

DİJİTAL ÇAĞDA
KURUMSAL YÖNETİŞİM,
SOSYAL SORUMLULUK VE
SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Editör: Doç. Dr. Duygu Hıdıroğlu

ARTİKEL AKADEMİ: 133

Sosyal Bilimler: 83

*Dijital Çağda Kurumsal Yönetişim, Sosyal Sorumluluk ve
Sosyal Girişimcilik*

Editör: Doç. Dr. Duygu Hıdıroğlu

HAKEM KURULU:

Prof. Dr. Sibel KILIÇ

Prof. Dr. Targan ÜNAL

Doç. Dr. Gökhan ÇAYLI

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet AVCI

Dr. Öğr. Üyesi Cengiz KAHRAMAN

Dr. Öğr. Üyesi Hasan Selçuk ETİ

Dr. Yıldırım Onur ERDİREN

ISBN 978-605-74067-2-9

Birinci Basım: Eylül- 2021

Ofset Hazırlık: Artikel Akademi

Baskı ve Cilt: Net Kırtasiye Tanıtım ve Matbaa San. Tic. Ltd. Şti.

Gümüşsuyu, İnönü Caddesi & Beytül Malcı Sokak 23/A,

34427 Beyoğlu/İstanbul

Matbaa Sertifika No: 47334

Artikel Akademi bir Karadeniz Kitap Ltd. Şti. markasıdır.

©Karadeniz Kitap - 2021

Tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında
yayımcının yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

KARADENİZ KİTAP LTD. ŞTİ.

Koşuyolu Mah. Mehmet Akfan Sok. No:67/3 Kadıköy-İstanbul

Tel: 0 216 428 06 54 // 0530 076 94 90

Yayıncı Sertifika No: 19708

mail: info@artikellakademi.com

www.artikellakademi.com

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM, SOSYAL SORUMLULUK VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Editör: Doç. Dr. Duygu Hıdıroğlu

- Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT

- Doç. Dr. Arıl CANSEL

- Doç. Dr. Erdal ŞEN

-Doç. Dr. Selva STAUB

- Doç. Dr. Şule ERDEM TUZLUKAYA

Doç. Dr. Veclal GÜNDÜZ

- Dr. Öğr. Üyesi Aslı ÇİLLİOĞLU KARADEMİR

- Dr. Öğr. Üyesi Eda Rukiye DÖNBAK

- Dr. Öğr. Üyesi Emre NALÇACIGİL

- Dr. Öğr. Üyesi Farhad Nejad IRANI

- Dr. Öğr. Üyesi Gülhan KALMUK

- Dr. Öğr. Üyesi Gülşen KIRPIK

devamı arka safada

-Dr. Öğr. Gör. Hüseyin ÇİÇEKLIOĞLU

- Dr. Öğr. Üyesi Meriç Esat BEBİTOĞLU

- Dr. Öğr. Üyesi N. Tülin İRGE

- Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇAKAN

- Dr. Perviz Rüstemov HACIOĞLU

- Dr. Hüseyin KARŞILI

- Öğr. Gör. Dr. Benan GÖK

- Öğr. Gör. Tuğba Çedikçi FENER

- Arş. Gör. İbrahim YIKILMAZ

- Doktorant Betül ŞENGÜL

- Doktorant Caner ASBAŞ

- Doktorant Kerim KARADAL

- Doktorant Mortaza Chaychi SEMSARI

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM - 1

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM, YÖNETİM KURULU
YAPISI VE PAYDAŞLAR.....1

Doç. Dr. Erdal ŞEN

BÖLÜM - 2

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM, YÖNETİCİLERİN
PERFORMANSI VE VEKALET TEORİSİ25

Dr. Öğr. Üyesi Gülşen KIRPIK

Dr. Öğr. Üyesi Eda Rukiye DÖNBAK

BÖLÜM - 3

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM VE
DÜZENLEYİCİ ÇEVRE45

Dr. Öğr. Üyesi Emre NALÇACIGİL

BÖLÜM - 4

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİMDE KURUMSAL
LİDERLERİN ROLÜ: BATI AZERBAYCAN İLİ SANAYİ
KURULUŞLARINDA YENİ LİDERLİK FONKSİYONLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....69

Doktorant Kerim KARADAL

Doktorant Mortaza Chaychi SEMSARI

Dr. Öğr. Üyesi Farhad Nejad IRANI

BÖLÜM - 5

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM ve RİSK YÖNETİMİ.....	103
---	------------

Öğr. Gör. Dr. Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU

BÖLÜM - 6

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM VE KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ.....	123
--	------------

Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇAKAN

BÖLÜM - 7

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	141
---	------------

Dr. Hüseyin KARŞILI

BÖLÜM – 8

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM, BANKACILIK VE FİNANSAL YÖNETİM.....	159
--	------------

Doç. Dr. Veclal GÜNDÜZ

BÖLÜM - 9

DİJİTAL ÇAĞDA SAĞLIK KURUMLARINDA YÖNETİŞİMİN, SOSYAL VE EKONOMİK ETKİSİ.....	177
--	------------

Dr. Öğr. Üyesi Gülhan KALMUK

BÖLÜM – 10

DİJİTAL ÇAĞDA TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİŞİM

KAVRAMININ GELİŞİMİ.....205

Öğr.Gör.Tuğba Çedikçi FENER

BÖLÜM - 11

DİJİTAL ÇAĞDA ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİŞİM

MODEL VE UYGULAMALARI221

Doktorant Betül ŞENGÜL

BÖLÜM – 12

DİJİTAL ÇAĞDA İSLAMİ VE GELENEKSEL İNSAN

KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EKONOMİNİN ÖNEMİ239

Dr. Perviz Rüstemov HACIOĞLU

BÖLÜM -13

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM, KURUMSAL

SOSYAL SORUMLULUK VE ETİK.....265

Arş. Gör. İbrahim YIKILMAZ

BÖLÜM - 14

DİJİTAL ÇAĞDA İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI.....285

Dr. Öğr. Üyesi N. Tülin İRGE

BÖLÜM - 15

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE

KURUMSAL İMAJ325

Öğr. Gör. Dr. Benan GÖK

BÖLÜM - 16

KURUMSAL EKOSİSTEMDE DİJİTALLEŞMENİN GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ: SİLİKON VADİSİ VE TEKNOPARKLAR.....347

Doç. Dr. Arıl CANSEL

BÖLÜM - 17

KURUMSAL EKOSİSTEMLERDE DİJİTALLEŞMENİN SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ371

Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT

BÖLÜM – 18

DİJİTAL ÇAĞDA SOSYAL AĞLAR VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK395

Doç. Dr. Şule ERDEM TUZLUKAYA

Doktorant Caner ASBAŞ

BÖLÜM – 19

DİJİTAL ÇAĞDA TÜRKİYE’DE BAŞARILI KURUMSAL SOSYAL GİRİŞİMLER419

Dr. Öğr. Üyesi Meriç Esat BEBİTOĞLU

BÖLÜM - 20

DİJİTAL ÇAĞDA ULUSLARARASI ÖLÇEKTE BAŞARILI KURUMSAL SOSYAL GİRİŞİMLER439

Dr. Öğr. Üyesi Ashı ÇİLLİOĞLU KARADEMİR

BÖLÜM - 21

DİJİTAL ÇAĞDA ÖRGÜTSEL SOSYAL SORUMLULUK VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK PARADİGMA DEĞİŞİMİ.....461

Doç. Dr. Selva STAUB

ÖNSÖZ

“DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM, SOSYAL SORUMLULUK VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK” başlıklı bu kitapta; iş dünyasında sosyal ihtiyaç ve sorunları giderecek sosyal girişimcilik, kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk bilinci geliştirme ve dijitalleşme süreçlerinde sosyal fayda odaklı yaklaşımların, günümüz dünyasında ekonomiler açısından ne derece önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu uluslararası bilimsel eser; Türkiye’de hatta Dünya’da bu üç önemli konuyu harmanlayarak bir arada sunan ve dijitalleşme ile ilişkilendirilerek kaleme alınan ilk uluslararası bilimsel eser olma niteliği taşımaktadır.

Kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal girişimcilik gibi artık birçok bilim insanının dijital çağın ve ekonomilerin gerekliliği olarak kabul ettiği, son derece önemli ve güncel konuların ele alındığı bu kitap ile dijitalleşme sürecinde sosyal fayda sağlayan uygulamaların neler olduğu ele alınmaktadır. Sosyal fikirlerin her biri ayrı ayrı büyük öneme sahiptir; fakat bu fikirler ancak pratiğe döküldüklerinde ve sürdürülebilir olduklarında değer kazanmaktadır. Bu kitapla sosyal faydanın işletmeler ve girişimler bünyesinde sürdürülebilir olmasına katkı sunulması amaçlanmaktadır. Özellikle, COVID-19 salgını ve sonrasında öne çıkan sosyal sorunlar ve dijitalleşme konularına yer verilen bu kitapta, bu konular çeşitli yönetsel kavramlarla sentezlenerek okuyucu açısından anlaşılır kılınmaya çalışılmıştır.

“Dijital Çağda Kurumsal Yönetişim, Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Girişimcilik” kitabının içeriği oluşturulurken; literatürde işletme yönetimi, stratejik yönetim, pazarlama ve girişimcilik alanlarında bulunan en güncel bilimsel eserlerden kaynak alınmış ve dijital çağın işletmelerinden uygulamalar ile kesitler sunularak okuyuculara ışık tutulmak istenmiştir.

25 değerli akademisyenin katkılarıyla hazırlanan **21 bölümden** oluşan kitapta söz konusu amaç doğrultusunda kitap “Dijital Çağda”; kurumsal yönetim, yönetim kurulu yapısı ve paydaşları konu alan birinci bölümle başlamakta ve akabinde iş dünyasında gün geçtikçe önem kazanan kurumsal yönetim ile yöneticilerin

performansı ve vekalet teorisi ilişkisiyle, kurumsal yönetim ve düzenleyici çevre ilişkisini detaylıca açıklayan bölümlere yer verilmektedir. Daha sonra kurumsal yönetimde kurumsal liderlerin rolü üzerine metodolojik bir bakış açısı sunulmuş; devam eden bölümlerde sırasıyla kurumsal yönetimin risk yönetimi, kalite yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri ile ilişkisi detaylıca incelenmiştir. Bir sonraki bölümde kurumsal yönetimin bankacılık ve finansal yönetim ile ilişkisi başarılı örnekler yardımıyla ele alındıktan sonra ise diğer bölümde, sağlık kurumlarında yönetimin sosyal ve ekonomik etkisi ele alınmaktadır. Türkiye’de kurumsal yönetim kavramının gelişimini konu alan bölümden sonra ise uluslararası kurumsal yönetim model ve uygulamalarına yer veren bölüm kaleme alınmıştır. Kitapta daha sonra sırasıyla; İslami ve geleneksel insan kaynakları yönetiminde ekonominin önemini, kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk ve etik ilişkisini ve kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik ilişkisini konu alan bölümler yer almaktadır. Bu bölümlerin akabinde kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal imaj ilişkisi ele alınırken; bu bölümü kurumsal ekosistemde dijitalleşmenin girişimcilğe etkisi ve sosyal ağlar ve sosyal girişimcilik başlıklı bölümler takip etmektedir. Kitabın son bölümlerinde ise sırasıyla uluslararası ölçekte başarılı kurumsal sosyal girişimler, Türkiye’de başarılı kurumsal sosyal girişimler ve örgütsel sosyal sorumluluk ve sosyal girişimcilik paradigma değişimi başlıkları konu edilmektedir.

Günümüzde girişimciliğin yeniliğe, büyümeye ve istihdama katkıda bulunduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bir yandan ekonomik kalkınma sağlarken bir yandan sosyal fayda oluşturmaın en güzel yollarından biri ise sosyal girişimciliğdir. Sosyal girişimcilik ile dijital çağda sosyal sorunlara nasıl çözüm geliştirilebileceği ise kitabın son bölümlerinde detaylıca ele alınmaktadır.

Çeşitli sektörlerde dijitalleşme sürecinde kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal girişimcilik kavramları detaylıca ele alınan “Dijital Çağda Kurumsal Yönetim, Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Girişimcilik” başlıklı titizlikle hazırlanmış bu bilimsel eser siz değerli okuyucuların istifadelerine sunulmaktadır. Akademik literatüre ve iş dünyasına katkı sağlaması temennisiyle...

Doç. Dr. Duygu HİDİROĞLU

Mersin- Eylül, 2021

BÖLÜM - 1

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM, YÖNETİM KURULU YAPISI VE PAYDAŞLAR

Doç. Dr. Erdal ŞEN

İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Fenerbahçe Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0003-1179-7214, erdal.sen@fbu.edu.tr, sen@senizm.com

GİRİŞ

İnsanlığın bilinen tarihindeki en eski dönemlerden itibaren değişim olgusu farklı biçim, hız, süreç ve yönlerden ortaya çıkmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde bilgi ve yönetim gerek birey gerek örgüt gerekse sistemlerin tüm değişim süreçlerinde en önemli iki değişken olarak önem kazanmıştır. Değişimin kaynak ve/veya sonuçları olarak öne çıkabilen bilgi ve yönetim; tarih boyunca bireye, insan gruplarına, topluma, sistemlere ve doğaya etki etmiş aynı zamanda da değişimin doğası gereği ilgili değişimden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmiştir.

Günümüz dünyasında değişimin geçmiş dönemlere kıyasla çok daha hızlı ve etkili yaşandığı yadsınamaz bir gerçeklik olarak öne çıkmaktadır. Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasında bilgi ve iletişim teknolojileri başta olmak üzere, üretim süreçlerinde yaşanan teknik, yöntem ve teknolojilerin hızlı gelişimi ve lojistik sektöründeki ilerlemeler uluslararası etkileşimi büyük oranda artırmıştır. Uluslararası firmaların yanında kamu kurum ve kuruluşları, kâr amacı gütmeyen ulusal ve uluslararası örgütlerin birbirleriyle çok daha hızlı, etkin ve etkili bir biçimde birbirleriyle etkileşim haline geçmişlerdir. Bu denli geniş etki alanına sahip olan bu küresel teknolojik değişim ve dönüşüm “Dijital Devrim” olarak adlandırılacak “Yeni Ekonomi”nin zeminini oluşturmaktadır.

Özellikle internetin iş yaşamı ve günlük yaşamın her alanında aktif olarak kullanılmaya başlandığı 1990’lı yılların ortalarından itibaren bilgi ve yönetim

kavramlarının değişen ve dönüşen hali, sosyal bilimler alanında birçok kavramın ortaya çıkışına ya da yeniden değerlendirilmesine neden olmuştur. “Dijital Devrim”, “Siyasal Yönetişim”, “Kurumsal Yönetişim”, “Paydaş Yönetimi”, “Bireyin Yönetimi”, “Bireyin Özyönetimi” gibi kavramların özellikle birey, kurum ve sistemler açısından değerlendirilmesi ve yeni iş yapış biçimleri, yaşam tarzları, iletişim modelleri ve ekosistemler ortaya çıkarması kaçınılmaz hale gelmiştir.

2020 yılının başından itibaren tüm dünyayı etkisi altına almış olan COVID-19 pandemisi de bu büyük değişim ve emsalsiz dönüşümün yaşanma sürecinde ortaya çıkmış ve teknolojik alanlardaki dönüşüm başta olmak üzere, insanlığın tüm alanlarda içinde bulunduğu yeniden yapılanma sürecinde önemli bir olgu olarak yerini almıştır.

1. DİJİTAL DEVRİM VE YÖNETİM

Küreselleşme kavramının tarihsel kökenleri farklı dönemlere ve faktörlere dayandırılmaktadır. Bunun yanı sıra ekonomik sistemlerin bileşenleri tarafından kullanılan tüm kaynakların ve süreçlerin dönüşümü, küreselleşmenin öncelikli olarak ekonomik boyutunun diğer boyutlarından daha çok tartışılmasına neden olmuştur. Bununla birlikte dijital dönüşüme yol açan teknolojik boyut başta olmak üzere, sosyo-kültürel, politik, askeri ve hukuki boyut gibi diğer boyutları da son yıllarda eski dönemlere kıyasla daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Şen & Batı, 2020: 73). Bu süreçte küreselleşmenin teknolojik boyutu, gelecekte “Dijital Devrim” olarak tanımlanabilecek “Dijital Çağ” döneminin başlamasına zemin hazırlamaktadır.

Bilgi toplumunun ortaya çıkmasında değişim ve dönüşüm en önemli faktörlerdir. Sanayi toplumunun bilgi toplumuna evrilmesinde teknolojik gelişmelerin etkileri yadsınamaz. Özellikle bilgisayarın ve internetin iş yaşamı ve günlük yaşamda yaygın kullanımı ile ekonomik yapı ve sistemlerle birlikte sosyo-kültürel yaşamda da birçok yenilik, gelişme ve değişime sebebiyet vermiştir. (Yeşilyurt Temel & Yapraklı, 2015: 2). Bunların başında; post-endüstriyel dönüşüm ile dijitalleşme gelmektedir.

Günümüzde dijitalleşme tüm boyutlarıyla, dünyanın her alanını kuşatmış durumdadır (Haberli, 2019: 309). Dijital teknolojiler kullanılarak iletişim alt yapısının sağlandığı ağlarla sanal mekanlarda iletişimi her türlü bilginin anlık olarak geniş kitlelere ulaşıyor olması günümüzde etkileşimli iletişimin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle zaman kavramı da bu süreçte başkalaştırmakta-

dır. Mekânsal bağlamda mesafe engelleriyle zamanın uzaması durumu, dijital teknolojilerin internet ile birlikte küresel bir boyut kazanması, bununla birlikte mesafe ve zaman kavramlarının kısılması oldukça önemli bir değişim ve dönüşüm süreci yaşandığını gözler önüne sermektedir (Harvey, 2010: 270). Zaman ve mekan ile ilgili bu gerçeklik dönüşümü aynı zamanda bireylerin algılarını da etkilemekte ve iş ve günlük yaşamın öz-yönetimini dönüştürmektedir.

“McLuhan dijital teknolojilerin toplumun her alanına etki etmesiyle birlikte yeni bir ‘aynı andalık’ ve ‘her yerde’ olma deneyimi yaşandığını, bu deneyimle birlikte ‘zamanın’ durup ‘mekânın’ ise yok olduğunu savunur” (Serin & Aksoy, 2020: 7).

1.1. Dijitalleşmenin Gelişimi ve Temel Uygulama Alanları

Sözcük anlamı itibariyle dijital, “sayısal manasına gelmekte, dijitalleşme ile de fiziki verilerin bilgisayar ortamında sayısal formata çevrilerek, depolanması ve istenildiği zaman üzerinde işlem yapılarak kullanılması kastedilmektedir” (Acun, 2020:71). Dijitalleşme, verilerin sayısallaştırılarak dijital ortamda kod sistemine karşılık gelmesidir. Dijitalleşme ile veriler sanal ortamda depolanmakta ve uzun süre muhafaza edilebilmektedir. Bu durumda bireylerin, örgütlerin bilgiye ulaşımını kolaylaştırmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından dijital kavramı “Verileri bir ekran üzerinde elektronik olarak gösteren” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2021).

Görelî olarak artan rekabet küreselleşmenin en çok tartışılan unsurlarından dır. Dijitalleşmenin rekabet üzerine etkisi de bu bağlamda önem taşımaktadır ve gerek günümüz gerekse gelecekteki araştırmalara önemli bir konu olarak yer alması yüksek olasılık dahilinde bulunmaktadır. Firmaların dijital dönüşüme adaptasyonu ve işlemlerini dijitalleşmenin avantajları ile gerçekleştirmeye başlamaları yanında, tüm dünyadaki kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri, uluslararası kuruluşlar ve bireyler ilgili işlemlerini dijital ortama taşımaktadır (İrge & Şen, 2020: 2558).

18. yüzyıl sonlarında su ve buhar gücü ile çalışan makinelerle başlayan 1. Sanayi Devrimi, 20. Yüzyıl başlarında 2. Sanayi Devrimi ile süregelen ve 1970’li yılların başlarında kişisel bilgisayarların kullanılmaya başlanması, 1990’ların ortalarından itibaren internetin yaygın kullanımı ve 2000’li yılların başlarında ise sosyal medya ve etkileşimli iletişimin mobil olarak hayata geçmesi ile 2010’lu yılların başlarında 4. Sanayi Devrimine dijital teknolojilerle geçilmesi sürecini

oluşturmuştur. Aşağıdaki şekilde işletmelerde dijital teknolojilerdeki değişim ve gelişim sonucunda karşı karşıya kaldıkları bugünün dijital dünyasına geline tarihsel süreçteki dört temel evre gösterilmektedir (Şekil 1, Klein, 2020):



Şekil 1. Sanayi Devrimleri (Kaynak: Klein, 2020: 1000)

Endüstri 4.0 olarak da adlandırılan 4. Sanayi Devrimi, Alman hükümeti tarafından 2011 yılında düzenlenen, gerek bilim gerekse endüstri temsilcilerinin katılım gösterdiği organizasyon ile başladığını kabul eden kaynaklar da bulunmaktadır (Baldassarre, Ricciardi & Campo 2017: 633). Bu açıdan ele alındığında ilgili dönemlerin başlangıç ve bitiş tarihlerinin kesin olarak belirlenip belirlenmemesi durumu ötesinde önemli olan dönemsel olarak hangi değişim, gelişim ve dönüşüm faktörlerinin en yüksek oranda role sahip olduğudur. Bu faktörler yönetim, teknoloji, üretim, tüketim, finans, bilgi, iletişim gibi temel konulardaki dönüşümü tetikleyen ve sonuçları itibarıyla dünya tarihini değiştiren faktörlerin yorumlanmasını temel almayı zorunlu kılmaktadır.

Tarihsel süreç içerisinde gelişen teknolojiyle birlikte toplumda dijitalleşme süreçlerine geçiş başlamış, bilginin paylaşımı hız kazanmıştır (Akgül, vd.2018: 191). 1950’li yıllarda bilgisayar kavramının gelişim göstermesi ardından 1990’lı yıllarda internet sistemiyle dijitalleşme süreci büyük bir ivme kazanmıştır. Bilgisayar teknolojisine, bilgisayar ağ sistemlerinin eklenmesi de pek çok gelişimi beraberinde getirmiştir (Karakaş, 2019: 2). Tüm bu gelişmeler dijitalleşme sürecinde, bilginin üretilmesi, yayılması ve küresel dünyaya ulaşmasını sağlamıştır. Bilginin bu denli hızlı paylaşılmaya başlanması yaşamın her alanına doğrudan ve/veya dolaylı olarak birçok önemli etkiler yapmaya başlamıştır.

İşletmelerin, üretim, tedarik zinciri, pazarlama, bankacılık ve finans ve benzeri tüm alanlarda dijital dönüşüm ile ilgili yeni uygulamaları bulunmaktadır. Bu bağlamda hızla değişen üretim ve tüketim ilişkileri dijital dönüşümün her alanda

ve sektörde işlevini artırmaktadır. Aynı zamanda dijital dönüşüm, işletmelerin iş modellerini de etkilediğinden dolayı, ilgili tüm faaliyetlerini, bölümlerini, işlevlerini ve süreçlerini de etkileyebilmektedir (Sağlam, 2021: 410).

İşletmeler dijitalleşme süreçlerini yönetirken örgüt dinamiklerine göre oluşturacakları dijital plana sahip olmalıdırlar. Bu örgütsel planlama sürecinde ilk adım vizyonu tanımlamaktır. Rekabet ortamı, müşteri ihtiyaçları, pazarın şartları, maliyet yapısı gibi temel konular bu süreçte incelenmelidir. İkinci aşamada yeni dijital iş fırsatları belirlenmesi, dijitalleşmenin büyüme stratejisi ile ilgili sorular yanıtlanmalıdır. Üçüncü aşamada işletmenin tüm iş süreçleri dijital strateji ışığında yeniden tanımlanmalı ve bu süreçlerin verimlilik ile ilişkisi operasyonel olarak da değerlendirilmelidir. Dördüncü ve son aşamada ise işletmenin organizasyon yapısı, iş süreçleri, sahip olduğu araçlar, altyapısı, çalışanları ve paydaşları değerlendirilerek dijitalleşme temelini oluşturulması gerekmektedir (Rose, vd., 2016: 8).

Dijital dönüşümün işletmelerde planlanması ve uygulanması ile ilgili olarak Westerman, Bonnet, ve McAfee tarafından 2015 yılında yapılan dijital dönüşümün unsurları ile ilgili çalışmada dijital dönüşüm ile ilgili üç temel ortaya çıkarılmıştır. Buna göre yöneticiler dijital dönüşüm ile ilgili çalışmalarını müşteri deneyimi, operasyonel süreçler ve iş modelleri alanlarında yönetmektedirler. Bu temel üç alan da alt alanlara ayrılarak dijital dönüşüm için önemli yönetsel kararların verilmesini sağlamaktadır. Müşteri deneyimi için müşteriyi anlamak, üst düzey büyümeyi sağlamak ve müşteri temas noktaları oluşturmak dijital dönüşüm için en gerekli alanlar olarak öne çıkmaktadır. Operasyonel süreçler için sürecin sayısallaştırılması, çalışan yetkilendirilmesi ve performans yönetimi sağlanmalıdır. İş modellerinde ise işletmeler dijital olarak dönüşmeli, yeni dijital işler yaratmalı ve dijital küreselleşmelidir. Bu sayede işletmeler dijitalleşme sürecini gerçekleştirmektedir (Nalbantoğlu, 2021: 198).

1.2. Dijital Devrim ve Yeni Yönetim

Dijital Çağ, Dijital Devrim, Dijital Ekonomi, İnternet Çağı, Bilgi Teknolojisi Devrimi ve benzeri kavramlar, literatürde bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması sonucu ortaya çıkan dönemi tanımlamakta kullanılmaktadır. Bununla birlikte Dijital Ekonomi, Bilgi Ekonomisi, Enformasyon Ekonomisi, Ağ Ekonomisi, Ağlıksız Ekonomi kavramları da dünya genelinde eşanlamlı olarak kullanılmaktadır (Özcan, 2016: 73).

Son yıllarda tüm dünyada etkileri her geçen gün daha da yoğun algılanan, bilgi ve iletişim teknolojisi ve sistemlerinde yaşanan gelişme ve ilerlemeler, ülkelerin ekonomik yapılarını ve küresel ekonomik düzeni de derinden etkilemektedir. Bu duruma bağlı olarak ekonomi literatüründe pek çok kavram farklılaşırken, bazı kavramlarda eski anlamlarını yitirmiştir. Yaşanan süreç literatürde “Yeni Ekonomi” kavramı ile ifade edilmektedir. “Yeni Ekonomi”nin etkilendiği dijital dönüşüm dönemi “Dijital Çağ”, etkileri kapsayan sürecin tümü ise “Dijital Devrim” olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda tüm yönetim, strateji ve yönetim alanlarındaki kavramların da “Yeni Yönetim” olarak yeniden tanımlanması ve bu dijital devrimin etkisi ile yeniden değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır (Şen, 2017b: 250-253; Şen, 2020a: 199-201; Şen, 2020b: 75).

Günümüzde Dijital Devrim, toplumun tüm sistemlerinde varlığını hissettiren vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Köklü bir hızda gerçekleşen dönüşüm, geleneksel argümanları, parametreleri sarsıcı bir biçimde etkilemektedir. Dijitalleşme sürecinde internet teknolojileri, yapay zeka ve robot teknolojileri, kurumlardaki elektronik hizmetler, yeni medya ağları gibi pek çok alanda dönüşüm meydana gelmektedir. Gerçekleşen dönüşüm çok büyük boyutlarda ve interaktif bir biçimde bütünsellik özelliği göstermektedir (Castells, 2008: 440).

Dijitalleşmenin en önemli etkilerinin başında teknolojik gelişmeler ve ulusal ekonomiler arasında kurulan bağlantılarla dünya tek bir küresel pazara evrilmektedir. 1990’lı yılların ortalarından itibaren bu süreç çok önemli boyutta hız kazanmıştır. Aktan ve Vural’a göre (2004), bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve kullanılmasının artışına neden olan başlıca gelişme ve ilerlemeler şunlardır:

- ✓ Çip teknolojisindeki gelişmeler,
- ✓ Fotonik iletişim teknolojileri ile kablolu ve kablosuz iletişim sistemlerindeki gelişmeler,
- ✓ Yazılım ve donanım teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte üretim süreçleri, ürün ve hizmetlerin dijitalleşmesi, ortak standartların geliştirilmesi
- ✓ Destekleyici nitelikteki (tasarım, görüntü, hafıza, kopyalama, depolama) gibi teknolojilerdeki ilerlemeler,
- ✓ Uygun yazılımların geliştirilmesi amacıyla yeni araçların üretilmesi,
- ✓ İnternet, intranet ve internet teknolojisindeki etkili ilerlemeler.

Dijitalleşme alanında dönüşüm süreci hem ülkelerin hem de firmaların gücü doğrultusunda, yoğun teknolojiye sahip sermaye yatırımlarını gerektirmektedir. Bununla birlikte üretim süreçlerinde insan gücüne dayalı verimliliğin yerini makine-teknoloji verimliliğinin alması dijital ekonomiye geçişte çok önemli bir yer tutmaktadır (Yılmaz B., 2020: 79-82).

Üretim sistemlerindeki verimlilik artışı rekabet başta olmak üzere piyasa ile ilgili tüm değişkenleri derinden etkilemekte ve küreselleşme ile başlayan ürün ve marka dolaşımının etkileri, dijital dönüşüm ile birlikte, ileri teknoloji ile yapılan üretimi, tüketici ile anlık ve etkileşimli iletişimi, karar alma süreçlerinde kullanılan programları ve daha birçok gelişme ve ilerlemenin etkilerini öne çıkarmaya başlamaktadır.

Verimliliğin ve etkinliğin artırılması için üretim süreçlerindeki tüm faktörlerin dijital süreçlere uyumlu hale getirilmesi gerekliliği bulunmaktadır. Bütüncül bir bakış açısıyla işgücü de dahil olmak üzere dijitalleşme süreci için yapılması gereken yatırım da büyük önem arz etmektedir (Yılmaz Y., 2020).

Nesnelerin İnterneti (IoT), Blokzincir Teknolojisi, Yapay Zekâ (AI). Robotik ve Büyük Veri (Big Data), Artırılmış Gerçeklik ve diğer siber-fiziksel sistem teknolojileri yanında sosyal medya uygulamaları da tüm sektörlerde büyük bir değişim ve dönüşüm yaşanmasına neden olmaktadır (Yankın, 2019: 14). İletişimsel bağlamda olduğu kadar kurumsal, yönetsel alanlarda da oldukça köklü değişimler gerçekleşmektedir.

Dijital ekonominin diğer bir önemli özelliği de maddi olmayan varlıkların geliştirilerek işletilmesidir. Bu durum işletmelerin, ekonomik büyümeleri ve değer yaratımı için gerekli başat unsurdur. (Li, 2014).

Maddi olmayan varlıkların değerlerinin geçmişe oranla çok daha fazla artmasından dolayı firmalar entelektüel sermaye bileşenlerine, örgütsel vatandaşlık değişkenine, marka değerine, algılanan konumuna, yenilikçilik düzeylerine, iç girişimcilik faaliyetlerine ve benzeri birçok soyut değere odaklanmaya başlamış bulunmaktadır. Bu bağlamda firmaların yazılım ve ilgili alanlarda ortaya çıkardıkları katma değer çok büyük önem kazanmaktadır.

Dijital işletmeler, var olan yazılımlarını geliştirmek ya da yeni yazılımlar ortaya çıkarmak adına araştırma ve geliştirme faaliyetleri için yatırımlar gerçekleştirmektedirler (OECD, 2015). Tüm bu süreçler “Yeni Yönetim” yaklaşımı kapsamında hem işletmeler bazında hem de bireyler bazında daha mobil, hızlı ve etkileşime açık bir yapıya olanak sağlamaktadır.

2. DİJİTALLEŞME VE YÖNETİŞİM

Dijitalleşme, “bir iş modelini değiştirerek, yeni değer ve gelir üretme fırsatları sağlanması amacıyla dijital teknolojilerin kullanılmasıdır” (Gartner, 2020). Bu noktadan hareketle bir kurumun dijitalleşmesi, bilgi kaynaklarının sayısallaştırmanın ötesinde, yönetimin, algının yani bütünsel olarak tüm sürecin dijitalleştirilmesidir. Örneğin herhangi bir kamu kurumunun dijitalleşmesi analog sürecin dijital ortama aktarımından ziyade bu dijital ortam içerisinde sunulan yeni imkanların çok daha verimli, etkin kullanılmasını da içermektedir (Fichman vd., 2014; Şeker, 2014: 6).

Dijitalleşmeyle gelen tüm yenilikler kamu yöntemini bilgiye dayalı, teknolojiyle yakın ilişkide, iş akışlarını dizayn ederek verimli kılan, hizmetlerini dijital olarak sunabilen organizasyonlar olacak şekilde dönüştürmektedir. Bu bağlamda; Patrick Dunleavy, Helen Margetts, Simon Bastow ve Jane Tinkler “Dijital Çağ Yönetişi” kavramını ortaya koyarak yeni kamu yönetimi anlayışına karşı alternatif sunmaktadırlar (Sarica, 2017: 148). Sunulan alternatif; dijitalleşmeyi doğru yönetme noktasından hareket ederek, verimliliği artırma hedefi taşımaktadır.

Dunleavy ve arkadaşlarına göre yeni kamu yönetimi yaklaşımı günümüz koşullarında süresini doldurmuştur. Dijitalleşme ve bağlı değişkenlerle birlikte yeni kamu yönetiminin üç bileşeni olan “ayrışma, rekabet ve teşvik” bileşenlerinin yerini, yeni dönemde “yeniden bütünleşme, ihtiyaç temelli bütünleşme ve dijitalleşme” bileşenleri üzerinden şekillenecektir. Bu değişimin en başat çıktısı ise “dijital çağ yönetişi”dir (Dunleavy vd., 2006: 471-480; Aldemir & Şahin, 2017: 206; Sarica, 2017: 148).

