetmek için etkili bir strateji olabilir (Truong vd., 2021).

Alan yazın incelendiğinde; yönetimde kullanılan sinyalizasyon mekanizmaları, bilgi asimetrisinin azaltılmasında ve güven oluşturulmasında kritik bir role sahip olduğu bir önceki bölümde de ifade edilmiştir. Finansal yönetimden insan kaynaklarına, stratejik yönetimden kurumsal yönetime kadar birçok alanda sinyaller, şirketlerin yatırımcı, müşteri ve çalışan nezdindeki algısını şekillendiren önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Eşdeyişle şirketler finansal yönetimde; patent sahipliği, şeffaf bilgi paylaşımı, aile şirketi statüsü, yatırımcılar için girişimcinin geçmiş finansman süreçlerindeki başarıları güvenli birer sinyal olarak görmektedir. Girişimcilerin akademik ve profesyonel geçmiş deneyimleri, eğitimleri, sosyal sermayeleri, çalışanlara sağlanan haklar ve ücret politikaları, kurumsal itibar ve işveren markaları insan kaynakları yönetiminde önemli sinyalizasyon araçları olarak değerlendirilebilir. Teknolojik yenilikler, ar-ge yatırımları, bağımsız denetimler, kurumsal sürdürülebilirlik politikaları, yetkili satıcı statüsü ve test raporları da stratejik ve kurumsal yönetimde önemli birer sinyal olarak değerlendirilebilir. Uluslararası pazarlamada, firmalar ile müşteriler arasındaki iletişim, kültürel farklılıklar, dil engelleri ve coğrafi mesafeler nedeniyle karmaşıktır. Bu farklılıklar, alıcılar ve tedarikçiler arasında daha büyük bilgi boşlukları yaratmaktadır. Bu bilgi boşluklarını azaltmak için etkili sinyallerin kullanımı faydalı olabilir. Sinyalizasyon teorisi, uluslararası pazarlamada iletişimi anlamayı artırmak için önemli bir araçtır. E-ticaret ve dijital hizmetler sektöründe müşteri yorumları ve çevrimiçi itibar güven oluşturmak için kritik sinyaller arasında sayılabilir. Bu sinyaller, bilgi asimetrisinin azaltılmasına yardımcı olarak şirketlerin finansal istikrarını, pazardaki güvenilirliğini ve rekabet avantajını artırmaktadır. E-ticarete bilgi asimetrisi olduğundan, satıcı ve ürün kalitesi web sitelerindeki sinyallerle iletilmektedir. Mavlanova ve arkadaşları (2012), düşük kaliteli satıcıların doğrulanması kolay sinyallerden kaçındığı, yüksek kaliteli satıcıların ise daha fazla ve doğrulanması zor sinyaller kullandığını tespit etmiştir. Dolayısıyla düşük kaliteli satıcılar, web sitelerinde güvenilirliklerini kanıtlamak için kullanılan maliyetli ve kolayca doğrulanabilir sinyalleri (örneğin, bağımsız sertifikalar, resmi onaylar, güvenlik standartları) sergilemekten kaçınmaktadır. Bunun nedeni, bu tür sinyallerin onlar için ek maliyet yaratması veya gerçek kalite eksiklerini ortaya çıkarmasıdır. Öte yandan, yüksek kaliteli satıcılar, güven oluşturmak için daha fazla sinyal kullanmaktadır. Ancak bu sinyallerin çoğu, doğrulanması zor (örneğin, müşteri yorumları, profesyonel tasarımlar,

ayrıntılı ürün açıklamaları gibi) olabilir. Bu da onların güvenilirliklerini göstermek için daha fazla çaba sarf ettiğini ve çeşitli yöntemler kullandığını ortaya koymaktadır.

Guo ve arkadaşları (2020) ise, e-ticaret platformlarında satıcıların satışları artırmak için kullandıkları sinyalleri, “yeterlilik sinyalleri” ve “sıcaklık sinyalleri” olarak ikiye ayırmıştır. Yeterlilik sinyalleri, satıcıların yeteneklerini dolaylı olarak iletmek için kullanılan işlevlerdir (örneğin, teslimat süreleri ve ücretsiz iade günleri gibi). Sıcaklık sinyalleri ise satıcıların müşteri ilişkilerindeki nezaket ve özeni göstermelerini sağlayan işlevlerdir (örneğin, çevrimiçi müşteri hizmetleri gibi). Çin’in en büyük e-ticaret platformu Taobao.com üzerinde yapılan araştırma yüksek kredi puanına sahip satıcıların daha çok sıcaklık sinyallerine odaklanması gerektiği, düşük kredi puanına sahip satıcıların ise yeterlilik sinyallerine odaklanması gerektiğini göstermektedir. Bu bulgular, e-ticaret platformlarında sinyal kullanımının etkilerini açıklayan bir çerçeveye sunmakta ve satıcılara daha etkili sinyal kullanma yolları sunmaktadır. Yine benzer şekilde Li ve arkadaşları (2015) e-ticaret platformlarında satıcıların satış performanslarını artırmak amacıyla kullandıkları sinyallerin etkilerini incelemektedir. Benzer şekilde Çin’in en büyük e-pazar platformu olan Taobao üzerinde gerçekleştirilen araştırma, satıcıların çevrimiçi ortamda sundukları çeşitli sinyallerin, müşterilerin satın alma kararlarını nasıl şekillendirdiğini anlamaya yönelik önemli bulgular sunmaktadır. Araştırma, beş yaygın sinyal türünün satış performansı üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde analiz etmektedir. Bu sinyaller arasında garanti, genel satıcı puanı, detaylı satıcı puanı, olumlu yorum yüzdesi ve web sitesi kalitesi yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar, garantinin satış performansı üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bunu sırasıyla, satıcıların genel puanı, detaylı satıcı puanı, olumlu yorum yüzdesi ve web sitesi kalitesi takip etmektedir. Bu bulgular, e-pazar ortamında satıcıların müşteri güvenini kazanmak ve satışlarını artırmak için hangi sinyallere öncelik vermeleri gerektiğine dair değerli bilgiler sunmaktadır. Özellikle, garanti gibi somut ve güven sağlayıcı unsurların, alıcıların satın alma kararlarında kritik rol oynadığı vurgulanmaktadır.

Salsabila ve Prasetyo (2024), TikTok Shop’ta yapılan ürün tavsiyelerinin, tüketicilerin impulsif satın alma davranışlarını nasıl etkileyebileceğini incelemektedir. Dijital pazarlama ortamında, tüketicilerin ilgi ve tercihlerine göre yapılan tavsiyeler pazarlamayı kolaylaştırırken, aynı zamanda impulsif alışverişini tetikleyebilmektedir. Yapılan araştırma sinyalizasyon teorisini temel alarak video reklamlarının tüketicilerin satın alma kararlarını arttırdığını ortaya koymaktadır. Deng ve arkadaşları (2021), dijital platformlarda yanıltıcı sinyallerin ihracatçı firmaların performansı üzerinde etkilerini ortaya

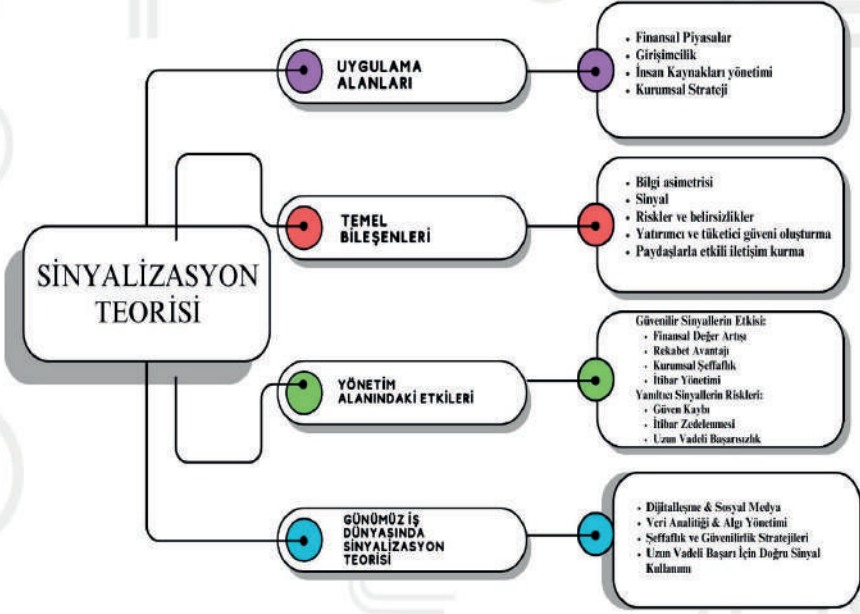
koymuştur. Araştırma dijital platformların şirketlerin uluslararası ticaretteki rolünü ve dijital platformların nasıl yönetilmesi gerektiğine dair sinyalleri açığa çıkarmakta ve dijital platformların daha etkin yönetimi konusunda önerilerde bulunmaktadır.

Kısaca dijital işletmelerde sinyalizasyon, özellikle e-ticaret sektöründe müşteri güvenini artırmak ve belirsizliği azaltmak için kritik bir rol oynamaktadır (Mavlanova vd., 2012; Al-Adwan vd., 2022). Tüm bu çalışmalar, sinyalizasyon teorisinin e-ticaret platformlarında, tüketici güvenini inşa etme, satışları artırma ve doğru sinyallerin etkili kullanımının önemini vurgulamaktadır. Dijital platformlarda yanıltıcı sinyallerin olumsuz etkileri de göz önünde bulundurularak, doğru ve güvenilir sinyallerin kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, e-ticaret sektörü için sinyalizasyon teorisinin etkin yönetimi, satışları artırmak ve müşteri sadakati oluşturmak açısından önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Özellikle gelişmekte olan pazarlarda, çevrim içi alışveriş platformları güven oluşturmak amacıyla sinyal mekanizmalarını kullanarak müşteri sadakatini artırabilir. Sinyalizasyon stratejileri şirketlerin finansmandan insan kaynaklarına, sürdürülebilirlikten dijital pazarlamaya kadar birçok alanda rekabet avantajı kazanmalarını sağlayan güçlü bir araçtır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sinyalizasyon teorisi, bilgi asimetrisini azaltarak işletmelerin, yatırımcıların ve bireylerin karar alma süreçlerinde daha sağlıklı ve güvenilir sonuçlara ulaşmasını sağlayan kritik bir mekanizmadır. Şirketler açısından bakıldığında, doğru sinyallerin verilmesi, yalnızca finansal performansın değil, aynı zamanda itibarın, kurumsal şeffaflığın ve etik değerlerin de bir göstergesi olarak öne çıkmaktadır. Yatırımcılar, iş ortakları ve tüketiciler bir işletmenin sunduğu sinyalleri dikkatle değerlendirerek risklerini minimize etmeye ve en iyi seçenekleri belirlemeye çalışırlar. Bu nedenle, iş dünyasında rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir büyüme sağlamak isteyen şirketlerin sinyalizasyon stratejilerini titizlikle yönetmesi gerekmektedir. Bu teori, şirketlerin güvenilir sinyaller aracılığıyla bilgi asimetrisini azaltarak paydaşlarla daha etkili iletişim kurmalarını açıklamaktadır. Güvenilir sinyal kullanımı, kurumsal değerlerin artırılması, yatırımcıların cezbedilmesi, operasyonel risklerin minimize edilmesi ve nitelikli iş gücünün istihdam edilmesi gibi stratejik avantajlar sağlayabilir. Sinyal yönetimini etkin şekilde gerçekleştiren şirketler, rekabetçi piyasalarda sürdürülebilir bir üstünlük elde edebilecektir.

Sinyalizasyon teorisi, yönetim alanındaki farklı disiplinlerdeki etkilerini ortaya koymuş ve özellikle finansal piyasalar, insan kaynakları yönetimi, girişimcilik ve kurumsal strateji gibi alanlarda nasıl bir rol oynadığını göstermiştir. Güvenilir ve tutarlı sinyaller vermek, şirketlerin yatırımcı çekmesini, yetenekli çalışanları bünyesine katmasını ve müşteri sadakati oluşturmasını kolaylaştıran temel unsurlar arasında yer almaktadır. Ancak, yanıltıcı veya yanlış sinyallerin uzun vadede güven kaybına ve itibar zedelenmesine yol açabileceği de unutulmamalıdır. Bu nedenle, sinyalizasyonun etkin bir şekilde yönetilmesi yalnızca kısa vadeli kazançları değil, aynı zamanda uzun vadeli başarıyı hedefleyen bir strateji olarak ele alınmalıdır. Günümüz iş dünyasında artan rekabet ve bilgiye erişimin hızlanması, sinyalizasyonun önemini daha da artırmaktadır. Dijitalleşme, sosyal medya ve veri analitiği gibi yeni araçlar, işletmelere sinyal verme ve algı yönetimi konusunda yeni fırsatlar sunarken, aynı zamanda riskleri de beraberinde getirmektedir (Bkz Şekil 2). Sosyal medya platformları ve dijital araçlar sayesinde, şirketler hedef kitleleriyle doğrudan ve anlık iletişim kurabilmektedir. Bu, markaların davranışlarını, değerlerini, hedeflerini müşterilerine ve takipçilerine hızlı, etkili bir şekilde sinyallemesini sağlar. Örneğin, bir şirketin sosyal medya üzerinden yaptığı paylaşımlar, müşterilerine o şirketin ürünleriyle ilgili mesajları veya marka kimliğiyle ilgili sinyaller gönderir. Veri analitiği, işletmelerin müşteri davranışlarını, pazar eğilimlerini ve rakip analizlerini anlamalarına yardımcı olur. Bu veriler, işletmelerin doğru mesajı ve sinyali göndermelerini sağlamak için çok önemlidir. Aynı zamanda, algı yönetimi, bir şirketin halkla ilişkiler stratejileri aracılığıyla toplumdaki veya hedef kitesindeki algısını şekillendirmeye çalıştığı bir süreçtir. İyi bir algı yönetimi, markaların doğru sinyalleri vermesini ve toplumda güven oluşturmasını sağlayacaktır. Şirketlerin iç süreçlerini, fiyatlandırma stratejilerini ve sosyal sorumluluk projelerini açık bir şekilde sunması, kurumlara ve kişilere olumlu sinyaller gönderir. Şeffaflık, sadece güven oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin değerlerini ve etik anlayışını müşterilerine iletmek için önemli bir stratejidir. Ayrıca doğru sinyallerin verilmesi, bir şirketin sürdürülebilir büyüme sağlamasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda müşteri sadakati, güçlü bir marka imajı ile ilişkilendirilebilir. Bu bağlamda şirketlerin ve bireylerin, verdikleri sinyallerin nasıl algılandığını anlamaları, şeffaflığı ve güvenilirliği ön planda tutarak hareket etmelerini gerekli kılmaktadır. Özetle, sinyalizasyon teorisi iş dünyasında, markaların ve şirketlerin sadece ne yaptığını değil, nasıl yaptığını ve neyi temsil ettiğini açıkça iletmelelerinin bir yoludur. Dijitalleşme, veri analitiği, şeffaflık ve doğru sinyal kullanımının bir arada bulunması, günümüz iş dünyasında rekabet avantajı sağlamanın bir anahtarıdır.



Şekil 2: İş Dünyasında Sinyalizasyon Teorisi

Kaynak: Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sonuç olarak, ister büyük bir kurumsal şirket isterse bireysel bir girişimci olsun, herkesin iş dünyasında kendini doğru ifade etmesi ve güvenilir sinyallerle değerini ortaya koyması büyük bir fark yaratabilir. Bu çalışma, sinyalizasyon teorisinin temellerini açıklayarak, doğru sinyallerin nasıl oluşturulması gerektiğine dair stratejik bir rehber sunmayı amaçlamıştır. Sinyallerin yalnızca kısa vadeli avantajlar sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda uzun vadeli güven inşa etmek ve sürdürülebilir başarıyı desteklemek için nasıl kullanılması gerektiğini vurgulamıştır. Bu perspektifle bakıldığında iş dünyasında güven, itibar ve şeffaflığın, başarının temel taşları olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Kaynakça

- Ahlers, G. K., Cumming, D., Günther, C., & Schweizer, D. (2015). Signaling in equity crowdfunding. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(4), 955-980.
- Al-Adwan, A. S., Alrousan, M. K., Yaseen, H., Alkufahy, A. M., & Alsoud, M. (2022). Boosting online purchase intention in high-uncertainty-avoidance societies: A signaling theory approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 136.
- Arthurs, J. D., Busenitz, L. W., Hoskisson, R. E., & Johnson, R. A. (2009). Signaling and initial public offerings: The use and impact of the lockup period. *Journal of business venturing*, 24(4), 360-372.
- Bapna, S. (2019). Complementarity of signals in early-stage equity investment decisions: Evidence from a randomized field experiment. *Management Science*, 65(2), 933-952.
- Barreto, 2024; [https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Economics/Intermediate_Microeconomics_with_Excel_\(Barreto\)/17%3A_Partial_Equilibrium/17.08%3A_Signaling_Theory](https://socialsci.libretexts.org/Bookshelves/Economics/Intermediate_Microeconomics_with_Excel_(Barreto)/17%3A_Partial_Equilibrium/17.08%3A_Signaling_Theory)
- Carnini Pulino, S., Ciaburri, M., Magnanelli, B. S., & Nasta, L. (2022). Does ESG disclosure influence firm performance?. *Sustainability*, 14(13), 7595.
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic management journal*, 35(1), 1-23.
- Colombo, O. (2021). The use of signals in new-venture financing: A review and research agenda. *Journal of Management*, 47(1), 237-259.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of management*, 37(1), 39-67.
- Courtney, C., Dutta, S., & Li, Y. (2017). Resolving information asymmetry: Signaling, endorsement, and crowdfunding success. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(2), 265-290.
- Davis, B. C., Hmieleski, K. M., Webb, J. W., & Coombs, J. E. (2017). Funders' positive affective reactions to entrepreneurs' crowdfunding pitches: The influence of perceived product creativity and entrepreneurial passion. *Journal of business venturing*, 32(1), 90-106.
- Deng, Z., Liesch, P. W., & Wang, Z. (2021). Deceptive signaling on globalized digital platforms: Institutional hypnosis and firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 52(6), 1096-1120.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., Rosa, F. S., & Lunkes, R. J. (2023). The effect of management control systems in managing the unknown: Does

- the market appreciate the breadth of vision?. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2769-2795.
- Guo, X., Deng, H., Zhang, S., & Chen, G. (2020). Signals of competence and warmth on e-commerce platforms. *Data and Information Management*, 4(2), 81-93.
- Gupta, A. K., & Gupta, N. (2020). Effect of corporate environmental sustainability on dimensions of firm performance—Towards sustainable development: Evidence from India. *Journal of cleaner production*, 253, 119948..
- Healy, P. M., Palepu, K. G., & Ruback, R. S. (1992). Does corporate performance improve after mergers?. *Journal of financial economics*, 31(2), 135-175.
- Li, H., Fang, Y., Wang, Y., Lim, K. H., & Liang, L. (2015). Are all signals equal? Investigating the differential effects of online signals on the sales performance of e-marketplace sellers. *Information Technology & People*, 28(3), 699-723.
- Mavlanova, T., Benbunan-Fich, R., & Koufaris, M. (2012). Signaling theory and information asymmetry in online commerce. *Information & management*, 49(5), 240-247.
- Murjiyanto, R., Andani, D., Wibawanti, E. S., & Fransisca, S. (2023, April). Corporate social and environmental responsibility of companies in the natural resources business industry: An Indonesian juridical perspective. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 1165, No. 1, p. 012032). IOP Publishing.
- Salsabila, A., & Prasetyo, B. (2024). The effect of S-commerce Tiktok Shop recommendation products on changes in consumer impulsive buying behavior: a study with signaling theory. *Journal of Advances in Information Systems and Technology*, 6(1), 45-61.
- Spence, M. (1978). Job market signaling. In *Uncertainty in economics* (pp. 281-306). Academic Press.
- Treiblmaier, H., & Garaus, M. (2023). Using blockchain to signal quality in the food supply chain: The impact on consumer purchase intentions and the moderating effect of brand familiarity. *International Journal of Information Management*, 68, 102514.
- Truong, Y., Mazloomi, H., & Berrone, P. (2021). Understanding the impact of symbolic and substantive environmental actions on organizational reputation. *Industrial Marketing Management*, 92, 307-320.
- Yasar, B., Martin, T., & Kiessling, T. (2020). An empirical test of signalling theory. *Management Research Review*, 43(11), 1309-1335.
- Yudha, A., Rafie, M. P., Muda, I., & Kesuma, S. A. (2024). Signaling Theory in Practice: Bridging Information Gaps For Organizational Success. *Shodhprabandhan: Journal of Management Studies*, 1(1), 44-54.

Sağlık Kuruluşlarında Dijital Uyum Yönetimi

Gülçin Gökçenur Karataş¹

İlknur Kar²

Özet

Sağlık hizmetleri, teknolojik gelişmelerle hızla dönüşmekte ve bu değişim, sağlık kuruluşlarının dijital adaptasyon süreçlerini yönetmelerini zorunlu kılmaktadır. Dijital Uyum Yönetimi Teorisi (DAMH), sağlık kuruluşlarının dijitalleşme sürecinde karşılaştıkları zorlukları ele alarak, yöneticilerin bu dönüşüme nasıl liderlik edebileceğini ve teknolojik yeniliklerin sağlık hizmetlerine entegrasyonunu nasıl hızlandırabileceğini açıklamayı amaçlamaktadır. Dijital dönüşüm süreci, teknik, örgütsel ve bireysel dirençle karşılaşabilir. Sağlık çalışanlarının yeni teknolojilere adapte olma sürecinde bilgi eksikliği, güvenlik endişeleri ve değişime karşı psikolojik bariyerler gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Bu minvalde yöneticiler, sağlık kuruluşlarının dijital adaptasyon sürecinde kilit bir rol oynar. Bu kapsamda sağlık kuruluşlarının dijitalleşmeyi sürdürülebilir hale getirmesi için belirli yönetim modelleri önerilmektedir. Agile yönetim, değişim yönetimi modelleri ve inovasyon odaklı stratejiler, dijital sağlık teknolojilerinin benimsenmesini hızlandırabilir. Ayrıca, hasta odaklı sağlık hizmetleri sunumunda yapay zekâ, büyük veri analitiği ve tele-sağlık uygulamalarının entegrasyonu, sağlık sistemlerinde dijital dönüşümün başarısını artırabilir.

1. Sağlık İşletmelerinde Dijitalleşme Süreçlerindeki Direnç Noktaları

Günümüzde en önemli dönüşüm süreçlerinden biri olan dijital dönüşüm, işletmelerin sadece teknolojiyi benimsemesi değil, aynı zamanda bu teknolojiyi stratejik bir avantaj haline getirmektedir. Hızlı değişen iş dünyasında rekabet gücünü artırmak, sürdürülebilirlik ve müşteri beklentilerini karşılamak için dijital dönüşüm bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak dijital dönüşüm

1 Dr- Serbest Araştırmacı- gkyurt84@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7721-7465

2 Doktora Öğrencisi-YÖK100/2000 Bursiyeri, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, ilknur.kar1@ogr.sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0177-6559

yalnızca teknolojik bir değişimle sınırlı değildir; bu süreç aynı zamanda organizasyonel yapıların, iş süreçlerinin ve kurumsal kültürün yeniden yapılandırılmasını gerektirir (Yakışır, 2020). Dijital dönüşüm, hizmetlerin dijitalleştirilmesi ve modernizasyonu için oldukça önemlidir. Ancak, mevcut altyapının dijital dönüşüme uyumu ve dijital teknolojilerin entegrasyonu sürecinde çeşitli zorluklar ortaya çıkmaktadır (Uslu, 2023). Sağlık hizmetleri kurumları için verimliliği sağlama konusunda hasta bakımı ve genel hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde dijitalleşme giderek daha önemli hale gelmektedir. Sağlık kurumlarında dijitalleşme, daha verimli ve kaliteli sağlık hizmeti sunmayı amaçlayan bir süreçtir. Ancak, dijitalleşmenin başarılı bir şekilde uygulanması için çeşitli direnç noktalarının aşılması gerekmektedir. Bu dirençler, genellikle üç ana kategoride incelenebilir: teknik dirençler, bireysel dirençler ve örgütsel dirençler.

1.1. Teknik Dirençler

Dijitalleşme sürecinde karşılaşılan teknik zorluklar, sağlık kuruluşlarında sıkça görülen direnç noktalarından biridir. Bu dirençler, mevcut altyapı yetersizliği, yeni teknoloji entegrasyonu ve sistem uyumsuzlukları gibi bazı faktörlerden kaynaklanabilir. Teknik direnç, dijitalleşmenin teknolojik yönleriyle ilgili ortaya çıkan zorlukları ifade eder. Bu uyumluluk, veri güvenliği ve sistem entegrasyonu ile ilgili sorunları içerir (Poon vd., 2016).

Sistem entegrasyonu ve uyumu bu anlamda en önemli teknik engellerden biridir. Yeni dijital sistemlerin mevcut altyapılarla entegrasyonunu sağlamak oldukça zordur. Bu nedenle birçok sağlık kuruluşu, yeni dijital teknolojilerle uyumsuz olan eski sistemlere güvenir (Poon vd., 2016). Bu eski sistemler, elektronik sağlık kayıtları veya telemedikal gibi daha yeni teknolojileri uygulamaya çalışırken önemli zorluklar ortaya çıkarır. Bu sistemleri entegre etmek, birçok sağlık kuruluşunun yapmakta zorlandığı önemli miktarda finansal ve zaman yatırımı gerektirir (Buntin vd., 2011). Ek olarak, veri güvenliği ve gizliliği ile ilgili endişeler de teknik dirençleri artıran önemli faktörlerdendir. Veri güvenliği ve gizliliği, sağlık hizmetlerinde dijital araçların kullanımının artmasıyla birlikte, hasta verilerinin gizliliğinin ve bütünlüğünün sağlanması kritik bir konu haline gelmiştir. Veri güvenliğindeki ihlaller ciddi sonuçlara yol açmakta, güven kaybına ve hatta yasal cezalara neden olabilir (Chau vd., 2008). Örneğin, hasta kayıtları için bulut tabanlı depolama sistemlerinin benimsenmesi, hassas bilgilere yetkisiz erişim konusunda endişelere yol açmaktadır (Wager vd., 2017). Bu nedenle, sağlık kuruluşları veri güvenliğine yönelik algılanan riskler nedeniyle yeni dijital çözümleri benimsemeye karşı çıkabilir.