Yönetişim kavramının literatürde yapılan farklı tanımları incelendiğinde; “bir ülkenin ekonomik faaliyetlerini ve diğer ekonomilerle olan ilişkilerini etkileyen süreçleri” (Habitat II, 2000: 1) içeren ve bir ülkenin ekonomik faaliyetleri ve ilişkileri vurgusu yapılmaktadır. Diğer bir tanımda ise “eşitlik, yoksulluk ve yaşam kalitesi üzerinde etkileri bulunan bir kavramdır” (T. C. Maliye Bakanlığı, 2003: 1) şeklinde dünya genelinde tüm insanları ilgilendiren sürdürülebilir kalkınma amaçlarını (UNDP, 2015) genel hatlarıyla kapsayan bir ifade ortaya çıkmaktadır. Geniş anlamıyla yönetişim; kamusal, siyasal ya da kurumsal firma düzeyinde, tüm sistem, kurum, kuruluş ve örgütlerin paydaş yönetimi kapsamında, tüm iç ve dış paydaşlarıyla etkileşimli yönetim süreçleri oluşturması ve gerçekleştirmesini sağlayan yapı, altyapı ve tüm süreçleri kapsamaktadır.

Aktan'a göre (2002) iyi yönetim kavramının tanımı; "Devlet yönetiminde temsil, katılım ve denetimin, etkin bir sivil toplumun, hukukun üstünlüğünün, yerinden yönetimin, yönetimde açıklık ve hesap verme sorumluluğunun, kalite ve ahlakın, kurallar ve sınırlamaların, rekabet ve piyasa ekonomisi ile uyumlu alternatif hizmet sunum yöntemlerinin ve nihayet dünyada gerçekleşen dijital devrime (yeni temel teknolojilerdeki gelişmelere) uyumun mevcut olduğu bir siyasal ve ekonomik düzeni ifade etmektedir" (Aktan, 2002).

İktisadi yönetim ise "politika oluşturmadaki karar süreçlerini ortaya koyan siyasal yönetim ve politika uygulama sistemini içeren idari yönetim şeklinde üçe ayrılmaktadır". Öte yandan yönetim kavramının değerlendirilmesinde kullanılan farklı bir üçlü sınıflandırma da mekân değişkeni dikkate alınarak; uluslar üstü, ulusal ve yerel ölçek olacak biçimde gerçekleştirilmektedir (Habitat II, 2000: 1; Karaman 2000: 426).

Dijitalleşme, yönetim süreçlerini tamamlayıcı bir faktör olmakla birlikte bütün kamu yönetimi sistemini dönüştürmeyi de kapsamaktadır. Bu süreç, dijital çağ yönetimi kamu yönetimlerine yeni değerler katmakta tüm sürecin çağın koşulları gereğince organize edilmesini sağlamaktadır (Dunleavy vd., 2006: 480; Aldemir & Şahin, 2017: 206; Sarıca, 2017: 148; Yerlikaya & Ağcasulu, 2017: 286). Bu değerler, birlikte yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik ve etkililik, stratejik planlama gibi değerlerdir. Ancak bu değerlerin bir önceki dönemden en temel farkı bilgi ve iletişim teknolojileri ve dijitalleşme temellerinde yükselmeleri ve dönüşüyor olmalarıdır.

Bu bağlamda; e-yönetişim, e-devlet, e-demokrasi gibi kavramları barındıran dijital çağ yönetimi, yeni kamu yönetimi anlayışının genel yetersizliklerine doğal bir tepki olduğu söylenmektedir. Dijital çağ yönetimi ayrışma yerine bütünleşmeyi, yarı müşteri vatandaş anlayışı yerine vatandaş merkezli hizmet sunumunu ve dijitalleşmenin kapsayıcı dönüşümünü amaçlamaktadır. Dijital dönüşümün başat faktörlerini oluşturan sistemler gelişmeyi sürdürdükçe kamuda karşılık bulan siyasal yönetim çerçevesi ve uygulamaları da dönüşmeye devam edecektir (Yerlikaya & Ağcasulu, 2017: 286).

Dijital teknolojilerdeki hızlı ve etkili değişimden toplumlar derinden etkilenmektedir. Yönetişim faaliyetleri ve sonuçları açısından değerlendirildiğinde gerek bölgesel gerek ulusal gerekse uluslararası çapta etkileşimden söz edilebilir. Bu nedenle dijital teknolojilerin yeni uygulamalarının çoğalması, kamu yönetiminde de benzer yaygınlık ve dönüşümü ortaya çıkaracağı beklenmektedir. (IIIT,

2016:1). Böyle bir çerçevede değerlendirildiğinde vatandaş kavramının tanımı da “dijital vatandaş” olarak evrilmektedir (Seker, 2015: 13). Gelecek yıllarda siyasal ve kamusal yönetim bağlamındaki vatandaşlık olgusunun yönetiminin de ancak dijital yönetim ile gerçekleşebilecek olması olasıdır.

3. DİJİTALLEŞME VE SİYASAL YÖNETİŞİM

2000’li yılların başından itibaren bilgi ve iletişim teknolojisindeki sürekli gelişim, devlet yönetimi de dahil olmak üzere, bütün toplumsal kavram, kurum, süreç ve sistemleri de dönüştürecek düzeyde etkili olmuştur (Yavuz, 2015: 276). Bu etki o denli büyük ölçektedir ki içinde bulunulan dönem “Dijital Çağ”, dönüştürücü etkisi açısından da “Dijital Devrim” olarak adlandırılmaktadır. Dijital çağda tüm beşeri faaliyetler, ürün üretimi ve hizmet sunumu ile birlikte sermaye, emek ve en fazla da bilginin küresel dolaşımı geçmiş dönemlere kıyasla hızlanmış ve kolay hale dönüşmüştür. Neredeyse tüm alanlara bilgi ve iletişim teknolojileri ve sistemleri kullanılmak suretiyle, faaliyet ve etkinlikler “elektronik olarak” gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Güngör, 2012: 64; Güngör 2017: 2259).

Siyasal yönetimde de geleneksel süreçler ve davranışlar devam ediyor gibi görünse de dijital devrimin etkileri giderek daha yoğun yaşanmaya başlanmaktadır. Özellikle son yıllarda uluslararası kurum ve kuruluşlar, ulusal hükümetler, sivil toplum kuruluşları, küresel firmalar ve buna benzer küresel, ulusal ve yerel aktörlerin tüm dünyada etkileşimli olarak ilişki kurdukları ve birey, kurum ve sistemleri yeniden yapılandırdıkları söylenebilir. İlgili aktörlerin ister siyasal ister sosyal ister kurumsal ya da bireysel olsun; tüm yönetsel yapı, süreç ve faaliyetlerde bireyler ile paydaş olarak yönetim etkinliklerini oluşturdıkları yadsınamaz bir gerçeklik olarak öne çıkmaktadır. Bu durum “her şeyin değişim ve dönüşümü” olarak tanımlanabilir (Şen, 2020a: 193).

Günümüzde tüm süreçlerde büyük bir dönüşüm yaşanmaktadır. Her alanda gerçekleşen dönüşüm süreci, yönetsel tüm argümanları, koşulları aşındırırken, yönetim süreci için yeni dinamiklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Değişim ve dönüşüm sürecinde de devletler gitgide artan ve kompleks hale gelen istekleri karşılamada zorluk yaşamaktadırlar (Yüksel, 2000:145-159).

Dijital yönetişimin kamusal alandaki etkinliklerde de dönüşüm yarattığı ve kullanılmakta olan ileri teknolojiler ile birlikte vatandaşların yönetim süreçlerine katılım oranının yükseldiği, hizmet sunum kalitesi ve etkinliğinin arttığı ve yönetsel olarak daha şeffaf uygulamaların yapıldığı söylenebilir. Bu bağlamda

internet ve intranet teknolojisi ile kamusal hizmetlerin çoğunun, geçmiş yıllara kıyasla çok daha hızlı, düşük maliyetlerle sunulabildiği bir teknolojik zemin bulunmaktadır. Dijitale teknoloji ve sistemlerin olanaklarıyla suiistimal ve yolsuzlukların önlenebileceği ya da azaltılabileceği süreçler oluşturulabilmektedir (Yereli, Atsan & Kızıltan, 2015: 130).

Dijitalleşmenin siyasal yönetim üzerinde olumlu etkileri olabilmesi için yönetim seviyesinin yüksek olduğu yapı ve sistemlerin gerekliliği tartışılmaz bir gerçeklik olarak öne çıkmaktadır. Öte yandan dijitalleşmenin olanaklarının düşük ve/veya yetersiz yönetim seviyesindeki sistemlerde etik olmayan, hukuksuz, suiistimal içeren eylem ve sonuçlara zemin hazırlaması da ihtimal dahilinde olacaktır. Bu gibi durumlarda toplumların ya da bireylerin manipülasyonu ya da yanlış yönlendirilmesi de söz konusu olabilecektir (Şen 2020c: 61-63). Bu duruma örnek verilebilecek güncel bir sistem Çin Halk Cumhuriyeti'nin 2014 yılında dünyaya duyurduğu ve 2017 yılından itibaren pilot bölgelerde uygulamaya başladığı sistemdir. Devletlerin izleme sistemlerinin kullanılarak vatandaşlarını puanladıkları ve her bir vatandaşın kendine özgü bir sosyal puan ya da diğer bir deyişle kredi skorunun olduğu yapılar için de etik ya da adil olmayan sonuçlar geçerli olabilmektedir. Bu değerlendirme sisteminin uygulamasında önümüzdeki yıllar ortaya çıkabilecek fırsat ve riskler siyasal yönetim ve dijitalleşme ilişkisinin en önemli örnek olaylarından bir tanesi olarak öne çıkmaktadır (Şen vd. 2018: 161-163).

4. DİJİTALLEŞME VE KURUMSAL YÖNETİŞİM

Kurumsal yönetim firmaların yönetimlerinde iç ve dış paydaşları ile ilgili tüm sistem, yapı ve süreçleri belirlemeyi kapsamaktadır. Yönetimin karar alma süreçleri, yönetimin denetlenmesi, performansın ölçülerek açıklanması ve tüm bu bilgilerin şeffaf ve hesap verebilir olarak paylaşılmasını da içerir. Bu bağlamda kurumsal yönetim sahiplik ve yönetim arasındaki ilişkinin de kurgulanması ve sürdürülebilir olarak devam etmesinin temellerini oluşturur. Bu temeller adillik ve sorumluluk ilkelerine karşılık gelmektedir. Böylelikle şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini yerine getiren bir kurum, iç ve dış paydaşlarıyla iyi yönetim gerçekleştirmiş olabilmektedir (Şen, 2017a: 148-152).

Daha önceki bölümlerde açıklandığı gibi yönetimi siyasal ve kurumsal yönetim olarak iki boyutta incelenebilmektedir. Firmaların iyi yönetim ile yö-

netilmesi için gerekli olan kurumsal yönetişim kodları ve uygulamalarına benzer olarak kamu kurum ve kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin yönetiminde de iyi yönetişim tüm bireylerin ve vatandaşların haklarının korunması anlamına gelmektedir. Kurumsal yönetişimin karlılık ve büyüme gibi maddi sonuçlarını inceleyen birçok bilimsel çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte firmanın itibarı, imajı, sürdürülebilirliği, toplumsal algısı gibi soyut performans kriterleri de uzun vadede çok büyük öneme sahip olduğu yadsınamaz. Örneğin soyut bir çıktı olarak, iç ve dış paydaşlarla ilişkiler ve etkili iletişim bu açıdan çok değerli bir varlık olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda belirtilmesi gereken diğer bir kavramsal farklılık da hissedar yönetimi ve paydaş yönetimi kavramlarının birbirleriyle ilişkili ancak içerik olarak aynı olmadıklarıdır. Hissedar yönetimi firmanın hisselerine sahip olan taraflarla olan tüm yönetişimi ifade ederken paydaş yönetimi firmanın iç ve dış çevresindeki tüm unsurlarla olan yönetişim bağını kapsamaktadır (Şen, 2017a: 139-142; Şen & Tarabah, 2020: 547-550).

Kurumsal yönetişim kavramı ilk olarak 1962 yılında Richard Eells tarafından kullanılmıştır (Saklı 2012: 95). En genel tanımıyla kurumsal yönetim, “ticari şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem” olarak tanımlanmaktadır (Cadbury, 1992; OECD, 1999).

Fombrun da kurumsal yönetişimi, “bir kurumun hissedarlarının uzun vadeli çıkarları için, kurumun devamlılığının garantiye alınması noktasında yapısal, kurallara dayalı aynı zamanda kültürel önlemlerin de göz önüne alındığı bir yapı” olarak tanımlamaktadır. Bu durumun sağlanması kurum ile temel sosyal paydaşlar arasındaki etkileşimlerin devamlılığı açısından bir anlaşma yapılmasını gerekli kılmaktadır (Fombrun, 2006: 267).

Gürbüz ve Ergincan’a göre kurumsal yönetişimin amacı; “şirketin faaliyet etkinliğini, yatırımların getirisini ve üretkenliğini uzun dönemde maksimize etmek için yönetici ve girişimcileri motive eden iş ortamını kurmak ve kollamak suretiyle toplumdaki ekonomik refah ve büyümenin önemli ölçüde sahibi olan şirketlerin performansını işletme hedefleri doğrultusunda daha yüksek noktalara yükseltmektir” (Gürbüz & Ergincan, 2004: 8). Bu tanımda kurumsal yönetişimin amacının, kurumsal performansı arttırmak için gerekli olan yapıyı oluşturmak olduğunun üzerinde odaklanılmaktadır.

Koçel 2003 yılında kurumsal yönetişimin temel amacını, yönetimin hissedar ve potansiyel hissedarlar başta olmak üzere, tüm mevcut ve potansiyel yatırımcıların çıkarlarını gözetmek amacıyla, finansal durumunu en doğru ve tam ola-

rak açıklamak olarak tanımlamaktadır. Bu sayede sermaye maliyeti düşürülerek, kişisel ve kurumsal yatırımcıların işletmeyi istikrarlı bir finans kaynağı olarak algılamalarının sağlanacağını belirtmektedir (Koçel, 2003: 466).

Kurumsal yönetim, organizasyonun bütün paydaşları arasındaki ilişkiyi düzenleyerek, çevrelemektedir. Bu kavram organizasyonun faaliyetlerinden etkilenen tüm tarafların menfaatini gözeten bir yapıya sahiptir (Menteş, 2009: 44). Bu bağlamda kurumsal yönetim “yatırım getirilerinin şirketi yönetenlerce çalınmasına karşı yatırımcılara kontrol gücü veren bir mekanizmalar bütünüdür” (Kula, 2006: 172).

Kurumsal yönetim uygulamaları firma içerisindeki güç dengesinin yönetilmesine olanak sağlamakla birlikte, yatırımcılar ve diğer menfaat sahiplerinin haklarının korunabilmesi ve güvence altında tutulması amacıyla gerçekleştirilir (Doğan, 2007: 139-140).

Kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler dört temel ilkeye odaklanmaktadır: Adillik, Şeffaflık, Hesap verebilirlik ve Sorumluluk. “Adillik ilkesi, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dahil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir. Şeffaflık ilkesi, şirketin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını gerektirmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi, yönetim kurulunun tepe yönetim performansını bağımsız bir şekilde izlemesini ve tepe yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini gerektirmektedir. Sorumluluk ilkesi, şirketlerin hissedarları için değer yaratırken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir” (OECD, 2004; SPK, 2005; TKYD, 2005).

Kurumsal yönetimin şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkeleri kapsamında menfaat sahipleri kurumun yönetiminden ve tüm faaliyetlerinden haberdar olmaktadır ve kurumlar kamuyu aydınlatma faaliyetlerini belirlenmiş standartlara göre gerçekleştirmiş olmalıdır. Dolayısıyla kurumlar bilgi teknolojisinin bir bileşeni olan interneti kullanarak dijitalleşme sürecine dahil olmaktadır. Ayrıca kurumlar, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını tüm dijital teknolojileri kullanarak gerçekleştirebilmektedir ve sosyal medya hesaplarından bilgi paylaşımı yapabilmektedirler.

5. DİJİTAL ÇAĞDA YÖNETİM KURULU YAPISI VE PAYDAŞ YÖNETİMİ

Davutoğlu 2021 yılında Sanayi 4.0 ve Yönetim Paradoksu başlıklı çalışmasında klasik yönetim anlayışından günümüze Sanayi 4.0 sürecine kadar ortaya çıkan yönetim teorisini irdeleyerek yeni kavramların bugünün literatüründeki yerini tartışmaktadır. Bu bağlamda yönetim, liderlik ve strateji gibi büyük önem taşıyan kavramların gelecekte ne yönde dönüşecekleri ve nasıl evrilecekleri üzerine öngörülerde bulunmaktadır. “Dijital Yönetim” ya da “Tekno Yönetim” kavramlarını tanımlayarak, üretim, Ar-Ge, insan kaynakları yönetimi, hakla ilişkiler gibi klasik işlevlerin dijital dönüşüm ile evrilecekleri görüşünü savunmaktadır. Siber Fiziksel Sistemlerin yenilikçilik, öğrenme-odaklılık, esneklik ve akıllı sistemler gibi yaklaşımlarla yönetilebileceği yaklaşımını ortaya koymaktadır (Davutoğlu, 2021: 58-59).

Paydaş, “firmanın ilişki içinde olduğu, firmanın gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenen ve bununla birlikte faaliyetleriyle firmaya etki edebilen tüm toplumsal taraflardır” (Baron, 2000: 571). Paydaşlar, firmadan menfaati olan ve/veya firma ile herhangi bir ilişkisi olan tüm kişi ya da kurumlardır. Paydaş teorisinde, “kurum içi paydaşlar” ve “kurum dışı paydaşlar” olarak ikiye ayrılmaktadır (Aktan & Börü, 2016: 10).

1984 yılında R. Edward Freeman tarafından kaleme alınan “Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı” adlı eserde neo-klasik anlayışın öncelikli tuttuğu hissedarların hakları ve menfaatlerinin ön planda olduğu yaklaşım yerine iç ve dış çevredeki paydaşların yönetimde ön plana alındığı bir felsefeyi önermektedir (Freeman, 1984). Aynı zamanda bu yaklaşım günümüz paydaş yönetimi uygulamalarının da temelini oluşturmaktadır.

Tarihsel süreç bağlamında değerlendirildiğinde, günümüz dijital dünyasında yorumlanması gereken en önemli konulardan bir tanesi de paydaşlarla ilişkiler, iletişim yol ve yöntemlerinde ortaya çıkan büyük etkiye sahip gelişmelerdir. Günlük yaşamda ve iş yaşamında internetin aktif olarak kullanılmaya başlandığı dönemin, 1990’lı yılların ortalarından sonra olduğu düşünülecek olursa iç ve dış paydaşların tanımı ve buna bağlı paydaş yönetiminin her geçen gün değiştiği ve dönüştüğü görülecektir.

Kurumsal yönetişim kapsamında yönetim kurulu yapısı paydaş yönetimini etkin, etkili ve verimli olarak gerçekleştirecek şekilde oluşturulmalıdır. Tüm paydaşların, “Dijital Devrim” ile birlikte dönüşen iç ve dış çevre faktörleri ışı-

ğında açık ve net olarak tanımlanması ve kurumların tüm kurullarında temsili de gereklidir.

Gerek firma kurucusu ana sahipler, hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlardan oluşan iç paydaşların gerekse müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sivil toplum örgütleri, toplumun geneli ve hükümet gibi dış paydaşların iyi yönetim ile yönetilebilmesi için gerekli yapı, süreç ve sistemlerin kurulması firmanın tüm kurullarının ve karar vericilerinin ve kurullarının işbölümü ile bütünlük olarak gerçekleştirmesi gereken amaçlardır. Bu doğrultudaki vizyon ile yönetim kurulu yapılarının oluşturulması ve yönetilmesi gerekmektedir.

Kurumsal yönetim faaliyetlerinde, strateji ve gözetim sorumlulukları, paydaşlarla ilişkiler, kriz yönetimi gibi alanlardaki tüm faaliyetlerin dijitalleşmenin tüm olanakları kullanılarak gerçekleştirilmesi gereklidir. Bununla birlikte yönetim kurulu, icra kurulu, denetleme kurulu gibi tüm kurulların işlevselliğinin dijital olarak yönetilmesi de yaşamsal öneme sahiptir.

SONUÇ

Günümüz dünyası, gerçekleşen yeniliklerle birlikte bambaşka bir hal almış ve almaya devam etmektedir. Bu değişim ve dönüşümün en önemli özelliklerinin başında değişimin hızı, etkisi ve sonuçları gelmektedir. Dijital Devrim olarak tanımlanabilecek bu dijital çağ, tarım ve endüstri çağlarından çok farklı özelliklere sahiptir. Bugün baş döndürücü bir hızda, yakın geçmişte hayal bile edilemeyecek bir gerçeklik yaşanmaktadır. İletişim, bilgi teknolojileri ve sistemlerindeki devrimsel gelişmeler dijital dönüşümün temelini oluşturmaktadır. Dijitalleşme ve unsurları her geçen gün daha fazla alana girmektedir. Dünya üzerinde dijital ağ, dijital bilgi araçları, sosyal medya, internet, sanal dünya, sanal mekân, dijitalleştirme, dijital dönüşüm, dijital devrim gibi terimler kullanılmaktadır. İnternet ve bağlı tüm dijital araçlar kullanılarak bu yeni dünyaya kolay bir şekilde erişilebilmektedir.

Bilgi, iletişim ve üretim teknolojileri kapsamındaki teknik, yöntem, süreç ve sistemlerde ortaya çıkan devrimsel dönüşüm ile birlikte; ürünlerin, hizmet sağlayıcıların, bilginin, markaların, paranın ve insanların dünyada üzerindeki dolaşım hızı büyük oranda artmış bulunmaktadır (Şen, 2020a: 178). İnternetin dijital teknolojilerle entegrasyonu, yerel ve küresel alanlardaki engelleri ortadan kaldırmıştır. Tüm dünyada iletişimin çevrimiçi olarak yürütülmesi ile gündelik hayatın sınırları da dönüşmektedir (Denizci, 2009: 48).

Dünyayı etkisi altına alan dijitalleşme, toplum ve bireylerde günlük yaşamın vazgeçilmez bir parçası olarak yer edinmiştir. Dijitalleşme bireyleri etkilemenin yanında, kültür, sanat, ekonomi, siyaset, hukuk, sağlık, eğitim, kamu yönetimi, askeri, sosyal hayat, iletişim gibi pek çok alanda etkisini göstermektedir. Tüm bu olgular üzerinde bir reformun gerçekleşmesi, dijitalleşme süreci ve araçlarını başat unsur haline getirmiştir. Bu bağlamda yeniden yapılanma anlamında kullanılmakta olan re-form sözcüğü gibi “re-...” ile başlayan birçok kavram (İngilizce re- ile başlayan birçok sözcüğün, Türkçe’ye çevirisi “yeniden-...” ile başlayarak yapılmaktadır) “The Great Reset” kavramı ile birlikte daha çok tartışılmaya başlanmaktadır (Schwab & Malleret, 2020; Şen, 2020c: 58). Dünya Ekonomi Forumu Başkanı Klaus Schwab ve Thierry Malleret tarafından kaleme alınan “COVID-19: The Great Reset” adlı kitapta; dünyada özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında daha sıklıkla tartışılmaya başlanan “İklim Değişiklikleri”, “Paydaş Kapitalizmi ve Küresel Sorunlarda Liderlik”, “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları”, “Vatandaşlık Puanı/Kredisi”, “Vatandaşlık Maaşı”, “Yeşil Politikalar ve Çevre”, “Siyasal Yönetişim”, “Kurumsal Yönetişim”, “Paydaş Yönetimi”, “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği”, “Topraksız Tarım”, “Tek Dünya Devleti”, “Akıllı Fabrikalar ve Robotlar”, “Yenilenebilir Enerji”, “Göç ve Sığınmacılar”, “Uzaktan Çalışma”, “Uzaktan Eğitim” gibi birçok konuyu kapsayan bir “re-set” yani “yeniden başlama/sıfırlama” yaklaşımı sunulmaktadır. Bu yaklaşım gelecekte “Dijital Devrim” olarak tanımlanacak bu yılların en temel tartışma alanlarını öne çıkarmakta ve Dünya Ekonomi Forumu sitesinde ve yayınlarında da ilgili konularda politika çıkarımları ve uygulama seçenekleri sunulmaktadır (Schwab & Malleret, 2020; Şen, 2020c; Şen, 2020b; Şen, 2020a).

Kamu yönetimi alanında 1990’lı ve özellikle 2000’li yıllardan sonra elektronik devrimde yaşanan yeni gelişmeler sonrasında yönetim modeli ya da kavramı da dijital yönetim, e-yönetişim olarak adlandırılmıştır. E-yönetişim kavramı, yönetişimin bilgi teknolojileri ve internetten üst düzeyde faydalanılmasıdır (Palvia & Sharma, 2017: 2; Olufemi, 2012: 125). E-yönetişim kullanılarak paydaşlar arasında çok daha hızlı ve yoğun ilişkiler kurulabilmektedir. Bu yönetim ağı sayesinde sivil toplum kuruluşları, işletmeler, yerel yönetimler çevrimiçi kamuoyu oluşturarak seslerini çok daha rahat ve hızlı bir şekilde duyurabilmektedirler. E-yönetişim, yönetişimin sunduğu imkanların internet ve ağlar üzerinden daha hızlı ve etkin bir biçimde sunan halidir.

E-yönetişim, kamunun web sayfası açarak çeşitli bilgilerine yer vermesinin çok daha ötesinde, bilgi ve iletişim teknolojileriyle bilginin, iletişimin fiziki

ortamdan sanal ortama geçişini sağlamaktadır. Dijitalleşen süreçlerle vatandaşların, özel kurumların ve çalışanların yararına olacak şekilde hizmet sunumu gerçekleştirilmektedir (Özer, 2017: 469). Bilgi ve iletişim teknolojileri, mobil telefonların kullanılması e-yönetişim uygulamaları hizmet alıcılara kamu hizmetlerini dağıtmak için oldukça etkili bir yapı sunmaktadır.

E-yönetişimin siyasal yönetim alanındaki en önemli konu başlıklarından olan temsiliyet ve karar alma süreçlerine katılım, siyaset alanındaki; seçim sistemleri başta olmak üzere; örgütsel yapılanmaları yerel, ulusal, uluslararası, uluslar-üstü ve küresel düzeyde bütünsel olarak dönüştürebilecek niteliktedir. Dijital olanakların anlık ve mobil olarak bireyler tarafından kullanılabilirdiği ve yazılımlarla anında değerlendirilip sonuçlandırılabilirdiği uygulamalar günümüz siyasi yaşamını temelden sarsabilecek niteliktedir.

Siyasal ve kurumsal yönetişimin; dijitalleşmenin daha da yüksek oranda gelişmeye devam etmesi durumunda; kamunun yatırımlarının ve iktisadi teşekküllerinin, iyi yönetim ile şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu olarak yönetilebilmesi ihtimali ortaya çıkabilecektir. Bu bağlamda karar alma süreçlerinde insan faktöründen kaynaklı yolsuzluk, etik ihlal, haksız kazanç ve benzeri suiistimallerin gerçekleşmesi dijital sistemin etkin, etkili ve sağlıklı çalıştığı sürece imkansızla yakın bir ihtimale sahip olabilecektir. Bunun temelinde yatan nedenlerden bazıları; karar mekanizmalarının katılıma açık olacak olması, denetlemelerin yapay zekâ ve yazılımlar tarafından anlık ve hatasız yapılabilecek olması, blokzincir gibi altyapılarda tüm işlemlerin kayıt altında tutulabilecek olması, büyük verinin işlemlerde kullanılması gibi birçok avantajı öngörülebilir. Aynı zamanda dijital devrim ile birlikte tüm dünyadaki sermaye ve emek yapıları da dönüşebilme potansiyeline sahiptir. Örneğin mavi yakalı çalışanların yapmakta olduğu birçok iş, yapay zekâ ve robotlar ile çalışan karanlık/akıllı fabrikalarda gerçekleştirilebilecektir. Bu akıllı üretim biçiminin tüm süreçlerinde dijital olarak tasarlanabilmesi ve uygulanabilmesi durumunda, tam-zamanlı olarak arz ve talep bilgisine sahip olunabilmesi, üretim miktar ve kalitelerinin önceden otomatik olarak belirlenebilmesi, tedarik zinciri yönetimi de dahil olmak üzere tüm işlemler ve kararların tamamen dijital olarak gerçekleştirilebilmesi mümkün olabilecektir. Lojistik ve depolama faaliyetlerinin de robotik teknoloji ve akıllı drone teknolojisi ile yapılması durumunda, tüm üretim ve pazarlama faaliyetleri en etkin, etkili ve verimli yapılacak şekilde programlanabilecektir. Sermaye yapısı ile ilgili bir diğer önemli faktör de e-kooperatifler ve kolektivist üretim ve paylaşım yapılabilecek ekonomik sistemlerin oluşturulabilme olasılığıdır. Bununla

birlikte en önemli ve stratejik konu başlıklarından bir tanesi de küresel firmaların gelecekte alacakları roller ve küresel ekonomik sistemdeki konumları olacaktır. Özellikle yazılım, e-ticaret, büyük veri, akıllı fabrikalar ve diğer sistemler gibi dijital devrimin araçlarına, teknolojilerine ve sistemlerine monopol ya da oligopol piyasa yapısı kapsamında sahip olmaları riski de sözü edilen olumlu ihtimallerin tam tersini ortaya çıkarabilecektir. Siber güvenlikle ilgili sorunlar da dijital dünya düzeninin en önemli risklerini barındırabileceği öngörülebilir.

Dijital Devrim farklı boyutlarıyla öne çıkmaktadır. Teknolojik boyut başta olmak üzere, ekonomik, sosyal, askeri, diplomatik, kültürel ve hukuki boyutlarının yanında değerlendirilmesi gereken en önemli konu, bireyin bu süreçten etkilenme biçimidir. Tüm üretim, tüketim, sosyal yaşam gibi “ben” üzerinde etkili olan değişkenler, bireyin dijital dönüşümün merkezinde değerlendirilmesi gerekliliğini her geçen gün daha da gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda “Dijital Devrimin Bireysel Boyutu” çok büyük önem kazanmaktadır (Şen, 2020a: 192; Şen, 2020b: 75). Bu bağlamda sistemin genel anlamda sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için yakın gelecekte; bireyin akıl, ruh ve beden sağlığını tehdit edebilecek risklerin ortaya çıkmadan yok edilmesi gerekliliği önem kazanabilecektir. Bu konuda en güncel ve etkileyici örnek COVID-19 pandemi sürecinde yaşanan ve halen yaşanmakta olan sağlık riskidir. Bu ve benzeri, akıl, ruh ve beden sağlığını tehdit edebilecek riskler, Dijital Devrim ile ilgili tüm alanlarda, süreçlerde ve konu başlıklarında yaşamsal öneme sahip olabilecektir (Şen & Tarabah, 2021: 97-110; Şen, 2020a: 189). Bireyin algısı, duygu yönetimi ve genel anlamda öz-yönetimini sağlıklı olarak sürdürebilmesi için ben-farkındalığına sahip olması ve çevresindeki diğer insanlarla ve doğa ile dengeli bir ilişki kurabilmesi gereklidir. Bu bilinç ve farkındalık Senizm kuramında ben’deki sen ile tanımlanmakta ve yorumlanmaktadır (Şen, 2000: 9-10; Şen, 2016: 114-117; Şen, 2018: 885-886).

Birey, örgüt ve sistem üçlemesi ile ilgili değişim ve dönüşüm, birbirleri ile olacak etkileşimleri ve yönetimi, geleceğin şekillendirilmesine zemin oluşturmaktadır. Dijital Devrim’in yönetim ve strateji alanındaki önemli konu başlıkları gerek siyasal yönetişim gerekse kurumsal yönetişim uygulamaları ile doğrudan bağlantılıdır. Yerel, ulusal, uluslararası, uluslar-üstü ve küresel tüm paydaşların, dijitalleşmenin tüm olanakları ve fırsatlarını, iyi yönetişim mekanizmaları ile tüm dünyada yaşayan her bir bireye adil, sorumlu, hesap verebilir ve şeffaf olarak sunabilecek yapıyı kurgulayarak, hayata geçirmesi gerekmektedir. Önümüzdeki dönemde Dijital Devrim’in sonuçlarının ütopya ya da distopya olacağı bu süreçte alınacak ilgili tüm kararlara bağlıdır.

KAYNAKÇA

- Acun, F. (2020). Dijital Tarih ve Dijital Tarihçiliğin Tarihyazımına Etkisi Üzerine. *Tarihyazımı*, 2(1), 66-90.
- Akgül, H., Akgül, B. & Ayer, Z. (2018). Sanayi 4.0 Sürecinde Gazetecilik Bölümü Eğitim Programı Oluşturmada Yeni Yaklaşımlar. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 5(8), 190-197.
- Aktan, C. C. (2002). *İyi Yönetişim Kavramı*, <http://www.canaktan.org/politika/yonetisim/tanim.htm> (Erişim Tarihi: 6.09.2021).
- Aktan, C. C. & Börü, D. (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Coşkun Can Aktan (ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İGİAD Yayınları, İstanbul, 7-25.
- Aktan, C. C. & Vural, İ. Y. (2004, Ekim). Yeni Ekonomi, *Mercek Dergisi*, 36-45.
- Aldemir, C. & Şahin, D. (2017). Dijital Çağ Yönetişimi Kavramının Karşılaştırmalı Literatür Analizi. M. Okcu ve H. Gül. (Editörler). “15. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu-Kayfor15” Özetler Kitabı. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 205-207.
- Baldassarre, F., Ricciardi, F. & Campo, R. (2017, October 12-17). The Advent Of Industry 4.0 In Manufacturing Industry: Literature Review and Growth Opportunities, *Paper presented at 3rd Dubrovnik International Economic Meeting*, Dubrovnik, Croatia, 632–643.
- Baron, D. P. (2000) Business Environment. 3. Baskı. New Jersey: Prentice Hall.
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee.
- Castells, M. (2008). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür-Ağ Toplumunun Yükselişi* (2 b., Cilt 1). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Davutoğlu, N. A. (2021). Sanayi 4.0 ve Yönetim Paradoksu, *Management and Political Science Review*, 3(1), 53-67.
- Denizci, Ö. M. (2009). Bilişim Toplumu Bağlamında İnternet Olgusu ve Sosyopsikolojik Etkileri. *Marmara İletişim Dergisi*, (15), 47-63.
- Doğan, M. (2007). Kurumsal Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). New Public Management is Dead-Long Live Digital-Era Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.
- Fichman R.G., Dos Santos B.L. & Zheng Z. (2014), Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum, *MIS Quarterly*, Vol. 38(2), 329- 353.

- Fombrun C. J. (2006) Corporate Governance, Corporate Reputation Review, 8 (4), 267-271.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gartner, (2020). Gartner Glossary. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (Erişim Tarihi: 27.08.2021).
- Güngör, S. (2012). *Bilgi Toplumu ve E-Dönüşüm Sürecinin Demokrasi Üzerine Dönüştürücü Etkisinin Analizi*, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara. https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2f1%2fDocuments%2f-Tez%2fSuleyman_GUNGOR.PDF, (Erişim Tarihi: 6.09.2021).
- Güngör, S. (2017). Siyasetin @ Hali: Dijital Çağda Siyasal Katılım, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (Kayfor15 Özel Sayısı), 2259-2273.
- Gürbüz O. & Ergincan Y. (2004). *Kurumsal Yönetim*. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Haberli, M. (2019). Dijital Çağda Din ve Dindarlığın Dönüşümü. *Medya ve Din Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 307-315.
- Habitat II (2000). İstanbul +5 Ülke Raporu, Yönetişim Alt Bölümü, İstanbul.
- Harvey, D. (2010). Postmodernliğin Durumu (5. b.). (S. Savran, Çev.). Metis Yayınları, İstanbul.
- IIIT (International Institute of Information Technology). (2016). Special Track on Digital Governance, Policy, *International Institute of Information Technology Bangalore* (<http://www.iiitb.ac.in/>) (Date of Access: 6.09.2021).
- İrge, N. T. & Şen, E. (2020). **Çalışanların Dijital Teknolojiye Yönelik Tutumlarının ve İç Girişimcilik Özelliklerinin Bireysel İş Performanslarına Etkisi**, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2558-2579.
- Karakaş, Y. (2019). *Dijitalleşmenin Modern Gündelik Hayata Yansımaları ve Hikikomori Örneği* (Tez No. 580635). [Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi].
- Karaman, Z. T. (2000). Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler. *Türk İdare Dergisi*, 72, 426-435.
- Klein, M. (2020). **İşletmelerin Dijital Dönüşüm** Senaryoları-Kavramsal Bir Model Önerisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 997-1019.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Kula, V. (2006). *Kurumsal Yönetim: Hissedar Korunması ve Türkiye Örneği*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

- Li, J. (2014). Protecting The Tax Base In The Digital Economy. *United Nations Paper*, http://www.un.org/esa/ffd/tax/2014TBP/Paper9_Li.pdf (Date of Access: 6.09.2021).
- Menteş A. (2009). *Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi*. Derin Yayınları, İstanbul.
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 193-207.
- OECD, The Organisation for Economic Co-operation and Development (1999). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- OECD, The Organisation for Economic Co-operation and Development (2004). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Ankara, Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- OECD, The Organisation for Economic Co-operation and Development (2015). *Addressing The Tax Challenges of The Digital Economy, Final Report*, Paris, OECD Publishing.
- Olufemi, F. J. (2012). “Electronic Governance: Myth or Opportunity for Nigerian Public Administration?”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, September, 2(9): 122-140.
- Özcan, M. P. (2016). Dijital Ekonominin Vergilendirilmesinde Karşılaşılan Sorunlar: BEPS 1 No’lu Eylem Planı Kapsamında Bir Değerlendirme, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 6(2), 73-82.
- Özer, M. A. (2017). “Yönetişimden Dijital Yönetişime: Paradigma Değişiminin Teknolojik Boyutu”, *Emek ve Toplum*, 6(16): 457-479.
- Palvia, S. C. J. & Sharma, S. S. (2017). “E-Government and E-Governance: Definitions/Domain Framework and Status around the World”, http://www.iceg.net/2007/books/1/1_369.pdf, 07.08.2021.
- Rose, J., Lukic, V., Milon, T. & Cappuzzo, A. (2016). *Sprinting to Value in Industry 4.0*, Boston Consulting Company Report.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 395-420.
- Saklı A. R. (2012) *Stratejik Kurumsal Yönetim*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Sarıca, S.Ö. (2017). Kamu Yönetimi Yaklaşımları Çerçevesinde Dijital Çağ Yönetişimi ve İdari Kapasite. M. Okcu ve H. Gül. (Editörler). “15. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu-Kayfor15” Özetler Kitabı. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Schwab, K. & Malleret T. (2020). *COVID:19 The Great Reset, World Economic*

Forum, Forum Publishing, Switzerland.

Seker, S. E. (2015). Dijital Varlık ve Enformasyon Toplumu (Digital Assset And İn-Formation Society), *YBS Ansiklopedi*, 2(2).

Serin, A. P. & Aksoy, M. (2020). Bilgi ve İletişim Teknolojilerindeki Dönüşümün Zaman-Mekânda Sınır Algısına Yansımaları. *Tasarım + Kuram Dergisi*, 16(30), 1-20.

SPK, Sermaye Piyasası Kurulu. (2005). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/55>.

Şeker, Ş. E. (2014). “Dijitalleşme (Digitalization)”. *YBS Ansiklopedi*, 1(1), 6-8.

Şen, E. (2000). *Senizm*, Gül Yayınları, ISBN: 975-8086-03-0, İstanbul.

Şen, E. (2016). Advertisement, Consumption Culture and Senism, *2nd New Media Conference*, April 21, 2016, İstanbul, 103-118.

Şen, E. (2017a). Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

Şen, E. (2017b). Yeni Ekonomi, Yönetim, Nöro-Yönetim ve Senizm. 2. *Uluslararası Ekonomi Yönetimi ve Pazarlama Araştırmaları Kongresi*, 24-25 Mart 2017, 250-253.

Şen, E. (2018). Blockchain Teknolojisinin Yönetim ve Birey Üzerine Etkileri. 3. *Uluslararası Sosyal Beşerî ve Eğitim Bilimleri Kongresi*, 885-886.

Şen, E., Gerni, G. M. & Ateşoğlu, H. (2018). *Social Score Applications in the Context of Governance Theory: Stakeholder Theory and Blockchain Technology. Critical Debastes in Social Sciences*, 154-165. London: Frontpage Publications.

Şen, E. (2020a). Global Virus of the Digital Village COVID-19 and Senism, *Eurasian Journal of Social and Economic Research*, 7(3), 176-204.

Şen, E. (2020b). New Management and Senism. 5. *International EMI Entrepreneurship & Communication Social Sciences Congress*. June 29-30 2020, Gostivar, N. Macedonia.

Şen, E. (2020c). “Post-COVID-19 Era: The Great Reset and Senism” Coranology: Multidisciplinary Academic Analysis in Perspective of Covid-19, Sciendo Publications, 48-68.

Şen, E. & Batı, G. F. (2020). COVID-19 Pandemik Krizinin Yönetim ve Ekonomi Politik Üzerine Olası Etkileri, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 71-84

Şen, E. & Tarabah, N. E. H. (2020). “Knowledge Management and Corporate Governance within COVID-19 Period”, Data, Information and Knowledge

- Management, In: Mert, G., Şen, E. and Yılmaz, O. (eds) ISBN: 978-625-7126-19-9, Nobel Bilimsel Eserler, İstanbul, pp. 541-556.
- TCMB, Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığı. (2003). İyi Yönetişimin Temel Unsurları, Ankara: Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2021). Dijital Tanımı. TDK, www.tdk.gov.tr.
- TKYD, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2005). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, <http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-ilkeleri-nedir.html>.
- UNDP, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (2015). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, <https://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html>.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2015). Leading Digital, Dönüşüm İçin Teknolojiyi Kullanmak, (Çev. Ümit Şensoy), İstanbul, *THY Yayınları*, Optimist.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. *Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F. E-Dergi*, 7(2), 1-38.
- Yavuz, N. (2015). Dijital Çağ Yönetişimi: Kamu Yönetiminde İhtiyaç Temelli Bütünleşme Çabası (Ed. M. Z. Özer Köseoğlu) içinde, *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları* (s. 273-293). Dora Yayıncılık, Bursa.
- Yereli, A.B., Atsan, E. & Kızıltan, M. (2015). Yolsuzlukla Mücadelede E-Yönetişim ve Kırgızistan'daki Durum. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 129-150.
- Yerlikaya, F. B. & Ağcasulu, H. (2017). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Bir Eleştirisi Olarak Dijital Çağ Yönetişimi. M. Okcu ve H. Gül. (Editörler). "15. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu-Kayfor15" Özetler Kitabı. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 285-287.
- Yeşilyurt Temel, H. & Yapraklı, H. (2015). *Küreselleşen Dünyada İşsizlik*, İCEP, Makedonya, https://www.researchgate.net/publication/283123031_Kuresellenen_Dunyada_Issizlik.
- Yılmaz, B. (2020). Geleceğin Meslekleri (Ed. B. Yılmaz), *Çalışma hayatının geleceği* kitabı içinde (s. 79-123). Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yılmaz, Y. (2020). İşgücü Verimliliği: Etkileyen Faktörler. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel, M. (2000). Yönetişim kavramı üzerine. *Ankara Barosu Dergisi*, 58(3), 145-159.

Doç. Dr. Erdal ŞEN

Lisans öğrenimini, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme (İng.) Bölümü'nde sürdürürken, 18 yaşında telekomünikasyon sektöründe ilk işletmesini kurarak iş yaşamına girdi. Yüksek lisans derecesini, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Kalite ve Üretim Yönetimi Programı'nda tamamladıktan sonra, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü'nde, "Kurumsallaşma ve Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü" adlı doktora tezi ni tamamlayarak 2013 yılında "Doktor" unvanını aldı. Bugüne kadar birçok kurumda kurucu ortak, danışman, gönüllü ve eğitmen olarak görev alan Dr. ŞEN, 16 yılı aşkın süredir akademisyen olarak da yedi farklı üniversitede öğretim elemanı olarak görev yapmıştır. Aynı zamanda Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü, Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü ve Sürekli Eğitim Merkezi Müdürlüğü gibi birçok farklı idari ve akademik görevlerde de bulunmuştur. Halen Fenerbahçe Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri (İng.) Bölümü bünyesinde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Yönetim ve Strateji alanında doçentlik unvanını almış olan Dr. Şen, 2000 yılından bugüne kadar, kendi teorisi olan "Senizm" başta olmak üzere, birçok farklı bilimsel makale, bildiri, kitap, proje ve diğer akademik çalışmalara imza atmıştır. Yönetim ve Strateji, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetişim, Liderlik, Girişimcilik, Dijitalleşme gibi konu başlıklarında bilimsel ve sektörel çalışmalar gerçekleştirmektedir. COVID-19 pandemisinin sosyal bilimler üzerindeki olası etkileri ve Senizm üzerine kavramsal katkısına dayanan son dönem çalışmalarını ile TÜBİTAK bünyesindeki COVID-19 Yetkinlikler Listesi'nde yer almaya hak kazanmıştır. Dr. ŞEN, çeşitli toplumsal sorumluluk çalışmalarında da görev almakta ve toplum gönüllüsü olarak yer almaktadır. Pertevniyal Lisesinden Yetişenler Derneği, Sigorta Eksperleri Eğitim ve Dayanışma Vakfı bünyesinde görev almakla birlikte, Fenerbahçe Spor Kulübü Dernekler Birimi yönetim danışmanı olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

BÖLÜM -2

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM, YÖNETİCİLERİN PERFORMANSI VE VEKALET TEORİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Gülşen KIRPIK

Adıyaman Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0003-4785-9624, gkirpik@adiyaman.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Eda Rukiye DÖNBAK

Adıyaman Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-1752-0390, edonbak@adiyaman.edu.tr

GİRİŞ

Kurumlar arasındaki kıyasıya rekabet, 2000’li yıllarda ortaya çıkan “dijital çağ” ya da “dijitalleşme” kavramlarıyla birlikte çok farklı bir özellik kazanmış olup, kurumsal yapılarda artan bir hızla dijital dönüşüm sürecini başlatmıştır. Dijital çağda ekonomi, toplum, işletmeler ve hatta bireyler derinlemesine değişmekte veya değişmek zorunda kalmaktadır. İletişim, bu değişikliklerin merkezinde yer almakta, teknoloji ise bu yeni çağın ana motoru rolünü üstlenmektedir. Diğer taraftan dijital çağda yönetim, girişimciler, yöneticiler, pazarlamacılar, ekonomistler, politikacılar için yeni bir meydan okumadır (Ribeiro, 2011). Bilgi ve teknoloji dijital çağın en önemli aktörleridir (Kayrak, 2013).

Can Aktan (2002), yeni temel teknolojilerdeki gelişmeleri dijital devrim olarak adlandırmaktadır. Dijital devrim şu anda tüm endüstrileri ve genel rekabet ortamını dönüştürmekte, yerleşik iş modelleri, değişen müşteri beklentileri ve davranışlarının yanı sıra yıkıcı dijital iş fikirlerine sahip yeni ve hızla büyüyen pazara girenler tarafından zorlanmaktadır (Verhoef vd., 2019).

Dijital teknolojiler ürünlerin üretilme şeklini, çalışanların çalışma ve iş birliği yapma şeklini değiştirmektedir ve dolayısıyla kurumlar içinde de önemli zor-

luklar gözlemlenebilmektedir (Schwarzmüller vd., 2018). Benzer şekilde, Wrede vd. (2020) tarafından, dijital dönüşüm aslında kurumların daha fazla değer yaratmak için dijital iş modeli geliştirmede teknolojiyi kullanma biçimlerinde önemli bir değişiklik ve bu dijital dönüşüm üst düzey yöneticiler için benzeri görülmemiş zorluklar olarak görülmektedir.

Bununla birlikte, kurumların yaşam süresinin, uzunluğu etkin ve verimli düzeyde yönetilebilmeleri ile ilişkili olduğundan bu noktada kurumsal yönetime büyük önem atfedilmektedir (Atamer, 2006:9). Kurumsal yönetişim, stratejik yaklaşım ile işletmenin iç ve dış çevreleri ile ilişkisinin içeriğini ve yönünü kontrol etme konusunda önemlidir (Luo, 2005: 2) ve işletmenin dış çevresini merkeze alarak stratejik kararlara ve üst yönetimin faaliyetlerine yön vermektedir (Wit & Meyer, 2000:813).

Ayrıca, dijital çağ ile birlikte, bilgi hem daha fazla ekonomik değer kazanmış hem de global bir boyut haline gelmiştir (Ribeiro, 2011: 63). Bu çağda, kurumlar birbirlerinin özelliklerini ve ürünlerini eskiye nazaran çok daha kolaylıkla taklit ve ikame edebilmektedirler. Bu yüzden kurumların, varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından, yönetimlerinde değişikliğe giderek (Eroğlu ve İrmiş, 2004) dijitalleşmeleri oldukça önemlidir.

Dünyadaki siyasi, sosyal, medyatik ve benzeri tüm haberlerin dünyanın bir ucundan başka bir ucuna saniyeler içerisinde aktarılması dijital çağın çok önemli özellikleri içerisinde yer almaktadır. Oldukça kısa bir an içerisinde çok hızlı ve etkili bir şekilde yayılan haberler kapsamında, hiç şüphesiz ekonominin temel taşlarından olan işletme haberleri de yer almaktadır. Böyle bir ortamda, kurumsal şeffaflık, kurumsal yönetimin temel taşı haline gelmiştir (Alexis, 2007).

Kurumsal yönetimin veya iyi yönetişimin, kurumların performansını etkilemesi beklenen bir durumdur (Yusoff & Alhaji, 2012; Çelik & Dağlı, 2007; Tanrıverdi, 2006). Ayrıca, Öğücü Şen (2017) tarafından, kurumsal yönetişimin kurumun performansında ve operasyonel etkinliğinde artış sağlayacağı belirtilmektedir. Dolayısıyla, yöneticinin de performansında artış beklenebilir.

Bu çağda, kurumlar, performans kontrolü için dinamik bir yönetim yapısına dönüşmek zorundadır (Mert, 2020: 43). Dijitalleşmenin işletmelerin gerçekte nerede olduklarını, nasıl çalıştıklarını ve paydaşlarının nasıl olduğunu sorgulayan temel sorunları ortaya koyan, Kurcz & Paizis (2019) tarafından yapılan çalışmada, teknolojik gelişmelerin ve özellikle dijitalleşmenin iş dünyasındaki geleneksel kavramları aşındırdığı belirtilmiştir. İşletmelerin, fiziksel ikametleri

veya fiziksel toplantılarının yerini e-ikamet veya video konferanslarının alması dijital dünyanın bir sonucu olarak gösterilmiştir.

Bir işletmenin ana iş yerinin veya yönetim merkezinin nerede olduğunun belirlenmesi, bu çağda oldukça zordur (Kurcz & Paizis, 2019). Pazarda meydana gelen değişikliklerin yönetilmesi için kurumların yüksek vasıflı yöneticilere ihtiyacı bulunmaktadır (Negrão, 2020).

1. KURUMSAL YÖNETİŞİM

Kurumsal yönetim, “İşletmenin üst yönetiminin yönetilmesi” anlamına gelmektedir ve işletmelerin içerisinde yer aldıkları rekabet koşullarına farklı bir perspektiften bakılmasını sağlamaktadır. Kurumsal yönetişimin önemi bu denli fazla olduğundan, kurumsal yönetim sürecinden geçerek edindikleri tecrübe ile işletmeler başarı düzeylerini artırabilirler. Kurumsal yönetim sayesinde başarı düzeyi yükselen işletmelerin gelecekte daha güçlü varlık göstermeleri beklenmektedir (İşcan & Kaygın, 2009).

Kurumsal yönetim alanının ortaya çıktığı temel anlayış, modern kurumsal organizasyon biçiminin doğasında bulunan sahiplik ve kontrolün ayrılmasıyla ilgili potansiyel sorunların (Bonazzi & İslam, 2007; Denis, 2001) olmasıdır. Bu bağlamda, kurumsal yönetim, kendi çıkarlarını gözetken yöneticileri (kontrolörler) kurumun hissedarları (sahipleri) adına kalan nakit akışlarının değerini maksimize etmeye teşvik eden kurumsal ve piyasa mekanizmalarını kapsar. Kurumsal yönetim üzerine yazılmış çoğu bilimsel çalışmaların ortak özelliği, bu temel kavrayışın 1776’ya kadar uzandığına işaret etmeleridir. O yıl boyunca, Wealth of Nations’da profesyonel yöneticiler hakkında yazan Adam Smith şunları söylemiştir: “[Kendi paralarının değil] başka insanların parasının yöneticileri olarak... aynı endişeli ihtiyatla gözetmeleri beklenemez...” (Denis, 2001: 192). Adam Smith tarafından ortaya atılan bu görüş aslında vekalet teorisinin dayanağını oluşturan görüş ile aynı doğrultudadır. Dolayısıyla kurumsal yönetişimin vekalet teorisine dayandığı açıkça görülmektedir.

Üst düzey işletme yöneticileri, işletmenin varlığını koruma, hayatta kalma ve gelişimini sağlarken diğer bir taraftan da işletmeden beklentisi olan çıkar gruplarının beklenti ve gerçekleşen algı dengelerini düzenlemek durumunda kalmışlardır (Koçel, 2003:465). Yöneticiler bu sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda işletmenin paydaşlarına bilgiyi zamanında ve doğru aktarma mecburiyeti içerisinde. Yöneticiler yukarıda belirtilen sorumluluk ve zorunluluklarını ye-

rine getirirken kurumsal yönetişim ilkelerinden faydalanacaklardır. Yöneticiler karşılaştıkları sorun ve zorlukları kurumsallaşma sayesinde atlatabileceklerinin farkındadır.

Başka bir anlamda kurumsal yönetişim, yönetsel sürecin bir ekip tarafından yönlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Bu durumda kurumsal yönetişim, örgütün amaç ve stratejilerinden, yapı ve kültürüne kadar soyut ve somut yönetim süreç ve araçlarının kim tarafından ve nasıl belirlenerek uygulanacağı sorunlarına cevap arayan bir yönetim tekniği olarak görülebilir (İşcan ve Naktiyok, 2005:127).

Kurumsal yönetişim süreci incelendiğinde, bu süreçte bir işletmenin yönetim kurulu üyelerinin belirlenmesi, bu kurulun bilgi yönetim tarzı, iletişime girecekleri paydaşları seçim ilkeleri ve seçimi ile etkileşim kararlarının süreçte ön planda olduğu görülmektedir (Baraz, 2004:764).

Kurumsal yönetişim kavramı, bir işletmede mevcut yönetimdeki söz sahipleri ile pay sahipleri arasındaki ilişkilerin tamamını ele almaktadır (Özsoy, 2019, s.3). Yönetişim, organizasyonlar açısından bir idare ve kontrol mekanizması olarak kabul edilir ve yöneticilerin kurumsal faaliyetleri yönlendirmesini ve dolayısıyla yapılan işlerden sorumlu olmasını gerektirir (Coşkun, 2003).

Kurumsal yönetişim, yapı, prensip ve süreçlerden oluşan bir bütündür (Kayrak, 2013). Kurumsal yönetişim, kurumun sahipleri ve finansörlerin, kendileri için çalışan üst yönetimi nasıl kontrol ettiği ile ilgilidir (Kayrak, 2013).

Kurumsal yönetişimin ilkeleri, Vekâlet Teorisi'ne dayanmaktadır (Acar vd., 2019: 21). Jensen ve Meckling (1976) tarafından ortaya atılan teoriye göre, yöneticiler pay sahiplerinin haklarını kendi şahsi çıkarları için kullanmaktadırlar. Ancak gelişmekte olan, güçsüz ve piyasa koşullarında istikrarı olmayan ülkelerin vekalet teorisinden çok kurumsal yönetişimi incelemesi gerekir (Arı, 2008).

Vekâlet teorisi genel itibarıyla, vekâlet veren ve vekil arasındaki vekâlet problemlerini ele almakta olup, bu problemlerden kaynaklanan vekâlet maliyetlerini minimize etmeyi amaçlamaktadır (Güvençer, 2008). Kurumsal yönetişimin etkililik temel boyutunda ilişkili kavramlar içerisinde “performans” ve “yönetim” kavramları da yer almaktadır (Acar vd., 2019: 25).

Kang (2005) tarafından, kurumsal yönetişimin temel amacı “kurum performansının, piyasa değerinin ve hisse değerinin maksimize edilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Belirli ülkeleri kapsayan araştırmalar incelendiğinde, yöne-

tişim değişkenlerinin bazılarının kurum performansı ile ilişkisine odaklanıldığı görülmektedir. Bu değişkenlerden bazıları, yönetim kurulu (YK) kompozisyonu (bağımsız üyelerin oranı) veya büyüklüğü, yöneticilerin ödüllendirilme şekli, yöneticilerin hisse oranı ve ele geçirmelere karşı uygulanan savunma mekanizmalarıdır. Kurumsal yönetim kalitesini tayin edebilecek tüm değişkenlerin kurum değeri üzerindeki etkisini araştıran uluslararası araştırmaların nadir görülmesinin nedeni olarak, her ülke için geçerli faktörlerin oluşturulmasında bilimsel yetersizlik öne sürülmektedir (Çelik & Dağlı, 2007).

Yukarıda verilen bilgiler birlikte değerlendirildiğinde, kurumsal yönetimin, kurumun sistem uygulamalarının ve prosedürlerinin yürütüldüğü, sosyal, politik ve yasal ortam ile kurumu yöneten resmi ve gayri resmi kurallarla (Yusoff & Alhaji, 2012) ilgili olduğu söylenebilir.

2. KURUMSAL YÖNETİŞİM TEORİLERİ

Kurumlar rekabetçi dünyada, kurumsal yapılarının iyi yönetişimine önem vermektedirler. Kapitalizmin mükemmel bir şekilde taşmasıyla kurumlar güçlenirken, dünya çapındaki hükümetler de kapitalizmin etkilerine ve üstünlüğüne razı olmak zorunda kalmaktadırlar. Bu süreçte, kurumsal yönetimdeki nihai teoriler vekil teorisi ile başlamış, yönetim teorisi ve paydaş teorisine kadar genişlemiş ve kaynak bağımlılığı teorisi, politik teori, meşruiyet teorisi ve sosyal sözleşme teorisine doğru kaymıştır. Ancak bu teoriler, düzenleyici yapılardan ziyade yönetim kurulu yapısının oluşumu, denetim kurulu, üst yönetimin görevleri, örgütsel ve sosyal sorumluluklar gibi değişkenlerin neden ve sonuçlarını tartışmaktadır (Yusoff & Alhaji, 2012).

Temelini Vekâlet Teorisi'nden alan kurumsal yönetim, tutarlılık, sorumluluk, hesap verilebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik ve katılım-yayımlı olmak üzere yedi farklı prensibe dayanmaktadır. Bu prensiplerin kurum içinde yayılımı, kurumun kendi içinde ve paydaşlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurmasını sağlar (Öğücü Şen, 2017).

Kurumsal yönetişimin esası, organizasyonun iç ve dış paydaşlarının etkin bir kontrol sisteminden yarar sağlaması ve bu konuda hesap sormasıdır (Özeren & Temizel, 2005). Vekâlet Teorisi, Paydaş Teorisi ve Temsil Teorisi kurumsal yönetim araştırmalarında sıklıkla yer almış teorilerdir. Bu teorilerin ortak tek yönü, kurumsal yönetişimi bütüncül yaklaşım yerine tek boyutta irdelemesidir. Kurumsal yönetişimin çok boyutlu yapısı gereği, işletmenin içinde yer aldığı

ülke ve sektör başta olmak üzere yönetim süreci yaklaşımlarına göre de teoriler değişkenlik gösterebilecektir (Clarke, 2004).

Tablo 1. Kurumsal Yönetişim Teorilerinin Karşılaştırılması

Teori	Yöneticiye Bakış	Yönetim Kurulu'nun Rolü	Yönetim Kurulu Yapısı
Vekâlet Teorisi	Yöneticiler rasyonel varlıklardır ve kendi çıkarlarını düşünürler.	Yöneticinin kontrolü ve gözetimi.	İşletmenin yöneticilerinin kontrol ve gözetimi için bağımsız bir yönetim kurulu olmalıdır.
Temsil Teorisi	Yöneticiler sadık hizmetkârlardır.	Yöneticiye destek	Yönetim kurulu, yönetime yardımcı olan bir birimdir. Yöneticiler, işletmenin içinde bulunduğu çevreyi iyi bildiğinden yönetim kurulunda yer almalıdırlar.
Paydaş Teorisi	Yöneticiler paydaşlarla olan ilişkileri düzenlerler.	Yönetimin bütün paydaşlara eşit davranmasında anahtar rol.	Paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması için yöneticilerin yönetim kurulunda yer alması gerekmektedir.

Kaynak. Bathula (2008: 33).

Davis ve diğerleri (1997)'ne göre Temsil Teorisi, vekâlet eden ve veren arasındaki ilişkiden ibarettir. Bu teori, Vekalet Teorisi'nin aksine vekalet eden ve verenin amaçlarının uyumluluğuna odaklanmıştır. İşletme yönetici ve ortaklarının uyumu kurum performansını doğrudan etkilemektedir. Amaç birliği ve uyum işletmedeki yöneticilerin kurumu sahiplenmesi sonucunu yaratacaktır. Böylelikle yöneticinin artan performansı kurumun performansını da yukarıya doğru çekecektir.

3. VEKALET TEORİSİ

Kökleri ekonomik teoriye dayalı olan vekalet teorisi, ilk kez Alchian ve Demsetz (1972) tarafından ele alınmış ancak, Jensen ve Meckling (1976) tarafından geliştirilmiştir. Vekâlet teorisi, “hissedarlar (müvekkiller) ile yöneticiler

(vekiller) arasındaki ilişki” olarak tanımlanmaktadır. Bu teoride, kurumun sahibi veya hissedarları yani müvekkilleri, iş yapmak için yöneticileri yani vekilleri işe alırlar. İş sahipleri, işin yürütülmesini hissedarların vekilleri olan yöneticilere devrederler ve ayrıca sözleşme tarafları arasında çıkar çatışmalarından (Clarke, 2004; McColgan, 2001; Jensen & Meckling, 1976) bahsedilmektedir. Dolayısıyla vekalet teorisi, kurumlardaki çalışanların veya yöneticilerin kendi çıkarlarını gözetebileceğini savunmaktadır (Abdullah & Valentine, 2009; McColgan, 2001; Jensen ve Meckling 1976). Bu teoriye göre, işe alınan her yönetici kurumun iş sahipleri veya hissedarları adına iş yapmaktadır. Diğer bir deyişle, yönetici müvekkili adına iş yapan vekil durumundadır. Dolayısıyla, vekalet teorisinin dayanak noktası budur. Ancak, vekalet teorisine göre her iki tarafın da yani hem müvekkilin hem de vekilin kendi çıkarlarını düşüneceğidir. Bu ilişki aşağıdaki Şekil 1’de gösterilmiştir:



Şekil 1. Vekalet Modeli

Kaynak. Abdullah & Valentine (2009 :90)

Vekâlet teorisinde, kurumsal kontroller için iyi gelişmiş bir piyasanın var olmadığı varsayılmaktadır. Bu nedenle piyasa başarısızlıklarına, piyasaların yokluğuna, ahlaki tehlikelere, asimetrik bilgiye, eksik sözleşmelere ve diğerleri arasında ters seçime yol açmaktadır (Bonazzi & İslam, 2007). Bu konu ile ilgili, Grove ve Basilico, (2011: 211-213) tarafından yapılan çalışmada, şirket skandal-larında kurumsal yönetim zafiyetlerinin varlığına ilişkin bulgular incelenmiştir ve aşağıda belirtilen durumların kurumsal yönetimi yüksek oranda olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Şöyle ki;

- ✓ CEO’nun gücü ve yönetim kurulu üyelerinin işletmenin yönetici kadro-sundan oluşması,
- ✓ İç denetim mekanizmasının verimsizliği,

- ✓ Kısa vadedeki performans ve kâr hedeflerine bağlı kalmak,
- ✓ İş etiği ve değerlerin olmaması veya alt seviyede olması,
- ✓ Belirgin ve açık olmayan iş stratejileri,
- ✓ CEO'ların eleştiri kabul etmemeleri,
- ✓ Hisse senedi satışlarının içerden yapılması,
- ✓ Üst yönetimdeki devir hızı,
- ✓ Dış denetçilerin tarafsız olmaması,
- ✓ Şirketin iş yaptığı yatırım bankalarının bağımsızlık düzeyleri.

Vekâlet Teorisi'ne göre (Jensen & Meckling, 1976), yöneticilerin aldıkları ücretler firma performansı ile ilişkili olduğundan, yöneticiler kurumun performansını yükseltmek için ellerinden gelenin en iyisini yapacaklardır. Dolayısıyla yöneticilerin performans düzeyi de artacaktır.

Güvençer (2008: 40-41) tarafından, vekâlet teorisine göre yöneticilerin, işletme sermayesine sahip olan hissedarlar tarafından hissedar refahını maksimize edecek doğrultuda karar almak için yetkilendirildiği belirtilmektedir. Ayrıca, Güvençer tarafından (2008: 40-41), sermaye sahipliğinin yönetimden ayrılması sonucu, hissedarların işletme üzerindeki kontrollerini kaybettikleri; işletmedeki hakları maaş ve imtiyazlarla sınırlı olan yöneticilerin ise riskten kaçınarak, kendi kişisel çıkar ve amaçları doğrultusunda işletmeyi yönettikleri ve bu yüzden işletme performansının olumsuz yönde etkilenecek vekâlet maliyetlerine yol açabileceği de belirtilmektedir.

4. VEKALET MALİYETLERİ

Literatürde kurum (Jensen ve Meckling, 1976; Alchian & Demstet, 1972), vekalet teorisinin ortaya çıkmasıyla sonuçlanan bireysel üretim faktörleri arasındaki sözleşmelerin bir bağlantısı olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, kurum bir birey değil, bireylerin çatışan amaçlarının sözleşme ilişkileri çerçevesinde dengeye getirildiği bir hukuk kurgusudur. Bu sözleşmeye dayalı ilişkiler sadece çalışanlarla değil aynı zamanda tedarikçiler, müşteriler ve alacaklılarla da ilgili olmaktadır. Deegan (2004) tarafından yapılan çalışmada, kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden tüm tarafların kurumun değerini en üst düzeye çıkarmak için performans göstermesi ve vekalet maliyetlerinin azaltılması bu sözleşmelerin amaçları arasında gösterilmektedir.

Vekâlet maliyetleri, Jensen ve Meckling (1976, s. 308) tarafından “izleme maliyetleri”, “vekil tarafından yüklenilen tazmin edici anlaşma maliyetleri” ve hem vekâlet veren hem de vekil tarafından üstlenilen artık maliyetler” şeklinde sınıflandırılmaktadır. McColgan (2001: 5) tarafından izleme maliyetleri; “vekâlet verenin, vekilin davranışlarını ölçmek, gözlemlemek ve kontrol etmek amacıyla katlandığı giderler” olarak tanımlanmakta ve bu maliyetlerin denetim maliyetleri, yöneticilik bedeli sözleşmeleri ve yöneticilerin işten atılma maliyetlerini içerebileceğinden bahsedilmektedir. McColgan (2001) tarafından yapılan çalışmada, Jensen ve Meckling’in modern kurumu karakterize eden “sözleşmeler bağlantısı” içinde bu tür sorunların neden ortaya çıktığı ve yöneticilerin ve hissedarların firma değerini en üst düzeye çıkarmak için bu maliyetleri kontrol etmek için nasıl hareket edebilecekleri gözden geçirilmektedir. Tosi ve Gomez-Mejia (1989) tarafından, izleme ve teşvik uyum seviyesinin kurumun sahibi tarafından kontrol edilen kurumlarda, yönetim tarafından kontrol edilen kurumlara göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

5. YÖNETİCİLERİN İZLENMESİ VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Kurumsal yönetişimin, kurum performansı üzerindeki etkisi, uzun zamandır finansörler, ekonomistler, davranış bilimciler, hukukçular ve işletmeciler gibi farklı disiplinlerde büyük ilgi görmüştür. Ancak, temsilcileri veya yöneticileri tutarlı bir şekilde hisse değeri optimizasyonu yararına hareket etmeye teşvik eden etkili bir kurumsal yönetim mekanizmasını neyin oluşturduğu konusunda ise henüz bir fikir birliği yoktur (Bonazzi & İslam, 2007).