Dijital dönüşüm süreciyle ilgili yapılan araştırmalar ve analizlerde dönüşüme yönelik alınan kararlar hem maddi hem de bir takım hiyerarşik yapılar nedeniyle, gerekli görülse de gerçekleştirilemediği durumlar söz konusudur. Kimi zaman kurum çalışanlarının üst yönetimi ikna etmesi değil, üst yönetimdekilerin kuşak farkları nedeniyle de kendi aralarında ikna olarak ortak bir karara varmaları zaman alabilir. Kimi zaman da geleneksel bağlılıklar sebebiyle dönüşüm hayata geçemeyebilir. Dijitalleşme, işletmelere birçok avantaj sağlasa da bazı dezavantajları ve zorlukları da beraberinde getirebilir (Özkaynar & Gürler 2024).

Dijital araçların uygulanması ayrıca yeni teknolojileri yönetebilen ve çalıştırabilen yetenekli bir iş gücü gerektirir. Sistem güncellemelerini, güvenlik protokollerini ve sorun gidermeyi ele alacak nitelikli profesyonellerin eksikliği dirence katkıda bulunabilir. Ayrıca, ortaya çıkan dijital teknolojilerin karmaşıklığı, bunlara aşına olmayan sağlık hizmeti sağlayıcıları için engeller yaratabilir (Schoen vd., 2013).

1.2. Bireysel Dirençler

Dijitalleşme sürecindeki bireysel dirençler, genellikle çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlama konusundaki isteksizliklerinden kaynaklanır. Sağlık çalışanları, yeni dijital sistemlerin öğrenilmesi ve kullanılmasında zorluklar yaşayabilirler. Bunun yanı sıra, dijitalleşmenin getirdiği iş yükü artışı ve teknolojiye karşı duyulan güvensizlik de bireysel dirençleri tetikleyebilir (Demir, 2018). Bireysel direnç, doktorlar, hemşireler ve yöneticiler de dahil olmak üzere sağlık çalışanlarının dijitalleşmeyi benimseme konusundaki isteksizliğini ifade eder. Bu direnç genellikle yeni teknolojilerin kullanımını, iş güvenliği ve iş süreçlerindeki değişikliklerle ilgili kişisel endişelerden kaynaklanır. Bireylerin bu sürece olan direnci, eğitim ve destek programları ile azaltılabilir.

Bireysel direncin en yaygın nedenlerinden biri iş kaybı korkusudur. Birçok sağlık çalışanı, yapay zekâ destekli teşhis veya otomatik idari araçlar gibi dijital teknolojilerin tanıtılmasının belirli görevlerde insan katılımına olan ihtiyacı azaltabileceğinden endişe duymaktadır (Gimpel vd., 2018). Bu endişeler genellikle çalışanların dijital araçları mesleki rolleri için bir tehdit olarak algılamaları nedeniyle benimseme konusunda isteksizliğe yol açar. Sağlık çalışanları ayrıca yeni teknolojileri karmaşık ve zaman alıcı buldukları için dijitalleşmeye karşı koyabilirler. Örneğin, elektronik sağlık kayıtlarının benimsenmesi, genellikle yeni iş akışları, veri girişi yöntemleri ve teşhis araçları öğrenmeyi gerektirir ve bu, halihazırda ağır bir iş yükünü yöneten sağlık personeli için bunaltıcı olabilir (Pope vd., 2017). Ek olarak, dijital

sistemler kullanıcı dostu olarak algılanmadığında veya personelin günlük rutinleriyle uyum sağlayamadığında direnç ortaya çıkabilir (Dimitropoulos vd., 2017). Ayrıca, sağlık hizmetlerindeki yeni teknolojilerin etkinliği ve güvenilirliği konusunda bir miktar şüphecilik vardır. Sağlık çalışanları, özellikle insan yargısının önemli olduğu tıbbi bağlamlarda, kritik kararlar almak için otomatik sistemlere güvenmeyebilir (Hartzell vd., 2015). Bu şüphecilik, geleneksel bakım sunma yöntemlerine daha alışkın olabilecek yaşlı profesyoneller arasında özellikle belirgin olabilir (Vankipuram vd., 2019).

1.3. Örgütsel Dirençler

Örgütsel direnç, sağlık kurumlarının dijitalleşme sürecine karşı gösterdiği genel bir dirençtir ve genellikle kültürel ve yapısal engellerden kaynaklanır. Kurumlar, değişime karşı geleneksel iş yapış biçimlerini koruma eğiliminde olabilirler. İşletmenin kurum kültürü, iş görenlerin ve yönetim kademesinin dijital dönüşüm için olan motivasyonlarının düşük veya negatif yönde olması da dijital dönüşümü engelleyen diğer unsurlar olarak kabul edilmektedir (Kumru & Kasimoğlu, 2022).

Örgütsel direnç, sağlık kuruluşunun kendisinden kaynaklanır ve dijital teknolojilerin benimsenmesinde yapısal, kültürel ve liderlikle ilgili zorluklarla ilgilidir. Bu dirençler, liderlik desteği ve etkili iletişim stratejileriyle aşılabılır.

Birincil örgütsel engellerden biri, özellikle geleneksel, hiyerarşik bir yapının hâkim olduğu kurumlarda örgütsel kültürdür. Yerleşik uygulamalara ve değişime dirence sahip sağlık kuruluşları, yeni fikirlerin ve yeniliklerin kolayca kabul edilmediği bir ortam yaratabilir (Greenhalgh vd., 2004). Sağlık kuruluşlarında kökleşmiş bir ihtiyat ve muhafazakarlık kültürü, şüpheciliğe ve yıkıcı teknolojileri benimsemeye karşı isteksizliğe yol açabilir. Örgütsel dirence katkıda bulunan bir diğer önemli faktör, dijital dönüşüm için liderlik desteğinin olmamasıdır. Başarılı dijitalleşme, güçlü liderlik, net bir stratejik vizyon ve tüm örgütsel düzeylerin ortak hedeflere göre hizalanmasını gerektirir (Gagnon vd., 2016). Sağlık kurumlarında liderlik taahhüdü olmadığında, dijital girişimler genellikle ivme kazanmayı başaramaz ve orta düzey yönetim ve personelden dirençle karşılaşabilir (Boonstra vd., 2014). Ayrıca, farklı departmanlar arasında parçalanmış liderlik etkili karar almayı engelleyebilir ve dijital dönüşüm sürecini yavaşlatabilir (Gagnon vd., 2016).

Dijital sistemleri uygulamak genellikle yeni teknolojilere yatırım, personel eğitimi ve bakım dahil olmak üzere önemli miktarda finansal kaynak gerektirir. Özellikle düşük kaynaklı ortamlardaki sağlık kurumları, bütçe kısıtlamaları veya bu tür girişimler için finansal destek eksikliği nedeniyle dijitalleşmeye karşı koyabilir (Koch vd., 2014). Dahası, dijitalleşmenin finansal yükü diğer

acil sağlık ihtiyaçlarına kıyasla düşük bir öncelik olarak algılanabilir (Elton vd., 2019).

Bu direnç biçimlerini azaltmak ve sağlık kuruluşlarının başarılı bir dijital dönüşümünü sağlamak için çeşitli stratejiler kullanılabilir:

Katılım ve Eğitim: Sağlık çalışanlarının karar alma sürecine dahil olmalarını ve kapsamlı eğitim almalarını sağlamak bireysel direnci azaltabilir. İyi yapılandırılmış bir eğitim programı dijital araçları kullanma konusunda güveni artırabilir ve personelin sorunsuz bir şekilde geçiş yapmasına yardımcı olabilir (Lester vd., 2017).

Liderlikten Net İletişim: Liderler dijital dönüşüm için net bir vizyon iletmeli ve hem bireysel uygulayıcılar hem de kuruluşun tamamı için faydalarını göstermelidir (Boonstra vd., 2014). Etkili liderlik, bir değişim ve iş birliği kültürü oluşturarak kurumsal direnci azaltmaya yardımcı olabilir.

Güçlü BT Altyapısına Yatırım Yapmak: Sağlık kuruluşları BT altyapılarının modern, güvenli ve yeni dijital sistemlerle uyumlu olduğundan emin olmalıdır. Teknik destek, siber güvenlik ve sistem entegrasyonuna yapılan yatırımlar teknik dirençlerin üstesinden gelmede önemlidir (Poon vd., 2016).

Finansal Engelleri Ele Alma: Sağlık kuruluşları, dijitalleşme sürecini desteklemek için hibeler veya kamu-özel sektör ortaklıkları gibi finansman seçeneklerini araştırmalıdır. Ek olarak, dijital teknolojilerden kaynaklanan uzun vadeli maliyet tasarruflarını ve verimlilik iyileştirmelerini göstermek, ilk yatırımları haklı çıkarmaya yardımcı olabilir (Elton vd., 2019).

Sağlık kuruluşlarının dijitalleşmesi, hasta bakımını ve operasyonel verimliliği iyileştirmek için önemli fırsatlar sunar. Ancak, bu faydaları tam olarak gerçekleştirmek için sağlık kuruluşlarının uygulama sürecinde karşılaşılan çeşitli direnç noktalarını ele alması gerekir. Sağlık kuruluşları, teknik, bireysel ve örgütsel dirençleri tanıyarak ve stratejik olarak ele alarak dijital sistemlere daha sorunsuz bir geçiş sağlayabilir ve dijital dönüşüm girişimlerinin uzun vadeli başarısını teşvik edebilir.

2. Sağlık Kuruluşlarında Dijital Dönüşüm Sürecinde Yöneticilerin Rolü

Günümüzde dijital dönüşüm, sağlık kuruluşları da dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde işleyiş ve hizmet sunumunu köklü bir şekilde değiştirmektedir (Altuntaş, 2019; Westerman, Bonnet ve McAfee, 2014). Özdemir (2023), dijital dönüşümü “iş dünyasında iş süreçlerinin dijitalleşmesi ve organizasyonel yapının dijital teknolojilere uyum sağlaması” olarak tanımlamaktadır. Bu

dönüşüm, sadece teknolojinin kullanımı ile değil aynı zamanda işi yapma biçimlerini de köklü bir şekilde değiştirmektedir (Özdemir, 2023). Dijital dönüşüm işleyişinin başarı ile yürütülmesinde yöneticilerin bu süreçte yaklaşımları önemli olmaktadır. Bu süreç; teknoloji entegrasyonu, çalışan eğitimi, hasta deneyimi ve kurumsal kültür dönüşümü gibi birçok faktörden etkilendiği görülmektedir (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2014).

Yöneticiler, yeni ve sürekli gelişen dijital dönüşüm sürecinde başarılı olabilmek için stratejik kararlar alma ve bu kararları uygulama noktasında bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Kuruluşun uzun vadeli hedefleri doğrultusunda dijital stratejiler geliştirerek, bu stratejileri organizasyon genelinde etkili bir şekilde uygulamak yöneticilerin sorumlulukları arasındadır (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou ve Venkatraman, 2013). Ayrıca, sağlık sektörünün odak noktasının hastalar olduğunu unutmadan, hasta odaklı hizmet anlayışını benimsemelidir. Ayrıca dijital teknolojiler hasta bakım, tedavi ve uygulamalarında önemli bir noktaya geldiği de unutulmamalıdır (Altuntaş, 2019; Agarwal, 2010; Tezcan, 2018).

Dijital dönüşüm sürecinde yöneticiler, yenilikçi, esnek ve hızlı karar alabilen bir yönetim biçimini benimsemek zorundadır (Üzmez & Büyükmeşe, 2021). Dijital dönüşüm sürecinde yöneticilerin rolünde önemli noktalardan biri de değişim yönetimidir. Dijital dönüşüm sürecine uyum sağlayan bir ekiple çalışmak yönetici açısından da çok değerlidir. Bu süreç, genellikle çalışanlar tarafından reddedilen ya da direnç gösterilebilen bir süreç olabilmektedir. Yöneticilerin, bu dirençle başa çıkabilmek için etkili iletişim stratejileri geliştirmesi (Akturan, 2024) ve çalışanların aktif olarak katılımını sağlaması çok değerlidir (Kotter, 2012). “Dijital dönüşüm, veri toplama ve analiz süreçlerini hızlandırarak yöneticilerin daha bilinçli ve hızlı kararlar almasını sağlayarak, dijital araçlar ve veri analitikleri kullanarak daha doğru tahminlerde bulunabilir, riskleri daha hızlı değerlendirebilir ve stratejik kararları hızla hayata geçirebilirler” (Yakışır, 2024). Ek olarak, yöneticilerin veri analitiği ve büyük veri kullanımı konusunda farkındalık sahibi olmaları, hastanelerde veriye dayalı karar alma süreçlerini güçlendirecektir (McKinsey Global Institute, 2011).

Veri analitiği “bireylerin tüm sağlık ve hastalık süreçlerini (tıbbi geçmiş, ilaçları, laboratuvar ve radyolojik verileri, aşıları) ve demografik bilgilerini dijital ortamda kaydedilmesi, arşivlenmesi, işlenmesi ve paylaşılması süreçlerini kapsayan bir işlem dizisi olarak adlandırılabilir” (Çoban, 2019). Yöneticiler dijital etik ve hasta verilerinin güvenliği konusunda önem vermelidirler. “Akıllı giyilebilir cihazlar ve mobil cihazlar ile sağlık durumları hakkında veri toplaması gereken hastalardan, sensörler aracılığıyla kalp atışı,

tansiyon ve glukoz seviyesi gibi veriler toplanılabilir ve hastaların sağlık durumu ile ilgili veriler anlık olarak izlenebilir bu kapsamda doktorlar tanı ve tedavi sürecini daha iyi yönetebilir, bir sonraki randevunun zamanını belirleyebilirler ve hastalara anlık müdahalelerde bulunabilirler” (Çoban, 2019). Dijital dönüşüm, hasta bilgileri ve sağlık verileri konusunda güvenlik açığı doğurabileceğinden, sağlık kuruluşlarında siber güvenlik ve etik kuralların sıkı bir şekilde uygulanması büyük önem taşımaktadır (Koç & Koç, 2021).

Özet olarak, sağlık kuruluşlarında dijital dönüşümün etkin bir şekilde uygulanabilmesi için yöneticilerin stratejik liderlik, çalışan adaptasyonu, veri yönetimi ve etik konularına, hasta odaklı dijital gelişim süreçlerine önem vermeleri gerekmektedir.

2.1. Stratejik Liderlik ve Dijital Vizyon Geliştirme

Stratejik liderlik, istenilen hedefleri belirlemek ve ulaşmak için etkili stratejiler geliştirmektir. Bu tarz bir liderlik yaklaşımı yöneticilerin liderlik gelişim sürecine destek olmaktadır. Stratejik liderlik becerilerine sahip yöneticiler analitik düşünce yapısına sahip, karar verme becerileri iyi olan ve elindeki kaynakları etkin yönetme gibi yetkinlikleri gerektirmektedir (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). Ayrıca, “stratejik liderlerin karar alma ve bu kararları uygulama açısından sadece organizasyonun içsel kaynaklarını değil, dışsal faktörleri de göz önünde bulundurmaları önemlidir” (Kaplan & Norton, 2001). Stratejik liderlik hem çalışan hem de yönetici performansının gelişimini etkilemektedir (Kotter, 1996).

Liderlerin dijital dönüşüm sürecinde başarılı olabilmesi için öncelikle sağlık hizmetleri organizasyonlarında inovatif bir kültür oluşturması gerekmektedir. Yöneticilerin dijital dönüşüm sürecinde başarılı olabilmesi uyguladığı stratejiler çok önemlidir. “Stratejik planlama, esneklik, çalışanların dijital yeteneklerinin teknolojik yatırımların verimli kullanımı gibi faktörler, dijital dönüşüm sürecinin başarısında önemli rol oynamaktadır” (Yakışır, 2024). Yenilikçi ve gelişime açık bir düşünce tarzına teşvik eden bir yönetim anlayışı, dijital stratejilerin etkin uygulanmasını sağlar (Tece, 2018). Dijital dönüşüm sürecinde stratejik liderlik sağlık hizmetlerinin başarısını artırmaya yönelik olarak önemli konuma sahiptir (Tezcan, 2018; Bass, 1990). Stratejik liderler, sağlık hizmetlerinde gelişmekte ve değişmekte olan teknolojik değişimleri takip ederek, sağlık kurumlarını dijital çağın gerekliliklerine uygun olarak yönetilmesi olarakta düşünülebilir (Yukl, 2006). Sağlık çalışanlarının dijital becerilerini geliştirmek için eğitim programları düzenlenmesi, dönüşüm sürecinin başarısını artırabilmektedir (Collins & Smith, 2006).

Dijital vizyon, sağlık kurumunun dijital kimliğini yansıtır (Baş, 2023; Westerman, Bonnet, & Ferraris, 2014). Dijital vizyon geliştirme ise mevcut kullanılan teknolojinin yanı sıra gelecekteki dijital yeniliklerin benimsenmesi yani gelişmelere ayak uydurabilmesi anlamına gelmektedir. (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014, Kotter, 2012). Dijital vizyon geliştirme sürecinde liderlerin tutumları ve yaklaşımları çok önemlidir. Yöneticilerin veri odaklı karar alma süreçlerini benimsemesi büyük önem taşır. “Dijital teknoloji kapsamında yer alan yapay zekâ gibi teknolojiler, sağlık kuruluşlarında daha iyi hizmet sunumu ve operasyonel verimliliği artırmak için kullanılabilir” (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Bu minvalde dijital liderlik tanımı da yapmak yerinde olacaktır. Zhu’ya (2015) göre “dijital liderlik, dijital çağda dijital teknolojiyi kullanan bir liderlik stili ile birleştirilmiş bir liderlik davranışıdır.” Fukuzawa (2016), dijital liderin yedi temel özelliğini şöyle tanımlamaktadır:

- “Vizyona sahiptirler.”
- “Etkilerler, eğitirler ve iş birliğine açıktırlar.”
- “Geleneksel iş zekâsına sahiptirler.”
- “Çok kanallı çalışmanın gücüne inanırlar.”
- “Dönüşüme yönelik yetenek gelişimine önem verirler.”
- “Çeviktirler.”
- “Faaliyet gösterdikleri pazarı iyi tanırlar.”

Özet olarak stratejik liderlik ve dijital vizyon geliştirme, sağlık kuruluşlarının dijital dönüşüm sürecini başarı ile yönetilmesi birbirini tamamlayan iki kavramdır. Stratejik liderler, dijital dönüşüm sürecini yönetirken hem uzun vadeli bir bakış açısına hem de teknolojik bir vizyona sahip olmalıdır. Bu sayede, kurumlar yeni teknolojiye uyum gösteren, yeniliğe açık bir şekilde sürdürebilir olarak hizmet verebilirler (Sullivan & Shalev, 2018).

2.2. Değişim Yönetimi ve Kurumsal Kültürün Dijitalleşmeye Uyum Sağlaması

Günümüzde dijitalleşme, işletmelerin ve kurumların rekabet avantajı elde etmesi için kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir. Ancak, teknolojinin hızına ayak uydurabilmek ve başarıyla uygulanabilmesi için sadece teknik altyapının değil, aynı zamanda kurumsal kültürün ve insan kaynaklarının da bu sürece uyum sağlaması gerekmektedir (Kotter, 1996).

Değişim yönetimi, kuruluşların çevresel ve teknolojik değişimlere etkin bir şekilde uyum sağlaması için kritik bir rol oynamaktadır. Lewin'in (1947) "Unfreeze-Change-Refreeze" modeli, değişim sürecinin önemli bir yapı taşı oluşturmakta ve şirketlerin çalışan direncini azaltarak dönüşümü kolaylaştırmaktadır. Özellikle, dijitalleşme sürecinde paydaşlarla etkili iletişim kurulması, belirsizliklerin en aza indirgenmesi açısından hayati önem taşımaktadır (Prosci, 2018).

Kurumsal kültür ise, işletmelerin değerleri, normları ve alışkanlıklarını belirleyen temel unsurlardan biridir. Schein (2010), kurumsal kültürü, organizasyonun DNA'sı olarak tanımlamakta ve bu kültürün değişimle uyumlu hale getirilmediği durumlarda dönüşüm süreçlerinin başarısızlıkla sonuçlanabileceğini belirtmektedir. Dijitalleşme, yalnızca teknoloji entegrasyonu değil, aynı zamanda çalışanların yeni teknolojiye uyum sağlamasını, veri odaklı karar alma mekanizmalarını ve esnek iş yapış modellerini de beraberinde getirmektedir (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

Dijital dönüşümün başarılı olabilmesi için, öncelikli olarak liderlerin değişimi destekleyici bir vizyon belirlemesi ve bu vizyonu organizasyonun her seviyesine entegre etmesi gerekmektedir (Bass & Riggio, 2006). Ek olarak, çalışanların değişim sürecine dahil edilmesi, yeni teknolojilere ilişkin eğitim programlarının uygulanması ve motivasyon mekanizmalarının devreye sokulması gerekmektedir (Burnes, 2004).

Sonuç olarak, dijitalleşme sürecinde başarı sağlayabilmek için değişim yönetimi ve kurumsal kültürün entegre bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Teknolojik dönüşüm sadece yeni sistemlerin uygulanmasından ibaret değildir; aynı zamanda bireylerin ve organizasyonel yapıların da bu değişime uyum sağlamasını gerektirmektedir. Etkin bir değişim stratejisi ve destekleyici bir kurumsal kültür, işletmelerin dijital dönüşüm sürecini başarıyla yönetmesini sağlayacaktır.

2.3. Eğitim ve Çalışan Motivasyonunu Artırma

Dijital dönüşüm, sağlık çalışanlarının kullanılan dijital teknolojiler hakkındaki bilgilerinin gelişmesi ve sürekli gelişmekte olan teknolojilere uyum sağlayabilmesini gerektirmektedir. Bu sürecin aktif bir şekilde uygulanabilmesi için sağlık çalışanlarına dijital teknolojiler ve teknolojilerin kullanımları hakkında eğitim verilmelidir (Carayon et al., 2015). Dijital dönüşüm sürecinde sağlık çalışanlarının mevcut iş ağı değişime uğrayabilmektedir. Sağlık çalışanlarının alışık olduğu düzenden tecrübe etmediği bir dijital düzen sürecine girmesi zaman alabilmektedir. Dolayısı ile bu zaman diliminde

sağlık çalışanlarının iş yükü artabilir. Bu süreçte çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik uygulanacak stratejiler yerinde olacaktır. Bu stratejiler, dijital eğitim programları ve sürekli eğitim, geri bildirim mekanizmalarının artırılması, teşvik ve ödüllendirme, çalışan iş yükünün değerlendirilmesi, etik ve psikolojik değerler olarak ifade edilmektedir.

Dijital Eğitim Programları ve Sürekli Mesleki Gelişim: Gelişen ve değişen teknolojiye ayak uydurmak her geçen yıl giderek zorlaşmaktadır. Bu değişime ayak uydurabilmek için sağlık çalışanlarına düzenli olarak teknolojik gelişmeler ve faydaları hakkında sürekli eğitim programları planlanmalıdır. Özellikle “simülasyonlar, interaktif eğitim materyalleri ve bireysel öğrenme modülleri, teknolojik adaptasyonu hızlandırabilir” (Greenhalgh et al., 2017).

Geri Bildirim Mekanizmalarının Güçlendirilmesi: Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların dijital teknolojilerin kullanımı ile ilgili görüş ve fikirlerinin alınması son derece önemlidir. Dijital teknolojilerin doğru ve etkin kullanılabilmesi için açık ve etkili geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır. Geri bildirim mekanizmalarının doğru ve yerinde değerlendirilmesi ile sağlık çalışanlarının dijitalleşme sürecine karşı dirençleri kırılabilmektedir.

Teşvik ve Ödüllendirme Sistemlerinin Geliştirilmesi: Dijital teknolojik gelişmelere hızla adapte olan, değişimi ve gelişimi reddetmeyen çalışanlar ödüllendirilmelidir. Bu ödül biçimi maddi teşvik, terfi ve takdir şeklinde olabilir. Fakat “çalışanlar değişimi desteklediği halde ücret artışı söz konusu olursa, çalışanlar bunu değişiklikten tamamen ayrı düşündür, eğer teşvik değişimle planın içindeyse çalışan açısından daha motive edici olabilmektedir ve değişim sürecine olumlu bakan, destekleyen, sorumluluk alan ve başarısı için katkı sağlayan çalışanların ekonomik yönden ödüllendirilmesi de tüm çalışanların bu sürece destek vermeleri ve sorumluluklarını üstlenmelerini sağlayabilir” (Çelik, 1996).

İş Yükü Düzenlemeleri ve Destekleyici Çalışma Ortamı: Dijital dönüşüm süreci çalışanların iş yükünü artıran bir süreçtir. Bu süreçte çalışanların iş yükünü denge altında tutmak, iş yükünü hafifletici yöntemler geliştirmek için iş süreçleri yeniden düzenlenmelidir. Bu kapsamda sağlık çalışanlarının sürece daha hızlı bir şekilde adapte olacağı ifade edilebilir (Carayon et al., 2015).