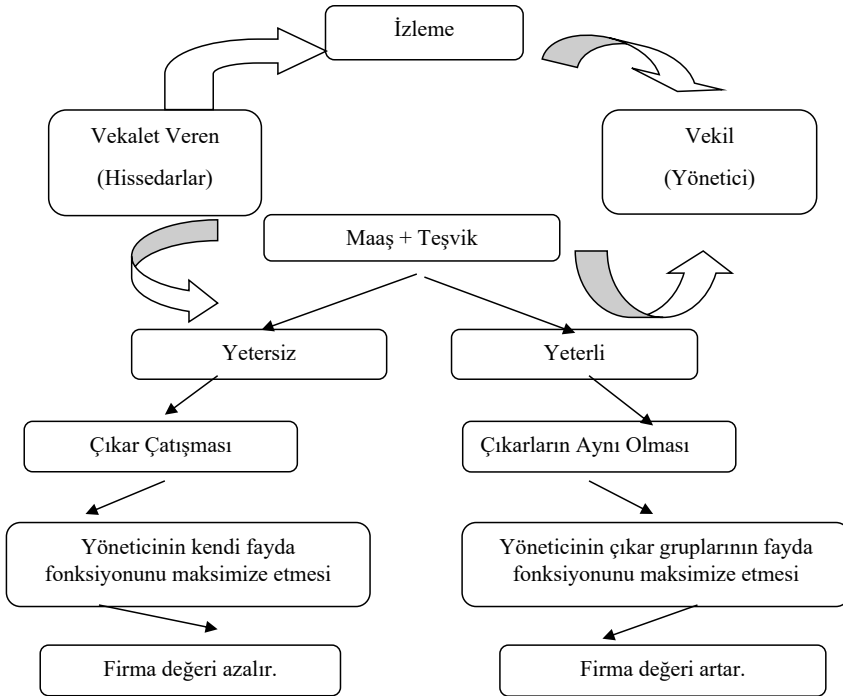
Literatürde (Wrede, 2020; Certo vd., 2006; Finkelstein vd., 2009; Hambrick, 2007; Finkelstein & Hambrick, 1996;) üst yöneticilerin kendi kurumlarına sağladıkları karar verme gücü ve liderlik yoluyla, kurumsal stratejiler ve performans üzerinde önemli bir etkiye sahip oldukları belirtilmektedir. Yöneticilerin izlenmesindeki en temel uygulama, yöneticilerce performanslarını gösteren raporlar hazırlanmasıdır (Güvençer, 2008). Vekalet teorisi bağlamında yöneticinin performansının ölçülmesi ile ilgili iki yaklaşım söz konusudur. Literatürde (Güvençer, 2008; Activeline, 2004) bu yaklaşımlar, EVA (Economic Value Added) ve MVA (Market Value Added) olarak adlandırılmaktadır.

Wrede ve diğerleri (2020) tarafından yapılan çalışmada, kurumların dijital dönüşümünde üst yönetim ekibi desteğinin şart olduğu vurgulanmaktadır. Üst

yönetim tarafından işletme misyonunun işletmenin “hak sahiplerinin” çıkarları ve amaçları dahilinde yapılıp yapılmadığının, hazırlanan stratejilerin bu misyon ile örtüşüp örtüşmediğinin, uygulamaların doğru yönde yapılıp yapılmadığının izlenmesi ve kontrol edilmesi kurumsal yönetişim konusunun kapsamı içindedir (Ülgen & Mirze, 2004:423).

Bonazzi ve İslam (2007) tarafından, özünde üst yöneticinin yönetim kurulu tarafından izlenmesinin üst yöneticinin performansını artıracak ve olası çıkar çatışmalarını önleyeceği öngörülmektedir. Bu bağlamda Vekalet Teorisi tartışmasına da katkıda bulunmaktadır.

Stern Stewart & Co. Şirketi tarafından geliştirilen EVA kavramı; “yaratılan değerın muhasebe kârından firmanın sermaye maliyetinin çıkarılarak bulunması ve yöneticinin performansının bulunan değerle ölçülmesi” olarak tanımlanmakta olup, bu tarz ölçüm, yöneticinin kullandığı sermayeye karşılık, yarattığı katma değer anlamına gelmektedir. Bu yaklaşımda, işletme yöneticisi salt kârı artırmak yerine, daha az sermaye kullanarak kârı artırmaya teşvik edilmektedir.



Şekil 2. İzleme, Maaş ve Teşvik Sistemi

Kaynak. Activeline (2004: 5); Güvençer, (2008: 54).

Kurum piyasa değerinden kullanılan sermayenin çıkarılması ile bulunan MVA ise, kullandığı sermayeye karşılık, yöneticinin performansının yatırımcılar tarafından algılanma seviyesini göstermektedir. Yönetici performansının doğru ölçülebilmesi ile doğru teşvikin verilebilmesi, vekâlet maliyetlerinin azaltılabilmesinin temel formüllerinden birini oluşturmaktadır. Bu açıdan gerek EVA gerekse MVA, yeni ve daha iyi ölçüm araçları olarak gözükmemektedir. Yaratılan katma değer açısından kullanılan sermayeye göre ayarlanan kâr ve piyasa değerini esas alan bu ölçümde, kurumun gerçek kârını gösteren EVA, kurumun alt bölümlerindeki yöneticileri; MVA ise kurumun en tepe yöneticilerini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Kurumun gelecekte yaratacağı bütün kârların sermayeye maliyetine göre ayarlanmasından sonra, sermaye maliyetine göre ayarlanan piyasa değeri olan MVA, şimdiki değer olan EVA'dan ne kadar fazlaysa, yatırımcıların kurumun kâr elde etmesine yönelik beklentilerinin de o kadar yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır (Activeline, 2004, s. 4; Güvençer, 2008: 54-55).

Ayrıca, Denis (2001) tarafından yapılan çalışmada, kurum yöneticisinin gelirlerinin büyük ölçüde kurumlarının performansına bağlı olduğu ve bu nedenle yöneticilerin de büyük çoğunluğunun kurumlarına bağlı oldukları belirtilmektedir. Dolayısıyla, yöneticiler hisse senedi riskini en aza indirmeye ve kurumlarının riskini artıran yatırım kararlarından kaçınmaya çalışacaklardır ve riski azaltacak yatırımları çeşitlendirmek isteyeceklerdir (Jensen, 1986).

Yöneticilerin temel maaşları, kurumların büyüklüğünün fonksiyonudur ve nispeten istikrarlıdır. Yöneticilerin performansları iyi olduğunda uzun vadeli gelirleri daha yüksek olacaktır (Tosi vd., 1989). Gomez-Mejia ve diğerleri (1987: 65) tarafından yapılan çalışmada, değişken performansın aşırılıklarından kaçınmak için yönetim tarafından kontrol edilen kurumların, ücretlendirme sistemlerini anlaşılır biçimde planlaması savunulmaktadır.

Bununla birlikte, Jensen ve Zimmerman (1985: 20) tarafından, üst düzey ücret paketlerinin yöneticilerin ve hissedarların çıkarlarını aynı hizaya getirmeye yardımcı olduğuna inanılmaktadır. Benzer şekilde, Murphy (1986: 126) tarafından da, kurumun yüksek ücret politikasının, yöneticileri hissedarları adına hareket etmeye ve ellerinden gelen en iyi yönetim performansını sergilemeye teşvik ettiği belirtilmektedir. Diğer bazı çalışmalarda ise, yönetici ücreti ile performans arasındaki ilişkinin, sahibi tarafından kontrol edilen kurumlarda, yönetim tarafından kontrol edilen kurumlardan daha güçlü olabileceği ifade edilmektedir (Kroll vd., 1989; Tosi & Gomez-Mejia, 1989; Dyl, 1988; Gomez-Mejia vd., 1987; Arnould, 1985; Allen, 1981; McEachern, 1975).

Diğer taraftan, bir kurumun performansı sadece paydaşlarına sağladığı kazanımlarla ölçülmemelidir. Paydaşlara sağlanan kazanımlar dışında, üst yönetimden alt kademelere bilgi akışı, kişiler arası ilişkiler, çalışma ortamı ve benzeri diğer kilit konular da dikkate alınması gereken kritik konular arasındadır (Jensen, 2001). Ayrıca, Hambrick ve diğerleri (1993) tarafından yapılan çalışmada da görüleceği üzere, kurumun performansı ne kadar iyi olursa, üst düzey yöneticinin de kurum stratejisinde ve kendi liderlik profilinde o kadar az değişiklik yapma niyetinde olacağı aşıkardır. Buna göre, kurumun performansı bir anlamda yöneticilerin de performanslarının göstergesidir.

6. DİJİTAL ÇAĞDA YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ

Dijital çağda, yöneticilerin özellikleri önemlidir çünkü dijital dünyada kurumların stratejik kararlarını kimin verdiğini karakterize ederler ve bu yüzden yöneticiler bu başarıda önemli bir etkidir (Negrão, 2020). Hızla gelişen dijital ortam, kurumların dijitalleşme yönlerini mevcut işlerine uyarlamalarını ve entegre etmelerini gerektirmektedir (Wrede vd., 2020). Dijital çağ, sadece iş yapış şekillerini değil, müşteri ilişkilerini, hizmet modellerini, ürün hizmet biçimlerini ve en çok da “yetenek” algısını değiştirmektedir. İş stratejilerindeki bu hızlı dönüşüm kısa vadede yeni ve farklı becerilere sahip ve geleneksel (Özmen vd., 2019) yöneticilerden çok daha farklı noktalara odaklanan yöneticilerin önemini ortaya koymaktadır.

Wrede ve diğerleri (2020) tarafından, büyük yerleşik kurumların üst düzey yöneticilerinin dijital dönüşümün zorluklarıyla nasıl başa çıktığına ilişkin bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada, dijital dönüşümün etkisinin farklı düzeylerde ve farklı şekillerde algılanabileceği ve üst düzey yöneticilerin, kurumlarını hem resmi hem de gayri resmi şekillerde etkileyebilecek seçimleri yapmadan önce, ilk olarak dijitalleşme konuları ve firmanın kendileri için etkileri hakkında derin bir anlayış geliştirmeleri gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin aktif olarak sadece kendi kurumları içindeki dijitalleşme uzmanları ile ilgili değil, aynı zamanda dijital dönüşümden etkilenen süreçler ve iş alanlarına aşına ve derinden ilgili çalışanlarından da anlayış bekledikleri gözlenmiştir.

Ayrıca, Wrede ve diğerleri (2020) tarafından, kurumların dijital dönüşümle uğraşırken üst düzey yöneticilerin karşılaştığı karmaşıklıktan bahsedilmiştir. Benzer şekilde, diğer bazı çalışmalar (Smith & Tushman, 2005; March, 1991) tarafından da üst düzey yöneticilerin, kurumlarının performansını sürdürmek

için stratejik çelişkileri yönetme konusunda sürekli olarak zorlandıkları belirtilmektedir.

Dijital çağda, özellikle üst düzey yöneticilerin dijital yakınlığı, yeniliklere açıklığı ve dijitalleşmeyle ilgili önceki mesleki deneyimleri (Wrede vd., 2020) yöneticilerin performansı açısından oldukça önemlidir. Dijital çağın liderlerinin özelliklerine ilişkin hem kuramsal hem de araştırmaya dayalı çalışmalar incelendiğinde, dijital çağdaki yöneticilerin aşağıdaki Tablo 2.'de gösterilen yetenek ve becerilere sahip olması gerektiği gözlenmektedir.

Tablo 2. Dijital Çağdaki Yöneticilerden Beklenen Yetenek ve Beceriler

S/No	Yetenek ve Beceriler
1	Dönüşüm teknolojisi becerileri, dijital deneyim, dijital iletişim
2	Kapsamlı tasarım zihniyeti ve gerçekleştirme
3	Geleceği tahmin etme, vizyon sağlama, hedefler oluşturma
4	Açık fikirlilik, eleştirel uyumlu düşünme ve çevik yaklaşım becerileri
5	Sosyal zekâ, tutku, empati
6	İletişim, paylaşım, işbirlikçi öğrenme
7	Sanal ekip çalışması, birlikte oluşturma, iş birliği
8	Yetki verme, başkalarını güçlendirme, sınırları zorlama için motive etme
9	Güven inşa etme

Kaynak: Özmen ve diğerleri (2019: 11-12)

Dijital çağın yöneticileri (Prentice, 2013: 179), başkalarını teşvik etmeli, farklı bakış açılarına sahip olmalı, gelecek odaklı olmalı, yeni yaklaşımlar denemeli, yenilikçi olmalı, farklı davranmalı, öğrenmeli ve empati kurmalıdır.

SONUÇ

Giderek daha dijital hale gelen çevrede kurumlar e-iş yapsa da yapmasa da yöneticilerin yüksek performans göstermesi yani başarılı hale gelmesi çok zordur. Bununla birlikte, birçok kurum, dijital teknolojilerin varlığı olmadan geleneksel olarak çalışmaya devam etmektedir. Ancak yapılan bu çalışmada, etkili bir kurumsal yönetişimin yöneticilerin performansını, dolayısıyla kurumun performansını olumlu etkilediği belirlendiğinden, her kurumun hedeflerine ulaşabilmesinde kurumsal yönetim politikasını uygulaması dijital çağa uyum açısından katkı sağlayacaktır.

Mert (2020) tarafından da belirtildiği üzere dijital çağ, yükselen bir eğilim olup, dijital teknoloji temelli yenilikçi ve yaratıcı ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Böyle bir ortamda, yeni teknolojik olanakları fırsata dönüştürebilen kurumlar rekabet alanında üstünlük kazanmaktadırlar ve ayrıca kurumlar, performans kontrolü için dinamik bir yönetim yapısına dönüşmek zorundadırlar. Bununla birlikte, Shetty (1993) tarafından yapılan çalışmada, üstün performans elde etmek için rekabetçi kıyaslamanın gerekli olduğundan bahsedilmektedir. Ancak, bu konudaki bir diğer önemli bir bulgu, dijitalleşmenin işletmelerde değer yaratmaya katkıda bulunduğu genel olarak bilinmesine rağmen özellikle hizmet sektörüne yönelik iş performansı üzerindeki etkisini inceleyen az sayıda çalışmanın bulunmasıdır (Ribeiro-Navarrete vd., 2021).

Vekalet teorisi bağlamında kurumsal yönetişimin daha etkili ve verimli bir nitelik kazanabilmesi açısından literatürde (Ribeiro-Navarrete vd., 2021; Mert, 2020; Kayrak, 2013; Güvençer, 2008; Çelik & Dağlı, 2007; Shetty, 1993) yer alan çalışmalardan da yararlanılarak geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur. Şöyle ki;

- ✓ Sosyal ağların kurumsal amaçlar doğrultusunda güncellenerek kullanılması,
- ✓ Kurumdaki tüm personele (özellikle yaşlı çalışanlara) dijital araçların kullanımı ile ilgili beceri ve yetkinlik düzeylerinin artırılması konusunda eğitim verilmesi,
- ✓ Çalışan performansının yakından takibi ve gerekiyorsa sürekli eğitimlerin verilmesi,
- ✓ Denetim ve kontrol sistemlerinin artırılması,
- ✓ Bütçe kısıtlamaları ve teşvik prim sistemleri oluşturulması,

- ✓ Kurumların ürettiği ya da üreteceği ürün ve hizmetlerin, dijital teknoloji temelli düşünülmesi,
- ✓ Kurumsal yönetim kodlarının oluşturulması,
- ✓ Kurumlarda katı bir hiyerarşinin olduğu yönetim anlayışı yerine; tüm çalışanların kurumsal karar sürecine katıldığı, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin ön planda olduğu bir anlayışa yer verilmesi,
- ✓ Rekabetçi kıyaslamanın yapılması,

Kurumsal süreçler yukarıda belirtilen öneriler doğrultusunda yerine getirildiğinde;

- ✓ Kurumsal performans artacaktır.
- ✓ Yöneticiler ve hissedarlar arasındaki vekâlet çatışmaları azalarak firma değeri artacaktır.
- ✓ Çalışanların dijital çağa uyumu sağlanacaktır.

Ancak, kurumsal yönetim sayesinde yöneticilerin dijital çağa uyum sağlaması açısından, Yusoff & Alhaji (2012) tarafından da belirtildiği üzere, kurumsal yönetimin tek bir teoriye dayandırılması yerine, yöneticilerin performanslarının daha etkin ve verimli kılınabileceği çeşitli teorilerin karışımının daha uygun olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, H., & Valentine, B. (2009). Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance. *Middle Eastern Finance and Economics*, Issue 4, 88-96. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.320.6482&rep=rep1&type=pdf>.
- Acar, A. Z., Acar, P., Güler, N. & Yozgat, U. (2019). Örgütsel Ekoloji Bağlamında Kurumsal Yönetişim ve Liderlik: Lojistik Sektöründe Bir Alan Araştırması. 7. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Ed.: A. M. Alparslan, D. Pehlivan, S. Yastıoğlu, Ö. F. Oktar, F. Kıran, ss. 19-28. Elektronik Yayın Formatı, www.odk.mehmetakif.edu.tr
- Activeline (2004). “Vekâlet Maliyetlerine Dikkat”, Active Academy Araştırma Merkezi, Şubat ayı, 1-6.
- Alchian, A. & Demsetz, H. (1972). Production, Information, Costs and Econo-

- mic Organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Alexis, G. Y. (2007). In: International Corporate Responsibility Series, Ed. Ho-oker, J., Hulpke, F. J., & Madsen, P., Volume 3, Page 55-67. DOI: 10.5840/icr200735
- Arı, M. (2008). Kurumsal yönetim ve finansal raporlamanın güvenilirliği. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 3(2), 43-68.
- Atamer, M. (2006). Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi, (Uzmanlık Tezi), Ankara.
- Baraz, B. (2004). “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma”, 3.Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi Bildirileri, Osmangazi Üniversitesi, 27/10/2004, (763-771), Eskişehir.
- Bathula, H. (2008). Board Characteristics and Firm Performance: Evidence From New Zealand. PhD Thesis, Auckland University of Technology.
- Bonazzi, L. and Islam, S.M.N. (2007). Agency theory and corporate governance: A study of the effectiveness of board in their monitoring of the CEO. *Journal of Modelling in Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 7-23. <https://doi.org/10.1108/17465660710733022>
- Can Aktan, C. (2006) “Kurumsal Yönetim ilkeleri”, www.canaktan.org (10.03.2006).
- Certo, S. T., Dalton, C. M., Dalton, D. R., & Lester, R. H. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, 43(4), 813–839. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00612.x>
- Clarke, T. (2004). *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*. Routledge, New York & Londra.
- Coşkun, S. (2003). *Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, (der.) Ahmet Nohutçu, Asım Balcı, Bayram Coşkun ve Namık Kemal Öztürk, Seçkin Yayınevi, Ankara
- Çelik, M. ve Dağlı, M. F. (2007). Kurumsal Yönetim ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Sürdürülebilir Kalkınmaya Etkisi. *Vergi Raporu*, Sayı 92, 16-25.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- Deegan, C. (2004). *Financial Accounting Theory*, McGraw-Hill Australia Pty Ltd, NSW.

- Denis, D. K. (2001). Twenty-five years of corporate governance research ... and counting. *Review of Financial Economics*, 10(3), 191-212. doi:10.1016/s1058-3300(01)00037-4
- Eroğlu, F. ve İrmış, A. (2004). Yönetim Krizlerine Karşı Yönetim Ahlakının Yeniden İnşası, *Türkiye Günlüğü*, Sayı: 78.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. Eagan, MN: West Publishing Company.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards. New York: Oxford University Press.
- Gill, Tanuja (2009), “Role of Information Technology in Corporate Governance”, Araştırma Çalışması, Hindu Kanya College, Kapurthala, http://tanuja-gill.com/papers/IT_and_corporate%20Governance_Paper.pdf
- Gomez-Mejia, L. R., Tosi, H. L., and Hinkin, T. (1987). Managerial control, performance, and executive compensation. *Academy of Management Journal*, 30:51-70.
- Grove, H. ve Basilico, E. (2011), Major Financial Reporting Frauds of the 21st Century: Corporate Governance and Risk Lessons Learned. *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, 3(2):191-226.
- Güvençer, Ü. C. (2008). *Vekâlet teorisi: Firma performansına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401–418.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.2307/20159303>.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2005). *Dijital Çağ Örgütleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- İşcan, Ö. F. ve Kaygın, E. (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2): 213-224.
- Jensen, M. C. & Meckling W. H. (1976). Theory of the firm. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Jensen, M. C., and Zimmerman, J. L. (1985). Managerial compensation and the managerial labor market. *Journal of Accounting and Economics*, April: 3-9.

- Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review*, 6, 323-329.
- Jensen, M. C. (2001). Value Maximisation, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function. *European Financial Management*, 7(3), 297-317.
- Kang, E., & Zardkoohi, A. (2005). Board leadership structure and firm performance. *Corporate governance: an international review*, 13(6):785-799.
- Kayrak, M. (2013). Bilişim Teknolojileri Yönetişimi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı 91 (Ekim-Aralık), 57-76.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, (9. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Kurcz, B., & Paizis, A. (2019). Company Law, Connecting Factors and the Digital Age – A New Outlook. *European Company and Financial Law Review*, 16(4), 434-456. doi:10.1515/ecfr-2019-0016.
- Luo, Y. (2005). “Corporate Governance and Accountability in Multinational Enterprises: Concepts and Agenda”, *Journal of International Management*, 11 (1), 1-18.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mert, G. (2020). Kurumların Stratejik Yönetim Süreçlerinde Dijitalleşmenin Rolü, *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(22): 41-58.
- Murphy, K. J. (1986). Incentives, learning and compensation: A theoretical and empirical investigation of managerial labor contracts. *Rand Journal of Economics*, 17, 59-76.
- Negrão, C. S. V. (2020). Impact of Managers on Agricultural Business Success. *Journal of Information Technology Research*, 13(3), 126-141. doi:10.4018/jitr.2020070108
- Öğücü Şen, F. (2017). *Kurumsal Yönetişim ve Finansal Raporlama Kalitesi: Türkiye Örneği*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, 134 sh., Gaziantep.
- Özeren, B. Ve Temizel, Ö. (2005), “Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetişim, Niçin ve Nasıl?“, www.saydamlik.org (15. 1 0. 2005).
- Özsoy, A. (2019). *Kurumsal yönetişim ve firma değeri etkileşimi; Bist sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri
- Prentice, A.E. (2013). *Leadership for the 21st Century*. Libraries Unlimited
- Ribeiro, N. (2011). *Managing in The Digital Era*, Ed. Jonathan Epstein, Create

Space Independent Publishing Platform, Portugal.

- Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marques, D., Orero-Blat, M. (2021). The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of Business Research*, 126, 319-326.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Tanrıverdi, S. (2006). Kurumsal Yönetim: Eleştirel Bir Bakış, İstanbul.
- Timurcanday Özmen, Ö. N., Eriş, E. D., Süral Özer, P. (2019). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış, 7. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Ed.: A. M. Alparslan, D. Pehlivan, S. Yastıoğlu, Ö. F. Oktar, F. Kıran, ss. 1-18. Elektronik Yayın Formatı, www.odk.mehmetakif.edu.tr
- Tosi, H. L., & Gomez-Mejia, L. R. (1989). The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 169. doi:10.2307/2989894
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. Advance Online Publication. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wit, De, B., Meyer, R. (2000). “Strategy, Process, Contend, Context”, London: Int Thompson Pub. Company.
- Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms’ digital transformation. *Managerial and Decision Economics*. doi:10.1002/mde.3202
- Yusoff, W. F. W., & Alhaji, I. A. (2012). Insight of Corporate Governance Theories. *Journal of Business & Management*, Volume 1, Issue 1, 52-63.

Dr. Öğr. Üyesi Gülşen KIRPIK

1976 Adana (Kozan) doğumludur. 1993 yılında Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Koleji Hemşirelik Bölümü'nden mezun olmuştur. Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi'nde Cerrahi Yoğun Bakım, Acil Tıp (Büyük ve Çocuk Acil Klinikleri dahil) ve Kadın Doğum Obstetrik kliniklerinde çalışmıştır. 1999 yılında Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden (İngilizce) mezun olmuştur. 2002 yılında Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisansını tamamlamıştır. Yüksek lisans sonrasında Çukurova Üniversitesi'ne bağlı Tıp Fakültesi'nde Ayniyat Saymanı (Balcalı Hastanesi Eczanesi Ayniyat Saymanlığı da dahil), Balcalı Hastanesi'nde Plan Bütçe ve Satın Alma birim sorumlusu, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'nda Şube Müdürü olarak görev yapmıştır. 2008 yılında Adıyaman Üniversitesi Kahta Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü'ne öğretim görevlisi olarak atanmıştır. 2009-2011 yılları arasında Adıyaman Üniversitesi Genel Sekreter Yardımcılığı görevini yürütmüştür. Ayrıca, Kahta Meslek Yüksekokulunda Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölüm Başkanı olarak 6 yıl görev yapmıştır. 2018 yılında İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda doktora eğitimini tamamlamıştır. Aralık 2018'de Adıyaman Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Eczacılık Meslek Bilimleri Bölümü Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı'na Öğretim Üyesi olarak atanmıştır. 2019 yılından itibaren Eczacılık Fakültesi Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı Başkanı olarak görev yapmaktadır. Ulusal ve uluslararası pek çok bildirisi, kitap bölümleri ve makalesi bulunmaktadır. Bununla birlikte, uluslararası dergilerde ve Ulakbim sistemine kayıtlı bazı dergilerde hakemlik yapmaktadır. Ayrıca, Türkiye İçişleri Bakanlığına bağlı AFAD gönüllü üyesidir. Bununla birlikte, Yükseköğretim Çalışmaları Derneği (YÖÇAD) üyesi, TEMA Vakfı Saha Eğitimi Gönüllü Üyesi, Kadirli Eğitim ve Kültür Vakfı (KA-VAK) üyesi ve Türk Eğitim-Sen üyesidir. Evli ve 4 çocuk annesidir.

Dr. Öğr. Üyesi Eda Rukiye DÖNBAK

Doktorasını Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik A.B.D.' da, yüksek lisansını Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik A.B.D.' da tamamladı. Adıyaman Üniversitesi, Turizm Rehberliği Bölümü'nde Bölüm Başkanı ve Dr. Öğr. Üyesi olarak görev yapmaktadır. Çalışma alanları Turizm Rehberliği ve Turizm İşletmeciliğidir.

BÖLÜM - 3

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM VE DÜZENLEYİCİ ÇEVRE

Dr. Öğr. Üyesi Emre NALÇACIGİL

Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Kapadokya Üniversitesi,

ORCID ID: 0000-0001-9834-7472, emre.nalcacigil@kapadokya.edu.tr

GİRİŞ

Yönetişim, içeriği ve anlamı itibarıyla işletme yönetimi, uluslararası ilişkiler, hukuk, kamu yönetimi ve siyaset alanlarıyla ilgili olan geniş kapsamlı bir kavramdır. Yaşanan değişim ve dönüşümlere istinaden yönetim uygulamaları ve süreçlerinde paydaşlık fikri yükselmeye başlamıştır. Buna göre yönetimin olgusu kapalı yapı ve örgütlenmelerden çıkılarak, toplum odaklı açıklık, hesap verebilirlik, katılımcılık ve iş birliğine dayanan bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu anlayışın gelişiminde ise özellikle şirketlerden kaynaklanan hatalı yönetim, yolsuzluk, haksız kazanç, yasadışı ve hileli işlemler vb. etkili olmuştur. Şirketlerin bu türden sorunlarda aktör olması ekonomik sistemde kırılganlıklara yol açmış, yatırımcılar ve toplum nezdinde güvensizliklere neden olmuştur.

Olumsuzlukların yaşanmadan önüne geçilmesi, etkin piyasa koşullarının sağlanması, güvenin korunması, kontrol ve gözetim temin edilmesi için 1990 yıllardan sonra kurumsal yönetim yaklaşımı benimsenmiştir. Kurumsal yönetim, etkili bir kurumsal yönetimin gerçekleştirilebilmesi için resmi ve özel tüm kurumlar geçerli olan yeni modeldir. Bu modelin temelinde yönetim sürecinde paydaş odaklılık, birimler arasında düzen ve uyumun sağlanması, sürdürülebilir başarı için stratejik ve planlı kararların alınması, rekabet ve gelişme sürecinde etkin sonuçlar elde edilebilmesi ve örgütsel dayanıklılığın temin edilebilmesi için şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde, şir-

ketlerin tüm şirket paydaşlarıyla olan ilişkileri kapsayan bir anlayış vardır. Bu çalışmada kurumsal yönetişimin ortaya çıkışından itibaren etkili olan gelişmeler ve çevresel etkilere hakkında açıklamalar yapılmıştır.

1. KURUMSAL YÖNETİŞİM

Paydaş olarak nitelenen çeşitli grup veya toplulukların yönetim sürecine belli şekillerde katılımını ifade eden, “yönetişim” kavramı Dünya Bankası’nın 1989 yılında hazırladığı bir raporla popüler hale gelmiştir (World Bank, 1989). Söz konusu raporda Sahra Altı ve Güney Sahra Bölgesi’nde yaşanan yönetsel gelişmeler incelenmiş ve tespit edilen sorunlar analiz edilirken yöneten ve yönetilenlerin birlikteliğini ifade etmek üzere “yönetişim” terimi önerilmiştir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 13). Yönetişim, sosyal ve beşerî yaşamdan ekonomiye, siyasetten ve adalete kadar geniş bir tabanı bulunan derin bir kavramdır. Yönetişimde yöneten ile yönetilen arasında karşılıklı bir süreç söz konusudur ve bu süreçte etken-edilgen şeklinde değil iş birliği ve karşılıklılık durumunu ifade etmektedir.

Yönetişim teriminin kökenine bakıldığında, bir gemiyi yönlendirmek veya kullanmak anlamına gelen Yunanca “kybernan” sözcüğüne dayandığı görülmektedir. Ancak bu kavram, Roma İmparatorluğu döneminde, yönetmek ve yönlendirmek anlamına gelen Latince “gubernare” kelimesiyle de eş anlamlı olarak kullanılmıştır (Ysa, Albareda ve Forberger, 2014: 9). Günümüzde ise yönetişim kamu kesiminden özel sektöre pek çok alanda yaşanan yönetim anlayışı değişimini ifade etmektedir (Eryılmaz, 2009: 27-28).

Yönetişimin özüne inildiğinde yöneten ve yönetilen arasındaki kesin, net ve otoriteye dayalı ayrımı azaltma ve karşılıklı geçişlere olanak verilmesi üzerinde geliştiği görülmektedir. Ancak yönetişim bir ideoloji ve rejim modeli değildir. Bürokrasinin ortaya çıkardığı açmazlara karşı tepki olup aynı zamanda politika ile yönetimini birbirine bağlayan, prosedürel, yapısal, siyasi veya ekonomik bakış açısıdır (Güler, 2005: 38-39; Vymětal, 2007: 5-6; Eryılmaz, 2009: 27-28; Bıçkı ve Sobacı, 2011: 221). Bu kapsamda yönetişim, taraflar arasında yönetim sürecinde ortak müşterekler üzerinden kurulan birlikteliktir (Güler, 2005: 38-39).

Modern anlamda yönetişim kavramı; yeni kamu yönetimi anlayışı, minimal devlet, sosyo-sibernetik sistem, iyi yönetişim gibi kavramlar eşliğinde gelişme göstermiş olup genellikle hükümet veya yönetim birimlerinin faaliyetleri kapsamında değerlendirilmekle birlikte, siyaset bilimi, siyaset felsefesi veya antro-

polojik disiplinlerinin de ilgi alanındadır (Rhodes, 1996: 652-657). Kapalı veya etkili yönetim sorunları yaşayan kurumlar için bir çözüm önerisi olarak ileri sürülen yönetişim (Vymetal, 2007: 5-6) özellikle 1970'lerin sonlarından itibaren verimlilik, sorumluluk, katılım ve etkinlik, sorumlu yönetim gibi gereksinimlerin önemine istinaden gelişme göstermiştir (Çukurçayır, 2006: 78-80).

Yönetişim kavramına kurumlar açısından bakıldığında; birimler arasında düzen ve uyumun sağlanması, sürdürülebilir başarı için stratejik ve planlı kararların alınması, rekabet ve gelişme sürecinde etkin sonuçlar elde edilebilmesi ve örgütsel dayanıklılığın temin edilebilmesi için şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde, şirketlerin tüm şirket paydaşlarıyla olan ilişkileri kapsayan kavram "Kurumsal Yönetişim" olarak tanımlanmaktadır (Tekin, 2003: 3; SPK, 2005: 3; Arıkboğa ve Menteş, 2010: 85). Kavram 1990'lı yılların başlarından itibaren küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte ilk kez Cad Bury Raporu ile Dünya Bankası tarafından kullanılmıştır (Karayel, 2006: 3). Önceleri kamu yönetiminde devlet-vatandaş iş birliğine dayalı model üzerinden gelişme gösteren kavram, sonraları işletme yönetimleri ve genel olarak kurumlar için de geçerli ve önemli hale gelmiştir (Karaçor ve Oltulu, 2009: 407; Kaya, 2017: 748-749). Yakın dönem itibarıyla kurumsal yönetişimi gerekli ve önemli kılan bir diğer süreç ise özellikle 2000'li yıllardan sonra şirketlerde görülen sorunların büyüyerek krizlere yol açmasıdır. Nitekim 2008 yılında yaşanan küresel finans krizinin çıkış noktası ABD merkezli birkaç şirket olmuştur.

Kurumsal yönetişim, yönetimde belli bir grup, aile ya da seçkinlerin tek başına kontrol sahibi olmasının ortaya çıkaracağı sakıncalara tepki olarak ortaya çıkan görece yeni sayılabilecek bir yönetim yaklaşımıdır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 90). Kurumsal yönetişim, mali raporlar, yönetim ve diğer süreçlerde şeffaflık, etik ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum, hesap verebilirlik ve kurumsal sorumluluk gibi önemli noktalarda görülen sorunların ortadan kaldırılmasında önemli bir araç ve süreç olarak kabul edilmektedir (Meintjes ve Grobler 2014: 161).

Kurumsal yönetişim, ticari ve ticari olmayan her kurum için geçerli olan ve kurumsal faaliyetlerde yarar, doğruluk ve dürüstlük esaslı olmak üzere toplumla örtük bir anlaşmadır (Öğücü Şen, 2017: 7). Kurumsal yönetişimin temel mantığı, yönetim faaliyetlerinin kurumsal ilke ve amaçlar çerçevesinde stratejik ve planlı olarak liyakat sahibi kişilerce paydaşları da kapsayacak şekilde yürütülmesidir (Özer, 2006: 60; Hıdıroğlu, 2020). Dolayısıyla kurumsal yönetişim, kurumların

kamuoyu ile bütünleşmesini içermekte olup kurumun iç ve dış paydaşlarca izlenmesi, yararın sürdürülmesi ve muhtemel olumsuzlukların önüne geçilmesidir (Özeren ve Temizel, 2004: 5-7). Arka planında pek çok gelişme ve itici etmenin söz konusu olduğu yönetim olgusunun tarihsel gelişimi ana hatlarıyla Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kurumsal Yönetişimin Tarihsel Gelişimi

Dönem	Gelişme
1844	İngiltere’de dünyadaki ilk anonim şirket kanununun yürürlüğe girmesi
1931-33	ABD’de Berle ve Means tarafından Modern Şirketler ve Özel Mülk isimli yeni ufuklar açan çalışmanın yayımlanması (1931), ABD’de sermaye piyasalarını ilk kez düzenleyen ve düzenleyici otorite SEC’e denetim yetkisi veren kanunların yürürlüğe girmesi (1933)
1968	Avrupa Birliği’nin ilk kez şirketler hukuku direktifini kabul etmesi
1987	ABD’de Tradeway Komisyonu (COSO) tarafından hileli finansal raporlama ile denetim komitesinin rol ve sorumlulukları konularında öneri getiren ve iç kontrol için bir çerçeve geliştiren raporun yayımlanması
1990-91	İngiltere’de Polly Peck, BCCI ve Maxwell adlı şirketlerin çöküşü
1992-93	İngiltere’de Cadbury Komitesi tarafından kurumsal yönetime ilişkin rapor düzenlenmesi ve ilk kurumsal yönetim kodunun yayımlanması (1992) İngiltere’de borsalarda işlem gören şirketlere “uygula veya uygulamıyorsan açıkla” yaklaşımı çerçevesinde kurumsal yönetim uygulamalarını açıklama yükümlülüğü getirilmesi
1995-98	Fransa’da Vionet Raporu’nun yayımlanması (1995), Hollanda’da Peters Raporu’nun yayımlanması (1996), Çok sayıda ülkeyi etkileyen Asya Krizi (1997-98),
1999	OECD tarafından uluslararası düzeyde ilk kurumsal yönetim ilkeleri olan OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri’nin yayımlanması
2001-02	ABD’de borsada işlem gören en büyük yedinci şirket olan Enron şirketinin iflas etmesi (2001), Avrupa Birliği’nde Avrupa Sermaye Piyasalarının Düzenlenmesi konusunda Lamfalussy Raporu’nun düzenlenmesi (2001), Avrupa Birliği’nde şirketler kanunu reformu konusunda Winter Raporu’nun yayımlanması (2002)
2004-15	OECD Kurumsal Yönetişim İlkelerinin güncellenmesi (2004:2015), Global finans krizinin başlaması, Lehman Brothers’ın iflası, Madoff yolsuzluğu ve diğer şirket skandallarının ortaya çıkışı (2008)

Kaynak. Ögücü Şen, (2017: 7).

Günümüz itibarıyla kurumsal yönetim Fidan’a göre (2011: 6-7), “örgütsel amaçların mükemmel olarak gerçekleştirilmesi için güçlendirilmiş kişilerin, or-

tak çıkarları kişisel çıkarlarının önüne alarak davrandığı, iletişim ve etkin bilgi paylaşımı, karşılıklı güven ve şeffaflığı benimsemiş, müşterek karar verebilen, duygusal zekâsı yüksek, empatik, proaktif ve sinerjik davranarak gerçekleştirilen örgütsel etkinliklerdir.” Kamu ve özel kesim için geçerli olan kurumsal yönetim özetle, kurum performansını, faaliyetlerini, iç ve dış paydaş değerini sağlama ve sürdürme sürecinde yasal ve idari düzenlemelere uygun, etik ilkeleri benimseyen, şeffaf, hesap verebilir, güven veren, liyakate dayalı, katılımcı ve sorumlu bir yönetim yaklaşımıdır.

2. KURUMSAL YÖNETİŞİMDE DÜZENLEYİCİ ÇEVRE

Kurumsal yönetim, kamu veya özel kurumların faaliyetlerini icra ederken uymak durumunda oldukları ilkeler bütünüdür. Bu ilkeler idari ve yasal olarak düzenlenmiştir. Ancak yasal zemin her zaman kurumsal yönetimi temin ve tesis etmekte yeterli değildir. Zira kurumsal yönetimin temelinde etik kodlara uyum vardır ve yönetim sürecinin de bu kapsamda sürdürülmesi gerekmektedir. Bundan dolayı kurumsal yönetimin öncelikle etik kodlardan yola çıkarak düzenleyici çevresinin ortaya konulması gerekmektedir.

2.1. Etik Kodlar

Etik kodlar, kurumlar ve çalışanlar için ahlaka uygun davranma, iyi-kötü veya doğru-yanlış gibi kavramları tanımlayan normlardır (Peker, Özdemir ve Karakışla, 2016: 870). Etik kod, doğru ve yanlış arasında ayrım yapılmasında soyut bir rehber ve standarttır (Bilen ve Yılmaz, 2014: 58). Etik kod, neyin yanlış neyin doğru olduğunu bilmesi halinde, doğru olanı yapmasının daha kolay olduğu yüzyıllardan günümüze gelen bir düşünce tarzıdır. Buradan hareketle, kabul edilebilir tutum/davranış ve hareketler hakkında asgari beklentileri ortaya koymak, netleştirmek ve sınırları çizmek amacıyla oluşturulan ve bu yöndeki davranış standartlarını özetleyen kurallar, günümüzde “etik kodlar” adı altında yazılı hale getirilmekte ve bunun yanı sıra sistemleştirilerek, zaman içerisinde geliştirilip mevzuat ve belirli kurallarla da desteklenmektedirler (Demir, 2014: 5; Ozan, vd., 2017: 44). Bu sürecin sonunda da kurumsal yönetim ilkeleri ortaya çıkmıştır.

Etik kodlar hem çalışanlara hem de örgütsel davranışları kapsayacak şekilde ahlaki bir çerçeve çizen ve etik ilkeleri belirleyen norm dizisidir. Bundan dolayı etik kodlar bir organizasyonun iç ve dış tüm paydaşlarına karşı doğru-yanlış

hakkında sergilediği bir örgütsel kültür olarak ifade edilebilir (Aydınlık Ülgen ve Dönmez, 2007: 151). Etik kodlar, organizasyonların, paydaşların ve üyelerin doğru-yanlış kararlarını vermeye rehberlik eden kılavuz ve kurallar manzumesidir. Bu kurallar büyük ölçüde resmi olarak ve organizasyon tarafından yaptırımlarla koruma altındadır. Etik kodlar; davranış kuralları, misyon bildirimi, değerler kümesi, örgütsel duruş vb. gibi adlarla da anılmaktadır (Hıdıroğlu, 2020). Genel olarak etik kodlar organizasyonların faaliyetlerini düzenleyen resmi (yasal ve idari) olarak teminat altında olduğu kadar aynı yazılı olmayan bir ilkelerdir. Etik kodlar; iş yapış, faaliyet, etkinlik vb. gibi süreçlerin nasıl işletileceğine ilişkin organizasyonel standartlar olarak kabul edilebilir. Bundan dolayı etik kodlar, yazılı olabileceği gibi yazısız da olabilir (TÜSİAD, 2009: 99-100; Kolçak, 2012: 31).

Etik kodların yararlı olabilmesi için yönetimin ve çalışanların tam desteğinin olması gerekmektedir. Bunun için sorumlulukların tanımlanması, organizasyonun temel değerlerini yansıtacak unsurları içermesi, etik ikilemlerin çözüm sürecinin belirlenmesi, etik davranışların ödüllendirilmesi ve kuralların ihlâli durumunda sonuçlarının değerlendirilmesi için uygun iletişim kanalları ve müdahale unsurlarının belirlenmesi gerekmektedir (Aydın, 2016: 98-100). Etik kodların sadece organizasyonun kendisine değil, topluma, birey ve bütün evrene faydası vardır. Ancak iş etiği ihlallerinin yaşanmaması ya da asgariye indirilmesi için etik kodların gerekli olmasıyla beraber, tek başlarına yeterli olmayabilecekleri de unutulmamalıdır. Etik kodların kurumsal yönetişim açısından sekiz önemli yararını şu şekilde sıralamak mümkündür (Yurtsever, 2000: 5-6; Çakırel, 2009: 29-30);

- ✓ Dışsal etkenlere karşı koruma ve yol göstericidir. Etik koduna gereksinimin birinci sebebi, dışsal etkenlere karşı, işletmenin kendini koruma altına almayı istemesidir. Etik kodlar, kurumunun değer yargılarını açık şekilde ifade ettiğinden yöneticiler kendilerinden ne beklendiğinden emin olur.
- ✓ Etik kodlar, değişen değer yargılarına cevap verilmesini sağlar. Hızla değişen teknolojik, ekonomik ve sosyal değerler ilk önce işletmelerin uyum sağlamasını gerektirir. Değişen değerlere uymayan kurumlar, toplumun ihtiyacına cevap veremez ve amaçlarına ulaşamaz.
- ✓ Etik kodlar, hukukun koyduğu doğruluk ve adâletten daha yüksek bir standarda sahip olmayı amaçlar ve uygulaması hukuka göre daha az zaman gerektirir ve daha az maliyetlidir.

- ✓ Etik kodlar, kurumsal imajını arttırmasını sağlar. Etik kodların kuruma kimlik vermesi, yöneticilere ve çalışanlara rehber olması gibi bilinen olası yararlarının yanında, paydaşların ve kamunun piyasa mekanizması, serbest pazar, iş dünyası ve işletmeler hakkında daha olumlu görüşlere sahip olmasını sağlama potansiyeli vardır.
- ✓ Kurumun etik standardının yüksek olması, kamuoyu önünde prestijinin yüksek olmasına neden olmakta ve etkinlik üzerinde olumlu etki yaratmakta, stratejik yönetime yol gösterici niteliktedir. Etik kodların toplumsal beklentileri dikkate alması, stratejik kararlar verilirken önemlidir. Kurumun stratejik ikilemde kaldığı zaman, etiğe uygun karar alınmasında etik kodlar paydaşların birbirine güven duymasını ve verimliliği arttırabilecektir.

2.2. Dijital Yönetişim

Yönetişim, kurumların ve toplumun entegrasyonunu kapsamaktadır. Günümüzde dijital teknolojilerin çok hızlı ve çok boyutlu olarak genişlemesi ve tabana yayılması toplumları ve ekonomik yapıları dönüştürmektedir. Resmi ve özel sektör kurumlarında “e” çözümlerin yükselişe geçmesiyle birlikte yönetim tarafında da köklü değişimler zorunlu hale gelmiştir. Bu zorunluluk kurumsal yönetişimde dijital dönüşüm olarak nitelenmektedir. OECD’ye (2019) göre dijital dönüşüm, kullanıcıların kurumlara yönelik olarak erişim, talep, katılım ve beklentilerini güçlü şekilde ileri sürmelerini sağlamıştır. Bu süreçte kurumlar için en önemli zorunluluk ise etik kodlardan toplumsal faydaya, şeffaflıktan hesap verebilirliğe kadar her düzeyden beklentilerin karşılanabilmesidir. Beklentilerin her zaman yeterince karşılanması tam olarak mümkün olmasa da bu yolda gereken adımları atmak, çaba göstermek ve etkili sonuçlar ortaya koyabilmek iyi yönetim olarak kabul edilmektedir. O halde kurumsal yönetim ve dijital çağın gerekliliklerini birlikte ve olması gerektiği şekilde sağlayabilmek ve bunu da sürdürülebilmek iyi yönetişimi ortaya çıkarabilecektir.

Her türden organizasyonun karşı karşıya olduğu dijital yönetim nispeten yeni bir kavram olduğundan tanımlanmasında da çeşitlilik vardır. Dünya Bankasına göre dijital yönetim veya e-yönetişim, vatandaşlara, işletmelere, gönüllü kuruluşlara ve diğer devlet kurumlarına verimli, uygun maliyetli ve uygun bir şekilde kaliteli bilgi ve hizmetler sağlamak için bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanılmasıdır. Temel amacı ise kurumsal yönetişimi güçlendirmek olup bu-

nun için de tüm faaliyetlerde etik kurallara uyum, şeffaflık, hesap verebilirlik, denetlenebilir ve kamu yararının gözetilmesidir (World Bank, 2015). Birleşmiş Milletler (2020) ise dijital yönetişimi kamu hizmetlerini merkeze alarak tanımlamaktadır. Buna göre dijital yönetişim hizmetlerde elektronik kanallarının kullanılmasıdır. Ancak dijital yönetişim, faaliyetleri bir düzene sokmaktan ve hizmet vermekten çok daha fazlasıdır. Dijital yönetişim, tüm yönetim süreçlerinde, kararlarda ve uygulamalarda paydaşları kapsayan bir modeldir. Bu modelin de kesin ve çerçevelenmiş bir yapısı yoktur. Ülkeler ve kurumlar belli ilkeler kapsamında kendi modellerini geliştirebilirler (United Nations, 2020). Kurumların dijital yönetişim yaklaşımında kullanabilecekleri modeller birbirinden farklı olabilmekteyse de genel olarak Tablo 2’de gösterildiği üzere bir işleyiş mekanizması oluşturulabilmektedir.

Tablo 2’de yer alan mekanizmaya genel olarak bakıldığında dijital yönetişimin asıl amacı kurumsal düzeyde yönetim bir platformunun inşa edilmesini sağlamaktır. Platformlar, karar vericilere daha net bilgiler sağlar ve gelişmiş analitik yetenekleri ve yeni dijital hizmetler için temel oluşturmakta, bu platformlar yönetişimi kolaylaştırabilmektedir. Bunun için öncelikle kurumsal yönetişimin içselleştirilmesi ve ardında güçlü bir liderlik gerekmektedir.

Her şeyin kısa sürede değiştiği ve geride bırakıldığı günümüzde kurumların yönetişim sürecinde dijitalleşmeden uzak kalmaları mümkün değildir. İyi yönetilen bir dijital program, kurumun yakın ve uzak çevreden paydaşlarını tatmin edebilmeli, stratejik uyum ve verimlilik sağlayabilmeli, çok yönlü ve esnek olmalıdır. Pek çok yönetici halen geleneksel yönetim anlayışının bir ürünü olan statüko, güç odağı olma ve yetkiyi merkezileştirme gibi tutumlarla hareket etmekte, belirsizlik ve riskler üzerinden kararlar almaya çalışmaktadır. Kurumsal yönetişim ise bunun aksine yönetimde iş birliğini, karar merkezlerinde katılımı, büyük verileri anlamlandırmayı, stratejik aksiyomları, açıklık ve şeffaflığı önermektedir (OECD, 2015; United Nations, 2020). Dolayısıyla günümüz kurumsal yönetişiminin temeli dijital çağın bir ürünü olan dijital yönetişimdir. Dijital yönetişime geçişi zorunlu kılan itici faktörler ve genel çerçeve aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2. Dijital Yönetişim Mekanizmaları

	Paylaşım ve Koordinasyon	Yararlar ve Zorluklar
Paylaşılan Dijital Birimler	Paylaşım tüm birimlerin temel amacıdır. Şirketteki tüm birimler için dijital hizmetler geliştirmek için belirli becerilere sahip kaynaklar bir araya toplanır. Birimler teknoloji standartları geliştirdikçe ve hizmetlerinin kullanımını yöneten politikaları uyguladıkça, bazı koordinasyon da doğal olarak gerçekleşir.	<i>Yararlar:</i> Yeni dijital beceriler, paylaşılan dijital hizmetler, ölçek ekonomileri. <i>Zorluklar:</i> Organizasyondaki yapı ve konumlandırma, yerel birim liderleriyle koordinasyon zorlukları, “hizmet kataloğunun” tanımı.
Kurum Düzeyinde Komiteler	Firma düzeyindeki komiteler koordinasyonu amaçlar. <i>Yönlendirme komiteleri:</i> Yatırım kararları vermek, kaynakları önceliklendirmek, politika ve standartları onaylamak. <i>İnovasyon komiteleri:</i> Teknolojinin etkin olduğu fırsatları belirlemek, yeni teknolojiler etrafında kurallar ve standartlar önermek.	<i>Yararlar:</i> Dijital standartlar ve politikalar, dijital girişimler arasında tutarlılık, kaynak optimizasyonu, yeni dijital trendlerin benimsenmesi. <i>Zorluklar:</i> Dönüşüme öncülük etmek veya standart ve politikaları uygulamak için genellikle ek mekanizmalar gerekir.
Yeni Dijital Roller	Yeni dijital roller, yerel birimlerin firma düzeyindeki çözümleri benimsemesine veya merkezi kaynakları kullanmasına yardımcı olmak gibi paylaşılan dijital kaynakların kullanımını yönlendirir. Bu roller aynı zamanda farklı inisiyatifler ve organizasyon birimleri arasında koordine olur.	<i>Yararlar:</i> Dijital stratejiyi aktarın, firma düzeyinde politikaların uygulanmasına yardımcı olun, yerel birimler tarafından paylaşılan yeteneklerin benimsenmesinin sağlanması. <i>Zorluklar:</i> Organizasyonda konumlanma, yerel birimlerle ilişkiler, yerel şampiyonlar ağları oluşturma.

Kaynak. Captagemini, (2019).

2.2.1. Artan Karmaşıklık

Dijitalleşme, ürün tasarımı, üretim ve dağıtım, muhasebeden insan kaynaklarına kadar tüm yönetim süreçlerini derinden etkilediğinden yönetim ekibi, stratejilerini ve çalışma modellerini yeniden düşünmek ve uyarlamak zorunda kalmıştır. Son yıllarda küresel ağ operasyonları, çok partnerli üretim sistemleri, blok zincir teknolojilerinin ortaya çıkması, finansal piyasalardaki değişimler, beklenmedik ve uzun süren krizler, çalışma yaşamındaki değişimler, regülasyonlar, hükümetlerin politika değişimleri, rekabetin devletler arasında güç mü-

cadelelerine dönüşmesi, yeni oyuncuların ortaya çıkması ve süreçlerin çok daha karmaşık hale gelmesi yeni ve derin bir dönüşüm çağını başlatmıştır. Yaşanan bu gelişmeler tüm sektörleri ve işlevler etkilemiş, kurumsal açıdan bahsi geçen bu olgular yeni bir stratejik varlıklar haline gelmiştir. Örneğin sosyal medya, kamuya açık veri paylaşımı, şeffaflık ve uyum düzenlemeleri, çevresel sürdürülebilirlik, faaliyetlerde etik kodlara uyum, sosyal sorumluluk gibi kavramlar iş dünyasını değişime zorlamıştır.

2.2.2. Değişim Hızı

Ekonominin küreselleşmesi ve dijitalleşmenin birleşimi, üstel bir karmaşıklık meydana getirmiştir. Büyük ve küçük tüm şirketler, her biri kendine özgü özellikleri ve düzenlemeleri olan daha geniş bir pazar ve müşteri segmenti yelpazesine hitap etmek, farklı değer teklifleri sunabilmek ve rekabetçi iş modellerine geçen rakiplerle yüzleşebilmek için ürün ve hizmet tekliflerini sürekli olarak uyarlamak zorundadır. Bunun içinde kurumsal dijital yönetime yönelik adımlar atılması gerekmektedir (Hanna, 2018: 4-6). Örneğin sosyal medyadan büyük veri yönetimine, bilgi işlemeden veri madenciliğine kadar geniş bir yelpazede kurumların entegrasyon sağlaması gerekmektedir. Zira geçmişte birkaç on yılda söz konusu olan paradigma değişimleri günümüzde birkaç yıldan bile kısa hale gelmiş ve değişimin hızı keskin bir şekilde artmıştır. Özellikle teknolojik girişimlerin (bilgi işlem gücü, büyük veri işleme, minyatürleştirme vs.) süresi kısaltmakta bu da şirketlerin ürün ve hizmet sunumlarını her zamankinden daha hızlı dönüştürmeye zorlamaktadır. Bu nedenle örgütsel dayanıklılık ve çeviklik gibi yönetim süreçlerinde yeni nesil çözüm ve modeller geliştirmek başarılı şirketlerin temel özelliği haline gelmiştir (Hanna, 2018: 7-9)

Ancak değişimin hızı kurumların (daha çok ticari organizasyonların) yönetim kurulu yapılarında bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Zira değişim aynı zamanda keşfedilmemiş ve deneyimlenmemiş sonuç ve süreçler ortaya çıkardığından uyum kapasitesi bakımından yönetim kurulları aynı hızda yanıt vermekte zorlanabilmektedir. Yönetim kurullarında geleneksel ve statükocu bir yapı söz konusu ise değişim kurumları diğerlerine göre geride bırakabilecek riskleri de beraberinde getirmektedir. Diğer yandan yapay zekâ, bilgi ve her türden veri stratejik bir varlık haline geldikçe organizasyonların bağımlılıkları artabilmektedir. Bağımlılık yaratan noktalarda ise dijital yönetime önem verilmelidir.

2.2.3. Fırsatlar ve Tehditler

Değişim ve teknolojik gelişmeler kurumsal yönetim için yeni nesil fırsatlar yaratmakla birlikte yeni nesil stratejik tehditlerde ortaya çıkarmıştır. Fırsatlara bakıldığında yukarıda değinildiği üzere bilgi en önemlilerinden biridir. Örneğin yeni ürünler ve hizmetler, yeni pazarlar, yeni müşteri segmentleri, yeni ağ ilişkileri ve yeni iş modelleri bunlardan bazılarıdır. Diğer yandan değişimin dijital yönetime sunduğu en önemli fırsat organizasyonların yaratıcı yıkım ilkesini benimseyerek bu tür fırsatlardan daha önce ve etkili olarak faydalanabilmesine imkân vermesi ve rekabette avantaj elde edebilmesidir (Hanna, 2018: 4-6).

Dijital yönetim, pek çok fırsat kadar yeni nesil stratejik tehditlerle de karşı karşıya kalabilmektedir. Zira günümüzde bilginin üretilmesiyle üretilen bilgiye dayalı olarak üretim birbirinden farklı yer ve zamanlarda gerçekleştirilmektedir. Örneğin ABD’de silikon vadisinde geliştirilen bir mikro yonga teknolojisi, dünyanın başka bir ülkesinde üretime dönüştürülebilmektedir. Olağan zamanlarda akışlar normal seyrederken ülkeler arasındaki politik anlaşmazlıklar, bağımlılık ve pandemi gibi beklenmedik ve uzun süren krizler hem kurumsal yönetim hem de dijital yönetim için stratejik tehditlere yol açabilmektedir. Bununla birlikte risk yönetimi kültürü de büyük ölçüde değişmiş ve kurumsal yönetimin önemli bir boyutu haline gelmiştir.

2.2.4. Beklentiler

Kurumsal yönetimde beklentiler daha çok şirketler özelinde önem arz etmektedir. Geleneksel anlayışa göre şirketler, kar sağlamayı temel amaç olarak görmeli ve hissedarların beklentilerine önem vermelidir. Bu anlayışın da temel gerekçesi hissedarların, sermayelerini riske attıkları için öncelikle onların menfaatlerinin gözetilmesidir. Ancak günümüzde şirketlerin temel sorumluluğu karlılık ve hissedarlar kadar hatta daha fazla topluma karşıdır. Bunun için şirketlerin önceliği toplumsal kaynakları kullanarak amaçlarına ulaşmaya çalışırken topluma karşı duyarlı davranmaları gerekmektedir. Sorumluluğun kökeni etik kodlar olup sosyal sorumluluk ve idari düzenlemelere uyum bakımından iki açıdan değerlendirilebilir.

Sosyal sorumluluk, işletmelerin kendi çıkarları yanında toplumsal refahı da koruma sorumluluğunu gözetken ve bunu iyileştirme çabaları sarf etmesine dair örgütsel bir yükümlülüktür (Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009: 33). Başka bir açıdan sosyal sorumluluk, yönetim sürecinde yasal, idari, ekonomik, iş ahlakı ve

iş yapış biçimlerinde toplumsal normlara bağlılık ilkesi ile çalışarak sosyal mutluluğa katkı verme, bunu yaparken de kendi değerlerini ve tutundurma çabalarını destekleme sürecidir (Bryane, 2003: 116; Orçan, 2007: 27- 38).

İdari düzenlemeler ise ülkelere göre değişim göstermekle birlikte genellikle kurumsal yönetim ilkelerine bağlılık beklenmektedir. Bu ilkeler konusunda literatürde çoğunlukla OECD tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri” adıyla yayımlanan kurallar referans alınmakta olup Tablo 3’te özet olarak aktarılmıştır.

Tablo 3. Kurumsal Yönetim İlkeleri

İlkeler	İçeriği
Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlanması	Bu ilke kurumsal yönetim çerçevesinin şeffaf ve adil piyasaların teşviği ile kaynakların etkin bir şekilde dağılımındaki rolünü vurgulamaktadır. Otoriteler arasındaki görev dağılımının kalitesine, tutarlılığına ve düzenlemelerin kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen farklı öğelerine odaklanmaktadır. Özellikle, denetim ve yaptırımın kalitesine yeni bir vurgu yapılmaktadır.
Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri	Bu ilke, bilgiye erişme ve ortaklar genel kurulu yoluyla önemli şirket kararlarına katılmayı da içeren, temel ortaklık haklarını belirlemekte, şirketlerin kontrol yapılarına ilişkin kamuya açıklamaları da ele almaktadır. Ayrıca yeni konulara ortaklar genel kurullarında bilgi teknolojilerinin kullanılması, ilişkili taraf işlemlerinin onay süreçleri ve pay sahiplerinin üst yönetimin ücretlerine ilişkin kararlara katılımları dâhildir.
Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar	Bu yeni bir ilkedir ve vekil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılara özel bir vurgu yapmak suretiyle, yatırım zinciri boyunca sağlıklı teşviklerin olması ihtiyacını ele almaktadır. Ayrıca danışmanlık hizmeti sunanların, analistlerin, aracı kuruluşların, derecelendirme kuruluşlarının ve yatırımcılara analiz ve tavsiye sunan diğer şirketlerin dürüstlüğüne zarar verebilecek çıkar çatışmalarının açıklanması ve en aza indirilmesi ihtiyacına dikkat çekmektedir.
Menfaat sahiplerinin rolü	Bu ilke, şirketler ile menfaat sahiplerinin etkin işbirliğini cesaretlendirmekte ve yasalar ve karşılıklı anlaşmalar ile tesis edilen menfaat sahibi haklarının tanınmasının önemini vurgulamaktadır. Ayrıca menfaat sahiplerinin bilgiye zamanında ve düzenli olarak ulaşmalarını ve haklarına hâle geldiği durumlarda telafi elde etme haklarını desteklemektedir.
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık	Bu ilke kamuya yapılacak açıklamaların temel alanlarını belirlemektedir, örneğin; finansal ve faaliyet sonuçları, şirket hedefleri, büyük pay sahipliği, ücretlendirme, ilişkili taraf işlemleri, risk faktörleri ve yönetim kurulu üyeleri. Ayrıca yeni konular şirketlerin gönüllülük esasına dayalı olarak, örneğin yönetim raporlarına, dâhil edebilecekleri finansal olmayan bilgilere ilişkin yeni eğilimlerin tanınmasını içermektedir.

Yönetim kurulunun sorumlulukları	Bu ilke kurumsal stratejinin gözden geçirilmesi, üst yönetimin seçilmesi ve ücretlendirilmesi, önemli şirket elde etmeleri ile bölünmelerin gözetimi, şirketin muhasebe ve finansal raporlama sisteminin dürüstlüğüne sağlanması gibi hususların dâhil olduğu yönetim kurullarının esas işlevleri ile ilgili rehberlik sunmaktadır. Ayrıca yönetim kurullarının risk planlaması, vergi planlaması ve iç denetimdeki rolleridir. Yönetim kurullarının eğitimini ve değerlendirilmelerini tavsiye eden bir ilke ile ücretlendirme, denetim ve risk yönetimi alanlarında uzmanlaşmış yönetim kurulu komitelerinin kurulmasına ilişkin bir tavsiye yer almaktadır.
----------------------------------	--

Kaynak: OECD, (2015).

Tablo 3’te yer verilen ilkelere kurumsal yönetim ve dijital yönetim bağlamında bakıldığında, şirketlerden beklentilerin kamu yararını olumsuz etkilememeleri kendi amaçlarını yerine getirirken topluma olumlu katkıda bulunmaları olduğu görülmektedir. Ek olarak çevresel, sosyal ve yönetim hedefleri, bir şirketin sürdürülebilir değer üretmesi ve kendisini rakiplerinden farklılaştırması giderek daha önem verilmekte ve kritik konular olarak kabul edilmektedir.

2.2.5. Yönetim Kurulları

Vekâlet teorisi açısından kurumlar kendilerine verilen yetkilere dayanarak yönetim faaliyetlerini sürdürebilmek için çeşitli şekillerde yönetici ve yönetim kurulları tarafından sev ve idare edilmektedir. Yönetim kurulları kurumun tümünü kapsayacak şekilde politika, denetim ve gözetim gibi görevleri yerine getirmektedir. Yönetim kurullarının görevi ise pay sahiplerinin hak ve menfaatleri korumak, bunu yaparken de toplumsal yararı gözetmektir (Okan, Koparan ve Nas, 2016: 467). Ancak yönetim kurulları, teknolojik değişimlerin sağladığı yeni iş modellerinin kısa vadede yıkıcı potansiyelle karşı karşıyadır. Yönetim kurulları, yalnızca kendi kurumları için değil aynı zamanda dijital çağda başarılı olmak için başarılı bir dönüşüme yönlendirmede kritik bir rol oynadıklarından, dijital yönetim girişimlerini yönetmedeki gözetim rollerini aktif olarak yeniden değerlendirmek durumundadırlar. Bunun için de yönetim kurullarının teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı değişimin yıkıcı-dönüştürücü etkisine karşı riskleri ve fırsatları gözden geçirmesi gerekmektedir. Yetersiz teknoloji okuryazarlığı, ön yargılar, geleneklere bağlılık ve alışlagelmiş yöntemlerde ısrar etmek bilgi çağında yönetim kurullarının önündeki en büyük engel ve risklerdir.

NACD (2019a) araştırma ve danışmanlık kurumu tarafından küresel ölçekte faaliyet gösteren çok sayıda organizasyonun yöneticilerinin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırma (NACD 2019 Digital Governance Pulse Survey) teknolojik değişimin kurumsal yönetim sürecinde sektörlerin yönetim kurulları üzerindeki etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya göre iş yaşamında neredeyse her sektördeki yönetim kurulları yakın gelecekte teknolojik değişim karşısında bozulma yaşayacaktır. Örneğin yakın gelecekte (birkaç yıl) yaklaşık olarak sırasıyla telekomünikasyon sektöründe %70, tüketici hizmet ve ürünleri sektöründe %50, sağlık sektöründe %55, finansal sektörde, %45 ve bilgi teknolojileri sektöründe %40 oranında yönetim kurulları bozulmaya başlayacaktır (NACD, 2019a: 2-3). Kurulların bu zorluğun üstesinden gelebilmesinde genel geçer bir yöntem söz edebilmek güç olsa da beş ilkeli bir yaklaşım önerilebilir (NACDb, 2019: 4-5);

İlke 1: Gelişmekte olan teknolojiye yalnızca operasyonel bir sorun olarak değil, stratejik bir zorunluluk olarak yaklaşılması gerekmektedir,

İlke 2: Kolektif, sürekli teknolojiye özel öğrenme ve geliştirme hedefleri geliştirilmelidir.

İlke 3: Hem büyüme hem de riskin itici gücü olarak teknolojinin artan önemini yansıtmak için yönetim kurulu yapısını ve bileşiminin yeniden tasarlanması gerekmektedir.

İlke 4: Teknolojiyle ilgili girişimler hakkında sık sık ve ileriye dönük raporlama talep edilmeli, gözden geçirmeler yapılmalı ve bunlar tartışılmalıdır.

İlke 5: Kurumda ilkelerin sürdürülebilir olması için liderlik, yetenekler ve teknolojik değişim için kültürünün hazır olup olmadığı periyodik olarak değerlendirilmelidir.