Dijitalleşmenin Etik ve Psikolojik Etkilerinin Yönetilmesi: Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların teknolojiye karşı duyduğu endişelerin giderilmesi için etik rehberler oluşturulmalı ve psikolojik destek programları sunulmalıdır. Sağlık çalışanlarının dijital teknolojilere karşı hissettiği belirsizlikleri ve

endişeleri ortadan kaldırmaya yönelik programlar da planlanmalıdır (Topol, 2019).

2.4. Veri Güvenliği ve Etik Yönetim

Dijital dönüşüm, sağlık sektörü verilerin aktif olarak kullanıldığı ve işlendiği kurum olarak bilinmektedir. Günümüzde bu dönüşüm süreci, hastaların kişisel bilgilerinin gizlilik ihlaline uğrama ihtimali tartışılmaktadır. Bu tartışmaların asıl konusu veri güvenliği ve etik yönetim konularıdır (Beauchamp & Childress, 2019).

Sağlık çalışanları kişisel verilerinin saklanması hususunda erişim kontrolü ve yetkilendirme, düzenli eğitim programları, veri yedekleme ve koruma hususlarına önem vermelidir. Hasta verilerinin korunması ve yedeklenmesi sadece sağlık çalışanlarının sorumluluğunda olmalıdır. Bu konuda sağlık çalışanlarının bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir. Günümüzde birçok sağlık kurumu çok faktörlü kimlik doğrulama ve şifreleme sistemi kullanmaktadır (Soysal, 2023). Sağlık çalışanlarına veri güvenliği ve dijital teknolojiye kaynaklanan tehditler konusunda düzenli eğitimler verilmelidir. Sağlık çalışanlarına uygulanan düzenli eğitim programları ile siber saldırılar ve veri ihlallerine karşı oluşabilecek riskler önlenmiş olabilmektedir (Greenhalgh et al., 2017).

Sağlık hizmetlerinde dijitalleşme, etik kurallar çerçevesinde yürütülmelidir. Sağlık çalışanlarının etik sorumluluklarını yerine getirmesi hasta mahremiyeti ve bilgilendirilmiş onam, dijital sistemde şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik hususlarına önem verilmelidir. Sağlık kurumu tarafından hastalara dijital verileri nasıl kullanacakları konusunda bilgi verilerek hastalardan onam alınmalıdır. Sağlık çalışanları, dijital karar destek sistemlerinin işleyişini kavramalı ve hastalara net ve anlaşılır bilgiler aktarmalıdır. Algoritmik karar mekanizmalarında ortaya çıkabilecek veri yanlılığı riskleri dikkate alınmalı ve etik prensiplere uygun bir değerlendirme süreci yürütülmelidir (Topol, 2019). Dijital sistemlerde hasta verilerinin ihlal edilmesi halinde, sağlık çalışanlarının sorumlulukları açıkça belirlenmelidir. Etik kurallar çerçevesinde, olası bir veri ihlaline karşı hızlı müdahale edilerek hasta haklarının güvence altına alınması sağlanmalıdır (Kandilli, 2019).

3. Dijital Sağlık Teknolojilerine Adaptasyonu Artıran Yönetim Modelleri

Dijital adaptasyonu artıran yönetim modellerinin olması hem sağlık çalışanlarının hem de hastaların dijital teknolojilerden daha fazla yararlanmasını anlamına gelmektedir (Topol, 2019). Özellikle çevik, değişim yönetimi,

inovasyon odaklı, hasta merkezli ve veri odaklı karar verme modelleri dijital sistem entegrasyonunu destekleyen unsurlardır.

3.1. Agile (Çevik) Yönetim Modeli

Agile (Çevik) yönetim modeli, işletmelerin dijitalleşme sürecine uyum sağlamasına yardımcı olan bir yönetim modelidir (Yeşil, 2019). Sağlık hizmetlerinde Agile yönetim modeli, dijital sağlık teknolojilerinin benimsenmesini kolaylaştırarak, sağlık çalışanlarının uyum sürecini hızlandırmakta ve hasta bakım kalitesini artırmaktadır (Ekren, 2021). Agile yönetim modeli adından da anlaşılacağı üzere çevik olmayı ifade etmektedir. “Hızlı gelişen teknolojik dünyada değişimi örgüte adapte edebilmek ve çevik bir yönetim anlayışı ile örgütü dönüştürmek çoğu zaman örgüt kül türünün de zamanla evrilmesine neden olmaktadır” (Esen, F.S.). Dijital sürecin yönetilmesi hususunda önceden hazır olmayı, hızlı cevap verebilme yeteneğine sahip olmayı ve diğer paydaşları da doğru yönlendirebilme konusunda başarılı olması olarak ifade edilebilir (Koca, Gülhan & Yılmaz, 2017). Bu çevik ve hızlı olma durumu sürdürülebilir bir kalite anlayışı ile birleştirildiğinde başarı kaçınılmaz olabilmektedir (Araza & Aslan, 2016)

Agile yönetim modeli hasta kayıt sistemleri, tele-sağlık uygulamaları ve yapay zekâ destekli karar sistemleri gibi teknolojilerin uygulanmasında verimli hale getirmek için ekip olarak sürecin yönetilmesi anlayışını ele alır. Sürdürülebilir bir kalite anlayışı ile dijital teknoloji kullanımı benimsenmektedir (Gencer & Kayacan, 2017).

3.2. Değişim Yönetimi Modeli

Değişim yönetim modeli, adından da anlaşılacağı üzere değişimi benimseyen bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu yönetim modeli ile sağlık çalışanlarının dijital teknolojilere uyum sağlaması kolaylaşmaktadır. Bu süreçte yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kurması, sürekli iyileştirme ve eğitim programları planlaması hedeflenmektedir (Hiatt, 2006; Kotter, 2012). Dijital teknoloji süreci, “cihazların kullanımı, ilgili kanal ve diğer tüm süreçler devamlı bir değişim içindedir” (Karaçuha & Pado, 2018). Bu değişime uygun bir şekilde çalışanlar adapte olursa süreç başarılı olabilmektedir. Genel tanımı ile değişim yönetimi ise, “yöneticilerin organizasyonda yapmayı planladıkları değişimin; süreçler, stratejiler ve politikalar bağlamında iş görenlerce doğru bir şekilde anlaşılması ve uygulanmasının sağlanması” şeklinde tanımlanabilir (Çetin, 2009). Değişim Yönetimi Modelleri arasında en yaygın olarak kullanılanlardan biri, John Kotter tarafından geliştirilen “8 Aşamalı Değişim Modeli”dir (Kotter, 1996).

Değişim İhtiyacının Belirlenmesi ve Vizyon Oluşturma: Sağlık çalışanlarına değişimin nedeninin ve yararlarının açıklanması önemlidir. Çalışanların değişime direnç göstermemeleri adına mevcut sistemin eksiklikleri, maliyetlerin azalması ve avantajlı yönleri açıklanmalıdır. Böylelikle kurumun dijital bir kimliğinin oluşması sağlanır.

Paydaş Katılımı ve İletişim Stratejisi: Değişim sürecinde, sağlık çalışanları, yöneticiler, hastalar ve diğer paydaşların katılımı kritik öneme sahiptir. Etkili bir iletişim stratejisi, değişimin nedenlerini, hedeflerini ve beklenen faydalarını tüm paydaşlara açık bir şekilde aktarmalıdır. Özellikle sağlık çalışanlarının endişelerini dinlemek ve bu endişeleri gidermek, değişime karşı direnci azaltır (Kotter, 1996). Düzenli bilgilendirme toplantıları, eğitim oturumları ve geri bildirim mekanizmaları, paydaşların sürece dahil olmasını sağlar.

Liderlik ve Destek Mekanizmaları: Sağlık kurumlarında dijitalleşmede yöneticiler öncü konumda olmalıdırlar. Bu süreçte liderin dijital teknoloji kullanımını benimsemesi, diğer çalışanlarında benimsemesine yardımcı olabilmektedir. Bu kapsamda çalışanlar sürece dahil edilmeli, eğitim ve mentorluk programları planlanmalıdır (Hiatt, 2006).

Eğitim ve Beceri Geliştirme: Bu nedenle, eğitim programları düzenlemek ve çalışanların yeni sistemlere alışmalarını sağlamak önemlidir. Örneğin, çalışanların ilgisini çekebilecek simülasyon tabanlı eğitimler, çalışanların yeni teknolojileri kullanma becerilerini geliştirebilir (Armenakis & Bedeian, 1999).

Pilot Uygulama ve Geri Bildirim: Değişim sürecinde pilot uygulamalar yapılması süreç içerisinde olası karşılaşılabilecek sorunların önlenmesine yardımcı olabilmektedir. Örneğin, bir hastanenin belirli bölümünde elektronik hasta kayıt sistemi pilot olarak uygulanabilir. Bu uygulamalardan elde edilen geri bildirimler, sürecin iyileştirilmesine yardımcı olur (Lewin, 1947).

Kısa Vadeli Kazanımlar Sağlama: Kısa vadeli kazanımlar değişim sürecinin hızlanmasına ve daha etkili bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunur. Bu minvalde paydaş desteği artırılarak çalışanların sürece güvenmesi sağlanır.

Tam Ölçekli Uygulama ve Süreç İzleme: Pilot uygulama sonrası dijital sağlık teknolojileri kurumda güvenle uygulanabilmektedir. Bu aşamada, sürecin etkin bir şekilde izlenmesi ve performans ölçümleri yapılması önemlidir.

Değişimin Kurumsallaştırılması: Son aşama olarak, dijital sağlık teknolojilerinin kurum kültürüne dahil edilmesidir. Bu süreçte sağlık

çalışanları değişime ve yeniliğe adapte olmuş ve benimsemiş anlamına gelir (Kotter, 1996).

Sağlık kurumlarında uygulanan değişim yönetim modeli, sağlık çalışanlarının sürece dahil olmasını sağlarken hasta memnuniyetini de artırabilmektedir. Değişime direnç göstermeyen ve uyum sağlayan bir sağlık yöneticisi ve sağlık çalışanı ile süreç başarılı bir şekilde ilerleyebilmektedir.

3.3. İnovasyon Odaklı Yönetim Modeli

Dijital sağlık teknolojileri, son yıllarda sağlık sektörünün sunduğu hizmetlerde köklü değişiklikler meydana getirmiştir. Bu teknolojiler, hastaların sağlık verilerini dijital ortamda izleme, analiz etme ve yönetme yeteneği sağlar. Ancak, dijital sağlık teknolojilerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için kurumların yönetim süreçlerini buna göre yeniden şekillendirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, İnovasyon Odaklı Yönetim Modeli, organizasyonların dijital sağlık teknolojileriyle olan uyumunu sağlayan önemli bir araçtır.

İnovasyon Odaklı Yönetim Modeli, organizasyonların yenilikçi çözümleri benimsemesi ve bu çözümleri etkin bir şekilde hayata geçirebilmesi için belirli bir yönetim çerçevesi sunar. Bu modelin temel amacı, kurumları sürekli olarak yenilik arayışına sokmak ve değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde adapte olmalarını sağlamaktır (Tushman & O'Reilly, 1996). İnovasyona dayalı yönetim anlayışıyla sağlık kurumlarının dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan engeller aşılabilir.

Dijital sağlık teknolojilerinin benimsenmesi, sadece teknolojik yeniliklerin entegrasyonu değil, aynı zamanda kültürel, organizasyonel ve yönetsel değişiklikleri de gerektiren bir süreçtir (Greenhalgh vd., 2004). Bu noktada, İnovasyon Odaklı Yönetim Modeli, dijital sağlık teknolojilerine uyum sağlama sürecini kolaylaştıran bir yapıdır. İnovasyon odaklı bir yönetim anlayışına sahip sağlık kurumları, yeni teknolojilere daha açık ve adaptif olabilirler. Bu model, liderlerin teknolojiye dayalı çözümleri benimseme konusunda daha istekli ve destekleyici olmalarını teşvik eder (Kanter, 2006).

İnovasyon odaklı yönetim, sağlık kurumlarının dijital sağlık teknolojilerine yönelik stratejik planlar geliştirmelerine olanak tanır. Bu planlar, teknolojinin nasıl entegre edileceğini ve sağlık hizmetlerinin nasıl iyileştirileceğini belirler (Porter & Teisberg, 2006). İnovasyon odaklı yönetim modeli, organizasyonel yapıyı yeniliklere ve yaratıcılığa daha açık hale getirir. Bu, sağlık profesyonellerinin dijital sağlık çözümleri geliştirme konusunda daha fazla motivasyon hissetmelerini sağlar (Hargadon & Sutton, 2000). Dijital sağlık teknolojilerine adaptasyon, önemli bir değişim

yönetimi sürecidir. İnovasyon odaklı yönetim, bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur ve organizasyonel dirençle başa çıkmak için stratejiler geliştirir (Kotter, 1996). Ek olarak inovasyon, genellikle çok sayıda paydaşın iş birliği içinde çalışmasını gerektirir. Sağlık hizmetlerinde dijital teknolojilerin benimsenmesi sürecinde, sağlık kuruluşları, teknoloji sağlayıcıları, hasta grupları ve diğer paydaşlar arasında etkin bir iletişim ve iş birliği oluşturulması önemlidir (Burgelman, 1991). İnovasyon odaklı yönetim modeli, bu paydaşlar arasında iş birliği ve etkileşimi teşvik eder.

3.4. Hasta Merkezli Yönetim Modeli

Hasta Merkezli Yönetim Modeli, kişiselleştirilmiş bakım, iş birliği ve dijital sağlık teknolojilerinin entegrasyonu yoluyla sağlık sonuçlarını iyileştirme hedefiyle hastayı sağlık karar alma sürecinin merkezine koyan bir yaklaşımdır. Bu model, özellikle dijital sağlık gelişmeleri bağlamında, hasta deneyimini iyileştirme, klinik sonuçları geliştirme ve daha verimli bakım sunumunu teşvik etme konusundaki odaklanması nedeniyle giderek daha fazla ilgi görmektedir. Hasta merkezli yönetim modellerinden biri olan bakımın kişiselleştirilmesi ilkesi, sağlık hizmeti sunumunun hastanın bireysel ihtiyaçlarına, tercihlerine ve değerlerine göre uyarlanmasını vurgular. Dijital sağlık bağlamında, bu, kişiselleştirilmiş bakım sağlamak için elektronik sağlık kayıtları, tele tıp ve hasta portalları gibi dijital araçların kullanılmasını içerir (Garrido vd., 2014). Bir diğer model hasta güçlendirme ise hastaların sağlık kararlarında aktif bir rol almalarını, bilgilere erişmek, sağlıklarını takip etmek ve doğrudan sağlık hizmeti sağlayıcılarıyla iletişim kurmak için dijital sağlık teknolojilerini kullanmalarını sağlar. Örneğin, mobil sağlık uygulamaları kronik durumların kendi kendine izlenmesini kolaylaştırabilir (Agarwal vd., 2010). İşbirlikçi bakım modelinde dijital araçlar, doktorlar, hemşireler, uzmanlar ve hastalar dahil olmak üzere sağlık hizmetlerindeki çeşitli paydaşlar arasındaki iş birliğini destekler. Dijital sağlık sistemleri sayesinde, tüm taraflar gerçek zamanlı bilgilere erişebilir, koordinasyon ve karar alma iyileştirilebilir (Coyle vd., 2018). Bütünsel ve bakım sürekliliğinde ise bakımın tek seferlik bir olay değil, sürekli bir süreç olduğunu kabul eder. Uzaktan hasta izleme gibi dijital sağlık teknolojileri, sağlık hizmeti sağlayıcılarının hasta durumlarını zaman içinde izlemelerine olanak tanır ve bakımın sürekliliğini sağlar (Glaudemans vd., 2020).

Hasta Merkezli Yönetim Modelinin temel bir bileşeni, hasta deneyimini geliştirebilen ve sağlık hizmeti sunumunun verimliliğini artırabilen dijital sağlık teknolojilerinin kullanımınıdır. Bu teknolojiler içerisinde telemedikal, özellikle yetersiz hizmet alan veya uzak bölgelerdeki hastalar ve sağlık hizmeti sağlayıcıları arasında uzaktan danışmanlık sağlar (Liu vd., 2020).

Bakıma erişimi kolaylaştırır, bekleme sürelerini azaltır ve hastalar için seyahat maliyetlerini en aza indirir. Elektronik Sağlık Kayıtları sistemleri, hasta verilerinin merkezileştirilmesine olanak tanır ve sağlık hizmeti sağlayıcılarının hasta geçmişlerine, ilaçlarına ve önceki tedavilere anında erişebilmesini sağlar. Bu, tanı doğruluğunu artırır ve bakım koordinasyonunu geliştirir (Schneider vd., 2017).

Giyilebilir Sağlık Cihazları: Akıllı saatler, fitness takip cihazları ve diğer giyilebilir cihazlar gibi cihazlar, hastaların hayatı belirtilerini sürekli olarak izleyebilir ve sağlık hizmeti sağlayıcılarına veri gönderebilir. Bu, potansiyel sağlık sorunlarının erken tespit edilmesini sağlar ve hastalara gerçek zamanlı geri bildirim sağlar (Patel vd., 2015). Mobil Sağlık Uygulamaları hastaların sağlık durumlarını yönetmelerine, ilaç uyumunu takip etmelerine, semptomları izlemelerine ve sağlık hizmeti sağlayıcılarıyla iletişim kurmalarına olanak tanır. Özellikle kronik hastalıkların yönetiminde hasta katılımını ve sağlık sonuçlarını iyileştirdiği gösterilmiştir (Free vd., 2013).

3.5. Veri Odaklı Karar Verme Modeli

Hasta Merkezli Yönetim Modelinin temel bir yönü, klinik kararları ve bakım stratejilerini bilgilendirmek için niceliksel ve nitel verileri birleştiren veri odaklı karar almaktır. Bu model, sağlık hizmeti kararlarını yönlendirmek ve bakım koordinasyonunu geliştirmek için çeşitli kaynaklardan gelen verileri kullanarak genel sağlık hizmeti sunumunu iyileştirir.

Veri odaklı karar verme modellerinde iş zekâsı ve analiz kitleleriyle büyük miktarlarda yapılandırılmış verinin analizini sağlayarak kıdemli yöneticilere karar verme aşamaların da öngörülerini doğrultusunda verileri manipüle etme ve örneklendirme imkânı sağlamaktadır. Özellikle hem organizasyon içi hem de organizasyon dışı verileri zaman serisi şeklinde işleyebilmekte en temel seviyede işlevsel çıktılar üretebilmektedirler (Dönerçark & Tecim, 2020). Elektronik sağlık kayıtları insan kaynakları yönetimi süreçlerinde merkezi bir veri kaynağıdır ve klinisyenlerin kapsamlı, güncel hasta bilgilerine gerçek zamanlı olarak erişmesini sağlar. Bu veriler, bilinçli kararlar almak için gerekli olan tıbbi geçmiş, laboratuvar sonuçları, teşhisler ve tedavi planlarını içerir (Buntin vd., 2011). Elektronik sağlık kayıtlarından gelen veriler, gelişmiş analizlerle birleştirildiğinde olası sağlık sorunlarını tahmin edebilir, risk altındaki hastaları belirleyebilir ve kişiselleştirilmiş tedavi seçenekleri önerebilir. Örneğin, hastalığın ilerleme olasılığı, tedavi yanıtı ve olası komplikasyonlar dahil olmak üzere hasta sonuçlarını tahmin edebilir. Öngörücü modeller, hastane tekrar yatışlarını tahmin etmek veya kronik rahatsızlıklar geliştirme riski yüksek olan hastaları belirlemek için kullanılabilir (Chen vd., 2018). Bu

bilgi, sağlık hizmeti sağlayıcılarının proaktif olarak müdahale etmelerine ve bakım planlarını kişiselleştirmelerine, hastalık yükünü azaltmalarına ve hasta sonuçlarını iyileştirmelerine olanak tanır. Giyilebilir cihazlar, akıllı saatler ve fitness izleyicileri gibi giyilebilir cihazlar, kalp atış hızı, kan basıncı ve aktivite seviyeleri gibi hastaların fizyolojik parametreleri hakkında gerçek zamanlı veri toplar. Bu cihazlar, hipertansiyon veya diyabet gibi kronik rahatsızlıkları sürekli olarak izleyebilir ve verileri doğrudan sağlık hizmeti sağlayıcılarına gönderebilir. Bu gerçek zamanlı veriler, sağlık hizmeti ekiplerinin ilaç ayarlamaları veya yaşam tarzı önerileriyle ilgili zamanında kararlar almalarını sağlar (Patel vd., 2015). Mobil sağlık uygulamaları ayrıca hastaların sağlık ölçümlerini takip etmelerini sağlayarak karar alma sürecine katılımlarını artırır (Free vd., 2013).

Veri odaklı yaklaşımın en önemli gücü, hastane kayıtları, ayakta tedavi ziyaretleri, ev izleme cihazları ve hasta tarafından bildirilen sonuçlar gibi birden fazla kaynaktan gelen verileri entegre etme ve sentezleme yeteneğidir. Bu veri noktalarının entegrasyonu, hastanın sağlığı hakkında daha eksiksiz bir resim sunarak daha doğru değerlendirmelere ve bakım kararlarına yol açar. Örneğin, giyilebilir cihazlardan, laboratuvar testlerinden ve hasta geçmişinden gelen veriler bir araya getirildiğinde ve eğilimler açısından analiz edildiğinde bir hastanın kronik hastalık yönetimi optimize edilebilir (Bashshur vd., 2016).

Hasta Merkezli Yönetim Modeli, veri odaklı karar alma ile birleştirildiğinde, sağlık hizmeti sunumuna dönüştürücü bir yaklaşım sunar. Elektronik sağlık kayıtları, giyilebilir cihazlar ve öngörücü analizler gibi dijital teknolojilerden yararlanarak, sağlık hizmeti sağlayıcıları bakımın kişiselleştirilmesini, verimliliğini ve doğruluğunu artırabilir. Bu yaklaşım yalnızca hasta sonuçlarını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda sağlık hizmeti kaynak kullanımını optimize eder ve maliyetleri azaltır. Ancak, veri gizliliği, çalışabilirlik ve veri aşırı yükü gibi zorlukların ele alınması, bu modelin tüm potansiyelinin gerçekleştirilmesi için önemlidir.

SONUÇ

Sağlık kuruluşlarında dijital uyum yönetimi, teknolojik gelişmelerin hızlanmasıyla birlikte giderek daha kritik bir hale gelmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde teknik, bireysel ve örgütsel direnç noktaları öne çıkmakta, bu dirençlerin aşılması için çeşitli yönetim modelleri ve stratejiler önerilmektedir. Yöneticilerin liderlik yetkinlikleri, çalışanların adaptasyonu, hasta odaklı hizmet anlayışı ve veri güvenliği gibi unsurlar, dijitalleşme sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde belirleyici faktörlerdir.

Dijital sağlık teknolojilerinin benimsenmesini hızlandırmak için Agile yönetim modeli, değişim yönetimi stratejileri ve inovasyon odaklı yaklaşımlar önerilmektedir. Ayrıca, hasta merkezli yönetim anlayışı ve veri odaklı karar verme mekanizmaları, sağlık hizmetlerinde etkinliği ve hasta memnuniyetini artırabilecek önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, sağlık kuruluşlarının dijital uyumu, sadece teknolojik entegrasyonu değil, aynı zamanda kurumsal kültür değişimini ve çalışan motivasyonunu içeren kapsamlı bir süreçtir. Başarılı bir dijital dönüşüm için, yöneticilerin stratejik liderlik sergilemesi, çalışanların sürece aktif katılımının sağlanması ve hasta odaklı hizmet anlayışının benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu unsurlar bir araya getirildiğinde, sağlık hizmetlerinin kalitesi artacak, verimlilik sağlanacak ve sağlık sistemlerinin sürdürülebilirliği desteklenecektir.

TARTIŞMA

Sağlık kuruluşlarında dijital uyum yönetimi, teknolojik gelişmelerin hız kazandığı günümüzde kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir. Dijital dönüşüm sürecinin teknik, bireysel ve örgütsel direnç noktalarıyla karşılaşabileceği belirtilirken (Yılmaz, 2020; Poon vd., 2016), bu çalışma da sağlık kuruluşlarında dijitalleşmeye yönelik temel zorlukları ortaya koymaktadır. Literatürde, dijital sağlık teknolojilerinin entegrasyonunda yaşanan en büyük sorunlardan biri olarak teknik altyapı eksikliği ve sistem uyumsuzlukları gösterilmektedir (Buntin vd., 2011). Çalışma da bu bulgularla paralel olarak, eski sistemlere bağımlılığın ve veri güvenliği kaygılarının sağlık kuruluşlarında dijital dönüşümü zorlaştırdığını vurgulamaktadır.

Bireysel direnç bağlamında, sağlık çalışanlarının dijitalleşmeye karşı duyduğu kaygılar, iş yükü artışı ve teknolojiye duyulan güvensizlikle ilişkilendirilmektedir (Gimpel vd., 2018). Bu durum, elektronik sağlık kayıtları gibi sistemlerin sağlık personeline benimsenmesinde görülen zorlukları açıklamaktadır (Pope vd., 2017). Literatürde, bireysel direnci azaltmak için eğitim ve destek programlarının kritik olduğu belirtilirken (Dimitropoulos vd., 2017), çalışmada da sağlık çalışanlarının dijital adaptasyon sürecinde eğitim ve katılım mekanizmalarının güçlendirilmesi önerilmektedir.