2.3. Regülasyonlar

Kurumsal yönetim anlayışının gelişiminde daha ifade edildiği üzere şirketlerin etik dışı ve hatalı yönetilmesinden ileri gelen sorunlar önemli bir yere sahiptir. Bunların önüne geçilmesinde devletler regülasyonlar ile sistemin etkili, düzenli ve sağlıklı işleyişi için kurallar ve ilkeler ortaya koymaktadır (OECD, 2019). Bu kuralların temel özelliği işletmelerin kurumsal yeterlilikleri temin ve tesis ederek faaliyetlerinde hem kendi hissedarlarının hem de toplumun menfaatlerinin korunmasını sağlamak, sağlıklı bir ekonomik sistem inşa etmek ve

şirketlere olan güveni sağlayabilmektir (HOL, 2014: 14). Literatürde kurumsal yönetim ilkeleri olan bilinen ilke ve standartların günümüz koşullarında sağlanabilmesi için ise kurumsal yönetişim ve dijital yönetişim gibi yeni nesil yönetim anlayışıyla uyumlaştırılması gerekmektedir. Örneğin ilkelerin neredeyse tümünde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilk sıralarda yer almakta olup, dijital yönetişim çağında bunun sağlanabilmesi verilerin kamuoyu ya da ilgili diğer resmî kurumlarla paylaşımına açık olması gerekmektedir.

Kurumsal yönetişimde, kurumsal yönetim ilkelerinin kamusal regülasyon gücüyle ile oluşturulmaya çalışılması devletin sorumlulukları arasında görülmektedir. Zira devlet, dijital çağda devlet tüm kurumlarıyla yeni politikalar belirlemek ve dijital girişimleri ulusal kalkınma stratejisiyle uyumlu hale getirmek durumundadır. Devlet, güçlü ağ ve ölçek ekonomilerinin varlığı, dijital platformların arzında tekel yaratma eğilimleri, dışşallıklar, şirket skandalları vb. gibi nedenlerden dolayı bu riskleri yönetecek ve sağlıklı rekabeti sağlayacak politikaları oluşturmakta tek erk niteliğindedir (Bamberger, 2010: 670-671; OECD, 2019).

2.3.1. Cadbury Raporu (1992)

Kurumsal yönetimin ilkesel çerçevesinin oluşturulmasında önemli adımlardan biri olan Cadbury Raporu (1992), 1990'ların başlarında İngiltere'de yaşanan şirket yolsuzlukları, iflaslar ve skandalları sonucunda yayımlanmıştır. Özellikle büyük sermayeli şirketlerde görülen hileli raporlama, usulsüzlük, yolsuzluk, şirket krizleri ve hatalı kararlar sonucunda yatırımcıların güveninin sağlanması kaybı ve genel olarak ekonomik sisteminin sağlam temellere oturtulması için Sir Adrian Cadbury'nin başkanlığını yaptığı komite bir dizi kurallar ortaya koymuştur. Rapor, kurumsal yönetim alanında kapsayıcılığı ve ortaya koyduğu standartlarla dünyada ilk olma özelliği taşımaktadır (Tricker, 2015: 115). Raporda temel olarak yönetim kurulunun yapısı ve denetim konularına odaklanılmış; şeffaflık, dürüstlük ve hesap verebilirlik kavramları esas alınarak şu ilkeler belirlenmiştir (Solomon ve Solomon, 2004: 45; Cengiz, 2013: 413);

- ✓ Yönetim kurulu ile icradan sorumlu olanların ayrı ayrı olması,
- ✓ Yönetim kurulunun işletme/kurum dışından yöneticilerden oluşması,
- ✓ Yönetim kurulunda en az üç icracı olmayan yöneticiden oluşan bir denetim komitesinin teşkil etmesi,
- ✓ Bağımsız bir denetim mekanizmasının kurulması ve işletilmesi,

- ✓ Görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi,
- ✓ Pay sahipleri ile yönetim arasında güçler ayrılığının oluşturulmasıdır.

Cadbury Raporu, 1980'lerin sonlarından itibaren artan uluslararası sermaye dolaşımının taşıdığı büyük parasal hacimlerin doğru kontrol edilemediğinde yaratacağı krizlerin önlenmesi ve büyük şirketlerde ortaya çıkabilecek sorunların yatırımcı güvenini sarsmaması için hazırlanmıştır. Bu kapsamda dünyada ilk reformist nitelikteki örnek olması bakımından önemlidir.

2.3.2. Greenbury Raporu (1995)

Cadbury Raporu, şirketlerin yönetim kurullarının ve denetim mekanizmalarının genel çerçevesini ortaya koymuş, Greenbury Raporu (1995) ise yönetici ve yönetim kurullarındakilerin özlük hakları ve ücret yapılarına ilişkin ilkeleri içermektedir (Greenbury Report 1995). Sir Richard Greenbury'nin başında bulunduğu komitenin hazırladığı raporda, yönetim kademesinde görev yapanların (kurul üyeleri ve icracı yöneticiler) çok yüksek ücretler alarak şirket kaynaklarını kendi menfaatlerine kanallize etmesi, sağlanan ücret ve diğer gelirler hakkında pay sahiplerinin bilgilendirilmesi gibi konulara ağırlık verilmiştir. Örneğin şirket performansı ile yönetimdekilerin mali ve diğer hakları arasında bir denge ve paralellik kurulması önerilmiştir (Clarke, 2007: 142). Greenbury Raporu, kurumsal yönetimde hesap verilebilirlik ilkesinin önemine dikkat çekmesi ve bu ilkeyi güçlendirmesi bakımından önemli görülmektedir.

2.3.4. Hampel Raporu (1998)

İngiltere merkezli bir diğer kurumsal yönetim çalışması sonucu olan Hampel Raporu (1998) aslında Cadbury ve Greenbury raporlarının yeniden incelenerek bu raporlarda yer alan konuların teyit edilmesi ve geliştirilmesi, soyut kalan kavramların somutlaştırılması ve diğer iki raporda yer almayan konuların eklenerek yeni bir rapor hazırlanması çalışmasıdır. Hampel raporunun en önemli özelliği günümüzdeki haline benzer şekilde “kurumsal yönetişim” kavramını temellendirmiş olmasıdır. Zira Rapor'da yöneticilerin ve yönetim kurullarının hissedarların menfaatleri korumak, uzun vadeli değer yaratmak, paydaşlarla iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek, yönetim kademesinde yükümlülükleri etkin bir şekilde karşılayabileceklere yer vermek gibi konulara yer verilmiştir (Hampel Report, 1998).

2.3.5. Sarbanes-Oxley Yasası (2002)

Sarbanes-Oxley Yasası (2002), yatırımcıların korunması ve onların haklarının gözetilmesini içermektedir. Yasanın çıkışında ABD’de 2000’li yılların başlarında Enron enerji şirketi ile Worldcom iletişim şirketlerinin iflasının yarattığı güvensizlik ortamı etkili olmuştur. Güvenin sağlanması ve tekrarının önüne geçilebilmesi için iflas eden, hatalı yönetilen ya da yolsuzluklar nedeniyle içi boşalan şirketler nedeniyle tasarrufları kaybeden yatırımcıların korunması amacıyla Temmuz 2002’de Sarbanes-Oxley Yasası çıkarılmıştır. (INVESTOR, 2018). Yasa’da yer alan ve kurumsal yönetim anlayışına katkı veren temel konular şu şekildedir (Arı, 2008: 59-60; Yazıcı ve Yanık, 2010: 4-7);

- ✓ Halka açık şirketlerin mali raporlama, finansal hareketler, kaynak ve harcamalar vb. gibi konularda denetim komitelerinin oluşturulması,
- ✓ Yatırımcıların korunması, onlara güven verilmesi ve uluslararası sermaye hareketliliğinin güvenceye alınması,
- ✓ Yöneticilerin hakları, çıkarları ve kendi lehlerine işlemlerinin düzenlenmesi,
- ✓ Yöneticilerin kendi namlarına hisse senedi alıp satmalarında açıklama yapması,
- ✓ İçeriden bilgi verme, manipülasyon ya da benzeri durumlarının ağır suç kapsamına alınması,
- ✓ Şirketlerin mali verilerinin doğruluğu ve yasalara uygunluğunun sağlanmama halinde cezai yaptırımların uygulanmasıdır.

Sarbanes-Oxley Yasası’nın en önemli özelliği yöneticilerin sınırlandırılması ve şirketlerde denetim komitesinin teşkilinde yasal zorunluluk getirmesi, şirkete ait tüm bilgilerin doğru ve usulüne uygunluğunda cezai müeyyide getirmesi bakımından ilk yasal düzenleme olmasıdır.

2.3.6. OECD İlkeleri

Daha önce ifade edildiği üzere (bkz. Tablo 3) kurumsal yönetim ilkeleri bir dize gelişme ve çalışma sonucunda şekillenmekte, çağında gereksinimlerine göre uyarlanmaktadır. Genel olarak hem literatürde hem de uygulamada kurumsal yönetim ilkelerinin ana dayanağı ve kapsamı OECD tarafından belli dönemlerde güncellenen ilkeler göredir. İlkelerin ilki 1999 yılında yayımlanmış, 2004 yılın-

da revize edilmiş, güncel ve son hali ise 2015 yılında kabul edilmiştir. G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanları'nın 9-10 Şubat'ta İstanbul'da gerçekleşen toplantılarındaki taleplerini takiben gözden geçirilmiş İlkelerin taslağı 10 Nisan 2015'te İstanbul'da gerçekleşen G20/OECD Kurumsal Yönetim Forumu'nda da tartışılmış ve katılımcılar tarafından geniş bir destek bulmuştur (OECD, 2015).

OECD'nin (2015) kurumsal yönetim ilkeleri; günümüz koşulları açısından "kurumsal yönetişim" sürecinin çerçevesini ortaya koyması bakımından önemlidir. Altı başlıkta kurumsal yönetişimin ilkeleri ortaya konulmuştur. Bunlar; (1) Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlanması, (2) Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri, (3) Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar, (4) Menfaat sahiplerinin rolü, (5) Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, (6) Yönetim kurulunun sorumluluklarıdır (OECD, 2015).

2.3.7. Ulusal Düzenlemeler

Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerinin gelişimi 1999 ve 2001 yıllarında yaşanan krizlerden sonra hem yasal olarak güvence altına alınmış hem de şirketlerin etik kodları arasında yer almaya başlamıştır. Bu kapsamda Türkiye'de kurumsal yönetim ilkeleri OECD ile paralellik göstermekte olup regülasyon kapsamında ilgili düzenlemeler şu şekildedir;

- ✓ Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ve Kurumsal Yönetim
- ✓ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Kurumsal Yönetim
- ✓ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ve Kurumsal Yönetim
- ✓ Sermaye Piyasası Kurulu ve Kurumsal Yönetim İlkeleri
- ✓ SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu
- ✓ Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi
- ✓ Borsa İstanbul A. Ş. Kurumsal Yönetim Endeksi

SONUÇ

Yönetişim, yöneten ve yönetilen, amil ile unsur, yapı ile sistem arasında bir işteşliğe dayanan birliktelik durumunu ifade eder. Başka bir ifade ile yönetişim, yönetime katılmanın adalet kavramı üzerinden sağlanmasıdır. Adalet ise hak ve

doğruluk üzerinde kurulu olup en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm sistemlerin sağlıklı, güvenli, istikrarlı ve sürdürülebilir olarak devamının teminatıdır. Bu kapsamda yönetim kavramı yönetim sürecinde adalet ve hukuk temeline dayanan herkesin dahil olabildiği eşitlik ve ortaklık olarak kabul edilebilir.

Kurumsal yönetim ise dijital çağda geçerli olan yeni bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temelinde liyakat, birimler arasında iş birliği, paydaş ve toplum merkezli bir anlayış vardır. Diğer yandan günümüz bilgi çağında hemen her şeyin dijitalleştiği bir ortamda yönetim etik kodlara dayalı olarak şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, dürüstlük ve sorumluluk üzerinden icra edilmek durumundadır. Aksi halde tarihte pek çok örneği görüldüğü üzere şirketlerin karıştığı yolsuzluk ve hileli işlemler, yatırımcılar ve piyasa açısından güvensizliğe ve krizlere yol açabilmektedir. Bunların önüne geçilebilmesi için kurumsal yönetim ilkelerinin rehberliğine gereksinim vardır.

KAYNAKÇA

- Arı, M. (2008). “Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenilirliği”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 43-68.
- Arıkboğa, Ş. ve Menteş, A. (2010). “Türkiye’de Kurumsal Yönetişim İklimi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, (59), 85-120.
- Aydın, İ. (2016). *Yönetişel Mesleki ve Örgütsel Etik*, 7. Baskı, Ankara: Pegem akademi.
- Bamberger, K. A. (2010). “Technologies of Compliance: Risk and Regulation in a Digital Age”, *Texas Law Review*, 88(4), 669-739.
- Bayraktaroğlu, G., İlter, B. ve Tanyeri, M. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Bıçkı, D.ve Sobacı, M. Z. (2011). “Yerel Yönetimden Yerel Yönetişime: Post-Fordizm Bağlamında Yerel Yönetimleri Anlamak”, *Yönetiş Bilimleri Dergisi*, 9(2), 217-233.
- Bilen, A. ve Y. Yılmaz. (2014). “Muhasebe Mesleğinde Etik ve Etik İlgili Çalışmalar”, *Dicle Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(6), 57-72.
- Bryane, M. (2003). “Corporate Social Responsibility in International Development: An Overview and Critique”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(3), 115-128.
- Captagemini (2019). Governance: A Central Component of Successful Digital Transformation, Captagemini Consulting, <https://www.captagemini.com/>

[wp-content/uploads/2017/07/Governance_A_Central_Component_of_Successful_Digital_Transformation.pdf](#), (15.08.2021).

Cengiz, Selim (2013). “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (2), 403–448.

Clarke, T. (2007). *International Corporate Governance: A Competitive Approach*, New York: Routledge.

Çukurçayır, M. A. (2006). *Siyasal Katılma ve Yerel Demokrasi*, 3. Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi.

Demir, F. (2014). “Kamu Yönetiminde Etik: Tartışma ve Birkaç Örnek”, *İnsan&İnsan*, (1), 14-22.

Eryılmaz, B. (2010). *Kamu Yönetimi*, Ankara: Okutman Yayıncılık.

Fidan, Y. (2011). “Yönetimden Yönetişime: Kavramsal Bir Bakış”, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 5-10.

Gökçe, G. (2006). “Devleti yeniden keşfetmek: devlet gücünün göstergesi olarak idari kapasite”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(3),203-230.

Greenbury Report, (1995). Report of a study group on Directors’ Remuneration chaired by Sir Richard Greenbury, <https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/greenbury.pdf>, (14.08.2021).

Güler, B. A. (2005). *Devlette Reform Yazıları*. Ankara: Paragraf Yayınevi.

Hampel Report, (1998), The Committee on Corporate Governance: Final Report, <https://www.icaew.com/technical/corporate-governance/codes-and-reports/hampel-report>, (17.08.2021).

Hanna, N. (2018). “A Role For The State in The Digital Age,” *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(5), 1-16.

Hıdıroğlu, D. (2020). Gayri Resmi Kurumsal Çevrede Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetişim, *Aile İlişkileri Bağlamında Aile İşletmeleri Kitabı*, ISBN: 978-625-7130-58-5, Kriter Yayınevi, 1 (1), 317-331.

Hıdıroğlu, D. (2020). Ethical Business Practices in Covid-19 Period: The Case of Kellogg Company, *Turkish Studies-Social Sciences* 15 (7), 141-151.

HOL, (2017). *Regulating in a Digital World*, House Of Lords, Select Committee on Communications, HL Paper 299.

INVESTOR, (2018). The Laws That Govern the Securities Industry, <https://www.investor.gov/introduction-investing/investing-basics/role-sec/laws-govern-securities-industry#sox2002>, (17.08.2021).

- Karaçor, S. ve Oltulu, A. (2009). “Demokrasi ve Yönetişim Boyutu İle Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 403-418.
- Kaya, F. (2017). “Kamu Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırmalı Analizi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(53): 747-755.
- Meintjes C ve Grobler A F (2014). “Do Public Relations Professionals Understand Corporate Governance Issues Well Enough To Advise Companies On Stakeholder Relationship Management?”, *Public Relations Review*, 40, 161–170.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Pegem Yayınları.
- NACD, (2019a). Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Adaptive Governance: Board Oversight of Disruptive Risk, <https://www.nacdonline.org/insights/publications.cfm?ItemNumber=61319>, (17.08.2021).
- NACD, (2019b). Governing Digital Transformation And Emerging Technologies A Practical Guide, <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2019/aug/Exec-Summary-Governing-Digital-Transformation.pdf>, (17.08.2021).
- OECD (2015). *G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*, OECD’nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu, <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf>, (14.08.2021).
- OECD, (2019). Strengthening Digital Government, <https://www.oecd.org/go-ing-digital/strengthening-digital-government.pdf>, (1.08.2021).
- Okan, T., Koparan, E. ve Nas, T. İ. (2016). “Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Söylemleri Arasındaki İlişki: Kurumsal Çevrenin Moderatör Etkisi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(2), 465-516.
- Orçan, M. (2007). “Yoksullukla Mücadele Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Kampanyaları”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (2), 27- 38.
- Öğücü Şen, F. (2017). *Kurumsal Yönetişim ve Finansal Raporlama Kalitesi: Türkiye Örneği*, Doktora Tezi, T.C. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özan, M. B., Polat, H., Seda Gündüzalp, S. ve Yaraş, Z. (2017). “Etik Kodlara İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri ve Etik Kod Önerileri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 43-52.
- Özer M. A. (2006). “Yönetişim Üzerine Notlar”, *Sayıştay Dergisi*, 1 (63), 59-89.
- Özeren B. ve Temizel Ö. (2004). *Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kurum-*

sal Yönetişim, Niçin ve Nasıl?, Ankara: Sayıştay Yayınları.

- Peker, A. A., Özdemir, Ş., Polat, Y. ve Karakışla, E. (2016). “Türkiye’de Muhasebe Eğitimi Etik Değerler ve Meslek Etiği Üzerine Literatür Taraması”, *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 869-880.
- Rhodes, R. A. W. (1996). “The New Governance: Governing Without Government”, *Political Studies*, (44), 652-667.
- Solomon, J. and Solomon, A. (2004). *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley and Sons.
- SPK, (2005). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.
- Tekin, A. G. (2003). “Kurumsal Yönetişim Hakkında”, *Ekonomistler Bülteni*, 1(31), 1-4.
- Tricker, B. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*, 3rd Edition, Oxford: Oxford University Press.
- TÜSİAD, (2009). *Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi*, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- United Nations (2020). 2020 United Nations E-Government Survey, <https://www.un.org/development/desa/publications/publication/2020-united-nations-e-government-survey>, (15.08.2021).
- Vymětal, P. (2007). *Governance: defining the concept*. Prag: Vysoká škola ekonomická v Praze. https://www.researchgate.net/publication/40345960_Governance_defining_the_concept, (10.08.2021).
- World Bank (1989). World Development Report 1989: Financial Systems and Development, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5972>, (10.08.2021).
- World Bank (2015). e-Government, <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-government>, (14.08.2021).
- Yazıcı, S. ve Yanık, S. (2010). “Sigorta Sektöründe Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim Komitesi’nin Rolü”, *İstanbul İktisat Dergisi*, 60(2),1-22.
- Ysa, T., Albareda, A. and Forberger, S. (2014). “What Is Governance”, *Reframing Addictions: Policies, Processes and Pressures*, (Ed. P. Anderson, G. Bühringer and J. Colom), In., 9-18, Leiden: Addiction and Lifestyles in Contemporary Europe Reframing Addictions Project (ALICE RAP).
- Yurtsever, G. (2000). *Şirket Etik Kodu, Hazırlanışı, Uygulanışı ve İçeriği*, Ankara: Barış Yayınevi.

Dr. Öğr. Üyesi Emre NALÇACIGİL

1984 Konya doğumludur. İlköğrenimine Konya’da başlayan yazar Konya Meram Anadolu Lisesi’nden mezun olduktan sonra Bilkent Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü’nden mezun olmuştur. Lisans eğitimi sırasında 11 Avrupa Birliği projesinde yer alıp iki projeyi de proje lideri olarak yönetmiştir. Üniversite eğitimi sonrası Konya’ya dönerek kuyumculuk sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinin başına geçmiştir. Bu süreçte Selçuk Üniversitesi’nde Yönetim ve Organizasyon ve Karatay Üniversitesi’nde Pazarlama Yüksek Lisanslarını tamamlamıştır. Selçuk Üniversitesi’nde İşletme alanında doktorasını da bitirdikten sonra Kapadokya Üniversitesi Havacılık Yönetimi Bölümü’nde çalışmaktadır.

BÖLÜM - 4

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİMDE KURUMSAL LİDERLERİN ROLÜ: BATI AZERBAYCAN İLİ SANAYİ KURULUŞLARINDA YENİ LİDERLİK FONKSİYONLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doktorant Kerim KARADAL

Uludağ Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-3891-8429, kerimkaradal@gmail.com

Doktorant Mortaza Chaychi SEMSARI

İstanbul Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0001-6639-8945, alimortezacaycisemsari@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Farhad Nejad IRANI

Islamic Azad University, Bonab Branch.

ORCID ID: 0000-0001-6318-3594, farhadirani90@yahoo.com

GİRİŞ

21. yüzyılın değişen ve karmaşık dünyasında, organizasyonları yönetmenin geleneksel yolları yeterli değildir. Mevcut kurumsal liderler ve yöneticiler, örgütleri etkin bir şekilde yönetebilmek için daha yeni yöntem ve becerilere ihtiyaç duymaktadır (Mollainejad, 2016).

Günümüz yöneticileri, modern denklemlerin tek sabit unsurunun “değişim” olduğunu farkındalar. Birçok lider, örgütlerde tutarlılığın eski ve modası geçmiş bir fikir olduğunu ve geleneksel yönetim becerilerinin dijital çağdaki yeni örgütsel sorunları çözmediğini bilmektedir (Shelton ve Darling, 2004).

Son yıllarda teknolojiye yaşanan gelişmeler, kurumsal yönetişimde birçok değişikliği beraberinde getirmiştir; Bu tür değişim ve dönüşümler, organizasyon-

ları ve onların performanslarını hızla etkilemenin yanı sıra, bu organizasyonlar için bir dizi yeni zorluklar ve fırsatlar yaratmıştır. Bu nedenle, kuruluşların fırsatları en iyi şekilde kullanarak zorluklarla birlikte iyi performans gösterebilmek için yeni stratejilere ihtiyacı vardır (Hıdıroğlu, 2020). Çünkü örgütsel performansın önemi, yüksek rekabetin olduğu dijital çağda örgütlerin yükselişini veya düşüşünü belirleyebileceği ölçüdedir (Lin ve Coa, 2007).

Günümüzde kuruluşlar, liderliğin yürütmenin ötesine geçtiğini kabul etmektedir. Bu nedenle organizasyonlar, ilham vermenin yanı sıra çalışma gruplarındaki ve örgütteki tüm bireyleri etkilemek için uygun kurumsal liderlik becerilerine sahip işgörenlere ihtiyaç duymaktadır (Dobrin, 2013).

Yeni kurumsal liderlik yönetimi ise; kuruluşların performansını iyileştirmede kilit faktördür. Organizasyonlarda başarı veya başarısızlık, her düzeyde liderliğin etkinliğine bağlıdır. Bu bağlamda lider, tutumları etkileme yeteneğine sahip olmalı ve ayrıca örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak gerekli beceri ve bilgiye sahip olmalıdır (Hıdıroğlu, 2021). Yeni liderlik modelleri yöneticilerin tutumları, özellikleri ve becerileri dört faktöre dayanmaktadır: Bunlar (değer sistemi, çalışan güveni, liderlik eğitimleri ve güvenlik duygusu) oluşan önemli durumlarda yer alır ve yöneticilerin çalışanlarla nasıl etkileşime girdiğini ifade etmektedir (Pra, 2000).

Son 20 yılda yaşanan yönetsel gelişmeler ve günümüzün rekabetçi ve karmaşık dünyasında örgütlerin varlığı insanlara diğer bilimler gibi yönetimin de özel beceri ve uzmanlık gerektirdiğini göstermektedir. Kurumsal yöneticilerin sadece çevrelerini tanımaları değil, aynı zamanda ilke ve teknikler konusunda bilgili olmaları ve ayrıca organizasyonlarını yönetmek için gerekli araçları kullanabilmeleri gerekmektedir.

Günümüzde etkili kurumsal liderler, örgütlerin en temel ve kıt kaynaklarıdır. Dünyanın dört bir yanındaki çoğu kuruluşlar artık etkin bir şekilde liderlik etme becerisine sahip insanları yönetim pozisyonlarına almaya çalışmaktadırlar. Örgütsel ve endüstriyel alanda uzmanlaşan psikologlar, bir örgütün başarısının ve başarısızlığının büyük ölçüde liderlerinin kalitesine bağlı olduğunu fark etmişlerdir. Günümüzde, yeni kurulan şirketlerin yarısı ilk iki yılda başarısız olmakta ve yalnızca üçte biri beş yıla kadar ayakta kalabilmektedir. Şirketlerin başarısı, toplumdaki istihdam düzeyi ve örgütteki liderlerin tutumları çalışanların yaşam kalitesini doğrudan etkileyen önemli faktörlerdir (Afjeh, 2015).

Bu araştırma, nicel ve nitel araştırma yöntemlerin ikisinin bir arada uygulandığı bir araştırmadır. Araştırmada Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşlarında yeni liderlik fonksiyonlarının durumu incelenmiştir. Araştırmada, araştırma yöntemi ilkeleri gözetilerek bu araştırma için uygun bir model sunulmaktadır.

1. LİTERATÜR

Günümüz örgütlerinin genel karakteristiği, sürekli olarak çevrelerinden etkilenen ve değişimi kaçınılmaz bir zorunluluk olarak kabul eden dinamizm, karmaşıklık, belirsizlik ve gelenekçiliklerdir. Karmaşık ve belirsiz durumlarda yöneticilerin örgütün hayatta kalması ve gelişmesi için optimal örgütsel performans sağlamaları gerekmektedir. Optimal örgütsel performans işletmelerin yetenekli liderlere sahip olmasına bağlıdır (Ross ve Baban, 2012).

Günümüzde örgütlerde meydana gelen hızlı değişimlerle birlikte; stratejik insan kaynakları yönetimine dikkat edilmesi gerekmektedir. Kurumsal yönetim liderliğinin görevi; Kapsamlı olarak diğer yönetim görev ve fonksiyonlarını gölgede bırakacak kadar önemli hale gelmiştir. Bu nedenle, bugün, örgütsel ve yönetsel başarıların çoğu, liderlik görevinin dikkatiyle uygun bilimsel ve pratik uygulamasına borçludur. Literatürde birçok araştırmacı; günümüz örgütlerinin başarılı olması ve rekabetçi gücünü artırması için her zamankinden daha fazla örgütleri dönüştüren liderler ve yeni bir liderlik modeli gerektiğini savunmaktadır (Goldsmith vd., 2014).

Aslında günümüzde örgütlerin liderleri; vizyon oluşturma ve entegrasyon, ilham verme, pozitif enerji verme, güçlendirme, güven oluşturma ve gücü artırma gibi yeni işlevleri yerine getirerek değişim ve dönüşüm yaratmada kişisel risk alma, rehberlik, duygusal dönüşüm, psikolojik güven oluşturma, ekip çalışmasını teşvik etme ve geliştirme, birinci sınıf kültür geliştirme, bireylerin katılımını sağlama, zihinsel ve duygusal katılımı için fırsatlar yaratma, çalışan geliştirme ve mükemmellik, yeteneklerin birbirini takip etmesi ve yetiştirilmesi ve kuruluşların gelişmesinde ve başarısında çok belirleyici bir role sahiptirler (Goldsmith vd., 2014). Bu gibi durumlarda, yönetim uygulamalarında liderlik dışında, birbirlerini anlamak, motive etmek için güçleri örgütün hedeflerine yönlendirmek ve bireysel hedefleri örgütün hedefleri ile eşitlemek mümkün değildir. Öyleyse; liderlik modelleri yalnızca toplumsal araçlar ile yönetilememektedir. Kuruluşların, kurumların yöneticileri, yönetsel bilginin yanı sıra liderlik özellikleri ve becerileri ile de donatılmalıdır (Atafar vd., 2013).

Başarılı organizasyonları başarısız organizasyonlardan ayıran en önemli özellik dinamik ve etkili liderliğin ayırt edici özelliğidir. Çağdaş dijital çağda kurumsal liderliğin ve yönetimin önemi o kadar büyüktür ki, çağdaş toplumda iktidarın temelini artık üretim araçlarının edinilmesi değil, örgütler içinde yönetsel ve idari pozisyonların kazanılması olduğu söylenebilmektedir (Zoroastrian, 2008).

Liderlik, ekip ve örgüt performansının artırılmasında hayati bir rol olarak kabul edilmektedir. Etkili liderlik ise herhangi bir organizasyon için önemli bir rekabet avantajıdır. Geçmişe kıyasla liderlik kavramı artık çevrenin karmaşıklığı ve örgütlerin değişen doğası nedeniyle daha büyük zorluklarla ve meydan okumalarla karşı karşıya kalmaktadır (Ghasemi, 2008).

Şüphesiz, liderlik krizinin gerçek olduğu kabul edilmelidir ve bu fırsatı kullanmamak için hiçbir neden yoktur. Liderlik tek yönlü bir yol değildir ve bir kişi diğerinden daha etkili olabilir. Ancak liderlik; Liderler ve takipçiler arasında iki yönlü bir yoldur. Sürekli değiş tokuşlar ve sürekli etkileşimler kurulabilir ve her biri bir şekilde davranışları, eylemleri ve konuşmaları etkiler. Çünkü örgütlerin liderlerinin ne konumları ne de kişilikleri durağan değildir. Aksine sürekli değişiyorlar ve her birinin bu değişimlere uyum sağlaması gerekiyor (Turkzadeh, 2009).

Bugün örgütlerin başarısının anahtarı çoğunlukla kurumsal liderlerdir. Yani kurum ve kuruluşların yöneticileri yönetim bilgisinin yanı sıra liderlik becerilerine de sahip olmalıdır. Birçok lider, organizasyonlarda istikrarın eski moda bir fikir olduğunu ve bir şeyi kontrol etmenin ve öngörmenin kolay olmadığını savunmaktadır. Günümüz dünyasında hızla değişen koşullar ve ileri teknolojinin insan hayatındaki etkisi ile de herşeyi kontrol etmeyi daha da zorlaştırmıştır. Birçok karmaşıklığa cevap ise ancak örgütlerin performansı ile verilebilmektedir. Yani zorluklara ve değişen koşullara ve değişen müşteri taleplerine cevap verebilmek ancak başarılı bir liderlik anlayışı ve örgütsel performansa bağlıdır (Zali, 2018).

Genel olarak, İran'ın sanayi kuruluşlarındaki yeni liderlik yöntemlerinin temelinde birbirinden farklı olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, bir endüstriyel organizasyonda öncelikle yeni liderlik işlevlerini incelemek ve ardından liderlik işlevlerinin mevcut durumunun geliştirilmesine uygun bir model sunmak amaçlanmaktadır. Yeni liderlik ve yönetim fonksiyonlarının durumu ve Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşları arasındaki benzerlik ve farklılıkla-

rının incelenmesi üzerine literatürde şimdiye kadar yapılmış her hangi bir bilimsel çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın bilimsel ve uygulama yönünden yeniliğe sahip olduğu ve literatürü zenginleştirici nitelik taşıdığı ileri sürülebilmektedir.

Günümüzde liderlerin artık eski modeller temelinde çalışamayacağı ve yeni liderlik modellerinin örgütlere uyarlanması gerektiği görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada 2 temel sorunsala yer verilmektedir: “Batı Azerbaycan Eyaleti sanayi kuruluşlarında yeni liderlik yönetimi işlevlerinin durumu nedir?” ve “Endüstriyel organizasyonlar arasında modern liderlik yönetimi işlevlerinin statüsü arasındaki farklar ve benzerlikler nelerdir?”.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Vizyon Çizme ve Organizasyonların Entegrasyonu

Perspektif, bir rotayı tanımlayan ve bir hedefi olan bir örgütün veya birimin uzak bir görüntüsüdür. Her işletme, modern bir fikir olan ve gerçekleştirebilecek bir vizyon ve umutla başlamaktadır. Şirketi ve kuruluşu seçilen yola sokmak için öncü olarak hizmet eden stratejik bir vizyondur. Aslında stratejik vizyon yol gösterici bir yıldızdır ve organizasyondaki herkesi o organizasyonun amacını ve geleceğini aynı yöne yönlendirmektedir (Hıdıroğlu, 2020). Bir kuruluş doğru stratejik vizyona sahip olduğunda, o kuruluş başarılı olmaktadır. Stratejik vizyon, geleceği anlamak için ortak beceriler içerir; Bu da beraberinde bir taahhüt ve geçerli bir üyelik gerektirmektedir (Saxena ve Avasti, 2013).

2.2. Duygusal Aktarım

Örgütlerde insanlar dört duygusal aşamadır; İnkâr, direnç, keşif ve bağlılık; Genel olarak bu aşamalarındaki bu duygusal adımları fark edebilmek ve bunlara cevap verebilmek liderin görevidir.

2.2.1. İnkâr

Çalışanların yetersiz, motivasyonsuz, tatminsiz ve özgüveni düşük olduğu durumlarda; Aslında inkar aşamasında takılıp kalmışlardır; Bu aşamada çalışanlar, işleri için gerekli olan istek ve ilgiyi kaybederler.

2.2.2. Direnç

Uyuşukluk ve ilgisizlikte keskin bir azalma bu aşamada belirgindir. Bu insanların tepki verdiğini görebilirsiniz, ancak olumsuz zihniyetleri nedeniyle değişime karşı güçlü bir direnç gösterirler.

2.2.3. Keşif

Bu aşamada insanların bir şeyler yapma isteği vardır; ancak, bu insanlar mükemmellikten yoksundur. İnsanlar arasındaki pozitif enerji açıkça görülebilmektedir.