Örgütsel direnç konusunda ise, özellikle geleneksel sağlık kurumlarında dijital dönüşüm süreçlerine yönelik kurumsal kültürel engellerin bulunduğu belirtilmektedir (Greenhalgh vd., 2004). Literatürde, liderlik eksikliğinin ve yönetsel destek yetersizliğinin dijital dönüşümün başarısını doğrudan

etkilediği gösterilirken (Gagnon vd., 2014; Boonstra vd., 2014), çalışma da yöneticilerin bu süreçte liderlik etmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

Dijital uyum yönetimi teorisi (DAMH), sağlık kuruluşlarının dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılabileceği dirençleri yönetmek için stratejik liderlik ve değişim yönetimi modellerini önermektedir (Westerman vd., 2014). Çalışmada da Agile yönetim modeli, değişim yönetimi yaklaşımları ve inovasyon odaklı stratejilerin dijital dönüşüm sürecinde etkin olabileceği ifade edilmektedir. Literatürde, dijital sağlık hizmetlerinin hasta merkezli bir yaklaşımla yönetilmesi gerektiği belirtilirken (Garrido vd., 2014), bu çalışmada da hasta merkezli yönetim modelinin ve veri odaklı karar verme stratejilerinin sağlık hizmetlerinin verimliliğini artırabileceği vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma, literatürde ortaya konan dijital dönüşüm süreçlerine ilişkin teorik çerçevelerle büyük ölçüde uyumludur. Dijital sağlık teknolojilerinin benimsenmesini hızlandırmak için yöneticilerin liderlik rollerinin güçlendirilmesi, çalışan adaptasyonunun artırılması ve hasta odaklı hizmet anlayışının benimsenmesi gerektiği hem bu çalışmada hem de literatürde güçlü şekilde desteklenmektedir. Ancak, bu süreçlerin başarılı olabilmesi için sağlık kuruluşlarının mali ve teknik altyapı yatırımlarına öncelik vermesi, veri güvenliği stratejilerini geliştirmesi ve çalışanların teknolojik adaptasyon sürecini destekleyici politikalar izlemesi kritik öneme sahiptir.

ÖNERİLER

Sağlık kuruluşlarında dijital uyum yönetimi, teknolojik gelişmelerin hızlanmasıyla birlikte kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir. Ancak dijital dönüşüm süreci; teknik altyapı eksiklikleri, bireysel direnç ve örgütsel engeller gibi zorluklarla karşı karşıyadır. Sağlık çalışanlarının teknolojiye adaptasyon sürecinde bilgi eksikliği, iş yükü artışı ve güvenlik endişeleri önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel düzeyde ise liderlik eksikliği, finansal kısıtlar ve kurumsal direnç, dijital dönüşüm süreçlerini yavaşlatan başlıca unsurlar arasındadır.

Dijital uyum sürecinin başarılı olabilmesi için sağlık yöneticileri, sağlık çalışanları, politika yapımcılar ve teknoloji geliştiricilerinin iş birliği içinde hareket etmesi gerekmektedir. Yöneticiler, stratejik dijital vizyon oluşturarak değişim yönetimi ve çalışan eğitimi süreçlerini güçlendirmelidir. Sağlık çalışanları dijital becerilerini artırmalı, iş süreçlerinde yapay zekâ ve otomasyon sistemlerinden yararlanarak teknolojiye entegrasyonu kolaylaştırmalıdır. Politika yapımcılar, dijital sağlık altyapısını desteklemek için finansal teşvikler

sağlamalı ve standartları belirleyerek güvenli veri yönetimini teşvik etmelidir. Teknoloji geliştiriciler ise kullanıcı dostu, işleri kolaylaştıran, güvenli ve sağlık hizmetlerine entegre edilebilir dijital çözümler sunmalıdır.

Başarılı bir dijital dönüşüm için tüm paydaşların bilinçli, planlı ve koordineli hareket etmesi kritik öneme sahiptir.

Kaynakça

- Agarwal, R., Gao, G. G., DesRoches, C., & Jha, A. K. (2010). Research commentary—The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. *Information Systems Research*, 21(4), 796-809.
- Agarwal, R., Gao, G., DesRoches, C. M., & Jha, A. K. (2010). The Digital Transformation of Healthcare: Current Status and the Road Ahead. *Information Systems Research*, 21(4), 804-821.
- Altuntaş, E. Y. (2019). Sağlık hizmetleri uygulamalarında dijital dönüşüm. Eğitim Yayınevi.
- Altuntaş, E. Y. (2019). Sağlık hizmetleri uygulamalarında dijital dönüşüm. Eğitim Yayınevi.
- Araza, A., & Aslan, G. (2016). Yönetimde yeni paradigmlar: Kurumsal çeviklik ve improvizasyon. Ankara: Nobel
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Bashshur, R. L., Shannon, G. W., & Krupinski, E. A. (2016). The Empirical Foundations of Telemedicine Interventions for Chronic Disease Management. *Telemedicine and e-Health*, 22(7), 510-518.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2019). *Principles of Biomedical Ethics*. Oxford University Press.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Boonstra, A., Broekhuis, M., & de Vries, H. (2014). Implementing electronic health records in hospitals: A systematic review of the literature. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 391-415.
- Boonstra, A., Versluis, A., & Vos, J. F. (2014). Implementing electronic health records in hospitals: A systematic literature review. *BMC Health Services Research*, 14(1), 370.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Buntin, M. B., Burke, M. E., & Hoaglin, M. C. (2011). The benefits of health information technology: A review of the recent literature shows predo-

- minantly positive results. *Health Affairs*, 30(3), 464-471. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2011.0178>
- Buntin, M. B., Burke, M. F., Hoaglin, M. C., & Blumenthal, D. (2011). The benefits of health information technology: A review of the recent literature shows predominantly positive results. *Health Affairs*, 30(3), 464-471.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.
- Carayon, P., et al. (2015). "Human Factors and Ergonomics in Health Care and Patient Safety." *BMJ Quality & Safety*, 24(4), 225-227.
- Chau, P. Y. K., & Hu, P. J. H. (2008). Information technology acceptance by individual professionals: A model comparison approach. *Decision Sciences*, 39(4), 679-699.
- Chen, J., Li, X., & Lu, H. (2018). The Impact of Telemedicine on Healthcare Quality and Patient Outcomes. *Journal of Medical Internet Research*, 20(6), e108.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. (2014). Agile Project Management and Stage-Gate Model—A Hybrid Framework for Technology-Based Companies. *Journal of Engineering and Technology Management*, 34, 28-45.
- Coyle, A., Holme, T., & Doyle, A. (2018). Digital Health and Patient-Centered Care: The Role of Technology in Improving Health Outcomes. *International Journal of Health Management*, 17(3), 233-245.
- Çetin, C. (2009). Değişim yönetimi, içinde Liderlik stilleri: değişim yönetimi ve ekip çalışması,
- Çoban, İ. (2019). Teknolojik değişimin hastane çalışanları üzerine etkileri: bir devlet hastanesi örneği (Master's thesis, Kırklareli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Demir, A. (2018). Sağlık sektöründe dijitalleşme ve bireysel dirençler: Bir inceleme. *Sağlık Yönetimi Dergisi*, 12(3), 45-60.

- Dimitropoulos, G., Moraitou, D., & Nikitaki, Z. (2017). Healthcare professionals' perception of information systems: Evidence from the Greek healthcare sector. *Health Information Management Journal*, 46(2), 110-117.
- Dimitropoulos, L. L., Patel, V., Scheffler, S. A., & Posnack, S. (2017). Health IT-enabled quality measurement: Perspectives, pathways, and practical guidance. *Journal of AHIMA*, 88(7), 22-25.
- Dönder Çelik, H. N. (1996). Örgütsel değişim ve değişime direnme sorunu. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/sayfasından/erişilmiştir>. (Tez Numarası 54433).
- Dönerçark, M., & Tecim, V. (2020). Kurumsal Karar Destek Sistemlerinde Yapay Zekâ Kullanımı: Tasarım ve Uygulama. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 6(2), 77-103.
- Ekren, G. (2021). İşletmeler için çevik ilkelere dayalı bir ERP uygulama metodunun geliştirilmesi= Developing an agile principles-based ERP implementation method for business.
- Elton, J., Rowland, M., & Black, P. (2019). Exploring the economic impact of healthcare digitalization. *Journal of Healthcare Management*, 64(4), 246-258.
- Esen, F. S. DİJİTAL LİDERLİK.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
- Free, C., Phillips, G., Galli, L., Watson, L., Felix, L., Edwards, P., & Haines, A. (2013). The Effectiveness of Mobile-Health Technology-Based Health Behaviour Change or Disease Management Interventions for Health Care Consumers: A Systematic Review. *PLoS Med*, 10(1), e1001362.
- Fukuzawa, K. (2016). Seven Key Traits of Transformational Digital Leaders. *SpencerStuart*.
- Gagnon, M. P., Desmartis, M., & Moffatt, M. (2016). A systematic review of factors influencing the adoption of digital health technologies. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 23(3), 1162-1171.
- Gagnon, M. P., Desmartis, M., Labrecque, M., Car, J., Pagliari, C., Pluye, P., ... & Légaré, F. (2014). Systematic review of factors influencing the adoption of information and communication technologies by healthcare professionals. *Journal of Medical Internet Research*, 16(12), e329.
- Garrido, T., Jamieson, L., & Hartsell, T. (2014). The Role of Health Information Technology in the Patient-Centered Care Model. *Journal of Healthcare Information Management*, 28(3), 41-48.
- Garrido, T., Kumar, S., & Lekas, J. (2014). eHealth and patient-centered care. *Annual Review of Nursing Research*, 32(1), 29-53.

- Gencer, C., & Kayacan, A. (2017). Yazılım proje yönetimi: Şelale modeli ve çevik yöntemlerin karşılaştırılması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10(3), 335-352.
- Gimpel, H., Kuhle, L., & Tschiesner, A. (2018). Understanding the human side of digital transformation. McKinsey & Company.
- Gimpel, H., Rau, D., & Röglinger, M. (2018). Understanding personal ICT use: Towards digital literacy and self-determination. *Business & Information Systems Engineering*, 60(3), 217-231.
- Glaudemans, J. A., Henneman, L., & de Boer, L. (2020). The Use of Remote Monitoring and Digital Health Technologies in Chronic Disease Management. *Journal of Telemedicine and Telecare*, 26(5), 283-293.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.
- Greenhalgh, T., et al. (2017). "Beyond Adoption: A New Framework for Theorizing and Evaluating Nonadoption, Abandonment, and Challenges to the Scale-Up, Spread, and Sustainability of Health and Care Technologies." *Journal of Medical Internet Research*, 19(11), e367.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000). Building an innovation engine in new ventures: An entrepreneurial perspective. *The Academy of Management Perspectives*, 14(3), 37-50.
- Hartzell, J., George, R., & Stone, W. (2015). The digital divide in healthcare: Overcoming skepticism. *Journal of Health Economics and Policy*, 34(2), 75-81.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Center.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases* (12th ed.). Cengage Learning.
- ISO/IEC 27001. (2013). *Information Technology – Security Techniques – Information Security Management Systems – Requirements*.
- ISO/IEC 27701. (2019). *Privacy Information Management*.
- İstanbul.İstanbul Ticaret Odası Yayınları, s. 99.
- Kandilli, E. (2019). Sağlık hukukunda etik açısından kişisel veriler ve mahremiyet hakkı (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kanter, R. M. (2006). Innovation: The classic traps. *Harvard Business Review*, 84(11), 72-83.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (Vol. 1). Boston, MA: Harvard Business school press.

- Karaçuha, E., & Pado, G. (2018). Dijital inovasyon stratejisi yönetimi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 3(1), 118-130.
- Koca, M., Gülhan, Y., & Yılmaz, S. (2017). In Terms of Hospital Management, Employee Perception of Hospital Automation System. *Pressacademia Procedia*, 3 (1), 770-782.
- Koç, N. E., & Koç, E. (2021). Pandemi Dönemi'nde Türkiye'de Dijital Vatandaşlık Olgusu. *Turkish Online Journal Of Design Art And Communication*, 11(3), 1019-1035.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kumru, S., & Kasımoğlu, M. (2022). İşletmelerde Dijital Dönüşümün Stratejik Yönetimi: Bir Alan Araştırması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 17(2), 139-159
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Liu, L., Zhang, W., & Li, W. (2020). Telemedicine in the Context of Digital Health: Challenges and Opportunities. *Digital Health*, 6, 2055207620935796.
- McKinsey Global Institute. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey & Company.
- McKinsey Global Institute. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey & Company.
- Özdemir, A. (2023). *Dijital dönüşümün örgütsel çevikliğe etkisi*. Doktora tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Özkaynar, G. K., & Gürler, G. (2024). *Güncel Yönetim Uygulamaları*.
- Paksoy, V. M. (2019). *Elektronik sağlık kayıtlarının güvenlik ve mahremiyet uygulamalarının özel hastanelerde değerlendirilmesi: Kayseri ili örneği* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey))
- Patel, M. S., Asch, D. A., & Volpp, K. G. (2015). Wearable Devices as Facilitators, Not Drivers, of Health Behavior Change. *Journal of the American Medical Association*, 313(5), 459-460.
- Poon, E. G., Blumenthal, D., & Jaggi, T. (2016). Implementation of an electronic health record system in a hospital. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 23(2), 150-157.
- Poon, E. G., Blumenthal, D., Jaggi, T., Honour, M. M., Bates, D. W., & Kauschal, R. (2016). Overcoming barriers to adopting and implementing computerized physician order entry systems in U.S. hospitals. *Health Affairs*, 23(4), 184-190.

- Pope, C., Halford, S., Turnbull, J., Prichard, J., & May, C. (2017). Digital work in a context of ever-presence: The effects of an electronic health record system in a hospital. *Health Informatics Journal*, 23(2), 101-113.
- Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining health care: Creating value-based competition on results*. Harvard Business Press.
- Prosci. (2018). *Best Practices in Change Management*. Prosci Research.
- Raghupathi, W., & Raghupathi, V. (2014). Big data analytics in healthcare: Promise and potential. *Health Information Science and Systems*, 2(1), 1-10.
- Raghupathi, W., & Raghupathi, V. (2014). Big data analytics in healthcare: Promise and potential. *Health Information Science and Systems*, 2(1), 1-10.
- Rindfleisch, T. (2018). Privacy and Security in the Era of Digital Health. *Journal of Health Care Privacy and Security*, 15(2), 8-18.
- Schein, E. H. (2010). *Corporate Culture: The Missing Concept in Organizational Studies*. *Administrative Science Quarterly*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Schneider, E. C., Sarnak, D. O., & Squires, D. A. (2017). The Commonwealth Fund's 2016 International Health Policy Survey of Adults in 11 Countries. *The Commonwealth Fund*, 19-26.
- Schoen, C., Osborn, R., & Doty, M. (2013). *Health care in the United States: A primer*. The Commonwealth Fund.
- Soysal, H. (2023). ISO/IEC 27001 kapsamında bilgi güvenliği yönetim farkındalığının değerlendirilmesi: Ankara ili sağlık kurumları bilgi işlem birimi çalışanları örneği (Master's thesis, Necmettin Erbakan University (Turkey))
- Sullivan, J., & Shalev, O. (2018). Strategic Leadership and Digital Transformation. *Journal of Business Strategy*, 39(6), 19-27.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Tezcan, C. (2018). Sağlıkın dijital dönüşümü. *Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Platformu Dergisi*, 82-85.
- Topol, E. (2019). *Deep Medicine: How Artificial Intelligence Can Make Healthcare Human Again*. Basic Books.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Uslu, H. (2023). Dijital dönüşüm ve kamu hizmetleri yönetiminde yenilikçi yaklaşımlar ve zorluklar. *Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 15-31.

- Üzmez, S. S. Ve Büyükbeşe, T. (2021). Dijitalleşme sürecinde bilgi yönetiminin işletmelerin teknoloji uyumuna etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16(2), 117-127. <https://doi.org/10.54860/beyder.1028117>
- Vankipuram, S., Shah, M., & Soni, S. (2019). Overcoming barriers to digital healthcare implementation. *Healthcare Management Review*, 44(4), 204-213.
- Wager, K. A., Lee, F. W., & Glaser, J. P. (2017). *Health care information systems: A practical approach for health care management (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Westerman, G., Bonnet, D., & Ferraris, P. (2014). *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry*. MIT Sloan Management Review.
- Yakıştır, C. (2024). Dijital Dönüşümde Yöneticinin Önemi: The Importance Of Managers In Digital Transformation. *Usbilim Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-18.
- Yeşil, H., Türüdüoğlu, F. Ö., & Adıgüzel, Ö. Ü. H. (2019). Proje Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Bütçesiz Yönetim Örneği: Çevik Model.
- Yılmaz, B. (2020). Dijital dönüşümde insan faktörü: Sağlık sektöründe teknolojik adaptasyon. *Journal of Health Management*, 18(2), 85-101.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Zhu, P. (2015). *Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*. Lulu Press, Inc, ABD.

An Evaluation on the Independence of Public Administration

İbrahim Çobanlar¹

Cansu Kaya²

Abstract

In this study the identity crisis, which started to be discussed as a result of the problems encountered in determining the boundaries of public administration, is discussed. In the study, the identity crisis is investigated in depth through comparative, historical and descriptive analysis method within the framework of different ideas. Discussions on what public administration is or is not have been analyzed and evaluated.

With the introduction of public administration as a separate academic discipline, there have been many debates and studies on the politics-administration dichotomy. Although Woodrow Wilson's article titled The Study of Administration (1887) is considered as the basis of the dichotomy according to some researchers, the basis of the dichotomy goes back to Cameralism. According to another point of view, the basis of the political-administrative dichotomy is attributed to Montesquieu with the Separation of Powers. When the basis of the distinction made on the basis of the Separation of Powers is analyzed, the basis of the dichotomy can be traced back to Aristotle. However, it would be a forced inference to evaluate these studies within the framework of politics-administration dichotomy and identity crisis. Instead of seeing and showing the studies that can be expressed as the search for the best ways to govern the state as the basis for the politics- administration dichotomy, it is necessary to justify the dichotomy and identity crisis by addressing the relations, boundaries and distinctions between the disciplines. In this context, it can be stated that the studies that can be seen as the cornerstone of the politics- administration dichotomy and identity crisis, contrary to the general acceptance (1887 Wilson), started with Cameralism and should be based on Cameralism.

1 Doktor, ibrahimcobanlar@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6407-9358>

2 Doktor, cansukaya932@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8746-732>

In Prussia, where administration began to be treated as a separate discipline and chairs were established in universities, the study of the Cameral System long predates Wilson's article. As Rutgers (1998: 554) puts it, although the first writings on Cameralism date back to the mid-17th century, a specific academic discourse on government emerged in the early 18th century. In this study, Cameralism as the basis of the politics-administration dichotomy and identity crisis is discussed and evaluated in this context. It is noteworthy that some studies on this subject were conducted in France before Wilson's article under the influence of Cameralism. As a result of the studies that started to be carried out in the USA with Wilson's article, the dichotomy between politics and administration became widespread. In this context, Goodnow, Simon and Waldo's studies on dichotomy and identity crisis after Wilson's article are important.

Introduction

Public administration which is the means by which the state fulfills its duties and operates, has been an important field that has attracted the attention of various thinkers and statesmen since the early ages. Thinkers and rulers have focused on the principles, procedures, boards, behaviors and institutions that will enable the state to function better and have expressed their views on these issues in books on 'ethics', 'politics' and 'philosophy'. Confucius (551-479 BC), Socrates (470-399 BC), Plato (427-347 BC), Aristotle (384-322 BC), Ibn Khaldun (1332-1406), Nizam al-Mulk (1018-1092) and Machiavelli (1469-1527) are some of these thinkers and statesmen (Eryilmaz, 2018:33).

The identity crisis in public administration has become a topic of constant debate with the questions 'is public administration a science or an art' and 'what are the boundaries of public administration?'. The debates on what public administration and its field of study are, on the other hand, intensified on the identity crisis discourse with Dwight Waldo's Scope of the Theory of Public Administration article published in 1968. This crisis addressed the gap between the scope and the theory of public administration and emphasized that the theories used are determined by the problems (Waldo, 1968:2; Rutgers, 2010:1). In this field Simon and Waldo's discussions are particularly noteworthy. However, it can be said that both of them (just like others) could not reach a definite conclusion and could not agree with each other. "Waldo and Simonian thought have one thing in common: their insistence on multidisciplinary" (Fry and Raadschelders, 2017:433). The term multidisciplinary is important here. The term multidisciplinary can be shown as one of the stages of development/transformation of the term

interdisciplinarity. “The term interdisciplinarity has developed over time as follows:

- Multidisciplinary
- Crossdisciplinary
- Transdisciplinary (Turna, Bolat & Keskin, 2012).

It is seen that there are three approaches in the development of the term interdisciplinarity. These approaches are briefly described by Turna, et al. (2012): “Multidisciplinary approach can be defined as focusing on a single subject without integrating more than one discipline. Cross-disciplinary approach is to look at a discipline from the perspective of another discipline. A cross-disciplinary approach involves both breadth and depth of interaction between disciplines. The cross-disciplinary approach requires the superiority of one of the two disciplines over the other. The second discipline is passive in this approach. A transdisciplinary approach is to deal with issues that transcend or cut across several disciplines and go beyond any single discipline. The word ‘beyond’ in the word ‘transdisciplinary’ refers to the removal of the boundaries between all fields and going beyond them. The aim is to provide the integrity of knowledge necessary to comprehend the universe”. The removal of the boundaries between fields in order to comprehend the entire universe can- or even should- be seen as a definition that can answer the identity problem of public administration. In the 21st century, it is known that many disciplines work and/or have to work intertwined, cannot be considered independent of each other and even form a new discipline together. In this context, the aim of this study is to emphasize that public administration should be considered with a transdisciplinary approach and that it should be based on the fact that it creates its own identity with the fields / boundaries of the disciplines it includes. With this idea, it can be claimed that public administration is a “meta-identity” that incorporates many other -related- disciplines such as administration science, political science, business administration, philosophy, economics, sociology, and uses these disciplines within its own universe according to their related fields and ensures that they are carried out as a whole.

It can be said that the politics-administration dichotomy lies at the root of the identity crisis in public administration. In this context, the basis of the politics-administration dichotomy has been analyzed. The process initiated with cameralism continued with the developments in the USA. Some laws that can be seen as the infrastructure of the politics- administration dichotomy in the USA were mentioned. Then, the ideas of researchers who

advocate the dichotomy are mentioned and it is tried to express that the public administration identity crisis is based on the politics-administration dichotomy. Finally, solution proposals and evaluations are presented.

In the first part of the study cameralism and the study of administration as a separate discipline are discussed. The politics-administration dichotomy is justified by giving examples from Prussia and France. In the second part, the process of change of the administrative system in the USA is analyzed and the developments that took place before Wilson's article are included. Then, Goodnow, Simon and Waldo's ideas about the dichotomy are given and the identity crisis of public administration is justified. In the third section, the identity crisis of public administration is discussed on the axis of different ideas. In the conclusion a general evaluation is made and suggestions are made regarding the identity crisis.

1. Cameralism: 'Administration' As a Separate Discipline

Public administration can be said to have a history older than antiquity. However, the systematic study of public administration is quite new. In the 18th century, administration became an important field of study with the emergence of cameralism in Germany, which was concerned with the study of the activities of the state regarding administration (Parlak and Sobacı, 2008:3). According to Eryılmaz (2018:33), the idea and practice of cameralism lies in the background of modern public services and public administration profession.

1.1. Contributions of German Thinkers and Statesmen to Administrative Science in the Axis of Cameralism

Rutgers (1997 and 1998) states in his studies - with examples from Medicus - that Von Seckendorff was called the first public administrationist in 1656 because of his work as follows: "Von Justi, unlike his predecessors like Seckendorff, made the field of administration more academic with his more systematic studies and his sociohistorical and utilitarian-pragmatic approaches" (Rutgers, 1998: 556). With the existence of Sonnefels' efforts to make administration more systematized than Von Justi, it can be said that there are important developments in the name of administration within cameralism. Seckendorff in the 17th century, Von Justi in the 17th and 18th centuries, Sonnefels in the 18th century, Von Stein in the 17th and 18th centuries (with the Prussian Charter of Cities of 1808, which is of particular importance) and Medikus in the 18th century, and the rapid establishment of chairs for administration in German universities in the 18th century -in

almost all of them- can be presented as the basis of the politics-administration dichotomy.

According to Eryılmaz, the word 'Kameralien' in German means 'Administration Science'. 'Cameral Sciences' chairs are among the pioneering initiatives that deal with public administration as a special subject (2018:34). According to Fedai (2018:121), cameralism is an effort to reveal state knowledge in general. cameralism aims to determine the functions of the state institution by asking the questions of how a strong state emerges and what it accomplishes. The question of "what does it accomplish and how?" also forms the basis of the identity debates of public administration in the 21st century. When considered in this context, the studies on administration as a separate science are important in grounding the identity crisis of public administration, politics-administration dichotomy and public administration.

It can be stated that cameralists are divided into two groups as academics and bureaucrats in terms of their duties. Academic cameralists are those who write articles on administration and train administrator at universities, while bureaucrat cameralists are those who take part in the administration of the German State (Eryılmaz, 2018:34). It can be stated that bureaucrats see administration as art, while academics see administration as science. In this context, the conflict between the two groups is the conflict arising from the differences in perceiving the social structure on the basis of influencing state policy by entering into a conflict of interest (Gürkan, 2007:220-221).

It can be said that with cameralism, German thinkers and statesmen gave public administration an autonomous field and examined administration as a science. It can be stated that dichotomy emerged with the examination of administration as an autonomous science. While law was prioritized due to the conditions of the period, it can be seen that the dichotomy continued with the developments in France, where administration began to take a back seat over time. In this context, the developments in France are important for the dichotomy.

1.2. Contributions of French Thinkers and Statesmen to Administrative Science in the Axis of Cameralism

While German thinkers and statesmen's study of public administration as an autonomous field dates back to the 16th century, for the French, this situation dates back to the 18th century. As in the case of the Germans, the scientific characterization of the studies in the French is considered to be the 19th century, which corresponds to a period of time later.

According to Daniel W. Martin, almost every concept that existed in American literature until 1937 (most of them in 1812) was published in France in 1859 (Martin, 1987:297). In the same article, Martin draws attention to the existence of the ‘68 Principles’, which contain elements of POSDCORB and workers’ techniques of doing their work. These 68 principles are contained in Charles Jean Bonnin’s book ‘Principles of Public Administration’ (*Principes d’Administration Publique*) written in 1812. “The main feature of this book, in which 68 general principles of public administration are discussed in detail, is that it was published under the name of ‘public administration’ and was the first book to include ‘principles of public administration’ in a systematic and comprehensive manner” (Eryılmaz, 2018:35).

Martin (1987), in his study he calls ‘Deja Vu’ and characterizes what happened as *déjà vu*, argues that the politics-administration dichotomy is not an American invention by analyzing the French literature on three names. As the first name, Bonnin already initiated the dichotomy in 1812 with his book *Principles of Public Administration*. In the period 1828-1848, Louis Antoine Maracel was the second name, while Françoise Auguste Vivien was analyzed as the third name. According to Martin, Vivien’s book was first published in 1845, but it was the third edition, published in 1859 after Vivien’s death, that had the most impact (Martin, 1987:297).

The existence of a journal that started to be published in France in 1839 and addressed only the field of public administration is a situation that should be emphasized and can be shown as proof that the French literature is a pioneer. In addition, the fact that the school providing executive education, which is the basis of today’s ENA, was established in France as early as 1848 can be presented as another indicator that the French were working on administration before the Americans. “The most direct expression of the dichotomy appears in Vivien. ‘Executive power is divided into two: ‘the political’, which is to give moral direction to the general interests of the nation, and ‘the administrative’, which is essentially based on the performance of public services’ (Vivien, 1859:3-4)” (Martin, 1987:298). It can be argued that Vivien’s *Etudes* of 1845 clearly set out the politics-administration dichotomy.

In the light of the above information, it has been explained that German statesmen and thinkers in Prussia and French statesmen and thinkers systematically studied administration as a science about a hundred years before the USA (it can be argued that it existed even before that). It is also seen that the politics-administration dichotomy is clearly expressed. It can

be stated that the foundations of the identity crisis of public administration emerged in this period with the questions of ‘what and how to function’. Towards the end of the 19th century, public administration and the politics-administration dichotomy changed continents and moved from Europe to the United States, with the emphasis on law in Europe (especially in France).

2. Public Administration and Politics-Administration Dichotomy in America

With the American system of government, the development of public administration as a science, and the much talked about politics-administration dichotomy have taken on a different dimension. Henderson (2004) distinguished three periods in the American administrative system regarding the determination of appointed state officials; “...until the 1820s, it was determined on the basis of nobility, between the 1820s and 80s on the basis of patronage, and afterwards on the basis of merit” (cited in Hergüner, 2019:33).

It can be stated that the American public administration system underwent change and/or transformation with the developments in these three periods. The public office -administration-, which was dominated by nobles until the 1820s, was transformed with the presidency of Jackson (1828). The distinct distinction of the first two periods is President Jackson. For this reason, the second period, the patronage system, is also known as ‘Jacksonian Democracy’. The event that ended this period was the Pendleton Act of 1883 after the assassination of President Garfield. The pre-Jacksonian nobility-based system, the Jacksonian Spoils System and the merit system introduced by the Pendleton Act can be considered as three important phases of American public administration.

O’Toole describes these developments as “the 1883 act also, and even more explicitly, represented an attempt to mobilize the dichotomy. The Pendleton Act, through the commission mechanism, established a kind of politics-administration boundary by isolating various aspects of public service and administration from overt political actors in government” (1987:19). With the Pendleton Act, which was enacted four years before Wilson’s article, it can be stated that the politics-administration dichotomy was perceived as a necessity in America. It can be stated that this law was the basis of Wilson’s work titled *The Study of Administration*. It does not seem possible to talk about the existence of dichotomy in pre-Pendleton systems. For this reason, the explanations made here are sufficient for the pre-Pendleton periods.

2.1. Woodrow Wilson: The Study of Administration

According to Hergüner, Wilson argued in his work that the way to achieve the goals envisaged by Pendleton's law in relation to bureaucracy was through a rigorous academic study of administration processes and practices (2019:36).

Wilson emphasized the necessity of drawing the boundaries of administration and the importance of determining the principles of administration with the words: "The goal of administrative analysis is first to find out what the administration can do properly and successfully and second how to do these proper operations in the most efficient way possible and with the lowest possible cost or energy expenditure" (2018:43-44). He criticizes the fact that political writings are only about the constitution of the state and that no studies have been conducted on administration. Emphasizing that government as a science was developed by French and German professors, he adopted the idea of adapting it to America. Wilson (1887) mentions Frederick the Great, Frederick Wilhelm III and Von Stein in the organization of public service as a service to the people.

Wilson clearly mentioned the separation of politics and administration in his work: "The most important fact to be noted is, as our public reformers have correctly insisted that administration is outside the sphere of politics. Administrative matters are not political matters. Although politics sets tasks for the administration, the manipulation of administrative units must not be tolerated" (Wilson, 2018:65). "The more important key according to Wilson, is the creation of an independent civil service composed of civil servants in which the top civil servants are responsive to the elected representatives of the people and their sensitivities, and the lower civil servants are fully obedient to their superiors. Therefore, the separation of politics, which represents the will of the people, from the administration is necessary" (Hergüner, 2019:38). Following the Pendleton Act and Wilson's work, dichotomy gained an important place in America.

2.2. Other Defenders of the Politics-Administration Dichotomy in America

Following Wilson's defense of the dichotomy, Goodnow and White can be mentioned as important defenders of the dichotomy in the United States. They both advanced the view that the actions of the administration should be kept away from political influence (Hergüner, 2019:38). Willoughby, who worked together with Goodnow in the Taft Commission (1911-1913), is another important advocate of the politics-administration dichotomy.

Goodnow stands out as the most important representative of the dichotomy with his book *Politics and Administration*. He argued that administrators should be completely independent from political influences. According to Goodnow; “While it is the duty of politicians to formulate and produce public policies, public administrators are those who implement these policies accepted by politicians, stay away from politics and work with technical and scientific methods (Goodnow, 1900:28)”; (Gültekin, 2012:87).

Reyes (1993): “The basis of the political system is to bring together and harmonize different ideas and ideas from different circles, while the task of the administrative system is to serve as a mechanism for the implementation of policies legitimized through political channels such as political parties, interest groups, mayors, legislative bodies, etc.” (Wilson, 1887; cited in Hergüner, 2019: 32).

2.3. Names Opposing the Politics - Administration Dichotomy

The politics-administration dichotomy is one of the important approaches of classical (traditional) public administration. Contrary to the advocates of dichotomy, the idea that politics and administration work together to create a more efficient public administration emerged. It can be stated that the identity crisis of public administration deepened during this period. Politics and administration work together in policy making and implementation, law is indispensable for public administration, and different disciplines such as business administration and sociology are also involved in the activities of public administration. For this reason, the boundaries of public administration have been called “the blurred boundaries of public administration” (Musolf and Seidman, 1980:123) and it has been difficult to determine the boundaries.

According to Overeem, “Dwight Waldo (1913-2000) is generally recognized as a critic of the dichotomy between politics and administration” (2008:36). The Waldo and Simon debates have an important place in public administration. However, they both agreed on the rejection of the dichotomy. Simon opposed the dichotomy by emphasizing that the experience and expertise of public administrators should also be utilized in determining public policy. Simon is another important figure who rejected the dichotomy. From a similar point of view, Gulick stated that “public administration and politics cannot be separated, that public administration expertise goes through policies, that a administration approach that is completely free from politics will reveal a completely powerless public administration, and that public administrators are the people who understand, coordinate and direct

public policies” (cited in Gültekin, 2012:88). Appleby, on the other hand, was another name who opposed the dichotomy by stating that the advice and practices of public administrators affect public policies.

Waldo is undoubtedly the leading critic of dichotomy. The fact that names such as Simon, Gulick and Appleby have also taken a position against dichotomy has been effective in the general acceptance of the rejection of dichotomy. In this context dichotomy debates have now been replaced by identity crisis debates.

3. Crisis of Identity in Public Administration

The debates on the scope and boundaries of the field of public administration are still very topical today. The fact that the debates have not come to an end can be seen in the fact that social sciences in general are intertwined with each other and cannot be separated with a clear distinction like the sciences; in particular, public administration doctrines, experts and schools define the scope and purpose of public administration in different ways. All these ambiguities and differences have created an ‘identity crisis’ within the discipline of public administration.

With the 18th and 19th century public administration studies, public administration began to search for an identity. Rutgers (1997:286) cited Bonnin and Mohl as the key authors on how these developments affected the identity of the discourse of administration. Regarding the identity of public administration, the questions of whether it is a discipline or not, what the field is and where its boundaries lie are important. According to Waldo and Simon, it has a multidisciplinary identity (Fry & Raadschelders, 2017:433).

The politics-administration dichotomy within public administration can be considered as the basis for the identity crisis of public administration. With the acceptance of administration as a science, its boundaries were wanted to be drawn. In this context, it was tried to distance itself from politics. Later on, it became a generally accepted approach that such a distinction could not be accepted within public administration and the dichotomy was rejected. But this time, what will be the boundaries of public administration as a separate discipline? It is seen as a field that is interconnected with many disciplines. In addition, with the state (with the effect of the welfare state approach) having influence in every field, the field and boundaries of public administration have expanded. In other words, Aykaç (2003:47) stated that “with the emergence of the modern state understanding, we see that there has been a continuous increase in the services that the state has to fulfill”. This situation has caused the work to become more complex.

Haque (1996:510) handled the crisis differently and called it “Intellectual Crisis”. He stated that public administration experiences crisis under three headings. These are stated by the author as credibility crisis, normative crisis and trust crisis.

One of the words used to describe the problems of public administration as a discipline is paradigm. The concept, which means a set of values, a way of thinking, beliefs and values shared by a community (Eren, 2001: 130), was chosen by Nicholas Henry to describe how public administration became a scientific field. According to Henry, the best concept to describe self-identity and its changing dynamics is paradigm. Stating that paradigmatic questions are of special importance in public administration, Henry identified them under five sub-headings (Henry, 1975):

In Paradigm 1: The Politics-Administration Dilemma (1900-1926), he referenced Goodnow’s definition of politics and administration as two different functions of government and emphasized that public administration is where it should be. In 1920, he discussed the emergence of the value/fact dichotomy as public administration began to gain academic legitimacy.

In Paradigm 2: Principles of Administration (1927-37), he examined the dominance of public administration and the response of political science to it respectively, and defined political science as the process of making public policies.

In Paradigm 3: Public Administration as a Political Science (1950-70), he analyzed the field as a sub-branch of political science by giving the example of Plato’s administration.

In Paradigm 4: Administrative Sciences as Public Administration (1956-70), he explained that due to the disdain shown by political scientists, public administrators started to look for alternatives and the concept of organization development rapidly emerged as a specialty of administrative sciences.

In Paradigm 5: Public Administration as Public Administration (1970-...), he finally interpreted it as public administration finding the right curriculum, becoming institutionalized with it, intellectually creating its own field of expertise, and beginning to reveal its identity.

Henry’s historical approach to his study provides the reader with convincing data on the phases through which public administration defines itself. Henry analyzed public administration as an independent discipline, indicating how public administration separated itself from the boundaries drawn within political science and used education to prove its independence.

Rutgers argued that the first reason for the lack of consensus on the concept of public administration is that administration and business mean the same thing in many languages. He stated that the Swedish, French and English chose the concept of public administration to describe the title of 'minister of state', while the German word 'verwaltung', which means public administration, is used in a more limited sense. Analyzing the origin of the word with a historical method, Rutgers stated that even the Latin word 'administratio' has at least two meanings: to help/serve and to govern/govern. In order to express that the debate is still up to date, he stated that the ideas of Charles Montesquieu and John Locke on the separation of powers in the 19th century, the use of administration to mean executive power, the differentiation between administration and business from the organization and business literature, the differentiation between administration and business as manual labor and mental labor, and cited these two developments as the reason for the difference in the content of the meaning of administration in the 19th century (Rutgers, 1996: 14-16).

The question of 'how to distinguish between private and public administration' has been raised as a separate crisis. Dimock answered this question as "As a rule, only one difference is emphasized: the profitability of most private enterprises and the service reality of most government departments" (1937:37). This discourse can be regarded as a simple and valid distinction. However, there are many more questions that remain unanswered regarding the question of the identity of public administration in order to distinguish it from other disciplines and to define its field and boundaries. It can be said that these boundaries have become even more blurred, especially since public administration has started to operate like private enterprises. In a mixed economy, public administration and private sector interests have become inextricably linked (Luton, 1996:145).

On the same subject, Luton emphasized the distinction between public administration and business administration. Suggesting a redefinition of administration by giving it greater freedom to govern, Luton made this distinction based on the criterion of the service provided by the public and private sectors. He considered the public good as the accessibility of 'free-rider' and the service provided by the private sector as 'restricted by fee access' (Luton, 1996: 138-146).

The fact that the interaction of public administration with the private sector has increased considerably has an effective role in the identity crisis. The failure to define the boundaries of public administration constitutes the main problem in overcoming the identity crisis. The inability to define

the boundaries and distinguish it from others started with the politics-administration dichotomy. Later, the separation points of the business/private sector and the public sector have been and continue to be the subject of debate.

CONCLUSION AND DISCUSSION

The politics-administration dichotomy is based on the idea that the two disciplines should be independent of each other. However, these two disciplines are essential parts of public administration. For this reason, it will not be possible to completely separate these two disciplines when discussing the identity of public administration. In the most general terms, the politician sets policy, the administrator implements that policy. In some periods, politicians have an impact on administrators and in other periods administrators have an impact on politicians, which has led to debates. It can be said that these debates will continue, especially during state administration.

When the current dimensions of the identity crisis are analyzed, the relationship between public administration and the private sector draws attention. Especially with the new public administration approach, the number of advocates for the public sector to operate like the private sector has increased. This leads to a blurring of boundaries.

The identity crisis that emerged with the failure to define the boundaries of public administration as a separate discipline is still ongoing. The main reason for this situation can be presented as the fact that the field of activity of public administration is quite wide and that there are many disciplines that it uses/interacts with in fulfilling these activities. Today, many disciplines have to work together. In this context, the term interdisciplinary has emerged. The term interdisciplinary is divided into three approaches: multidisciplinary, cross-disciplinary and transdisciplinary. In the 19th and early 20th centuries, public administration progressed in the context of politics - administration dichotomy. In the mid-20th century, scholars such as Waldo and Simon rejected the dichotomy and considered public administration as multidisciplinary. Mainzer (1994), on the other hand, stated that interdisciplinarity is a fallacy and that public administration is not a discipline. It is known that there are those who accept interdisciplinary public administration as well as those who do not. This situation makes it difficult to give public administration an identity. In this context, the search for new paradigms has also emerged; “Golembiewski (1977) calls for new paradigms to study public administration” (cited in Rutgers, 1998:560). “Golembiewski (1977) calls for new paradigms for the study of public

administration” (cited in Rutgers, 1998:560). “According to H. Laswell, public policy should go beyond the legal-institutional description of political institutions. It should exhibit a multidisciplinary approach by utilizing the methods and findings of sociology, economics and political sciences” (Şengül, 2018:8). Jantsch’s (1972) diagram of the concepts seen within the framework of the interdisciplinary approach is shown in Figure 1.

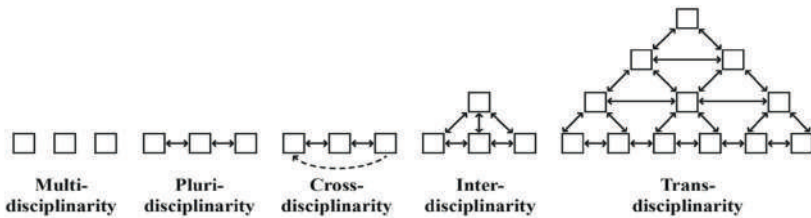


Figure 1: Jantsch's Hierarchy of Studies Transcending Disciplinarity (Cited by Newell, 2013:27).

It can be stated that the new paradigm should be shaped within the framework of a transdisciplinary approach. In transdisciplinary cases, it can be stated that many disciplines work on a common subject by removing the borders. The coexistence of disciplines will also require their integration. With integration, no discipline will remain in its old state. Political science or administration science may be an autonomous discipline with its disciplinary boundaries and methodology. However, when they start to be evaluated within public administration, the boundaries will no longer exist. In this context, integration will create a new situation. Not only administration and politics, but also business, law, sociology, psychology, psychology and many other disciplines will be part of the integration. In this context, a new situation will emerge. This transdisciplinary situation constitutes public administration.

Although it is claimed that public administration is debated and suffers from an identity crisis due to dichotomies such as law - administration, politics - administration, and business - public administration, it can be argued that it is actually in a transdisciplinary position that embodies them all. In this context, when talking about public administration, it is necessary to talk about a transdisciplinary situation that operates at the level of macro analysis with public interest as the unit of analysis. Otherwise, we will encounter a gigantic structure whose boundaries cannot be drawn and no methodology will fully fit public administration. The only thing that needs

to be done is for autonomous disciplines to adapt their scientific studies to the public interest in interaction and harmony with other disciplines. “The answer given by KBK (Resource Dependency Theory) to the question ‘how do organizations maintain their legitimacy and sustain their vitality?’, which can be expressed as the basic question that macro organizational theories are directed towards, is naturally and rightly that ‘organizations maintain their legitimacy and sustain their existence only in this way by managing the dependency relations they establish with their environment’ (Pfeffer and Salancik, 1978)” (cited in Koç and Sayılar, 2016:153).

While each discipline does its own work with its own methodology, public administration should be in the position of a higher identity that benefits from these disciplines according to its field of interest. With a public administration identity that can be thought and theorized in this way, it can be claimed that the identity crisis of public administration can be overcome and can be presented to the literature as a subject of discussion.

References

- Aykaç, B. (2003). Türkiye’de Kamu Yönetimi Eğitiminin Gelişimi. *Türkiye’de Kamu Yönetimi* (içinde). (Aykaç, B., Durgun, Ş. ve Yayman, H., ed.). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Dimock, M. E. (1937). The Study of Administration. *American Political Science Review*, 28-40.
- Eren, V. (2001). YKY anlayışı (Büyükşehir ve İl Belediyeleri Üzerine Bir Araştırma), Sakarya: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Eryılmaz, B. (2018). *Kamu Yönetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Fedai, R. (2018). Tarihsel Süreç İçinde Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi. *Van YÜ İİBF Dergisi*, 3(5), 119-133.
- Fry, B. R. ve Raadschelders, J. C. N. (2017). *Max Weber’den Dwight Waldo’ya Kamu Yönetimi*. (Oktay Koç, çeviri ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gültekin, S. (2012). Kamu Yöneticileri ve Kamu Politikası: Kamu Yönetimi Paradigmaları Çerçevesinde Teorik Bir Analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 85-100.
- Gürkan, C. (2007). Kameralizm: Modern Yönetim ve Maliye Düşüncesinin Doğuşu ve Gelişimi. *Toplum ve Bilim*, 110, 216-246.
- Haque, M. S. (1996). The Intellectual Crisis in Public Administration in the current epoch of privatization. *Administration and Society*, 510-536.
- Henry, N. (1975). Paradigms of Public Administration. *Public Administration Review*, 35(4), 378-386.
- Hergüner, B. (2019). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koç, O. ve Sayılar, Y. (2016). Örgüt Araştırmalarında Kaynak Bağımlılığı Perspektifi: Kuramsal Bir Değerlendirme. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27(80), 136-177.
- Luton, L. (1996). What Does It Mean to Say, ‘Public’ Administration?. *Administrative Theory & Praxis*, 18(1), 138-146.
- Mainzer, L. C. (1994). Public Administration in Search of a Theory. The Interdisciplinary Delusion. *Public Administration Review*, 359-394.
- Martin, D. W. (1987). Deja Vu: French Antecedents of American Public Administration. *Public Administration Review*, 47 (4), 297-303.
- Musolf, L. D. ve Seidman, H. (1980). The Blurred Boundaries of Public Administration. *Public Administration Review*, 40(2), 124-130.
- Newell, H. W. (2013). The State of the Field: Interdisciplinary Theory. *Issues in Interdisciplinary Studies*, 31(1), 22-43.

- O'Toole, Jr. L. J. (1987). Doctrines and Developments: Separation of Powers, the Politics-Administration Dichotomy, and the Rise of the Administrative State. *Public Administration Review*, 47(1), 17-25.
- Overeem, P. (2008). Beyond Heterodoxy: Dwight Waldo and the Politics-Administration Dichotomy. *Public Administration Review*, 36-45.
- Parlak, B. ve Sobacı, Z. (2008). *Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Küresel Perspektifler*. İstanbul: Alfa Akademi Yayınları.
- Rutgers, M. R. (1997). Beyond Woodrow Wilson. The Identity of the Study of Public Administration in Historical Perspective. *Administration and Society*, 275-300.
- Rutgers, M. R. (1998). Paradigm Lost. Crisis and Identity of the Study of Public Administration. *International Review of Administrative Science*, 64(4), 553-564.
- Rutgers, Mark, R. (2010). *Theory and Scope of Public Administration: An Introduction to the Study's Epistemology*. Foundation of Public Administration.
- Şengül, R. (2018). Kamu Politikasında Kavramsal Çerçeve. *Kamu Politikası* (içinde), (R. Şengül, ed.). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Turna, Ö., Bolat, M. ve Keskin, S. (2012). Disiplinler Arası Yaklaşım: Müzik, Fizik, Matematik Örneği. *X.Ulusal Fen Bilimleri ve Matematik Eğitimi Kongresi*, Niğde.
- Waldo, D. (1968). *What is the Public Administration?*. New York: Chandler & Sharp.
- Wilson, W. (2018). *İdarenin İncelemesi*. (N. Şat, çev.) Ankara: Liberte Yayınları.

Dijital İkiz Teknolojisi ve Kamu Yönetimi: Etik ve Güvenlik Sorunları

Bülent Bayrak¹

Özet

Son elli yılda toplumsal değişimdeki hız, kamu yönetiminde de değişimleri tetiklemiştir. Özellikle teknoloji yönünden yaşanan değişimler, toplumların ve devletlerin “devlete bakış açısında” çok önemli yenilik ve değişimlerin oluşmasına sebep olmuştur. Teknoloji geliştikçe toplum yapısı, çalışma hayatı ve kamu yönetimi, yeni ortama uyma ve durumdan vazife çıkarma anlayışı içerisinde yeni yapılaşmalara, yeni görevlere ve yeni hedeflere doğru yönelmiştir. Bu yönelim içerisinde kamu yönetimi, değişimin günümüzdeki son evresi olan dijital kamu yönetimi evresine doğru yol almaya başlamıştır. Kamu yönetimi, dijital hayatın son hızla yol aldığı bu çağda, teknolojinin sunduğu imkânları bünyesine entegre etme yolunda çaba göstermektedir. Bu çaba içerisinde son yıllarda yaygınlaşan dijital sistemlerden birisi de dijital ikizdir. Dijital ikiz sistemlerinin barındırdığı veri depoları, büyük imkânlar sunarken bazı tehlikeli durumlara da neden olabilecektir. E-Devlet, mobil devlet ve akıllı devlet aşamalarından sonra dijital devlet noktasına gelen kamu yönetimi, teknolojinin getirdikleri kadar götürebilecekleri üzerine de düşünmeye başlamıştır. Dijital dünyanın aşırı bilgi yükü içerisinde sahip olduğu verileri korumak zorunda olan kamu yönetimi, bireysel mahremiyet ağırlıklı etik ihlallerini ve dijital veri güvenliğini tehlikeye atabilecek kötü niyetli yazılımları engelleyici tedbirleri almak durumunda olduğunun farkına varmıştır. Olası bir dijital krizin nelere yol açabileceğini tahmin etmenin zor olmadığı bu dönemde devletler ve kamu örgütlenmeleri, önce kendilerini, sonra veri sahiplerini koruyucu önlemler almak durumundadır. Eğer ortada bir bilgi varsa, bu bilgiyi kötü amaçla kullanacak kötü niyetli birileri de mutlaka olacaktır. Küresel dijitalleşme sayesinde dünyanın her yerinden ulaşılacak olan dijital dünya, kamu yönetimleri adına hem büyük bir nimet, hem de büyük bir külfet olabilmektedir.

1 Dr., ORCID: 0000-0003-1056-8866, ardadoruk3588@gmail.com

GİRİŞ

Tarih boyunca meydana gelmiş yenilik ve gelişimlerden hiçbirinin, bir olumsuzluğu da beraberinde getirmediği veya başka bir alana yan etki yapmadığı görülmemiştir. İnsanlığın gelişimi adına ortaya konan her durum, ortaya çıkışındaki amacı gerçekleştirmekle beraber çevre sağlığına, insan sağlığına, toplumsal yaşama veya benzer başka bir alana olumsuz etki yapmıştır veya yapma potansiyeline sahiptir. Son yılların en popüler teknolojik yenililerinden olan dijital ikiz teknolojisi de yaptığı teknolojik devrimin yanında bazı riskleri ve tehditleri de beraberinde getirmiştir. Kamu yönetimi açısından bakıldığında dijital ikiz, devletlerin elindeki büyük veri havuzlarının, etik ve güvenlik sorunlarıyla karşı karşıya kalabilmesi riskini taşımaktadır. Dijital ikiz teknolojisi, kullanıldığı kamu kurumlarının tüm bilgi depolarına sahip olacağından, bu bilgileri insanlığın ve toplumun faydasına kullanmak yanında bu bilgilerin dijital dünyanın etik değerlerine uygun olmasından ve güvenliğinden de sorumlu olmak durumundadır.