2.2.4. Bağlılık

Bu aşamadaki insanlar düzenli, iyimser, amaçlı, odaklanmış ve yeni sorumluluklar almaya isteklidirler. Bu insanlar, mükemmellik derecesine ve saygınlığına ulaşabilirler. İşbirlikçidirler ve işlerini etkin bir şekilde yaparlar (Saxna ve Avasti, 2013).

2.2.5. Koçluk

Koçluk, yöneticilerin çalışanlarla profesyonel bir hayat yaşaması, onların sorunlarını yakından anlaması, onlara pratik ve dolaylı çözümler sunması demektir. Koçluk doğru disiplin ve planlamaya dayanıyorsa kuruluşun hedeflerine doğru ilerlemesini büyük ölçüde sağlayabilmektedir (Ghorbanzadeh, 2013).

2.3. Ekip Çalışmasının Geliştirilmesi

Ekip, birlikte çalışmak için bir araya gelen bir grup insandır. Bu işbirliği ortak bir amaç ve göreve ulaştırmalıdır. Ekip, ortak bir hedefe ulaşmak veya bir görevi tamamlamak için yüksek derecede karşılıklı bağlılığa sahip bir grup insandır. Takım liderlerinin tutum ve davranışlarını teşvik eder. Başarılı takım liderleri içgüdüsel olarak amacın takımın performansının sonuçları olduğunu bilirler. Bu liderler hedefleri ortaya çıkarmak, bağlılık ve özgüven oluşturmak, kolektif becerileri oluşturmanın, engelleri yıkmanın ve başkaları için fırsatlar yaratmanın yollarını güçlendirmek için çalışırlar. Liderin tutumu, ekibin en üst düzeyde performansının anahtarıdır (Saxna ve Avasti, 2013).

2.4. Motivasyon

Motivasyon, belirli bireysel ihtiyaçları karşılamak amacıyla çaba ve yetenek yoluyla belirli organizasyonel hedeflere ulaşmak için üst düzey işler yapma arzudur. Davranışsal tercihleri belirleyen bir dizi süreçtir. Motivasyon aslında bilmek ve yapmak, düşünmek ve hareket etmek, yetkinlik ve performans arasında var olan temel bir bağlantıdır. (Saxna ve Avasti, 2013).

2.5. Çalışanların Güçlendirilmesi

Çalışan güçlendirme, bireylerin veya grupların seçim yapma ve bu seçimleri istenen faaliyetlere ve sonuçlara dönüştürme kapasitesini artırma sürecidir. Güçlendirme, çalışanların görevlerini yerine getirmeleri, seçimler yapmaları ve kararlar almaları için yetkilendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Saxena ve Avasti, 2013).

2.6. Değişim Rehberi

Cutter (1996) çalışmasında, liderliğin değişiklik yapma sürecine dahil olduğu durumlarda, liderin kendisinin bu değişiklikleri yönetmesi gerektiği sonucuna varmaktadır. Bir kurumsal lidere liderlik etmek, planlamanın ötesindedir, çünkü planlama daha tümdengelimlidir ve belirli kuralların ve mevcut bilgilerin belirlenmesine dayanır. Gerekli stratejileri oluşturmak için değişime öncülük etmektedir. Bir işletmenin, teknolojinin veya katılımcı kültürün stratejik vizyonunu olması gerektiği gibi tanımlamaktadır (Quinn, 2014).

2.7. Örgüt Kültürünün Şekillendirilmesi ve Geliştirilmesi

Temel olarak, örgüt kültürü, herhangi bir örgütün kişiliğidir. Kültür, bireylerin örgütte paylaştığı tüm inançları, değerleri, tutumları, gelenekleri ve davranış kalıplarını içerecek genişlikte tanımlanabilmektedir. Kuruluşun karşı karşıya olduğu karmaşık güçleri yorumlamak için tutarlı bir yaklaşım sağlayan kolektif bir paradigmadır. Örgüt kültürü, çalışmaya çok değer verildiğinde, dış uyumluluk ve iç dayanışma sorunlarını çözdüğünde grubun öğrendiği temel varsayımların bir modelidir (Shine, 2013).

2.8. Yönetimde Etkin Bir Misyonun Belirlenmesi ve Tanımlanması

Örgütün varoluş felsefesine örgütün misyonu denilmektedir. Her örgüt bir dizi ihtiyaca cevap olarak yaratılır ve amacı bu ihtiyacı karşılamaktır. Misyon, organizasyonun ana bileşenlerinden biridir. Misyon, işin, işin temel amacının ve kapsamının geniş bir tanımıdır. Misyon, kuruluşun kendini geliştirdiği temel felsefeyi yansıtır. Misyon iki kritik bölümden oluşmaktadır; Ana değerler ve ana amaçlar. Temel değerler, organizasyona “neyin önemli olup olmadığı” konusunda rehberlik eder. Etkili bir hedef ifadesi yalnızca ürünleri ve hizmetleri tanımlamaz, aslında hedef, çalışanların kuruluşun neden var olduğu konusunda ideal motivasyonunu da göstermektedir (Saxna ve Avasti, çeviri: Iran Race ve Razi, 2013).

2.9. Arkaplan Araştırması

Afshani ve Salehi (2019); “Ülkenin önde gelen sağlık üniversitelerinin akademik bağımsızlığı üzerindeki anlayışlı liderliğin etkisini açıklamak için bir model sunmak” başlıklı bir çalışma yürütmüştür. Bulgular, %0.85 faktör yükü ile anlayışlı liderliğin makro tıp üniversitelerinin akademik bağımsızlığı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Sunulan modelde uygun bir uyuma sahiptir. Anlayışlı liderlik, eğitimde etkililiğin ve akademik bağımsızlığın kalitesini artırmada önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Akademik bağımsızlık alanında, tıp üniversitelerinden tutarlı yönetime uymaları beklenmektedir. Söz konusu bu araştırma, bölgesel tıp bilimleri üniversitelerinin yönetici ve görevlilerinin genel politikalarını, dönüşüm ve yenilik paketlerini gözden geçirmek amacıyla değiştirmek için yeni bir bakış açısı oluşturabilmektedir.

Wise vd. (2018), “Yükseköğretimde İslami Yaklaşımla Hizmetkar Liderlik Modeli Tasarlamak (İlam Üniversitesi Vaka Çalışması)” başlıklı yürüttükleri bir çalışma sonucunda hizmet boyutlarının hizmetkar lider yetkinliği, hizmetkar liderliğin sonuçları, güven, hümanizm, alçakgönüllülük, bağlılık, fedakarlık ve öngörü gibi maddelerle yükseköğretimde İslami yaklaşımla hizmetkar liderlik modelini şekillendirmektedirler. Ayrıca bu araştırma bulgularına dayalı olarak hizmetkar liderlik tarzının kurumsallaşmasının çalışanların içgörü, ruhsal ve kişilik gelişimi, bütünleşme, güçlendirme, örgütsel iletişimi geliştirme ve çalışanlar için eğitim programları sunma gibi çeşitli bireysel ve örgütsel sonuçları olduğunu savunmaktadırlar.

Gaviar ve Honarvar (2015); “İran’ın batı illerindeki özel kulüplerin yöneticilerinin liderlik tarzları ile bu kulüplerin çalışanlarının girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi” başlıklı bir araştırma yapmışlardır. Çıkarımsal analiz ve yapısal eşitlik modellemesinin sonuçları; Liderlik tarzının girişimcilik üzerindeki etki katsayısı anlamlıdır ($T=5,89$ ve $0,43$). Katılımcı liderlik tarzının etki faktörü önemli ölçüde önemlidir ($T=13,8$ ve $0,82$). Çalışma bulgularından danışman liderlik tarzının etki faktörü de dikkat çekicidir ($T=6,62$ ve $0,45$). Ayrıca girişimcilik ile ilgili sorular arasında “beceri ve sağduyu”, “başarı ihtiyacı” ve “çalışanların takım çalışması” en yüksek faktör yüküne sahiptir. Dolayısıyla katılımcı ve danışman liderlik tarzına sahip yöneticilerin diğer liderlerden daha çok girişimci çalışana sahip olabileceği söylenebilmektedir.

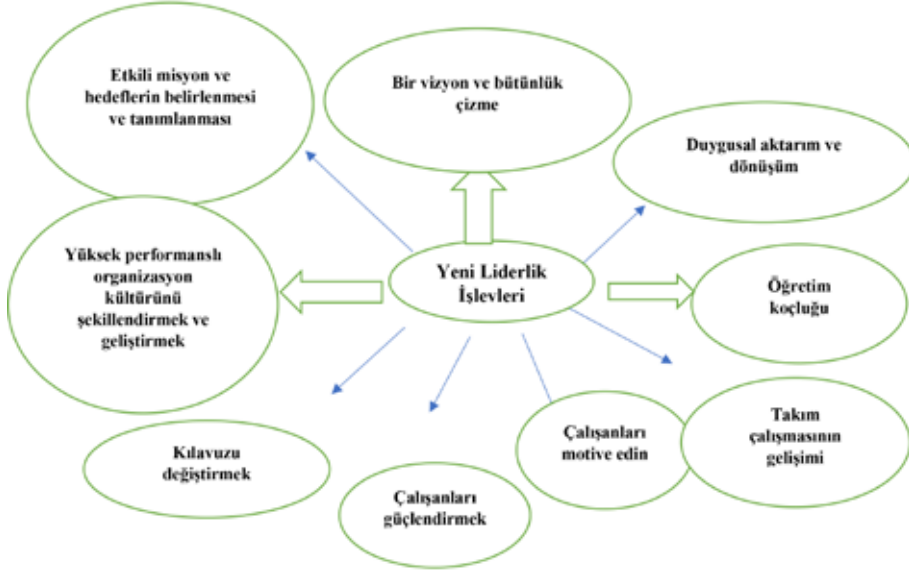
Kumar ve Luchan (2017), “Hizmetkar Liderlik ve Lider Güveninin ve Çalışan Yaratıcılığının Gelişiminin Etkisi” başlıklı bir çalışmada; hizmetkar liderlerin takipçilerine güven aşıladığını ve çalışanların yenilikçi yaklaşımlar sergilemede motive edici yaklaşımlara sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Bernal (2017), “Sürdürülebilir Liderliği Kavramsallaştırmak” başlıklı çalışmada liderler ve takipçiler arasındaki ilişkinin çok önemli olması ve katılımcı bir liderlik modelinin geliştirilmesi sürdürülebilir liderliğin gerekliliklerinden biri olduğu sonucuna varmıştır.

Algazo (2016), Suudi Arabistan’ın doğusundaki bir petrokimya tesisinde liderlik tarzının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini araştırdı. Araştırmanın sonuçları liderlik stili ile çalışan motivasyonu arasında çok güçlü bir ilişki olduğunu gösterdi. Bu nedenle, çalışan motivasyonunun dönüşümsel tarz ile pozitif, etkileşimli (katılımcı) liderlik ile negatif bir ilişkisi vardır.

Galano (2015), “İş Dünyasında Ayırt Edici Bir İslami Liderlik Modeline Doğru” başlıklı çalışmada İslami liderliğin, liderlik etkinliği algısı ve yeniliğin sonuçları ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucunu elde etmiştir.

2.10 Kavramsal Model



Şekil 1: Kavramsal Model

4. METODOLOJİ

Bu araştırmada tercih edilen araştırma yöntemi, nitel ve nicel olmak üzere iki ana aşamadan oluşan betimsel türde birleştirilmiş araştırma yöntemidir. Çalışmada önce nicel veriler toplanmış ve analiz edilmiş, ardından modelin tasarımında nitel veriler kullanılmıştır. Öte yandan veri toplama süreci iki aşamada yapıldığından, ilk aşamada nicel veriler, ardından nitel veriler toplanmıştır. Nitel verilerin tercih edilmesinin nedeni ise, bir takım belirsiz yönleri daha fazla açıklamak ve ortaya çıkarmaktır. Bu araştırma için en uygun plan yukarıda belirtilen üç plandan, “tanımlayıcı karma araştırma planı” seçilmiştir. Ayrıca nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde betimsel-anket yöntemi, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde ise fenomenolojik araştırma yöntemi ve odak grupları kullanılmıştır.

4.1. Nicel Veri Toplama

Bu araştırma, araştırma amacı açısından uygulamalı ve gelişimsel bir araştırmadır. Araştırma araştırmanın niteliği ve yöntemi açısından nicel bir betimsel-anket yöntemidir.

Bu araştırmanın nicel verileri araştırmacı anketi şeklinde yapılmıştır ve bu anket çok düşükten çok yükseğe kadar 5’li Likert ölçeğinden oluşan bir sıralama olarak derlenmiştir. Söz konusu anket, araştırmanın teorik çerçevesine dayalı olarak denenmiştir. Araştırmanın teorik çerçevesine dayalı olarak, ankette araştırmanın dokuz boyutu hakkında sanayi kuruluşlarının yönetici, başkan ve uzmanı olan katılımcılardan ayrı ayrı görüş alınmıştır. Bu ankette genelleyici sorular dahil 53 soru bulunmaktadır. Bu araştırmanın istatistiksel nicel kısmında, yöneticiler ve uzmanlar olmak üzere iki kısma ayrılmış 3000 kişidir.

Batı Azerbaycan valiliğinin portalından sanayi kuruluşlarının sayılarına ilişkin istatistikler alınmıştır. Yukarıdaki açıklamalara göre 18 sanayi kuruluşunun örneklem büyüklüğü gibi özelliklere göre (Kuruluşa erişim kolaylığı, kuruluşların araştırma anketlerine verdiği yanıtın kabul edilmesi, söz konusu kuruluşların güvenliği ile idari koordinasyon, örgütlerin birbirine benzememesi (eğitim kurumları, askeri vb.). Batı Azerbaycan eyaletinin portalındaki sanayi kuruluşları arasından **Tablo 1**’e göre seçilmiştir.

Tablo 1. Batı Azerbaycan Sanayi Kuruluşlarının Listesi

Sıra	Sanayi Kuruluşlarının Listesi	Sıra	Sanayi Kuruluşlarının Listesi
1	Ferdows Unu	10	Sputak
2	Sağlıklı Tavuk	11	Pegah Dairy
3	Maral Sanat	12	Olive Leaves
4	Azar Abtin	13	Kourosh
5	Beyaz Çimento	14	Industrial Estates
6	Arum Saboor Yaran	15	Rama Trans
7	Elmalar	16	Sib Tak
8	Arum Ada	17	Livestock And Poultry
9	Matin Saz	18	Cube Fa

Araştırmanın istatistiksel topluluklarının her birinin çok sayıda üyesi ve araştırmanın yürütme sınırlılıkları nedeniyle, bahsedilen toplulukların her birinden tabakalı rastgele örnekleme yapılmıştır (Anketlerin dağıtımında çalışanların yeni yönetim fonksiyonları kavramı hakkında farkındalık ve bilgi eksikliği nedeniyle, kuruluşların çekirdeği incelenmeye çalışılmıştır). Cochran’ın formül modelinde-

ki örneklem büyüklüğü belirleme formülüne göre, gerekli örnek sayısı 340 kişi olarak hesaplanmıştır. Nicel veri anketi geçerliliği 30 üniversite profesörünün katıldığı bir anketle doğrulanmıştır. Veriler yüksek güvenirliğe sahiptir (%95,1). Bu oran Cronbach's Alfa formülü ile hesaplanmıştır.

4.2. Nitel Veri Toplama

Nitel kısımda kullanılan araştırma yöntemi odak grup görüşmesi yöntemidir. Bu çalışmada, odak grup görüşmecileri, sanayi kuruluşlarının yöneticileri ve uzmanları ile üniversite öğretim üyeleri (seçim koşulları aşağıda belirtilmiştir) olan 20 kişilik gruplar olarak seçilmiştir. Bu araştırmanın nitel kısmında sanayi kuruluşlarının 20 üst düzey yöneticisi ve deneyimli üniversite hocalarından oluşan istatistiksel evreni kullanılmıştır. Bu yönetici ve üniversite hocalarının seçiminde aşağıdaki şartlar göz önünde bulundurulmuştur:

- ✓ Yöneticiler için yönetim ve ilgili alanlarda en az lisans derecesine,
- ✓ Batı Azerbaycan ilinin sanayi kuruluşlarında yöneticilik için en az 10 yıl yöneticilik geçmişine,
- ✓ Öğretmenler için örgütsel liderlik konularında kitap, makale, araştırma ve eğitime,
- ✓ Akademisyenler için en az yardımcı doçentlik derecesine sahip olmak.

Bu çalışmada, açık uçlu soruları yanıtlamak ve derinlemesine mülakatlar yapmak için amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İstatistiksel evrenden, yukarıda belirtilen koşullara sahip sanayi kuruluşlarının ilk 10 yöneticisi ve uzmanları ile üniversite akademisyenleri açık uçlu soruları yanıtlamak ve odak grup olarak derinlemesine görüşmeler yapmak üzere seçilmiş, ardından diğerleri seçilmiştir. Katılımcıların sayısı Kartopu örnekleme yöntemi ile 20 katılımcıya ulaşmıştır. Örnekleme, verilerin bireysel ve teorik doygunluğuna göre tamamlanmıştır.

Bu çalışmada çalışma yöntemi odak grup görüşme yöntemi olduğundan ve tüm üyelerin bir toplantıda hazır bulunması gerekli olduğundan, görüşmelerden önce birkaç uzman belirlenmiştir. Oluşturulan toplantıda açık sorular yöneltilmiştir ve cevaplar kayıt altına alınmıştır. Uzmanlarla anket yapmak ve modern yönetimin işlevleriyle ilgili bileşenleri belirlemek için açık uçlu sorular olarak odak grup görüşmelerinin araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu aşamada, yeni liderlik yönetimi fonksiyonlarının geliştirilmesinin bilinmeyen ve pratik olma-

yan boyutlarını belirlemek için görüşme sırasında açık uçlu sorular kullanılarak, endüstri kuruluşlarının üst düzey yöneticileri ve deneyimli üniversite akademisyenleri dahil olmak üzere uzmanlardan veri toplanması aşağıdaki gibidir. Bu çalışmada nitel araştırma verilerinin geçerliliği şu şekilde yapılmıştır:

- ✓ Tasarlanan aracın görünüşünün çalışma amacına uygunluğunu sağlamak için ilgili sorular 5 işletme profesörüne görüşme seansları ile sunulmuş ve düzeltici görüşlerini açıklamışlardır. Sorular uygulama yapılmadan daha önce bu vesile ile geliştirilip düzeltilmiştir.
- ✓ Tasarlanan aracın deyimlerin ve üslupların geçerliliği için Farsça ve İngilizce bilen iki öğretim üyesine sorular verilmiş ve deyimlerin anlaşılabilirlik açısından düzeltmek üzere özelleşmiş sözcükler (basit ve anlaşılır kelimeler), dil kullanımı incelenerek (teknik ve özel terimlerden kaçınarak) verilmiştir.

5. İSTATİKSEL ANALİZ

Bu çalışmada, nicel olarak toplanan verileri analiz etmek için tanımlayıcı istatistikler ile çıkarımsal ve analitik istatistikler kullanılmıştır. Betimsel istatistikler çerçevesinde öncelikle verilerin betimsel olarak analiz edilebilmesi için frekans dağılım tablosu ve cevap yüzdesi ve çubuk grafikler ile ortalama sıra ve standart sapma ve varyans gibi diğer betimleyici istatistik yöntemleri, nicel araştırmanın temel sorularına verilen cevaplar ilk olarak Kolmogorov-Smirnov testleri kullanılarak popülasyon dağılımının normalliği araştırıldı. Anakütle dağılımının normal olduğu göz önüne alındığında, hipotezleri test etmek için parametrik istatistiksel testler, tek örneklem t testi ve öğrenci t testi ve yapısal eşitlikler çerçevesinde; Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi iki aşamada kullanılmış ve tüm hesaplama ve testlerde SPSS ve AMOS yazılımı kullanılmıştır.

Nitel verilerin açık kodlama çerçevesinde analiz edilebilmesi için öncelikle uzmanlarla yapılan görüşmeler metninden elde edilen veriler sanayi kuruluşları için tablolarda ayrı ayrı kodlanmış ve önündeki her bir kodun kavramı belirtilmiştir. Daha sonra benzer kavramlar diğer tablolarda birleştirilmiş ve alt temaların alt kategorileri belirlenmiştir. Ana kategoriler, temalar ve temalara benzer alt kategoriler birleştirildikten sonra, ana değişkenler çıkarılmış ve Batı Azerbaycan Eyaleti sanayi kuruluşları için yeni liderlik yönetimi fonksiyonlarının geliştiril-

mesi için bir model tasarlanmış ve sunulmuştur.

5.1. Nicel Çıkarımsal İstatistikler

5.1.1. Veri Güvenilirlik Testi (Cronbach's Alpha)

Tablo 2. Araştırma Anketinin Güvenirlik Testinde Yapılan İşlemlerin Özeti

		Numara	Yüzde
Öğeler	Geçerli	340	100
	Cevapsız	0	0/0
	Toplam	340	100

Tablo 3. Cronbach's Alpha Güvenirlik Testi İstatistikleri Araştırma Anketi

Cronbach'ın alfası	Öge sayısı
0/951	48

Tablo 1 ve Tablo 2'de görüldüğü gibi nicel araştırma anketinin güvenilirliği %95 olup, araştırma anketinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

5.1.2. Veri Dağılımı Normallik Testi (Kolmogorov-Smirnov)

Tablo 4. Kolmogorov-Smirnov Test İstatistikleri

		Yeni Liderlik İşlevleri
Numara		340
Normal parametreler a, b	Ortalama	2/7828
	Standart sapma	0/53474
En büyük fark	Mutlak	0/037
	Pozitif	0/035
	Olumsuz	-0/037
Kolmogorov – Smirnov		0/680

Tablo 3, verilerin normalliğini kontrol etmek için Kolmogorov-Smirnov

testinin sonuçlarını göstermektedir. Bu tabloda standart sapma ortalama değerlerine ek olarak veri sayısı – değerler (mutlak), (pozitif), (negatif) ve Kolmogorov-Smirnov istatistikleri de hesaplanmıştır. Test sonuçları tablosunun altında gösterildiği gibi, veri dağılımı normaldir.

5.2. Araştırma Hipotezlerini Test Etme

5.2.1. İlk Ana Varsayım: Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşlarında yeni liderlik fonksiyonlarının statüsü ortalamanın altındadır.

H_0 = Batı Azerbaycan Eyaleti sanayi kuruluşlarında yeni liderlik fonksiyonlarının durumu ortalama dan büyük veya eşittir.

H_1 = Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşlarında yeni liderlik fonksiyonlarının durumu ortalamanın altındadır.

Örnek t-testi sonuçlarına dayanarak, Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşlarında yeni liderlik fonksiyonlarının statüsünün ortalamanın altında olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuçların anlamlılığını %5 hata ile değerlendirilmiştir. Gözlenen anlamlı düzeyin %5'ten az (P değeri <0.05) olduğu göz önüne alındığında, Batı Azerbaycan Eyaleti sanayi kuruluşlarında yeni liderlik işlevlerinin statüsünün ortalamanın altında olduğu iddia edilebilir. H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi doğrulanır.

Alt Hipotez 1: Batı Azerbaycan İlinde sanayi kuruluşlarının yönetiminde vizyon çizme ve entegrasyon durumu ortalamanın altındadır.

H_0 = Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşlarında vizyon çizme ve entegrasyon durumu ortalamanın üzerinde veya eşittir.

H_1 = Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşlarında peyzaj çizimi ve entegrasyon durumu ortalamanın altındadır.

Tek örneklem t-testi sonuçlarına göre, her iki organizasyon türünde de vizyon çizme ve entegrasyon durumunun ortalamanın üzerinde olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuçların anlamlılığını %5 hata ile değerlendirmek için test çıktısı kullanılır. Gözlenen anlamlı düzeyin %5'ten (P değeri <0.05) fazla olduğu göz önüne alındığında, H_0 hipotezi doğrulanır ve H_1 hipotezi reddedilir.

İkinci alt hipotez: Batı Azerbaycan ilinde sanayi kuruluşlarının yönetiminde duygu aktarımının durumu ortalamanın altındadır.

H_0 = Batı Azerbaycan ilinin sanayi kuruluşlarında duygu aktarımı durumu

ortalamanın üzerinde veya eşittir.

H1 = Batı Azerbaycan ilinin sanayi kuruluşlarında duygu aktarımı durumu ortalamanın altındadır.

Tek örnek t-testi sonuçlarına göre endüstriyel organizasyonlarda duygusal aktarım durumunun ortalamanın üzerinde olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuçların anlamlılığını %5 hata ile değerlendirmek için test çıktısı kullanılır. Gözlenen anlamlı düzeyin %5'in üzerinde (Pdeğeri <0.05) olduğu dikkate alındığında, Batı Azerbaycan ilinde sanayi kuruluşlarının yönetiminde duygusal aktarım durumunun ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir. H0 varsayımı doğrulanır ve H1 varsayımı reddedilir.

Üçüncü alt hipotez: Batı Azerbaycan ilinde sanayi kuruluşlarının yönetiminde koçluk ve rehberlik durumu ortalamanın altındadır.

H0 = Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşlarında koçluk ve rehberlik durumu ortalamanın üzerinde veya eşittir.

H1 = Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşlarında koçluk ve rehberlik durumu ortalamanın altındadır.

Sonuçların anlamlılığını %5 hata ile değerlendirmek için test çıktısı kullanılır. Gözlenen anlamlı düzeyin %5'ten az olduğu (Pdeğeri <0.05) dikkate alındığında, koçluk ve rehberlik durumunun Batı Azerbaycan eyaletindeki sanayi kuruluşlarının yönetimi, sınır ortalamanın altındadır, dolayısıyla H0 varsayımı reddedilir ve H1 varsayımı doğrulanır.

Dördüncü alt hipotez: Batı Azerbaycan ilinde sanayi kuruluşlarının yönetiminde ekip çalışmasının gelişimi ortalamanın altındadır.

H0 = Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşlarında takım çalışmasının gelişme durumu ortalamanın üzerinde veya eşittir.

H1 = Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşlarında ekip çalışmasının gelişimi ortalamanın altında.

Tek örneklem t-testi sonuçlarına göre endüstriyel organizasyonlarda takım çalışması geliştirme durumunun ortalamanın altında olduğu sonucuna varılmıştır, bu nedenle H0 hipotezi reddedilmiş ve H1 hipotezi doğrulanmıştır.

Alt Hipotez 5: Batı Azerbaycan Eyaletinde sanayi kuruluşlarının yönetiminde çalışanların motive edilmesi mevcut durumu ortalamanın altındadır.

H0 = Batı Azerbaycan ilinin sanayi kuruluşlarında çalışan motivasyon durumu ortalamasının üzerinde veya eşittir.

H1 = Batı Azerbaycan ilinin sanayi kuruluşlarında çalışanların motivasyon durumu ortalamasının altındadır.

Sonuçlara dayalı olarak örnek t-testi endüstriyel kuruluşlarda çalışanların motivasyon durumunun ortalamasının altında olduğunu göstermiştir. H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi doğrulanır.

Alt Hipotez 6: Batı Azerbaycan Eyaletindeki sanayi kuruluşlarının yönetiminde çalışanların yetkilendirilmesi ortalamasının altındadır.

H0 = Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşlarında çalışan güçlendirme durumu ortalamasının üzerinde veya eşittir.

H1 = Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşlarında çalışan güçlendirme durumu ortalamasının altında.

Tek örneklem t-testi sonuçlarına göre, endüstriyel organizasyonlarda çalışan güçlendirme durumunun ortalamasının altında olduğu sonucuna varılmıştır. H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi doğrulanır.

Alt Hipotez 7: Batı Azerbaycan ilinde sanayi kuruluşlarının yönetiminde değişime öncülük etme durumu ortalamasının altındadır.

H0 = Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşlarında değişim yönetimi durumu ortalamasının üzerinde veya eşittir.

H1 = Batı Azerbaycan eyaletinin sanayi kuruluşlarında değişim yönetimi durumu ortalamasının altında.

Tek örnek t-testi sonuçlarına göre sanayi kuruluşlarında çalışanlarda değişime öncülük etme durumunun ortalamasının üzerinde olduğu sonucuna varılmıştır. H0 varsayımı doğrulanır ve H1 varsayımı reddedilir.

Alt Hipotez 8: Batı Azerbaycan ilinde sanayi kuruluşlarının yönetiminde yüksek performanslı örgüt kültürünün oluşma ve gelişme durumu ortalamasının altındadır.

H0 = Batı Azerbaycan ilinde sanayi kuruluşlarının yönetiminde yüksek performanslı örgüt kültürünün oluşma ve gelişme durumu ortalamasının üzerinde veya eşittir.

H1 = Batı Azerbaycan ilinde sanayi kuruluşlarının yönetiminde yüksek per-

formans gösteren örgüt kültürünün oluşma ve gelişme durumu ortalamanın altındadır.

Örneklem t-testi sonuçlarına göre, sanayi kuruluşlarında yüksek performanslı örgüt kültürünün oluşma ve gelişme durumunun ortalamanın altında olduğu sonucuna varılmıştır. H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi doğrulanır.

Alt Hipotez 9: Batı Azerbaycan Eyaletindeki sanayi kuruluşlarının yönetiminde etkin bir misyon belirleme ve tanımlama durumu ortalamanın altındadır.

H0 = Batı Azerbaycan Eyaletindeki sanayi kuruluşlarının yönetiminde etkin bir misyon belirleme ve tanımlama durumu ortalamanın üzerinde veya eşittir.

H1 = Batı Azerbaycan Eyaletindeki sanayi kuruluşlarının yönetiminde etkin bir misyon belirleme ve tanımlama durumu ortalamanın altındadır.

Tek örnek t-testi sonuçlarına göre sanayi kuruluşlarında misyon ve etkin hedefleri belirleme durumunun ortalamanın altında olduğu sonucuna varılmıştır. H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi doğrulanır.

Tablo 5: Araştırma Hipotezlerinin Onaylanması/Reddedilmesi Sonuçları

Gösterge	Test Value = 3								Hipotezi
	Orta- lama	Standart Sapma	İstatistik T	Özgürlük derecesi	Önem Düzeyi	Ortalama Farklar	%95 Güven Aralığı Farkları		Onayla / Red det
							Düşük Limit	Yüksek Limit	
Yeni Liderlik Fonksiyonları	2/73	0/62	-5/517	339	0/000	-0/26495	-0/3598	-0/1701	Onay
Anahat Çizimi ve Entegrasyon	3/62	0/86	14/197	339	0/679	0/62051	0/5346	0/7064	Red
Duygusal İletim	3/2/	0/72	7/811	339	0/150	0/28462	0/2130	0/3563	Red
Koçluk ve Rehberlik	2/54	0/80	-0/017	339	0/006	-0/03529	-0/2331	-0/1057	Onay
Takım çalış- ması	2/68	0/86	-3/210	339	0/001	-0/26101	-0/42097	-0/10105	Onay
Motive edici	2/66	0/77	-0/840	339	0/004	-0/06353	-0/21237	0/08531	Onay
Çalışanları Güçlendirmek	2/72	0/79	-2/505	339	0/001	-0/18706	-0/33394	-0/04018	Onay
Kılavuzu Değiştir	3/40	1/00	7/942	339	0/266	0/40256	0/3029	0/5022	Onay

Örgüt Kültürünü Şekillendirme ve Geliştirme	2/74	0/72	0/960	339	0/002	0/07176	-0/7535	0/21888	Onay
Etkili Bir Mis- yon Belirleme	3/34	0/91	-7/361	339	0/002	-0/34103	-0/0839	-0/2023	Onay

Tablo 6: Endüstriyel Organizasyonlarda Yeni Liderlik Fonksiyonlarının RMSEA İstatistikleri
Doğrulamalı Faktör Analizi

Modeli	Katsayı	90% Düşük Limit	90% Yüksek limit	PCLOSE
Varsayılan model	0/078	0/074	0/083	0/000
Bağımsızlık modeli	0/133	0/129	0/137	0/000

5.3. Endüstriyel Organizasyonlarda Yeni Liderlik Fonksiyonlarının Birinci ve İkinci Dereceden Faktör Analizi

Tablolarda elde edilen tüm katsayıların yetersayı (0.3) üzerinde olması ve tüm soruların ve ilgili değişkenlerin (P değeri <0.05) ve indeksten (RMSEA = 0.078) anlamlılık düzeyinin 0.1’den küçük olması nedeniyle araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerle ilgili ikinci düzey doğrulamalı faktör analizinin doğrulanmışlığı ve modelin mükemmel bir uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Tablolarda elde edilen tüm katsayıların yetersayı (0.3) üzerinde olduğu ve (P değeri <0.05) ve indeksten (RMSEA = 0.097) gelen tüm soruların ve ilgili değişkenlerin anlamlılık düzeyinin 0.1’den küçük olduğu ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerle ilgili ikinci dereceden doğrulamalı faktör analizi onaylanmıştır ve model mükemmel bir uyuma sahiptir.

Ana temalar ve tema kategorilerine dayalı olarak, Batı Azerbaycan Eyaleti sanayi kuruluşlarında yeni liderlik fonksiyonlarının geliştirilmesine yönelik araştırma modelleri tasarlanmış ve sunulmuştur.

5.3.1. Nitel Bölüm Analizi

Bu adımda, odak grup görüşmesi katılımcıları ile derinlemesine görüşmeler yoluyla toplanan nitel verileri analiz edilmektedir. Açık kodlama sürecinde birçok kavram ve tema elde edilmiş, karşılıklı veri analizi sürecinde bu temel

nitel verilerin toplanması daha az kategoriye indirgenmiştir. Ana temalar ve tema kategorilerine dayalı olarak, Batı Azerbaycan Eyaleti sanayi kuruluşlarında yeni liderlik fonksiyonlarının geliştirilmesine yönelik araştırma modelleri tasarlanmış ve sunulmuştur.

5.3.2. Nitel Veri Analizi

Bu adımda, odak grup görüşmesi katılımcıları ile derinlemesine mülakatlar yoluyla toplanan nitel veriler analiz edilmektedir. Açık kodlama sürecinde birçok kavram ve tema elde edilmiş, karşılıklı veri analizi sürecinde bu temel nitel verilerin toplanması daha az kategoriye indirgenmiştir. Ana temalar ve tema kategorilerine dayalı olarak, Batı Azerbaycan Eyaleti sanayi kuruluşlarında yeni liderlik fonksiyonlarının geliştirilmesine yönelik araştırma modelleri tasarlanmış ve sunulmuştur.