Bu çalışmada, dijital uygulamaların önemli bir ayağı olan dijital ikiz teknolojisinin kamu yönetiminde kullanımı durumunda etik ve güvenlik sorunlarının ortaya çıkabileceğini vurgulanmaya ve bu sorunları engelleyebilmek adına neler yapılabileceği açıklanmaya çalışılmıştır. Sorunları önceden tespit etmek ve ona göre yol haritası belirlemek amacıyla oluşturulan dijital ikizlerin, etik ve güvenlik sorunlarını aşarak kamu yönetimiyle nasıl uyumlu çalışabileceği konusunun incelenmesi gerekli görülmüştür.

Son yıllarda kamu kurumlarında kullanımı konusunda önemli araştırmalar ve çalışmalar yapılan dijital ikiz teknolojisinin, kamu ve devlet güvenliği temelinde askeri kurumlar tarafından kullanımı, bilinen en yaygın kullanım alanıdır. Savunma sanayi temelli olarak ortaya çıkan dijital ikiz teknolojisi, kamusal denetim ve akıllı şehirler bağlamında sürdürülebilir kentleşme başta olmak üzere kamusal hizmetlerin birçoğunda uygulama alanı bulma yolunda hızla ilerlemektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALAN YAZIN

Çalışmanın bu bölümünde, kamu yönetimi, dijital ikiz, kamuda dijital etik ve kamuda dijital güvenlik kavramları hakkında genel çerçeveye ve konuyla ilgili alan yazın taramasına yer verilmiştir.

1.1. Kamu Yönetimi

Kavramsal olarak devlet işlevlerini anlatan yönü, yapısal anlam taşıyan yönü, akademik bir disiplin anlamındaki yönü ve mesleki bir faaliyet anlamındaki yönü olmak üzere dört temel bakış açısı bulunan kamu

yönetiminin (Eryılmaz vd., 2013: 6) her tanımında ortak olan öge kamu hizmetidir. Kamu siyasalarının ve hizmetlerinin yürütülebilmesi için gerekli toplumsal ve bireysel çabaların bir eşgüdüm altında toplanması olarak tanımlanabilen kamu yönetimi (Ergun, 1997: 4), Woodrow Wilson'un 1887 yılında yazdığı "Yönetimin İncelenmesi" başlıklı makalesiyle kendisine ayrı bir yol çizmeye başlamıştır. Zaman içerisinde klasik, modern, postmodern ve yeni gibi yaklaşımlarla anılan kamu yönetimi, günümüz dünyasında yönetişim, dijital yönetişim ve dijital kamu yönetimi şeklindeki kavramlarla beraber anılmaktadır. Birçok benzer ve birbirine yakın tanımlar çerçevesinde denilebilir ki, yönetimin devlet ayağını anlatan kamu yönetimi, kamusal işlerin yürütülmesinde gereken eşgüdümü, planlamayı ve kontrolü sağlamak üzere geliştirilmiş eylemler bütünüdür.

Kamu yönetimi, yönetim kavramının sahip olduğu planlama, örgütlenme, bütçeleme, karar verme, yönlendirme, eşgüdüm ve denetim gibi genel ilkeler yanında yeni kamu yönetimi ve yönetişim kapsamında ön plana çıkan şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkinlik, verimlilik, yasallık ve tarafsızlık gibi demokratik ilkeleri de içermektedir. Bu ilkelerin layığıyla uygulanması, kamu yönetiminin performans ve sorumluluğu çerçevesinde başarısını artıracaktır (Eryılmaz vd., 2013: 29).

1.2. Dijital İkiz

Günümüz teknolojik gelişmelerinin en yenilerinden olan ve 2016 yılının Ocak ayından itibaren desteklenen Toplum 5.0'nın en popüler uygulamalarından olması beklenen dijital ikiz, fiziki bir nesnenin durumu, değişikliklere verdiği tepkileri, faaliyetleri ve gelişimi konusunda sensör verilerine dayanarak oluşturulan dinamik bir yazılım sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Gartner, 2016). En kısa tanımlarından birinde dijital ikiz, fiziksel bir ürünün veya sürecin tüm yaşam döngüsü boyunca bire bir dijital veri temsili olarak tanımlanmıştır (de Kerckhove, 2021: 1). Girdi verilerine dayanarak fiziksel dünyada süreç tahmini ve risk önlemeyi sağlayan dijital ikiz, 1970 yılında NASA tarafından önerilen bir süreç, ürün veya hizmetin sanal modeli olarak işlemektedir (Far & Rad, 2022: 11). Veriler, algoritmalar ve yapay zekâ sistemlerine dayanan dijital ikiz (Teller, 2021: 2), bir çeşit dijital ayna gibi kullanılmaktadır.

Dijital ikiz, bağlantılı bir fiziksel ve sanal ikiz oluşturarak nesnelere interneti (IoT) ve veri analitiği arasındaki entegrasyon zorluğunun üstesinden gelebilir. Dijital ikiz ortamı, hızlı analiz ve doğru analitik yoluyla gerçek zamanlı kararlar alınmasına olanak tanır. Dijital ikiz kavramı üç ana bölümden oluşmaktadır: Gerçek uzaydaki fiziksel ürünler, sanal uzaydaki sanal ürünler

ve sanal ile gerçek ürünleri birbirine bağlayan veri ve bilgi bağlantıları. Bu modelin ortaya atılmasından bu yana geçen zamanda, hem fiziksel hem de sanal ürünlerin bilgi miktarı, zenginliği ve doğruluğunda muazzam artışlar olmuştur. Sanal tarafta, eldeki bilgi miktarı gelişirken çok sayıda davranışsal özellik eklenmiştir. Böylece ürünü görselleştirmenin yanında performans yetenekleri açısından da test edebilme imkânı geliştirilmiştir (de Kerckhove, 2021: 2).

1.3. Kamuda Dijital Etik

Dijital dünya ile gerçek dünya arasındaki ilişki dikkate alındığında düzenleyiciler, etik değerlerin dinamik yapısı, kişisel verilerin gizliliği ve diğer haklar ve ihtiyaçlar, kendi kendini koruyacak bir yapıya sahip olmadığından bu noktada kamusal gücün devreye girmesi kaçınılmaz olmaktadır (Noyan & Özpençe, 2023: 107). Kamu kurumlarının sahip olduğu verilerin boyutu, bu verilerin kullanımında etik değerlerin göz önünde bulundurulmasını zorunlu kılmaktadır. Her ne kadar henüz kamu yönetimi tarafından kabul edilmiş herhangi bir dijital etik ilkeleri bulunmasa da dijital dünyadaki bilgi çokluğu, bunların korunması ve kullanımı aşamasında kurumlara önemli sorumluluklar yüklemektedir. Kamu yönetimi, yönetilenlerin kendilerini güven içerisinde hissedecekleri her türlü fiziksel ve dijital ortamı sağlamak durumundadır. Bunun için de kişilik haklarını ve veri gizliliğini koruyabilecek etik bir çerçeveye çizmek durumundadır.

1.4. Kamuda Dijital Güvenlik

Dijital dönüşümün beraberinde gelen veri güvenliğini ve veri gizliliğini sağlamak gibi zorunluluklar devletlerin özellikle uğraşmak durumunda kaldığı faaliyetler içerisinde yer almaktadır. Kamu hizmetlerinin veri tabanlarına yüklenen kişisel verilerin çokluğu, bu verilerin toplanma, depolanma ve analiz süreçlerinde gizlilik ve korunma gibi ihtiyaçları bünyesinde barındırmaktadır. Veri gizliliğini sağlayacak programların vatandaşlar tarafından yetersiz olarak görülmesi, dijital dönüşümün yavaşlamasına neden olabilecektir. Kamu kurumları bu algıya izin vermemek için veri güvenliğini ve gizliliğini sağlayacak gerekli altyapı ve sistem kurulumlarını yapabilmek adına kaynak sağlamak durumundadır (Uslu, 2023: 17-21).

Günden güne yaygınlaşan dijital teknoloji uygulamalarının getirdiği en büyük sorunlardan birisi, bu uygulamaların sahip olduğu devasa verilerin güvenliklerini sağlamaktır. Bu verilerin güvenliği, hem bu uygulamaların işlerliğinin ve devamlılığının sağlanması açısından hem de verilerin kötü niyetli kişiler tarafından ele geçirilmesinin önlenmesi açısından önem taşımaktadır. Kamuda dijital güvenlik, dijital verilerin güvenliğini sağlamak

için geliştirilen siber güvenlik kavramını doğurmuştur. Siber güvenlik, devlet kurumlarının ve organlarının sahip olduğu dijital verilerin korunması çerçevesinde siber alanda kötü niyetli olarak gerçekleştirilen her türlü eylemi önlemeye yönelik çalışmalar bütünüdür. Siber güvenlik çalışmaları, bilişim teknolojilerindeki gelişim sayesinde bağlantı sayılarının çok hızla artması, akıllı ağların her alanda yaygınlaşması ve her türlü bilginin dijital ortamlarda saklanması nedeniyle günümüz teknoloji devletlerinin en önemli dijital faaliyetlerinden birisi durumundadır. Siber dünyada veri sahibinin izni olmadan ve kötü niyetli bir şekilde gerçekleştirilen siber saldırılar devletlerin ekonomi ve politika yapılarına zarar verdiği gibi toplumsal değerler üzerinde de olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu nedenle siber suçlar ve siber saldırılar, Dünya Ekonomik Forumu tarafından düzenlenen Küresel Riskler Raporunda yer alan teknolojik riskler içerisinde kamu yönetimlerini ve iş dünyasını etkileyebilecek en önemli on risk içerisinde belirtilmiştir (Sağbaşı vd., 2024: 131). Dijital verilerin güvenliğini sağlamak, 19 Temmuz 2024 tarihinde yaşanan küresel çaplı dijital krizleri (Akıllı, 2024) önlemek kadar 2006 yılının Aralık ayında başlayıp binlerce uluslararası gizli bilgi ve belgeyi paylaşan WikiLeaks yayınlarının (wikipedia, 2025) bir daha yaşanmaması açısından büyük önem taşımaktadır.

1.5. Alan Yazın

Dijital ikiz teknolojisi yeni bir teknoloji olmasına ve henüz tam olarak kamusal kullanımda yaygınlaşmamasına rağmen, birçok kamu hizmeti konusunda dijital ikiz yöntemini öneren ve model geliştiren çalışmalar yapılmış durumdadır. Ancak yapılan çalışmalar literatüre yönelik önemli katkılar sağlamış olmalarına karşın çalışmaların birçoğunun dijital ikiz kavramının tek bir yönü üzerinde durdukları gözlemlenmektedir. Dijital ikiz teknolojisinin kamu yönetimi alanında kullanımı ile ilgili çalışmaların genellikle kamu mali denetimi ve akıllı kentleşme konuları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışmanın konusu çerçevesinde yapılan literatür taramasında, dijital ikiz, dijital etik ve dijital güvenlik konularını birbirinden bağımsız olarak ele alan çalışmaların mevcut olduğu fakat kamu yönetiminde dijital ikiz kullanımının ortaya çıkarabileceği etik ve güvenlik sorunlarını bir bütün halinde ele alan bir çalışmanın bulunmadığı görülmüştür.

Axelsen vd. (2011: 12-14) tarafından yapılan “Kamu Sektöründe Bilgi Teknolojileri Denetiminin Rolünün İncelenmesi” (Examining The Role of IS Audit In The Public Sector) başlıklı bir çalışmada, bilgi teknolojileri denetim sürecinin finansal denetim planlamasına daha fazla katkıda bulunacağı ve Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri (CAAT) yoluyla yapılacak denetimlerde veri madenciliği ve bilgi keşfi araçlarının giderek daha yaygın

kullanılacağı bulgularına ulaşılmıştır. Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri (CAAT) yoluyla yapılacak denetimlerin yaygınlaşmasının, mali denetimde verimliliği ve etkinliği artıracığı da vurgulanmıştır.

Dijital çağın gerekleri kapsamında denetimde kullanılacak dijital ikiz teknolojisi ile zaman ve maliyet kayıplarının en aza indirileceğini vurgulayan Özen ve Gürel'in (2020: 8) belirttiklerinin benzerini, Mutlu ve Garcia da (2004: 1-3) yaklaşık yirmi yıl önce denetimin dijitalleşmesinin zaman tasarrufu sağlamada en önemli araç olduğu şeklinde vurgulamışlardır.

Kaypak vd. (2017: 912) tarafından yapılan "Dijital Çağda Kamu Yönetimi ve Etik" başlıklı çalışmada, hızla gelişen dijitalleşme kapsamında bilginin sınır tanımazlığının faydaları yanında toplumsal ve kültürel birçok sorunu da beraberinde getirdiği belirtilmektedir. Dijital ilerlemenin, kamuda eşitsizlik, güven sorunu ve mahremiyet ihlali gibi olumsuzluklara neden olması dolayısıyla kültürel ve kutsal yaşamın kurallarının yitirilerek etik sorunları doğurduğu vurgulanmıştır. Çelik (2023: 79) "Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümde Bir Sorun Alanı: Dijital Kültüre Yönelik Direnc" başlıklı çalışmasında, kamu yönetiminde dijital dönüşümün başarılı olabilmesi için kamu kurumlarının dijital dönüşümü anlayıp yerleşik hâle getirmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Efe (2022: 122), yapmış olduğu "Yapay Zekâ Ortamındaki Dijital Kamu Yönetiminin Yol Haritası" isimli çalışmasında, yapay zekâ sistemlerinin kriz yönetimi teknolojisini destekleyici bir sistem olabileceğini fakat yapay zekânın kişi mahremiyeti ve güveniyle ilgili sorunlar barındırabileceğini vurgulamıştır. Ün (2022: 415) ise "Kamu Hizmetinde Yeni Konsept: Akıllı Kamu Hizmeti" isimli çalışmasında, dijital dönüşüm sürecindeki ülkelerde kamu hizmetlerinin kalitesi, ulusal güvenlik, kamu güvenliği ve yönetim gibi birçok göstergelerin olumlu yönde ilerlemesine rağmen özgürlükler, özel hayatın gizliliği ve oysal psikoloji gibi birçok göstergenin de olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Aynı çalışmada, bu olumsuz etkileri gidermek üzere dijital dönüşümde öncü olan ülkelerde toplum ve devlet yapılarını teknolojiyle uyumlaştıracak önlemler alınmaya çalışıldığı vurgulanmıştır.

Akmeşe (2020: 18) tarafından yapılan "Kamuda Dijital Dönüşümün Siber Güvenlik ve Dijital Güvence Boyutları ve İç Denetimin Rolü" başlıklı çalışmada kamu yönetimindeki dijital dönüşümün kamu mali yönetimi, ulaşım ve altyapı, eğitim ve siber güvenlik temel hizmet alanlarını yoğun bir şekilde etkilediğini belirtmiştir. Bu süreçte kurumların dijital güvence ve siber güvenlik gibi alanlarda var olabilecek tehditleri daha yakından izlemesi gerektiğini vurgulayan Akmeşe, iç denetim fonksiyonunun, siber güvenlik konularıyla ilgili yürüteceği güvence ve danışmanlık faaliyetlerinin,

kurumların belirtilen riskleri daha iyi görüp gerekli önlemleri alabilmesi adına önem taşıdığını belirtmiştir.

Akıllı şehirleşmede dijital ikiz teknolojisi temalı ve “Bir Akıllı Kent Uygulaması Olarak Dijital İkiz Teknolojisinin Kent Planlaması ve Yönetimi Sürecindeki Rolü” başlıklı çalışmada Aslan (2024: 1613), çevre, ulaşım, enerji gibi pek çok alanda etkin olarak kullanılan dijital ikizin, hizmet sunumunda katkı sağlamasının yanında birçok yanlış yatırımı da engellediğini belirtmiştir. Dijital ikize yönelik iyi uygulama örneklerinin kentsel ihtiyaçlar için uygun çözümler ürettiğini belirten Aslan, kent planlamasından hizmetlerin uygulanıp geliştirilmesine kadar geçen birçok süreçte dijital ikiz teknolojisinden faydalandığını vurgulamıştır.

2. AMAÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın amacı, yakın gelecekte dijital dünyanın önemli bir sahnelerinden olacak olan dijital ikiz teknolojisinin kamu yönetiminde kullanımı durumunda ortaya çıkabilecek etik ve güvenlik sorunlarının değerlendirilmesidir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi çerçevesinde alan yazın taraması türlerinden olan doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı nitel araştırma kavramı, araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşım türü olarak kabul edilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Doküman analizi ise sosyal bilimlerde alan araştırması türleri olan anket, görüşme ve gözlem gibi yöntemlerin yanında sıklıkla kullanılmaya başlanan bir yöntemdir ve aynı zamanda belgesel tarama olarak da anılmaktadır (Mogalakwe, 2006: 222-224). Doküman analizi yöntemi ise çalışmanın konusuyla ilgili, basılı ve elektronik kaynakları arama, okuma, not alma ve değerlendirme işlemlerini kapsamaktadır (Bowen, 2009: 28, 29).

3. KAMU YÖNETİMİNDE DİJİTAL İKİZ TEKNOLOJİSİ

Dijital ikiz teknolojisi, 2016 yılının Ocak ayında Japonya tarafından açıklanmasıyla başlayan Endüstri 5.0 ya da yaygın adıyla Toplum 5.0 çağının en önemli etkileşim araçlarından birisi olacaktır (Duman, 2022: 314). Kamu yönetimi, henüz başlangıç aşamasında olan dijital ikiz teknolojisine uyumlaştırma sürecini ne kadar planlı ve hızlı gerçekleştirirse, hem yönetimin hem de vatandaşın dijitalleşmesinde o kadar başarılı olabilecektir.

Kamu yönetiminde dijital ikizin benimsenmesi konusunda kamu kurum ve kuruluşlarına önemli sorumluluklar düşmektedir. Türkiye’de bu kurumların başında, Dijital Dönüşüm Ofisi (DDO) gelmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde kurumlar arası koordinasyonu ve işbirliğini sağlamak

şeklinde temel görevi bulunan DDO'nun bünyesinde yer alan Büyük Veri ve Yapay Zekâ Uygulamaları Dairesi Başkanlığı ise dijital dönüşümü sağlayacak stratejiler geliştirerek koordinasyonu sağlamak üzere örgütlenmiştir. DDO, dijital dönüşümü sağlamak üzere bazı projeleri gerçekleştirmeyi hedef almış olup bu projeler içerisinde üniversitelerle sanayi sektörünün işbirliği anlayışını farklı bir boyuta taşımayı hedefleyen dijital ikiz projesi dikkat çekmektedir. Fiziksel öğrenmeyi dijital ortamda gerçekleştirmeyi hedefleyen bu programda meslek yüksek okullarına, üniversitelerin bilgisayar ve yazılım mühendislikleri bölümlerine, YÖK'e, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na, TÜBİTAK'a (Tamer & Övgün, 2020: 787, 788) ve hatta meslek liselerine bile önemli görevler ve sorumluluklar düşmektedir.

Kamu yönetiminde dijital ikizin en verimli ve etkin kullanım alanlarından birinin kamu denetimi olduğu savunulmaktadır. En küçüğünden en büyüğüne kadar örgütlerin kendilerini ve çalışmalarını daha iyi seviyeye çıkarmalarında en etkili aşama olan denetimde (Bayrak & Ölmez, 2024:43b) ister kurum içinden ister kurum dışından yapılsın, sorunların gerçek anlamda çözülebilmesi için geri bildirim sisteminin etkin işlemesi gereklidir (Bayrak & Ölmez, 2024:466a). Geri bildirimlerin gerçekçi ve sağlıklı tespitinde dijital ikiz teknolojisi çok etkin rol oynayabilecektir. Dijital ikiz sayesinde yapılan kamu denetimlerinde her fiziksel nesnenin dijital ortamda temsil edilerek ulusal kaynakların daha yararlı yönlendirilmesi mümkün olabilecektir. Dijital ikiz ile daha planlı ve kapsamlı, daha modern bir yönetim şekli geliştirilebilecektir. Kontrol ve risk analizlerinin dijital ortamda otomatik olarak yapılması, elektronik bilgilere daha çabuk ulaşılabilmesi konusunda zaman kayıplarını da önleyecektir (Özen & Gürel, 2020: 22).

Kamu yönetiminde dijital ikizin şu ana kadarki en yaygın kullanımı akıllı şehirler yaratmadaki çaba ve çalışmalarda kendini göstermektedir. Kentlerde yaşanan sorunları ortadan kaldırmak ve olası sorunlara önlem alabilmek adına atılan en önemli çalışmalardan biri olan dijital ikiz şehir düşüncesi, Çin Bilgi ve İletişim Teknolojileri Akademisi birimi olan Akıllı Şehir Ekibi tarafından 2017 yılında önerilmiş bir modeldir. Çeşitli teknolojilerin kullanımı ile şehirlerdeki fiziksel varlıkların dijital ortama aktarılması temeline dayanan dijital ikiz şehir, doğru haritalama, sanal-gerçek etkileşim, yazılım tanımı ve akıllı geri bildirim olmak üzere dört ana çalışmaya bağlı olarak geliştirilmektedir. Bu sayede kentlerin akıllı dijital modellemesi yapılarak fiziksel ortamda olan olayların dijital ortamda izlenebilmesi, fiziksel ortamda var olan her nesnenin simülasyonunun oluşturulması ve planlama, tasarım ve simülasyon sayesinde olumsuz etkilerin ve muhtemel tehlikelerin önlenmesi sağlanmaktadır (Yıkıcı, 2023: 145).

Dijital ikizin, bahsedildiği üzere sadece kamu denetiminde veya akıllı şehirleşmede kullanılabilecek veya gerekli olan bir uygulama olmadığı çok açıktır. Dijital ikiz, hemen her kamu kurumu tarafından kullanılarak verim, memnuniyet, tasarruf gibi olumlu etkiler yaratabilecek bir uygulamadır. Eğitimde uygulanacak dijital ikiz ile okulların ve eğitim sisteminin eksiklikleri ve ihtiyaçları tespit edilebilecektir. Sağlıkta uygulanacak dijital ikiz, hastanelerdeki sorunları en aza indirecek, çalışanların ve hastaların memnuniyetini en üst seviyeye çıkarabilecektir. Tarımda kullanılan dijital ikiz, toprağın ve gıdanın sağlığını verimlilik ekseninde olumlu yönde etkilerken üreticinin hangi ürünü ne kadar ekeceği konusunda üreticiye yol gösterecektir. Adalet sisteminin dijital ikizi kullanması, mahkemelerin yükünü hafifletirken karar verme ve davaları sonuçlandırma konusunda sistemin daha hızlı çalışmasını sağlayabilecektir. Dijital ikiz, gerçekçi ve iyileştirici verilerle donatıldığı zaman, kamu yönetimi üzerindeki kayırma, menfaat çatışması, siyasi çıkar çatışması gibi gelişimi engelleyici birçok faktörün ortadan kalktığı görülecektir.

4. DİJİTAL İKİZ VE KAMU YÖNETİMİNDE ETİK VE GÜVENLİK

Kamu yönetimi, hizmet alan ve hizmet veren taraflar açısından süreklilik, etkinlik ve verimlilik içermesi beklenen “memnuniyet” temelli bir süreçtir. Bu süreçte hizmet alanın, aldığı hizmetten duyduğu memnuniyet ve hizmet verenin de hizmet alanı tatmin etmesi karşısında duyduğu başarı duygusu, kamu yönetiminin amacına ulaşmasında en önemli ölçütlerin başında gelmektedir. Kamu yönetiminde bu memnuniyeti sağlamak yönetimin başarısında ne kadar önemli olsa da, hizmetin sağlanması ve sürekliliği açısından iki önemli ilkeye dikkat etme zorunluluğu bulunmaktadır: Kamunun sahip olduğu bilgilerin kullanımında etik değerlere dikkat etmek ve sahip olunan bilgilerin güvenliğini sağlamak.

4.1. Dijital İkiz ve Kamu Yönetiminde Etik

Dijital ikiz, mevcut bir kurumun veya durumun birebir aynısının sanal ortama aktarılması teknolojisidir ki bu teknolojinin temelinde o kurum veya duruma ait “bilgilerin tümü” bulunmaktadır. Böyle bir teknoloji bu bilgilerin kullanımında etik değerlere dikkat edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Kamu görevlilerinin hizmet alan vatandaşlara tarafsız ve dürüst davranırken yetkilerini yerinde ve doğru biçimde kullanması gerekliliğini belirten etik, mesleki ilke ve değerlere uygun davranılmasını ifade etmektedir (Kaypak vd., 2024: 913). Kamu yönetiminde etik, kamu çalışanlarının davranışlarını yasalara, etik ilkelere, belli kurallara ve toplumsal ahlâki değerlere bağlı bir

şekilde yerine getirmesi anlamını taşımaktadır (Kaypak vd., 2024: 921). Bununla birlikte bilginin ne kadar ve hangi sınırlarda olması gerektiği de etik konusunun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Kaypak vd., 2024: 913).

1960'lı yıllardan itibaren ABD'de uzay alanında yapılan çalışmalara temel olan elektronik teknolojilere bağlı olarak gelişen bilişim teknolojileri, eldeki bilgilerin etik değerler çerçevesinde kullanılması konusunda bir dönüm noktası olmuştur (Kaypak vd., 2024: 916). Yaklaşık son yarım yüzyıldır dijital bilgi sistemlerinin ulaştığı boyut, güç, para, hak ve sorumluluklar konusunda yeni bir dağılım yaparak bilginin toplanmasını ve işlenerek dağıtılmasını daha kolay hale getirerek kişisel gizlilik ve fikir mülkiyetleri konularında toplumların etik yaklaşıma daha çok önem vermesine sebep olmuştur (Laudon & Laudon, 2011: 124).

Sanal dünya için evrensel etik ilkelerinden bahsetmenin mümkün olmaması (Kaypak vd., 2024: 918), dijital dünyanın kullanıcısı durumundaki bilgisi paylaşılan ve bilgiyi paylaşan tarafları da bir dilemma içerisine sokmaktadır.

Evrensel etik ilkelerinin bulunmaması, kamu yönetiminde dijital veri kullanımında kişisel yargıların öne çıkmasına sebep olmaktadır. Örneğin dijital ikiz teknolojisinin kullanımı durumunda çok önemli adımların atılacağı kamusal sağlık sisteminde karar vericileri bir o kadar önemli etik sorunlar beklemektedir. Kişisel sağlık verilerinin güvenliği ve gizliliğinin tam olarak sağlanıp sağlanamayacağı, dijital ikiz verilerinin sahibi ve kullanıcısının kim olacağı, dijital ikiz verilerinin toplanması ve kullanımı süreçleri hakkında bireylerin yeterince bilgilendirilip bilgilendirilmediği, dijital ikize erişim konusunda fırsat eşitliği olup olmadığı, yapay zekâ tarafından alınan kararların şeffaflığının ve denetiminin nasıl sağlanacağı, bu konuda akla gelen öncü sorunlardan bazıları olarak kabul edilmektedir (Özsezer & Mermer, 2024: 658).

Dijital ikiz, kamu yönetiminde etik konusunun belki de en fazla tartışılması gereken alanlardan birisi olmaya adaydır. Zira dijital ikiz teknolojisi sayesinde bir kurumun veya durumun oluşturulacak dijital kopyasının, o kurum ve durumla ilgili tüm bilgilerin her türlü yozlaşmaya veya kötü kullanıma açık durumdaki sanal ortama aktarılması mümkün olmaktadır. Bu durum, o kurum veya duruma ait bilgilerin ne kadarının, hangi sınırlar dâhilinde ve kimlerle paylaşılabilceği konularında etik temelli soruları beraberinde getirmektedir.

Dijital ikiz konusunda etik konusunun önem kazanması, dijital ikiz teknolojisinin ayaklarından biri olan yapay zekâ çalışmalarının hızlanmasıyla olmuştur. Yapay zekâ çalışmaları, bir bilince sahip olan ve insana özgü

özellikler ve nitelikler barındıran sistemler oluşturmayı hedeflemekte ve bununla insanoğlu kendi varoluşuna zarar vermeyecek bir gelecek kurgulamaktadır. Fakat bu sistemler henüz insanoğlunun karmaşık ve kendini sürekli olarak yapılandıran beyin yapısına ve duygusal düşünce yapısına sahip olamadıkları gibi etik ilkelerin de bu sistemlere yüklenmesi henüz mümkün görülmemektedir (Özcan, 2021: 95, 104). Yapay zekâ teknolojisinin günden güne ilerlemesi ve yaygınlaşması, yapay zekâya duyulan önyargının dijital ikiz teknolojisine karşı da duyulmasına sebep olmaktadır. Nihayetinde dijital ikiz, gerçek dünyadaki ilgili verilerin yapay zekâ temelli sanal bir dünyada kullanılmayı beklemesi şeklinde işlemektedir. Burada önemli olan husus, bu verilerin kim tarafından, ne şekilde ve ne miktarda kullanılacağıdır. Eş deyişle, bu verilerin kullanımı için, devletin idari sisteminin de uyması gereken ilkeler, sınırlar ve kurallar belirlenmelidir. Türkiye Yapay Zekâ İnisyatifi (TRAI) tarafından 2024 Haziran döneminde yayımlanan Yapay Zekâ Etik İlkeleri ve Hukuki Düzenlemeler Raporu (Türkiye Yapay Zekâ İnisyatifi, 2024) ile Bilgisayar Mühendisleri Odası Yapay Zekâ Etik ve Düzenleme Çalışma Grubu tarafından belirlenen Yapay Zekâ ve Etik İlkeleri (BMO, 2025) bu alanda atılmış önemli adımlar olsa da kamu yönetimi tarafından belirlenip yayımlanmadığı için gerekli yaptırımlara sahip olamayacaktır.

4.2. Dijital İkiz ve Kamu Yönetiminde Bilgi Güvenliği

Kamu yönetiminde dijital ikiz kullanımı ile sürekli ve modern bir yenileşme ve denetim çalışmaları yapılarak verilerin ve bilgi teknolojilerinin güvenliğinin daha etkin bir şekilde sağlanması yoluyla denetimin kalitesi artırılabilir (Özen & Gürel, 2020: 17). Kişisel ve kurumsal verilerin dijital ortamda saklanması, devlet güvenliğinin tehlike altında olması ve kişisel verilere erişilebilirliğin mahremiyet ihlaline neden olabilmesi açısından her zaman bir risk teşkil edebilmekte ve siber saldırılar sonucunda verilerin kötü niyetli kişi ve kuruluşların eline geçebilmesi ihtimalini barındırmaktadır (Demirtaş & Koç, 2022: 296). Fiziksel ortamın dijital bir aynası durumundaki dijital ikizde (Kıraç & Aydın, 2023: 116) yapay zekâ algoritmalarının adil olmayan sonuçlarından fiziksel altyapıların güvenliğine kadar pek çok güvenlik ve gizlilik ihlallerinin ortaya çıkma ihtimali bulunmaktadır (Mete, 2022: 167).

Dijital verilerin korunması, sadece dijital ikiz tabanlı uygulamalarda değil, diğer bütün dijital uygulamalar açısından önem taşımaktadır. Dijital güvenlik olası bir dijital felaketi önlemede çok önemli bir noktadadır. Bu nedenle devletler dijital güvenlik anlayışına ayrı bir önem vermektedirler. Türkiye’de de dijital güvenlik, DDO’nun bu konuda yürüttüğü projelerle desteklenmektedir. DDO bünyesinde “düşmancıl veri” projesi kapsamında zararlı yazılım sistemlerinin önlenmesi ve kamu kurumlarının bilgi

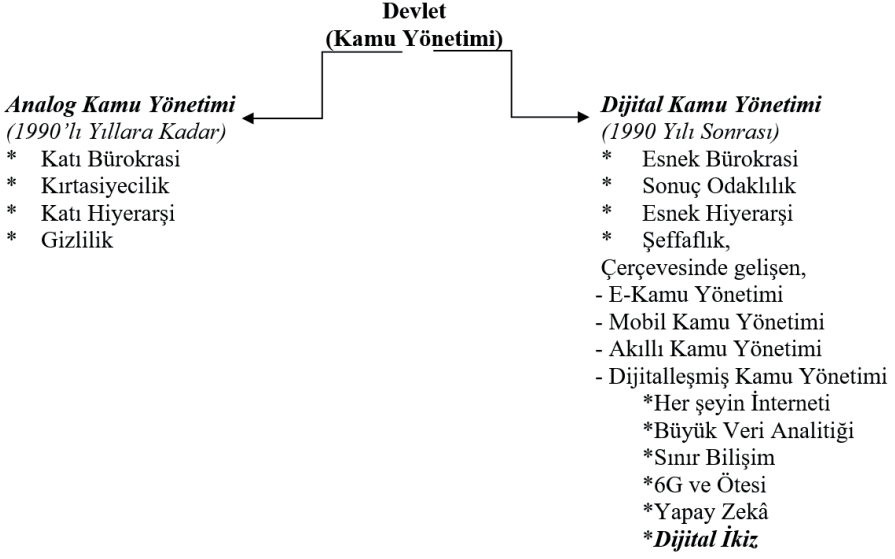
güvenliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda DDO bünyesinde ve Türkiye Stratejik Teknoloji Dönüşümleri Araştırma Merkezi (TÜSIDAM) tarafından aktif olarak yürütülen “81 İilde 81 Siber Kahraman” projesi ile her ilden binlerce öğrencinin siber güvenlik konusunda bilgi ve farkındalık sahibi olması hedeflenmektedir (Dijital Dönüşüm Ofisi, 2025).

Dijital ikiz teknolojisinin potansiyel birçok faydası içerisinde güvenlik ve dayanıklılık konularında ön plana çıkması, dijital ikiz teknolojisinin tercih edilme sebepleri içerisinde belirtilmektedir (Özgüner & Ovalı, 2023: 451). Bununla birlikte dijital kopyası çıkarılacak olan kurum ne kadar büyük olursa, kopyalanacak dijital veriler de o kadar çok olacağından olası bir siber saldırının yaratacağı tahribatın da ne kadar büyük olacağını tahmin etmek zor olmayacaktır (Demirtaş & Koç, 2022: 297). Bu nedenle dijital ikiz verilerinin güvenliği, genel olarak siber güvenlik kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir. Siber güvenlik, dijital sistemlerin yetkisiz erişim, veri ihlali, kötü niyetli yazılım saldırıları gibi dış etkenlerden korunmasını ifade etmektedir (Türkiye Yapay Zekâ İnisiyatifi, 2024).

22 Ocak 2016 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı ile Japonya tarafından, Endüstri 1.0, 2.0, 3.0 ve 4.0 dönemlerinde ihmal edildiği düşünülen insan, çevre ve toplumsal konuları teknolojiyle bütünleştirme amacıyla yola çıkan Endüstri 5.0 (Toplum 5.0 – T5.0) kavramı önerilmiştir. Aynı yılın Nisan ayından beri Japon Hükümeti tarafından desteklenen T5.0’ın temel felsefesi, insanların üretkenliğini ve yaşam kalitesini artırmada siber fiziksel sistemlerin kullanılarak insan merkezli sürdürülebilir bir toplum yaratmaktır. Bu vizyon kapsamında yer alan dijital ikiz sistemleriyle geliştirilmiş veri paylaşım sistemi içerisinde kamu yönetimi hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve bu verilerin güvenliğini sağlayacak gerekli ağ duvarlarının oluşturulması T5.0’ın ulaşmak istediği noktalardan birisi olarak belirtilmiştir (Duman, 2022: 313, 314, 328).

SONUÇ

Kamu yönetiminin yaklaşık bir buçuk asırdır aldığı yol çerçevesinde günümüze kadar yaşadığı değişimler araştırma kapsamında aşağıdaki gibi değerlendirilebilir:



Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur (2025).

Dijital dünyanın gelişimi, gerçek dünyanın aksine, bu dünyanın sınırsız ve hayal gücünü zorlayan bir yapıda olduğu izlenimi yaratmaktadır. Bu uçsuz bucaksız yapı içerisinde her kuruma, her organa, her topluluğa ve her topluma yer bulunmaktadır. Burada önemli olan kurumların, organların, toplulukların ve toplumların kendilerine ayrılan bu alanları ne kadar ve ne şekilde doldurabilecekleridir. Kamu yönetiminde dijitalleşmeye geçiş, kimi yönüyle kurumlara ve çalışanlara zarar verse de birçok yönüyle engellenemez olumlu katkılar sağlamaktadır.

Dijital dünyadaki gelişim çok hızla ilerlediğinden aradaki mesafenin daha fazla açılmaması için en kısa zamanda yarışın içerisine girmek gereklidir. Yakın gelecekte dijital dünyanın en yaygın kullanım yöntemlerinden biri olacak olan dijital ikiz teknolojisi hakkında ulusal politika ve planlar geliştirilmelidir. Meclis, dijital teknolojiler konusunda uzmanlaşmış kişi ve kurumlardan destek alarak, bu alanda gelişmiş ülkelerin ilke ve politikalarını da inceleyerek Bilgisayar Mühendisleri Odasının 21 Ocak 2025 tarihinde yayınladığı Yapay Zekâ ve Etik İlkelerinden (BMO, 2025) daha geniş kapsamlı olan Dijital Verilerin Etik ve Güvenlik İlkelerini belirlemelidir. Dijital verilerin etik ilkeler doğrultusunda kullanımı ve güvenliği konusunda gerekli düzenlemeleri takip ve koordinasyonu ile görevli olmak üzere Dijital Dönüşüm Ofisi bünyesinde Dijital Veri Etik ve Güvenliği Daire Başkanlığı kurulmalıdır. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi liderliğinde 2030 yılına kadar yapılması gerekenleri ve yapılacakları belirleyen, dijital ilkelerin ve güvenlik

stratejilerinin de yer aldığı Dijital Türkiye Strateji Planı oluşturulmalıdır. Dijital kurumların yaygınlaştırılması ve dijital açıkların giderilmesi için kaynak aktararak verilerin güvenliği için en son yazılım programlarının kullanılması sağlanmalıdır.

Kamu kurumlarına ait veriler her ne kadar dijital ortamlar tarafından işlenip saklanacaksa da bu verilerin sisteme girilmesinden ve saklanmasından sorumlu dijital kamu yönetimi personeli, etik ve güvenlik konularında eğitilmelidir. Söz konusu personelin güncel dijital dünya gelişmelerini takip edebilmesi adına ulusal ve uluslararası eğitimlere, konferanslara ve bilimsel toplantılara katılması sağlanmalıdır.

Unutmamak gerekir ki kötü niyetli teknoloji iyi niyetli teknolojiden her zaman bir adım öndedir. Devletler her zaman sahip olduğu verileri koruma içgüdüğü içindedir. Bunun nedeni eldeki verileri kötü niyetli olarak kullanmak isteyen birilerinin her dönemde var olmasıdır. Kamu yönetimi, veri sahiplerine olan sorumluluğunun bilincinde olarak bu verilerin geleceğini sağlama alacak tedbirleri almak durumundadır. Bu çalışmada kamu yönetimi içerisinde dijital ikiz kullanımının barındırdığı etik ve güvenlik riskleri hakkında farkındalık yaratma isteği ön planda olsa da araştırmacıların kamu yönetiminde kullanılabilecek benzer dijital yöntemlerin barındırdığı riskler konusunda çalışmalar yapabileceklerini ortaya koyma isteği de arka planda yer almaktadır.

Kaynakça

- Akıllı, E. (2024). CrowdStrike Krizi: Veri Egemenliği ve Dijital Mültecilerin Ortaya Çıkışı. *Kriter Dergi*, 9 (93). <https://kriterdergi.com/dosya-yeni-medya-ve-teknoloji/crowdstrike-krizi-veri-egemenligi-ve-dijital-multecilerin-ortaya-cikisi>. Erişim Tarihi: 05.03.2025.
- Akmeşe, S. (2020). Kamuda Dijital Dönüşümün Siber Güvenlik ve Dijital Güvence Boyutları ve İç Denetimin Rolü. *Denetçim*, (20), 108-119.
- Aslan, M. M. (2024). Bir Akıllı Kent Uygulaması Olarak Dijital İkiz Teknolojisinin Kent Planlaması ve Yönetimi Sürecindeki Rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 23(4), 1613-1624.
- Axelsen, M., Coram, P., Green, P. & Ridley, G. (2011). Examining the role of is audit in the public sector. <https://eprints.qut.edu.au/202911/1/63869231.pdf>, Erişim Tarihi: 06.03.2025.
- Bayrak, B. & Ölmez, M. (2024a). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile ABD Başkanlık Sisteminin Yönetimsel Denetim Açısından Karşılaştırılması. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 462-477.
- Bayrak, B. & Ölmez, M. (2024b). Türkiye’de Parlamenter Sistem ile Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Açısından Siyasal Denetimin Değişen Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (81), 41-59.
- Bilgisayar Mühendisleri Odası (2025). Yapay Zekâ Etik İlkeleri Yayınlandı. <https://www.bmo.org.tr/2025/01/22/yapay-zeka-etik-ilkeleri-yayinlandi/>, Erişim Tarihi: 04.03.2025.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis As a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Çelik, D. (2023). Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümde Bir Sorun Alanı: Dijital Kültüre Yönelik Direnç. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 5(1), 69-86.
- de Kerckhove, D. (2021). The Personal Digital Twin, Ethical Considerations. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 379(2207), 1-12, 20200367.
- Demirtaş, M. & Koç, N. E. (2022). Bilgi çağının yeni trendi: Dijital istifçilik üzerine bir araştırma. *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, (28), 289-308.
- Dijital Dönüşüm Ofisi, (2025). 81 İlde 81 Süper Kahraman Projesi. <https://cbd-do.gov.tr/projeler/81ilde81siberkahraman/>. Erişim Tarihi: 06.03.2025.
- Duman, M. Ç. (2022). Toplum 5.0: İnsan Odaklı Dijital Dönüşüm. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 82, pp. 309-336). Istanbul University.
- Efe, A. (2022). Yapay Zekâ Ortamındaki Dijital Kamu Yönetiminin Yol Haritası. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 4(1), 99-130.

- Ergun, T. (1997). Postmodernizm ve Kamu Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 3-15.
- Eryılmaz, B., Çevik, H. H. & Sözen, S. (2013). *Kamu Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Far, S. B. & Rad, A. I. (2022). Applying digital twins in metaverse: User interface, security and privacy challenges. *Journal of Metaverse*, 2(1), 8-15.
- Gartner (2016). Gartner's Top 10 Strategic Technology Trends 2017. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartners-top-10-technology-trends-2017/>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.
- Kaypak, Ş., Bimay, M. & Yılmaz, V. (2024). Dijital Çağda Kamu Yönetimi ve Etik. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournal)*, 3(9), 912-925.
- Kıraç, F. Ç. & Aydın, E. S. (2023). Sağlık Hizmetlerinde Dijital İkiz. Ö. E. Arslan (Ed.), *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar XVIII* içinde (113-123). Eğitim Yayınevi.
- Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2011). Yönetişim Bilişim Sistemleri- Dijital İşletmeyi Yönetme, (Çeviri Ed. Uğur Yozgat), Nobel Yayınları, Ankara.
- Mete, M. H. (2022). Metaverse Teknolojileri ve Etki Alanları. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(2), 155-171.
- Mogalakwe, M. (2006). The Use of Documentary Research Methods in Social Research. *African Sociological Review*, 10(1), 221-230.
- Mutlu, S. & Gracia, A., (2004). Food consumption away from home in Spain. *Journal of food products marketing*, 10(2). 1-16.
- Noyan, E. & Özpençe, A. İ. (2023). Metaverse, Etik, Gelecek ve Kamusal Düzenlemeler. *TRT Akademi*, 8(17), 104-121.
- Özcan, N. (2021). Dijital Etik Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 9(25), 89-108.
- Özen, A. & Gürel, F. N. (2020). Kamu Denetiminde Dijital Dönüşüm: Dijital İkiz Yöntemi. *İzmir Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 16-23.
- Özgüner, M. & Ovalı, E. (2023). Dijital İkiz Teknolojisinin İmalat Sektöründe Kullanımı Noktasında Kritik Öneme Sahip Başarı Faktörlerinin Swara Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 449-462.
- Özsezer, G. & Mermer, G. (2024). Sağlık Hizmetlerinde Çığır Açan Uygulamalar: İnsan Dijital İkizi ile Geleceğe Yolculuk. *Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 648-665.
- Sağbaş, M., Erdoğan, F. A., Uğural, M. N. & Kara, A. U. (2024). Ordular ve Dijital Dönüşüm: Sorunlar ve Çözümler. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 20(47), 123-145.
- Tamer, H. Y. & Övgün, B. (2020). Yapay Zekâ Bağlamında Dijital Dönüşüm Ofisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75(2), 775-803.

- Teller, M. (2021). Legal Aspects Related to Digital Twin. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 379(2207), 20210023.
- Türkiye Yapay Zekâ İnisyatifi (2024). Yapay Zekâ Etik İlkeleri ve Hukuki Düzenlemeler Raporu. <https://turkiye.ai/wp-content/uploads/2024/06/TRAI-Yapay-Zeka-Etik-Ilkeleri-ve-Hukuki-Duzenlemeler-Raporu-Mayis-2024-5.pdf>, Erişim Tarihi: 04.03.2025.
- Uslu, H. (2023). Dijital Dönüşüm ve Kamu Hizmetleri Yönetimde Yenilikçi Yaklaşımlar ve Zorluklar. *Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 15-31.
- Ün, L. (2022). Kamu Hizmetinde Yeni Konsept: Akıllı Kamu Hizmeti. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 415-440.
- Wikipedia (2025). WikiLeaks. <https://tr.wikipedia.org/wiki/WikiLeaks>, Erişim Tarihi: 05.03.2025.
- Yıkıcı, A. (2023). Dijital İkiz Şehir Fenomeni: Dünyadan Örnekler ve Türkiye'deki Yönelimler. *Kent Akademisi*, 16(1), 138-163.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Kamu Politikalarında Analiz ve Uluslararasılaşma Düzeyi: Uluslararası Kamu Yönetimi

Cantürk Caner¹

Özet

Bu çalışma günümüzün küresel dünyasında Kamu Yönetimi ile Uluslararası İlişkiler disiplinleri arasında nasıl bir ilişki olduğu, her iki bilim dalının arasındaki ilişkilerin ne şekilde kurulması gerektiğini tartışmak üzere hazırlanmıştır. Tarih boyunca Kamu Yönetimi ve Uluslararası İlişkiler arasındaki bağlar zannedilenin aksine çok güçlü bir şekilde gelişmiştir. Zira her ikisi de Siyaset Biliminin yüzyıllar boyunca evrimleşmesinden doğmuştur. Her ne kadar bu üç disiplinin gelişimi farklı konseptler içerse de günümüzün küresel dünyasındaki bilimsel gelişmelerden etkilenmiş ve artık aralarındaki farklılıklar yakınlaşmıştır. Günümüzde artık Siyaset Bilimi, her iki bilim dalının da çatısı olmakla birlikte, iki bilim dalı arasında yapıstırıcı olma rolünü de üstlenmektedir. Bu yönüyle Siyaset Biliminin Kamu Yönetimi ile Uluslararası İlişkiler bilimlerini birleştiren, aralarında bağlantı kuran bir alan olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla her iki bilim arasındaki bağlantı ele alınırken Siyaset Biliminin özelliklerinden yararlanmak gereklidir. Uluslararası sistemin giderek gelişmesi, küreselleşme ve ulus devlet yapılarının üstlendiği roller artık Kamu Yönetimi ve Uluslararası İlişkiler disiplinlerini birbirleriyle örtüşecek hale getirmiştir.

1. Kamu Yönetimi ve Uluslararası İlişkiler Arasındaki İlişkiler Üzerine

Bu çalışma Kamu Yönetimi ile Uluslararası İlişkiler disiplini arasında nasıl bir ilişki olduğu, her iki bilim dalının arasındaki ilişkilerin ne şekilde kurulması gerektiğini tartışmak üzere hazırlanmıştır. Kamu Yönetimi ve Uluslararası İlişkiler arasındaki bağlar zannedilenin aksine çok güçlüdür. Her ikisi de Siyaset Biliminin yüzyıllar boyunca evrimleşmesinden doğmuştur. Dolayısıyla Siyaset, Kamu Yönetimi ve Uluslararası İlişkiler günümüzde

1 Doç.Dr. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, canturk.caner@dpu.edu.tr
ORCID: 0000-0002-4991-102X

farklı konuları incelese de esasında aralarında yakın bağlar bulunmaktadır. Günümüzde artık Siyaset Bilimi, her iki bilim dalının da çatısı olmakla birlikte, iki bilim dalı arasında yapıştırıcı olma rolünü de üstlenmektedir. Bu yönüyle Siyaset Biliminin Kamu Yönetimi ile Uluslararası İlişkiler bilimlerini birleştiren, aralarında bağlantı kuran bir alan olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla her iki bilim arasındaki bağlantı ele alınırken Siyaset Biliminin özelliklerinden yararlanmak gereklidir.

Kamu Yönetimi ile Uluslararası İlişkiler arasındaki bağlantı analiz edilmeye çalışıldığında Kamu Yönetiminin günümüzdeki değişen rolü ve tanımından başlamak gerekir. 1970'li yılların sonundan itibaren Kamu Yönetimi araştırmalarına giren sistem yaklaşımı bu konuda bizlere önemli ipuçları verebilir. Uluslararası sistem tartışmalarının gölgesinde başlayan bu tartışmalar Kamu Yönetimine de yansımış; hem uygulamada hem de teoride disiplinin literatürü gözle görülür biçimde değişmiştir. Söz konusu yıllarda literatüre giren Yeni Kamu Yönetimi (YKY) Hareketi ve Kamu Politikaları Analizi tartışmaları Kamu Yönetiminin hem teori hem de uygulamada kendi alanında pek çok açılımlar sağlamış; aynı zamanda Uluslararası İlişkiler ile olan bağlarını güçlendirmiştir. Bu nedenle günümüzde her iki disiplin arasındaki ilişki düşünülenenden daha fazladır. Bu çalışmanın amacı da her iki bilim dalı arasındaki bu ilişkiyi YKY ve Kamu Politikaları Analizi çerçevesinden ortaya koymaya çalışmaktır.

2. Kamu Yönetiminin Doğası

Kamu Yönetimi, yönetim ve kamu olarak iki kelimenin birleşiminden meydana gelir. En basit tanımıyla yönetim, bir kurumun uygun ve verimli bir şekilde yönetilmesi anlamına gelir. Kamu ise bir ülkedeki halkın bütünü, halkın kullanımına açık olan veya herkese ait olandır. Her iki kelime birleştirildiğindeyse halka ait olan veya herkesin kullanımına açık olanın yönetilmesi anlamı ortaya çıkacaktır. Halka ait olan şeylerin yönetilmesi ancak çerçevesi belirlenmiş bir organizasyon ile mümkün olacaktır. Literatürde bu organizasyona kısaca devlet adı verilir. O halde Kamu Yönetimi, devlet denilen organizasyonun içinde yer alan bir yapıdır. Devletin tanımı ve işlevi üzerine yapılan tartışmalar binlerce yıl geçmişe dayanır. Hangi çağda ve hangi coğrafyada olursa olsun, istisnasız bütün devletler organize olmuş kamu yönetimine sahiptir. Öyleyse kamu yönetiminin devlet denilen en üst kurumsal yapının doğal bir uzantısı olacaktır.

Literatürde Kamu Yönetiminin, devlet aygıtı içinde yer aldığı ve siyaset ile bir şekilde ilişki içinde bulunduğuna dair geniş bir uzlaşma bulunmaktadır. Kısaca devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş

veya anlayış olarak değerlendirilen siyaset, Aristo'ya birlikte akademik bir disiplin konusu haline dönüşen bir kavramdır. Kamu Yönetiminin çağlar boyunca siyaset biliminin içinde belli belirsiz olarak varlığını sürdürdüğü açıktır. Bununla birlikte 17. Yüzyıldan itibaren Kamu yönetimi siyasetten giderek ayrılmış, başlı başına özgün bir bilim dalı haline gelmiştir. Elbette ki her iki alanın da gelişimi süreci farklı kavramlar üzerinedir. Siyaset bilimi modern çağlara doğru daha çok devlet, sınıf, iktidar, hükümet, siyasi parti ve demokrasi gibi ulusal siyasetin temel meselelerine odaklanmıştır. Kamu yönetimi ise siyasetten farklı olarak, idari organizasyon, maliye, kamu sektörünün yönetim konuları, kamu politikaları oluşturma ve bunları uygulama konularına odaklanmıştır. Her iki bilim dalı da birbirinden ayrı gibi gelişme gösterse de aralarındaki korelasyon hiçbir zaman bitmemiştir.

Kamu Yönetimi ile Siyaset arasındaki korelasyonun 19. Yüzyılda uluslararası ilişkiler biliminin doğumunu sağladığı açıktır. Her ne kadar uluslararası ilişkilerin ortaya çıkışı, Westphalia ile başlayan Batı diplomasinin kurumsallaşması olarak görülse de aslında meseleyi devlet denilen mekanizmanın dönüşümünde aramak gerekir. Geçen yüzyıllık süre içinde devlet kavramı üzerine beklenmedik anlamlar yükselmiştir. Nitekim bu anlamlar arasında 19. Yüzyılın sonlarında ivmelenen uluslararası sistem tartışmaları özel bir yer tutar. Uluslararası sistem tartışmaları 1. Dünya Savaşının hemen ardından somut bir şekle bürünmüş; Milletler Cemiyeti olarak da bilinen ilk devlet üstü organizasyon bu şekilde ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle siyasetin devletlerarası gelişme göstermesi beraberinde ulus üstü organizasyonların kuruluşuna yol açmıştır. 2. Dünya Savaşının sebep ve sonuçları uluslar üstü organizasyonların kalıcı hale gelmesini sağlayan olaylar zinciridir. İkinci büyük savaşın hemen bitiminde yani 1945'de kurulan Birleşmiş Milletler dünya çapında kurulacak olan bu tür organizasyonların hem ilkidir hem de şemsiyesidir. Nitekim Soğuk Savaş boyunca bu şemsiye giderek genişlemiş, nihayet yeni bin yılda kalıcı hale dönüşmüştür.

3. Geleneksel Kamu Yönetimindeki Paradigmatik Dönüşüm: Yeni Kamu Yönetimi (YKY) Hareketinin Doğuşu

Kamu Yönetiminin bir bilim dalı olarak kabul edilmeye başladığı klasik dönemde yaygın görüş kamu yönetiminin içine yönelik olarak, kesin ve net çizgilerle siyasetten ayrılması ve kamu yöneticilerinin mutlak ölçüde siyasetten uzak durması gerektiği idi (Gültekin, 2012:87). Siyaset ve yönetim ayrımının çok katı şekilde ayrıldığı gelenekselci ekol, kamu yöneticilerini siyasetin mutlak derecede dışında tutulmasına dayanıyordu. Kamu politikalarının formüle edilmesi ve üretilmesi öncelikle siyasetçilerin göreviyken; üretilen politikaların en iyi şekilde yerine getirilmesi kamu

yöneticilerine düşmekteydi. Böylece kamu yöneticileri bir yandan siyasi manipülasyonlardan uzak duracak; diğer yandan da verimli ve tarafsız kamu hizmetleri sağlanmış olacaktı. Bununla birlikte geleneksel dönemde Gulick, Simon ve Waldo gibi kamu yönetiminin bilinen akademisyenlerinin bu yaklaşımın yanlış olduğuna dair söylemleri de mevcuttur. Örneğin Gulick kamu yönetimiyle siyasetin birbirinden kesin olarak ayrılması durumunda ortaya güçsüz bir kamu yönetiminin çıkacağını ileri sürerken, Simon söz konusu ayırımın akılcı olmayacağını ileri sürmüştür (Gültekin, 2012:88). Waldo ise Kamu Yönetiminin siyaset bilimi içinde doğan bir bilim alanı olduğunu, kamu yöneticilerinin siyasetten uzak tutulmasının kamu politikaların gerçekçi bir şekilde belirlenmesine engel olacağını savunmuştur (Waldo, 1948:23).

Gelenekselci tartışmalar içinde kamu politikalarının kamu yöneticileriyle birlikte ele alınması gerektiği anlayışı yetmişli yıllarda Yeni Kamu Yönetimi (NPM) Hareketinin ortaya çıkmasıyla yeni bir aşamaya girmiştir. Genel hatlarıyla Yeni Kamu Yönetimi Hareketi sosyal eşitliğe vurgu yapan, toplumu oluşturan çeşitli unsurların kamu yönetimi süreçlerine katılması gerektiğini öne süren bir anlayışa sahipti. Hiç kuşkusuz Yeni Kamu Yönetimi anlayışı refah devleti anlayışındaki dönüşümle yakından ilgilidir. Yetmişli yılların sonuna doğru refah devletinde görülen kriz, devletin küçültülmesi, optimal düzeyde yeniden yapılandırılması, böylece artan kamu harcamalarının azaltılması düşüncesini doğurmuştur. Bu dönemde Batıda görülen kamu kurumlarının küçültülmesi, kamu hizmetlerinin piyasa odaklı biçimde yeniden ele alınması Yeni Kamu Yönetimi anlayışının gelişmesine yol açan paradigma değişiklikleri olarak adlandırılır. YKY aynı zamanda insanların yönetimine öncelik veren, kaynaklar, programlar, yönetim faaliyetleri, süreçler ve düzenlemelere göre belirlenen bir yaklaşım şeklinde doğmuştur (Ömürgönülşen, 1997:520).

Genel olarak Yeni Kamu Yönetiminin ortaya çıkışında iki önemli düşünce değişimi bulunmaktadır. Bunlardan ilki rekabete ve kullanıcı tercihlerine, açıklığa, şeffaflığa ve motivasyona vurgu yapan kurumsal ekonomi düşüncesidir. İkincisiyse kamu sektörünün rekabetçi özel sektöre dönüştürülmesi ve ekonomik verimlilik temelli yönetim süreçlerinin kabul edilmesidir (Özer, 2005:8). Bu sürecin tek başına siyasetçiler eliyle yürütülebileceği de söylenemez. Çünkü siyasetçiler tekrar seçilme arzusu içinde zaman zaman rasyonel kararlar alamayabilirler. İşte Yeni Kamu Yönetimi Yeni Kamu Yönetimi modelinin uygulamaya sokulmasıyla birlikte siyasetçi kamu yöneticisi arasındaki ilişkilerin akıcı olmaya başladığı ve geleneksel yöntemden daha ileri bir noktaya gittiği görülmektedir. Alınan kararları büyük bir titizlikle ve doğrulukla uygulayan geleneksel bürokrat

modeli yerini siyasetçiyle birlikte hareket edebilen bürokratik politikacıya bırakmıştır.

YKY Hareketinin teorik arka planında iki yönetim anlayışı yer almaktadır. Bunlardan ilki temeli politika analizlerine dayanan, klasik kar/maliyet analizleri gibi ekonomik tekniklerin kullanılmasına dayanan *analitik yönetim* anlayışıdır. Kamusal politika ve programların özel sektörde kullanılan stratejik teknikler ile belirlenmesinin hedeflendiği bu anlayış esasen sistem analizine dayandırılan bir yöntem çeşididir. Bu yöntemle birlikte kamu politikalarının isabetli biçimde oluşturulması ve kurumsal anlamda başarının yakalanması amaçlanmaktadır. İkincisiyse *politik yönetim* olarak tanımlanır. Kamu yönetiminin politikaları üzerinde yoğunlaşan bu anlayış, kamu yöneticilerinin kamu politikalarının oluşum sürecinde yasal olarak görev almaları gerektiğini öne sürer. YKY Hareketinin üzerinde özellikle durduğu bu yönetim anlayışında politik ve aktif oryantasyon araçları geleneksel kamu yönetiminden ayrılan noktasını oluşturur (Özer, 2005:16). Söz konusu iki anlayışa liberal ve piyasa odaklı yönetim anlayışlarını da eklemek mümkündür. Böylece Kamu Yönetimi daha dinamik, daha etkin ve sistematik hale dönüşecektir. YKY Hareketinin ortaya koyduğu bu model, bir yandan kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde yeni stratejilerin belirlenmesini sağlarken; diğer yandan da kamu politikaları analizi tartışmalarını ortaya çıkarmıştır. Zira YKY ile kamu yönetimine yüklenen yeni misyon aynı zamanda kamu hizmetlerinin üretilmesinde politika geliştirebilmeyi de içermektedir.

4. Kamu Politikaları Analizi, Dış Politika ve Kamu Yönetimi

Bir devletin dış politikası ulusal sınırların ötesine uygulanan kamu politikalarının uluslararası alana yayılması olarak değerlendirilmelidir. Bir başka deyişle dış politika faaliyetlerinin de esasen kamu yönetimi faaliyeti olduğu ileri sürülebilir. Kuşkusuz dış politika bir hükümet faaliyetidir. Hükümetin ana karar alıcı unsurunu teşkil eden siyasetler iç ve dış çevrenin belirleyiciliği çerçevesinde ve kendi siyasi hedefleri doğrultusunda dış politika argümanları sergileyebilirler. Bu doğrultuda dış politika genellikle siyasi bir tutum ve uluslararası ilişkiler uygulaması olarak görülür. Ancak dış politika faaliyetleri aynı zamanda bir kamu yönetimi faaliyetidir. Çünkü dış politika argümanları oluşturulurken siyasetçilerin uluslararası ilişkilerin doğasını bilen uzman kamu yöneticilerinden yararlanması elzemdir. Sonuç olarak dış politika bir kamu politikalarından birisidir ve bu nedenle haklı ve etkin bir biçimde Kamu Yönetiminin konusuna girebilmektedir (Kent Brown and Roux, 2003:60). Yukarıda da değinildiği gibi YKY Hareketiyle birlikte gündemdeki yerini güçlendiren kamu politikaları analizi Kamu Yönetimi biliminin inceleme konuları arasına girmiştir. Teknik olarak politika

analistleri örgütsel tasarım ve yönetsel fizibilite sorunlarıyla da ilgilenmek zorunda olsalar da asıl çalışma sahaları programların seçimi süreçleridir. Daha çok politika tercihlerinden meydana gelen aslında en iyi olan politikaların seçimine odaklanmaktadır (Weimer and Vining, 1989:7-9).

Genel bir alışkanlık içinde kamu politikaları analizi denildiğinde akla gelen eğilim, yerel veya ulusal düzeydeki kamu politikalarının üretilmesi üzerinedir. Bu eğilimin temeliyse siyasi karar vericilerin ve bunları uygulayıcıların yapmak istedikleri kamu hizmetlerini belirlerken, planladıkları politikaların kamu yöneticiler tarafından sorgusuz ve en iyi şekilde yerine getirilmesine duydukları inançtır. Ancak bu durum YKY perspektifinden geçerli sayılamaz. Kamu hizmetlerinin etkin ve verimli şekilde yerine getirilmesinde çevre ve piyasa koşullarını da gözeten YKY anlayışına göre kamu politikaları analiz edilirken bile karar alıcılar ve uygulayıcılarla birlikte değerlendirilmesi gerekir. Üstelik bu zorunluluk bütün kamu politika analizlerinde geçerli olan bir durumdur. O halde kamu hizmetlerinden birisi olan dış politika ve uluslararası ilişkiler faaliyetlerinde de benzer yöntemler uygulanmalıdır. Bir başka deyişle dış politika tercihleri de kamu politikalarının doğal bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Kamu politikası çalışmalarında politika analizinin yeri ve önemi büyüktür. Kamu politikası analizi ve araştırmalarında; vatandaşlara hizmet götürmek, sorun çözmek ya da belirli hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulan kamu politikalarının daha iyi yürütülmesine ve daha etkili ve verimli sonuçlar üretilmesine katkı amaçlanır. Yani kamu politikası analizi; kamu politikasına ve sürecine ilişkin gerçeklerin, olasılıkların, isteklerin, kaynakların, ihtiyaç ve taleplerin daha net ve veri temelli olarak anlaşılacak, politika yapıcılarının daha sağlıklı karar vermelerini olanaklı kılmayı amaçlar. Kamu politikası analizi ve araştırmaları ağırlıklı uygulamalı görgül araştırmalar olarak değerlendirilir. Dolayısıyla, gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir nitelikteki kamusal ve sosyal olguların, olayların ve sorunların, bunlarla ilgili geliştirilen kamu politikalarının, bu politikaların neden, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından geliştirildiğinin ve kimler açısından ne tür sonuçlar ürettiğinin yanıtının daha karmaşık araştırma teknikleriyle araştırıldığı çalışmalardır (Gül, 2015: 11).

Kamu politikaları analizi kavramsal incelemeler, kamu politikası oluşturma süreci ve analizi, politika oluşturma ve karar verme kuramları, nedensellik yaklaşımları, normatif kuram, bilgi kuramı ve politika araştırma ve analiz yöntem ve teknikleri gibi faaliyetleri içine alan karmaşık bir süreçtir (Gül, 2015:7). Politika analiziyle, yalnızca birkaç disiplinin özünü ve yöntemlerini birleştirip dönüştürmeyi değil, aynı zamanda belirli politika ortamlarındaki sorunları çözmek için kullanılabilecek politikayla ilgili bilgilerin üretilmesi

amaçlarıdır. Politika analizi salt politika değerlendirmesinin yanı sıra politika savunuculuğunu da içerir (Kent Brown and Roux, 2003:68).

Bir kamu politikasının oluşturulmasında genellikle iki tarafın olduğu daha önceden belirtilmişti. Bunlardan biri politikacılar diğeri de kamu yöneticileriydi. Kamu Politikalarının oluşturulmasında yer alan unsurlardan birisi de kuşkusuz aradaki denge mekanizmasıdır. Dolayısıyla denge analizi gereken bir kamu politikasının niteliğine göre siyasetçi veya kamu yöneticisi arasında kurulmaktadır. Söz konusu denge politikanın yönüne göre kurulur. Örneğin iç politikaya yönelik karar alma süreçlerinde daha çok bürokrat uzmanların belirleyici olduğu görülmektedir. Ancak söz konusu denge dış politika alanındaki konular olduğunda daha çok politik aktörlerin lehine doğru dönecektir. Zira dış politika konularında belirleyiciler fazlalır. Ulusal veya uluslararası çevre, ideolojiler, iç hukuk düzeni, beklentiler, vaatler, seçmen etkisi gibi konular söz konusu belirleyicilerden bazılarıdır.

İç politika gibi dış politika da Kamu Yönetiminin konusudur. İç politikaya göre bazı kısıtlamaları olsa da üzerine pek çok politika analizi yapılabilir. Kurumsal bir süreç olan dış politika, isimleri farklı olmakla birlikte ülkelerin Dış İşleri Bakanlıkları tarafından oluşturulur ve uygulanır (Kent-Brown and Roux, 2015:80). Genel olarak dış politika faaliyetleri diplomasi kullanarak bir devletin başta egemenliği olmak üzere güvenliğini tesis etmek ve çıkarlarını barışçıl yollarla maksimize etmeye odaklanır. Amaç ve hedeflerinin çok yönlü olması esasen dış politikanın bu özelliğini ortadan kaldırmaz (Plono and Olton, 1969: 127-130). Dış politika olarak ifade edilen kamu politikalarının iç politikayla birlikte hazırlandığı görülmektedir. Esasen bazı iç politika konuları da dış politikayla birlikte kurgulanır. Çevre, turizm, sağlık veya ulaşım politikaları bunlara örnektir. Sonuç olarak, bir devletin dış politikası, o devletin iç politik hedefleriyle birlikte ele alınmalıdır.

Dış politika analizleri düşünülenin aksine öngörülebilir bir durumdur. Burada dikkat edilmesi gereken husus dış politikanın kurumsal alanda üretilip üretilmediğidir. Bir başka deyişle dış politika tasarımının nerede yapıldığıdır. Açıkça söylemek gerekirse, bir politika bazı devlet kurumları tarafından benimsenene, uygulanana ve yürürlüğe konana kadar bir kamu politikası haline gelmez (Dye, 1981:20-22). Çünkü dünyanın her yerinde üretilen politikalar hükümet eliyle meşruluk kazanır. Aslında siyasi iktidarların politika üretim yöntemleri modern dünyanın her yerinde aynıdır. Tıpkı iç politikada olduğu gibi dış politika üretiminde de benzer yöntemler kullanılır. Öncelikle bir siyasi iktidar dış politika tercihlerini belirlerken öncelikli olarak ideolojileri, beklentileri ve seçmen tercihlerinden yola çıkarlar.

Dış politika belirlemelerinin ikinci seviyesi de hükümet veya kabine gündemine alınmasıdır. Aynı zamanda politikanın uygulayıcısı olan Hükümet, aynı zamanda idealize edilen politikanın yürütülebilir gerçekliklere dönüştürüldüğü aşamayı oluşturur. İşte kamu görevlileriyle ilk temasın bulunduğu alan da burasıdır. Ancak bu noktada politika dengesinin öncelikle siyasetçilerde bulunacağı da unutulmamalıdır. Bu seviyede kamu görevlilerinin rolü hukuk, dış politika gibi teknik bilgileri dengeyi sağlamaya çalışır. Üst düzey kamu görevlileri bu düzeyde bir politika geliştirmede yer alacak olsalar da, öncelikli kararlar her zaman siyasi düzeyde, genellikle bakanlar veya kabine düzeyinde, genellikle kıdemli kamu yakın istişare halinde alınacaktır.

Dış politika analizinde bir diğer seviye ise idari politikaların geliştirilmesi sürecidir (Botes vd. 1997: 311). Operasyonel politika belirleme süreci olarak tanımlanan bu seviyede politika belirleme süreci doğrudan kamu yönetimin alanına girer. Bu seviye aynı zamanda kamu politikalarının uygulama safhasıdır. Bu seviyede alınacak bir dış politika kararının yerinde olup olmadığı da kolayca tespit edilebilir. Ancak etkin bir dış politika analizinin ancak sonuçları belirlenirken yapılabileceği unutulmamalıdır.

Genel bir eğilim olarak oluşturulan kamu politikalarının önceden halka duyurulması geleneksel bir uygulamadır. Bu durum dış politikada da geçerlidir. Bununla birlikte dış politika kararlarının bazen hatta çoğu zaman uygulamadan önce halka açıklanmadığı görülmektedir. Bu yönüyle oluşturulan dış politikalar gizli ve otoriter özellikler taşır. Bu nedenle dış politika analizleri, daha çok politika uygulandıktan sonra ya da uygulanırken yapılabilir. Bu özelliği nedeniyle dış politika analizleri önceden değil aksine geçmişe yönelik ve sonuçları üzerinden yapılabilen bir özellik taşır.

Dış politikada etkin bir politika geliştirebilmek için uluslararası çevrenin oldukça değişken faktörleri çerçevesinde, görece sabit ulusal çıkar yorumlarının uygulanmasına yönelik dinamik politikaların üretilmesi elzemdir. Etkin bir dış politika süreci belli başlı adımlardan meydana gelir. Bunlar kısaca:

- Ulusal çıkar konularını belirli amaç ve hedeflere çevirmek,
- Politika amaç ve hedefleriyle ilgili uluslararası ve yerel durumsal faktörleri belirlemek,
- İstenen sonuçlara ulaşmak için hükümetin yeteneklerini analiz etmek,
- Hedeflerin peşinden giden değişkenlerle başa çıkmak için devletin yeteneklerini kullanmak için bir plan (veya strateji) geliştirmek,

- Gerekli eylemleri üstlenmek,
- İstenilen sonuçlara ulaşmak için yapılan ilerlemeyi periyodik olarak gözden geçirmek ve değerlendirmektir (Plano ve Olton.1969: 127-128). İşte kamu yönetimi ve siyasetçiler dış politika üretiminde birlikte hareket etmek durumundadır.

Yürütme organının tamamını oluşturan siyasetçiler ve kamu yöneticilerinin birlikteliğinde üretilen dış politika argümanları yine kamu politikaları analizi perspektifinden değerlendirilecektir.

5. Sonuç

Günümüzün karmaşık ve birbiriyle iç içe geçmiş sosyal bilimler dünyasında her bir disiplinin ilgi alanı ve uzmanlaştığı konular çeşitlenmekle birlikte özellikle Kamu Yönetimi ve Uluslararası İlişkiler arasındaki ilişkinin giderek yakınlaşan bir hal aldığı açıktır. Hiç kuşkusuz bu yaklaşmanın ortak noktası ise politika süreçleri ve politik bilimlerdir. Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren genişleyen küreselleşme düşüncesi çerçevesinde uluslararası yönetim anlayışı gelişimi ve devletler arası ilişkilerin dönüşümü, bu iki alanın kesişim kümesini genişletmiştir.

Özellikle uluslararası kuruluşların ve bölgesel entegrasyon süreçlerinin (BM, AB, OECD, NATO, Dünya Bankası gibi) kamu yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortadadır. Uluslararası normlar ve düzenlemeler, ulusal kamu yönetimlerini yönlendirirken, kamu yöneticileri de dış politika karar alma süreçlerinde daha fazla yer almaktadır. Örneğin, çevre politikaları, pandemi yönetimi, göç krizi ve küresel ekonomik düzenlemeler gibi konular, artık yalnızca uluslararası ilişkiler disiplini içinde değil, kamu yönetimi konularının da kapsamındadır. Nitekim günümüzde kamu yönetimi, uluslararası bağlamları dikkate almadan yürütülemeyecek bir alan haline gelirken; uluslararası ilişkiler de devletlerin iç yönetim mekanizmalarını anlamadan tam olarak analiz edilemeyecek bir disiplin konumuna gelmiştir.

Kamu yönetiminde uluslararasılaşma süreçleri Yeni Kamu Yönetimi (YKY) Hareketi ve Yönetişim kavramlarının yükselişe geçmesiyle yakından ilişkilidir. Kamu politikalarının analiz düzeyinde kendisini daha keskin hatlarla gösteren bu süreçler, son yıllarda Uluslararası Kamu Yönetimi (UKY) adıyla anılan bir alt disiplinin doğmasına da öncülük etmektedir. Adı geçen yeni çalışma sahası kamu yönetimi ve uluslararası ilişkiler disiplinlerinin birbirine daha da yaklaşacağı yeni bir çalışma sahası olarak tanımlanmaktadır. Üstelik bu çalışma sahası sadece iki disiplinin birlikte faaliyet gösteren bir alan değil yakın bir gelecekte Siyaset Hukuk, İktisat,

Maliye ve Sosyoloji gibi diğer sosyal bilimler disiplinlerini de kapsayacak şekilde genişleyeceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, Kamu Yönetimi ve Uluslararası İlişkiler artık birbirinden kopuk iki ayrı disiplin olarak değerlendirilemez. Küreselleşen dünya düzeninde, kamu yöneticilerinin uluslararası ilişkileri anlaması ve uluslararası ilişkiler uzmanlarının da kamu yönetimi süreçlerine hâkim olması büyük bir gereklilik haline gelmiştir. Gelecekte, devletlerin iç yönetim mekanizmaları ile uluslararası politika yapım süreçleri arasındaki ilişkinin daha da güçleneceği ve disiplinler arası çalışmalara duyulan ihtiyacın artacağı öngörülmektedir. Bu nedenle, akademik dünyada ve uygulamada Kamu Yönetimi ve Uluslararası İlişkiler perspektiflerinin ortak bir çerçevede ele alınması, kamu politikalarının daha etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Botes, P.S. P.A Brynard, D.J. Fourie and N.L. Roux (1997). *Public Administration and Management*, (2.nd Edidition), Pretoria: Kagiso Tertiary.
- Dye, T.R. (1981), *Understanding Public Policy*. (4th Edition) Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Gül, H.(2015), Kamu Politikası Analizi Yöntem ve Teknikleri, *Yasama Dergisi*, 29, 5-31
- Gültekin, S. (2012), Kamu Yöneticileri ve Kamu Politikası: Kamu Yönetimi Paradigmaları
- Çerçevesinde Teorik Bir Analiz, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26-(3-4), 85-99
- Kent-Brown, D. and Roux N. (2003), Foreign Policy and A Study in Public Administration, *Journal of Public Administration*, 38-2, 66-84
- Ömürgönülşen, U. (1997), The New Public Management, *AÜSBF Dergisi*, 52, 517-566
- Özer, M.A. (2005), Günümüzün Yükselen Değeri Yeni Kamu Yönetimi, *Sayıştay Dergisi*, 59, 3-46
- Plano, J.C. and Roy O. (1969) *The International Relations Dictionary*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc
- Waldo, D. (1948), *The Administrative State: Conclusion*, Shafritz, Hyde ve Parkers (Ed.) , Classics of Public Administration, Thomson Wadsworth Publication, Belmont, CA, 150-154
- Weimer, David L. and Aidan R. Vining (1989), *Policy Analysis: Concepts and Practice*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Yönetim Bilimi İçin Yeni Kavram ve Kuram Önerileri

Editör:

Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher

 **ÖZGÜR**
YAYINLARI

ISBN 978-625-5958-50-1

9 786255 958501