Tablo 7. Sanayi Kuruluşlarının Açık Kaynak Metin Mülakatından Çıkarılan Kavramlar

Sorular	Açık Kaynaktan Türetilen Kavramlar
Soru 1: Sizce Batı Azerbaycan Eyaleti sanayi kuruluşlarında liderliğin yeni işlevlerinin (görevlerinin) geliştirilmesi için hangi bileşenler düşünülebilir?	Yenilik - Örgütsel yapının sürekli değişimi - Liderlik rolü - Fark yaratmak - Zeka ve sezgisel algılama - Hızlı tepki - Pozitif enerji - Liderlik tarzı - Etkililik - Uyum - Öğrenme ve gelişim - Zihinsel ve duygusal durum - Örgütsel sağlık - İnsan iletişimi - Empati - İyileştirme ve geliştirme - Sanat ve bilgi - Takım çalışması - Dostça bir atmosfer - Karşılıklı etkileşim - Motivasyon ve çaba - Yeni yöntemlerin kullanımı - Optimal altyapı - Bağlılık - Sahiplenme duygusu - Rekabetçi organizasyon kültürü - Yöneticilerin becerileri - Dürüstlük - Bağlılık - Güven - Yetkinlik - Hesap Verebilirlik - İletişim Gücü - Değişim Liderliği - Çeşitlilik Liderliği - Üretim Liderliği - Üretim Kalitesi - Takım Çalışmasını Destekleme - Katılımcı Yönetim - Karizmatik Liderlik - Etkin Liderlik - Değişime Öncülük - Duygusal Dönüşüm - Grupları Güçlendirme - Liderlik Etkisi - Ortak Perspektifler Yaratma - Değişim Stratejisi - Örgütsel Öğrenme - Öğrenmeyi Sevmek - Teknolojik Yenilikler - Etki ve Etki - İnsan Verimliliği - Stratejik Planlama - Motivasyon - Yetkilendirme - Rekabet Kültürünün Geliştirilmesi - Stratejik Zeka - İş Zekası - Ortak Perspektif - Misyon Açıklığı - Strateji Geliştirme - Geliştirme Değerleri - Mükemmellik yaratmak iş - Karşılıklı güven - Duygusal alışveriş ve sevgi - Duygusal zeka - Toplam kalite yönetimi - Takımın kendi kendini yönetmesi - Enerji - İlham - İnsan ihtiyaçlarına dikkat - Risk alma - Konuşma iletişimi - Güven oluşturma

Soru 2: Sizce Batı Azerbaycan Eyaletindeki sanayi kuruluşlarının yeni liderlik işlevleri açısından mevcut durumu nedir?	Liderlik Mücadelesi - Yoğun Rekabet - Acil ve Duyarlı Karar Verme - Erken Geri Dönüş Stratejileri - Duyarlı Stratejiler - Hızlı ve Uygun Stratejiler - Verimliliği Arttırmanın En Düşük ve En Hızlı Yolu - Değer Yaratmayan Faaliyetler - Rekabet - Yukarıdan Aşağı İlişkiler - Geçmiş ve Geleneksel Yönetim Yöntemleri - Bürokratik yapılar - Kapalı organizasyon alanı - Mekanik organizasyon kültürü - Ortak vizyon eksikliği - Düşük inovasyon - Düşük çeşitlilik - Zayıf davranış yönetimi - Meritokraside zayıflık - Üretim kalitesi eksikliği - Açık hedef ve misyon eksikliği - Stratejik insan kaynağı eksikliği planlama - Zayıf Yöneticilerin stratejik düşünme eksikliği - Personel kaynaklarına dikkat eksikliği - Muhafazakarlık - Tutarlılık - Devlet desteği eksikliği - Ağır yasa ve düzenlemeler - Zayıf bilimsel ve profesyonel rasyonallite - Liderlik ilkelerine yeterince dikkat eksikliği - Aşinalık eksikliği lider ilkelerine sahip yöneticilerin gemi - Eleştiri eksikliği - Muhafazakar kültür - Risk alma - Yetenekli çalışanlar - Zayıf iş liderliği - Yapısal karmaşıklık - Yüksek konsantrasyon - Yüksek formalite - Kötü insan eğitimi ve gelişimi - Düşük iş motivasyonu - Düşük çalışma hayatı kalitesi - Çalışan beklentilerine dikkat eksikliği - Yeni iş fırsatlarının olmaması - Maliyet ve kar yönetimi - Rekabetçi zorluklar - Girişimciliğe dikkat - Yetki eksikliği - Yedekleme eksikliği - Elit eksikliği - Yetenek yönetimi eksikliği - Düşük üretkenlik - Eksik vizyon
Soru 3: Batı Azerbaycan Eyaleti sanayi kuruluşlarında yeni liderlik işlevlerinin zayıf mevcut durumunun üstesinden gelmek için ne gibi çözümler sunuyorsunuz?	Takım oluşturma - Takım çalışmasını teşvik etme - Davranış yönetimine dikkat etme - Etik - Hümanizm - İşbirliği ve empati geliştirme - Endüstri politikalarını ve yasalarını değiştirme - Yönetici atamalarında liyakata dikkat etme - Yaratıcı yönetim - Yöneticilere liderlik ilkelerini öğretme - Örgütsel öğrenmeye dikkat etme - Organizasyonel gelişime önem vermek - Yaratıcı ve organik organizasyon kültürü oluşturmak - Rekabet ortamı yaratmak - Yaratıcı fikirleri desteklemek - Üst düzey yöneticileri desteklemek - Organik yapılar oluşturmak - Katılımcı yönetime önem vermek - Eğitim ve insani gelişim - Yöneticileri güçlendirmek - Çalışanları güçlendirmek - Devlet destek politikaları - Bilimsel yönetime dikkat - Yönetimin liderlik boyutuna dikkat - İnsan kaynakları işe alma sürecinin iyileştirilmesi - Müşteri deneyimi yönetimi - Müşteri ilişkileri yönetimi - Sistem düşüncesi
Soru 4: Sizce Batı Azerbaycan Eyaleti sanayi kuruluşlarında yeni liderlik fonksiyonlarının gelişmesinin önündeki engeller nelerdir?	Rekabetçi açık alan eksikliği - Bilimsel olmayan yönetim - Zayıf etik - Yöneticilerin mekanik tutumları - Bürokratik yapılar - Mali sorunlar - Pazar zorlukları - Hantal endüstriyel kurallar ve düzenlemeler - Endüstriyel koruma politikalarının eksikliği - Geleneksel yönetim - Yöneticilerin liderlik ilkeleri konusundaki bilgisinin eksikliği - Yönetim ve liderlik hakkında zayıf bilgi - Geleneksel hiyerarşik organizasyon kültürü - Zayıf liyakat - Düşük iş motivasyonu - Açık hedef ve misyon eksikliği - Tek taraflı bir ruhun varlığı - Kısa vadeli planlara dikkat - Zayıf stratejik düşünme - Net vizyon eksikliği - Ülkenin finansal ve ekonomik sisteminde istikrar eksikliği - İhracat desteği eksikliği - Küresel yaptırımlar - İdari ve ekonomik yolsuzluk - Girişimci yöneticilere destek eksikliği - Yöneticilerin kask inançlarına dikkat eksikliği - Yöneticilerin düşük düzeyde yönetim bilgisi - Düşük davranışsal yöneticilerin tutumu - Düşük Toplumun düşük bilgi kültürü - Düşük insan becerileri - Düşük finansal beceriler
Soru 5: Sizce Batı Azerbaycan Eyaleti sanayi kuruluşlarında yeni liderlik fonksiyonlarının geliştirilmesi için uygun bir modelin bileşenleri nelerdir?	Kalite - Davranışçılık - Takım Çalışması - Motivasyon - Yetkilendirme - Rekabet - Örgütsel Öğrenme - Hümanizm - Koçluk - Değişimi Kolaylaştırma - Rekabet Kültürünün Gelişimi - Organik ve Dinamik Yapılar - Bilgi Kültürü - Mükemmellik - Hedef ve Misyon Aydınlanması - Yetkinlik - Bilgi Yönetimi - Duygu Yönetimi - Davranış Yönetimi - Güven - Bilgi - Eleştiri - Katılımcı - Doğru Performans Değerlendirme - Manevi Alanın Gelişimi - Etik Akılcılık - Mesleki ve Bilimsel Akılcılık - Stratejik Liderlik - Bağlılık - İnsan Gelişimi - Örgütsel Gelişim - Yenilik Yönetimi Kültürünün ve Değişimin Geliştirilmesi - İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi

Araştırmanın nitel kısmından elde edilen sonuçlara dayalı olarak endüstriyel organizasyonlarda yeni liderlik fonksiyonlarının geliştirilmesine yönelik modeller aşağıdaki şekilde sunulmaktadır.

Ayrıca, Batı Azerbaycan Eyaleti sanayi kuruluşlarında yeni liderlik fonksiyonlarının geliştirilmesi için önerilen modellere dayalı olarak, araştırmanın ana değişkenlerinin ana temaları ve alt değişkenlerin alt temaları şu şekilde sunulmuştur:

5.3.2. Batı Azerbaycan Eyaleti Sanayi Kuruluşlarında Liderliğin Yeni İşlevlerinin Ana Temaları

1- Yöneticilerin davranışsal becerilerinin artırılması 2- Yöneticilerin liderlik becerilerinin artırılması, 3- Yaratıcılık ve yeniliğe önem verilmesi 4- Örgütsel öğrenme ve değişime önem verilmesi 5- Stratejik yönetime önem verilmesi, 6- Toplam kalite yönetimi 7- Eğitim ve insan gelişimi 8- Örgütsel verimliliğe önem verilmesi 9- Müşteri memnuniyetine dikkat edilmesi 10- Katılımcı yönetim ve ekip çalışmasına dikkat edilmesi 11- İş ve pazar zorluklarının liderliği 12- Rekabetçi organizasyon kültürünün geliştirilmesi 13- Devlet destekleyici politikalar 14- Yönetim ve liderlikte bilimselliğe önem vermek.

5.3.4. Batı Azerbaycan Eyaletinin Sanayi Kuruluşlarında Yeni Liderlik İşlevlerinin Alt Temaları

1- Çalışanların yetkilendirilmesine dikkat edilmesi 2- Çalışan motivasyonuna dikkat edilmesi 3- Çalışanların bağlılığına dikkat edilmesi 4- Çalışanların iş tatminine dikkat edilmesi 5- Değişim ve dönüşümün liderliği 6- Örgütsel etkinliğe dikkat edilmesi 7- Güven kültürü inşa edilmesi 8- Hizmet içi eğitimler verilmesi 9- Organizasyonel verimliliğe dikkat edilmesi 10- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine dikkat edilmesi 11- Finansal ve ekonomik sistemde istikrar 12- Devlet destek yasaları 13- Hantal kural ve düzenlemelerin ortadan kaldırılması 14- Bilgi yönetimi 15- Mal ve hizmet kalitesine dikkat edilmesi 16- Öğrenme ve değişim çalışan ve yöneticilerin tutumları 17- Karlılığı artırmak 18- Müşterilerin güvenini ve sadakatini geliştirmek 19- Mali ve idari yolsuzlukları azaltmak

20- İhracatı geliştirmek 21- Sanayi politika ve yasalarını değiştirmek 22- Yönetici seçiminde liyakata dikkat edilmesi 23- Yöneticilerin iletişim becerilerini artırmak 24- Net hedef ve misyon belirlenmesi 25 - Dönüşüm ve çalışanların duyguları 26- Tutum ve davranışların değiştirilmesi 27- Yöneticilerin stratejik düşünmesi 28- Çalışanların işe bağlılığının artırılması 29- İnsan kaynakları verimliliğinin artırılması 30- Finansal becerilerin artırılması 31- Üst yönetim desteği 32- Yöneticilerin liderlik bilgilerinin artırılması 33- Etkili organizasyonel ilişkiler oluşturma 34- Ortak vizyon belirleme 35- Değerler geliştirme 36- Etik ilkelere dikkat etme 37- Bürokratik yapıları değiştirme 38- İnsan kaynaklarının stratejik planlaması 39- Müşterilerin açık ve gizli ihtiyaçlarına dikkat edilmesi 40- Maliyet yönetimi 41- Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) 42- Karar vermede çalışan katılımı oluşturma 43- İş liderliğini geliştirme 44- Rekabetçi zorluklara dikkat edilmesi 45- Lider seçimi 46- Yönetime liderlik boyutunda dikkat edilmesi 47- İnsan becerilerini geliştirme 48 - Yeni fikirleri destekleme ve olumlu karşılama 49- Yaratıcı ve yenilikçi yönetim 50- Bireysel ve grup öğrenmesi 51- Kurumun iç ve dış çevresini değerlendirme ve analiz etme 52- Strateji oluşturma 53- Kaliteci yaklaşım 54- Çalışanların ve yöneticilerin çalışma bilgilerini artırma 55- Takım Çalışması ruhunu teşvik etmek 56- İşbirliği ve empati ruhunu geliştirmek 57- Pazar zorluklarına liderlik etmek 58- Yaratıcı ve yenilikçi örgüt kültürü 59- Profesyonel ve bilimsel rasyonellik 60- Örgütsel vatandaşlık davranışı 61- Değişimi kolaylaştırmak ve yönlendirmek 62- Teknolojik yeniliklere dikkat etmek 63 - Düşünce sistemi 64- Stratejik zeka 65- Çalışanların çalışma hayatının kalitesine dikkat etmek 66- Çalışan ve yöneticilerin iş becerilerini artırmak 67- Müşteri deneyimi yönetimi (CEM) 68- Müşteri merkezli ters piramit yapı 69- Zemin oluşturmak çalışanların hedef belirlemeye katılımı için 70- Dünya ekonomisi yaptırımlarının yönetilmesi 71- Risk alma ortamının geliştirilmesi ve statükoculuğun azaltılması 72- Eleştiri ortamının yaratılması 73- Bilgi kültürünün yaygınlaştırılması 74- Tutum ve davranış becerilerinin geliştirilmesi 75- İlham 76- Koçluk 77- Yeni iş fırsatları yaratma 78- Girişimcilikte destek 79- Yönetimde yeni yöntemler kullanma 80- Sadece kısa vadeli planlara dikkat etmek yerine genele de odaklanmak 81- Çalışanların problem çözmelerinde yaratıcılık ve katılım zemini 82- Liderlik çeşitliliği 83- Bilimsel liderlik ilkelerine dikkat etme 84- Bireysel davranışı yönetme 85- Grup davranışını yönetme 86- Çatışmayı yönetme 87- Stratejinin etkin uygulanması 88- Stratejiyi kontrol etme 89- Açık örgütsel alanın geliştirilmesi 90- Etkili liderlik 91- Manevi alanın geliştirilmesi 92- Gerekliğinde strateji değişikliği

Tablo 8: Batı Azerbaycan Eyaletinin Sanayi Örgütlerinde Yeni Liderlik Fonksiyonlarının Geliştirilmesi İçin Önerilen Model

A.Yöneticilerin davranışsal becerilerini artırmak 1. Çalışan motivasyonu 2. Yönetim liderliği boyutu 3. Etkili örgütsel iletişim oluşturmak 4. Yöneticilerin iletişim becerilerini artırmak 5. Örgütsel vatandaşlık davranışı 6. Bireysel davranışın yönetimi 7. Grup davranış yönetimi 8. Çatışma yönetimi 9. İnsan becerilerinin gelişimi 10. Tutumların ve davranışsal becerilerin geliştirilmesi
B. Yöneticilerin Davranışsal Becerilerinin Artırılması 1. Ortak bir vizyon geliştirilmesi 2. Değişimi kolaylaştırma ve yönlendirme 3. Açık hedefleri ve misyonu ana hatlarıyla belirtme 4. Çalışan motivasyonuna dikkat edilmesi 5. Çalışan yetkilendirmesine dikkat edilmesi 6. Çalışanların duygusal dönüşümü 7. Değerlerin gelişimi 8. Güven inşası 9. İlham 10. Ahlaki ilkelere dikkat 11. Koçluk 12. Manevi alanın gelişimi
C. Yaratıcılık ve Yeniliğe Dikkat 1. Değişen bürokratik yapılar 2. Hantal yasaların ve düzenlemelerin ortadan kaldırılması 3. Yeni fikirlerin destenmesi ve memnuniyetle karşılanması 4. Yeni iş fırsatları yaratılması 5. Girişimcilğe destek 6. Teknolojik yeniliklere dikkat 7. Yeni yönetim yöntemlerini kullanmak 8. Yaratıcı ve yenilikçi yönetim uygulamaları - Yönetişim
D. Örgütsel Öğrenmeye ve Değişime Dikkat Edin 1. Bilgi yönetimi 2. Değişen tutum ve davranışlar 3. Değişim ve dönüşümün liderliği 4. Bireysel ve grup öğrenmesi 5. Sistemsel düşünme

E. Stratejik Yönetime Dikkat Edin

1. Stratejik insan kaynakları planlaması
2. Kuruluşun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesi ve analizi
3. Strateji geliştirme
4. Kurumsal yöneticilerin stratejik düşünmesi
5. Stratejik istihbarat
6. Kısa vadeli planlara dikkat etmekle birlikte uzun vadeli de düşünmek
7. Stratejinin etkin uygulanması
8. Strateji kontrolü
9. Stratejinin gerektiğinde değiştirilmesi

F. Toplam Kalite Yönetimi

1. Mal ve hizmetlerin kalitesine dikkat edilmesi
2. Çalışanların iş yaşam kalitesine dikkat edilmesi
3. Çalışan iş tatminine dikkat edilmesi
4. Kalite seviyesine dikkat edilmesi
5. Çalışanların işe bağlılığının artırılması
6. Müşterilerin açık ve gizli ihtiyaçlarına dikkat edilmesi

G. Çalışan Gelişimi Eğitimi

1. Çalışanların ve yöneticilerin iş becerilerinin artırılması
2. Çalışanların ve yöneticilerin tutumunun öğrenilmesi ve değiştirilmesi
3. Çalışanların ve yöneticilerin bilgilerinin artırılması
4. Örgütlerde çalışmaya başlamadan veya örgütlerde çalışırken eğitim verilmesi

H. Örgütsel Verimliliğe Dikkat

1. Organizasyonel etkililiğe dikkat edilmesi
2. Maliyet yönetimi
3. Organizasyonel verimliliğe dikkat edilmesi
4. Karlılığın artırılması
5. İnsan kaynaklarının verimliliğinin artırılması

I. Müşteri Memnuniyetine Önem Vermek

1. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine dikkat edilmesi
2. Müşteri ilişkileri yönetimi
3. Müşteri deneyimi yönetimi
4. Müşteri merkezli ters piramit organizasyon yapısı
5. Müşteri sadakatinin ve güveninin geliştirilmesi

J. Katılımcı Yönetim ve Takım Çalışmasına Dikkat

1. Çalışanların kararlara katılımı için zemin oluşturulması
2. Takım çalışması ruhunun teşvik edilmesi
3. Hedeflerin belirlenmesinde çalışanların katılımı için zemin oluşturulması
4. Problem çözmede çalışanların katılımı için zemin oluşturulması
5. İşbirliği ve empati ruhunun geliştirilmesi

K. İş Liderliği ve Pazar Zorlukları

1. Çeşitlilik liderliği
2. İş liderliğinin geliştirilmesi
3. Pazarda lider olmak
4. Mali ve ekonomik sistemde istikrar
5. Küresel ekonomik yaptırımların yönetimi
6. Finansal becerilerin artırılması
7. Mali ve idari yolsuzluğun azaltılması

L. Rekabetçi Bir Örgüt Kültürü Geliştirmek

1. Açık organizasyonel alanın geliştirilmesi
2. Risk alma alanını genişletmek ve muhafazakarlığı azaltmak
3. Bir eleştiri atmosferi yaratmak
4. Rekabetçi zorluklara dikkat edilmesi
5. Bilgi kültürünün geliştirilmesi
6. Yaratıcı ve yenilikçi organizasyon kültürü

M. Devlet Koruma Politikaları

1. Üst yönetim desteği
2. Devlet koruma yasaları
3. İhracat geliştirme
4. Değişen hükümet politikaları ve yasaları

N. Bilimsel Yönetim ve Liderliğe Dikkat

1. Profesyonel ve bilimsel rasyonellik
2. Lider yöneticilerin seçimi
3. Yöneticilerin liderlik bilgilerinin artırılması
4. Yöneticileri seçerken liyakata dikkat edilmesi
5. Bilimsel liderlik ilkelerine dikkat edilmesi
6. Etkili liderlik

6. TARTIŞMA

Araştırmanın arka planı incelendiğinde, bu çalışmanın konusu ile ilgili nicel-nitel araştırma tekniklerinin eş zamanlı kullanılmadığı, sanayi kuruluşlarındaki mevcut durumun incelendiği ve İran'daki yeni kurumsal yönetim fonksiyonlarının mevcut durumunun geliştirilmesi için uygun bir modelin sunulmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca önceki çalışmalarda araştırma nicel veya nitel olarak sadece liderliğin boyutlarından birini açıklamak için bir model sağlamak amacı ile yapılmıştır.

Bu nedenle Afshani ve Salehi'nin (2019) "Bölgedeki tıp üniversitelerinin akademik bağımsızlığına anlayışlı liderliğinin etkisini açıklamak için bir model sunmak" başlıklı araştırmalarında bir örneklem olarak, anlayışlı liderliğinin akademik bağımsızlığa 0,58 faktörle sahip olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca sundukları modelde anlayışlı liderlik, eğitimde etkililiğin ve akademik bağımsızlığın

kalitesinin artırılmasında önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir.

Bir başka örnek olarak, Weiss ve diğerleri (2015) İlam Üniversitesi'nde okutulan yüksek öğrenimde islami yaklaşımla hizmetkar liderlik modeli tasarlamak başlıklı bir çalışma yürütmüştür. Hizmet boyutlarının, hizmetkar liderin yetkinliği, hizmetkar liderliğin sonuçları, güven, hümanizm, alçakgönüllülük, bağlılık, fedakarlık ve öngörünün hizmetkar liderlik modelini oluşturduğunu bulmuşlardır. Son olarak hizmetkar liderlik tarzının kurumsallaşmasının içgörü, çalışanların manevi ve kişisel gelişimi, birleşme, güçlendirme, örgütsel iletişimi geliştirme ve çalışanlara eğitim programları sağlama gibi çeşitli bireysel ve örgütsel sonuçları olduğu sonucuna varmışlardır.

Belirtildiği gibi, her iki çalışma da liderliğin yalnızca bir boyutunu ele almıştır. Mevcut çalışma çok daha kapsamlı ve kurumsal liderliğin yeni işlevlerinin ötesindedir.

7. ARAŞTIRMA ÖNERİLERİ

7.1. Araştırma Sonuçları Doğrultusunda Nicel Bölüm Önerileri

- ✓ Örgütlerin stratejik yönetim, vizyon ve misyon planlamaları ile örgütün bakış açısının durumunun iyileştirilmesi önerilmektedir.
- ✓ Kuruluşların, çalışanların duygusal durumlarının ortaya koyulması ve geliştirilmesi için bir psikolog ile sözleşme yapmaları önerilmektedir.
- ✓ Yöneticilerin, çalışanların duygusal durumları ile baş etmede onlara rehberlik edecek bir psikolojik danışman bulundurmaları önerilmektedir.
- ✓ Yöneticilerin koçluk ve rehberlik konusunda bilgi sahibi olmaları için ilgili derslerin saygın eğitim kurumlarının denetiminde alınması önerilmektedir.
- ✓ Yönetici ve personelin becerilerine uygun eğitim kurslarının üniversite merkezlerinin denetiminde yapılması önerilmektedir.
- ✓ Yönetici ve çalışanların grup ve ekip oluşturma konusunda uygulamalı çalıştaylarda eğitilmesi önerilmektedir.
- ✓ Yöneticilerin ekip çalışmasında başarılı olan ve deneyimlerinden yarar-

lanan uluslararası firmaları ziyaret etmeleri önerilmektedir.

- ✓ Araştırma yapılarak çalışanların motivasyonunun güçlendirilmesi, çalışan motivasyonuna uygun yöntemin belirlenmesi ve onlarda gerekli motivasyonun oluşturulması önerilmektedir.
- ✓ Kuruluşların, çalışanları motive etmek için olanaklara göre pratik programlar oluşturması ve uygulaması önerilmektedir.
- ✓ Yöneticilerin ve çalışanların değerlendirilmesi ve gerekli beceriler konusunda eğitilmeleri için yetkilendirilmesi önerilmektedir.
- ✓ Kuruluşların hedeflerinin netleştirilmesi, yönetici ve çalışanların gerekli değişiklikleri yapmaları için gerekçelendirilmesi ve hedeflere ulaşana kadar adım adım değişim sürecinin üst yöneticiler tarafından takip edilmesi ve değerlendirilmesi önerilmektedir.
- ✓ Teknoloji ve teknolojinin hızla ilerlemesine bağlı olarak kuruluşların değişimlerinin kısa ve orta vadede planlanması önerilmektedir.
- ✓ Kültürel değişimlere göre örgüt kültürünün gelişimi için gerekli planlamaların yapılması önerilmektedir.
- ✓ Hızlı teknolojik değişimler ve yeni teknolojiler nedeniyle kuruluşların misyonunun tanımlanması ve tüm personel ve bölüm yöneticileri ile çalışanlara iletilmesi önerilmektedir.
- ✓ Sanayi kuruluşlarında araştırma ve geliştirme birimlerinin kurulması ve desteklenmesi önerilmektedir.

7.2. Araştırma Sonuçları Doğrultusunda Nitel Bölüm Önerileri

Araştırmanın nitel kısmından elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- ✓ Sanayi kuruluşu yöneticilerinin mümkün olduğunca sanayi işletmeciliği mezunları arasından seçilmesi, aksi halde çeşitli eğitimler düzenlenerek yöneticilerin örgütsel davranış yönetiminin ana konularını bireysel düzeyde tanımları önerilmektedir.
- ✓ Sanayi kuruluşlarının yöneticilerine yönelik kurslar ve eğitimler düzenleyerek, kurumsal liderlik kavramlarını, ilkelerini, görevlerini, bilimsel teorilerini ve liderlik konularının önemini öğrenmeleri önerilir.

- ✓ Geleneksel ve bürokratik yapılar değiştirilerek bürokrasiden arındırılması, örgüt bünyesine yaratıcılık ve yenilikçilik ruhunun yerleştirilmesi, diğer bir deyişle yapıların organik ve hiyerarşik olmayan bir yapıya doğru ilerlemesi önerilmektedir.
- ✓ İnsan kaynaklarının yetiştirilip geliştirilerek, değişim ve organizasyonel gelişime yönelik altyapıların hazırlanarak, organizasyonun hedef ve stratejisi ile insan kaynakları ve organizasyon yapısı ve kültüründe değişiklik yapılması tavsiye edilir.
- ✓ Sanayi kuruluşlarının yöneticilerinin katılımcı yönetim ve ekip kurma yöntemlerini kullanmaları, insanların karar verme, problem çözme ve hedef belirleme süreçlerine katılımına zemin oluşturmaları, insan kaynaklarının bağlılığını ve motivasyonunu artırması önerilmektedir.
- ✓ Sanayi kuruluşlarının yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasında liyakat sisteminin boyutlarına, yani liyakata dikkat etmeleri önerilmektedir.
- ✓ Sanayi kuruluşlarının yönetiminde gerekli yönetim bilgi ve tecrübesine sahip yöneticilerin kullanılması tavsiye edilmektedir.
- ✓ Endüstriyel organizasyonlarda yeni kurumsal liderlik fonksiyonlarının geliştirilmesi için bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme ilkelerine dikkat edilmesi önerilmektedir.
- ✓ İdari sağlık ilkelerine göre örgütlerde inançların güçlendirilmesi ve yolsuzluğun azaltılması için zemin oluşturulması önerilmektedir.
- ✓ Geleneksel ve bilimsel olmayan tutum ve inançları öğrenerek ve değiştirerek, organik ve dinamik örgüt kültürünün ve bilgi kültürünün endüstriyel örgütlerde kurumsallaştırılması önerilmektedir.
- ✓ Sanayi kuruluşlarında iş tatmini ve iş motivasyonu ile çalışanların iş ve psikolojik güvenliğinin sağlanması için çalışanların iş yaşam kalitelerine dikkat edilmesi tavsiye edilir.
- ✓ Yönetimde ve çalışanlarda yedekleme planlaması ilke ve süreçlerine dikkat edilmesi, farklı yeteneklerin belirlenip yönetilmesi tavsiye edilir.

SONUÇ

Bu çalışmanın sonuçları, Batı Azerbaycan ilindeki tüm sanayi kuruluşlarının liderliğin yeni işlevlerinin: 1- Perspektif çizme ve entegrasyon 2- Duygusal dö-

nüşüm 3- Koçluk ve rehberlik 4- Takım çalışmasının geliştirilmesi 5- Personelde motivasyon 6- Çalışanları güçlendirmek 7- Değişime öncülük etmek 8- Yüksek performanslı organizasyon kültürünü oluşturmak ve geliştirmek 9- Etkili misyon ve hedefleri belirlemek ve tanımlamak ortalamanın altında bir seviyede kullanılırlar. Bu konuda herhangi bir önlem almamış olan bu kuruluşlar için olumsuz sonuçları olacaktır.

Bu araştırmanın sonucunda mevcut liderliğinin nitel boyutta geliştirilmesine uygun bir model sağlamak amacıyla yeni bilimsel bulgular olarak tartışılabilir ve diğer araştırmacılar tarafından incelenebilecek yeni sonuçlar elde edilmiştir.

Son olarak, bu araştırmanın dijital çağda yönetim için kritik role sahip kurumsal liderliğin yeni işlevlerine ilişkin diğer araştırmaların sonuçlarının çok ötesinde sonuçlara ulaştığı söylenebilir.

Araştırma sonuçları, dokuz boyutla ilgili olarak yeni liderlik işlevlerinin araştırmada önerilen dokuz boyutun durumunu göstermektedir: 1- Vizyon ve bütünleşme durumu 2- Duygusal aktarım durumu 3- Motivasyon durumu 4- Çalışanlarda değişime öncülük etme durumu 5- Yüksek performanslı örgüt kültürünün oluşumu ve gelişimi 6- Misyon ve etkili hedefler belirleme durumu 7- Koçluk ve rehberlik 8- Takım çalışması geliştirme durumu 9- Batı sanayi kuruluşlarında çalışanların yetkilendirme durumu Azerbaycan eyaleti ortalamanın altındadır.

Ayrıca liderlik fonksiyonlarının yeni boyutlarının geliştirilmesi tartışılırken, sanayi kuruluşlarının dış organizasyonu olduğu kadar organizasyonu etkileyen boyutlara da özel bir önem verdiği ifade edilebilmektedirler. Endüstriyel örgütlerde bu boyutların en önemlileri şunlardır: 1- Yöneticilerin davranışsal becerilerini artırmak 2- Motivasyona dikkat etmek 3- Liderlik gelişiminin bileşenlerine dikkat etmek 4- Örgütsel etkinliğe dikkat etmek 5- Akılcılığa ve bilimciliğe dikkat etmek 6- İdari yolsuzlukları azaltmak 7- Takım liderliği 8 - Liderlik becerilerini geliştirmek 9- Örgütsel etkinliğe dikkat etmek 10- Örgütsel gelişim altyapısına dikkat etmek 11- Liderlik özelliklerini geliştirmek.

KAYNAKÇA

- Afjeh, A. A. (2015). A comprehensive approach to quantum leadership theory and its applications in the organization. *Strategic Management Thought*. 8 (2), 161 - 204.
- Alghazo, A. M., Al-Anazi, M. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *International Journal of Economics and Business Admi-*

nistration. 2 (5), 37-44.

- Atafar, A.; Amiri, Z.; Kazemi, A.; Amiri, Y. (2013). The Impact of Islamic Spiritual Leadership on Organizational Performance (Case Study: Lorestan Gas Company), *Islamic Quarterly Journal of Islamic Management*, 21 (1), 239-219.
- Dubrin, A. J. (2013). *Leadership, Pesearch Finding, Practice and Skills*, (7nd Ed.), South-Western, Cengage Larning.
- Galanou, A., Dalia A. F. (2015) “Towards The Distinctive Islamic Mode Of Leadership In Business”, *Journal Of Management Development*. 34 (8), 882-900.
- Ghasemi, B. (2003). *Theories of Organizational Behavior*; Hayat Publications, Tehran. First Edition, 79-67.
- Ghorbanzadeh, M.; (2013). Employee performance management. Social, Economic, *Scientific and Cultural Monthly of Work and Society*. 1 (160), 53-39.
- Gol A. A.; Salehi, M.; (2019). Presenting a Model to Explain the Impact of Insightful Leadership on the Academic Independence of Macro-Medical Universities in Region 1 of the National Health Plan, *Journal of Medicine and Cultivation*, 28 (1), 129-114.
- Goldsmith, M.; (2011). *Succession in Management*, translated by Farhad Nejad Irani and Akbar Rajabzadeh and Yahya Dadash Karimi, Islamic Azad University of Bonab, first edition.
- Goldsmith, M.; Baldoni, J.; MacArthur, S.; (2014). Effective business leadership in 21st century organizations; Translation: Farhad Nejad Irani and Reza Rasouli, *Shayesteh and Darvish Publications*, Tabriz, first edition.
- Hassan G., Manouchehr, H. A.; (2018). Investigating the relationship between leadership styles of managers of private clubs in the western provinces of the country with the level of entrepreneurship of the employees of these clubs. *Applied Research in Sports Management*. 6 (4), 11-18.
- Hidroğlu, D. (2020). Strategic Management in The Information Age. *Data, Information and Knowledge Management. Chapter No, 6*, 113-128.
- Hidroğlu, D. (2020). Strategic leadership: Best practical leadership style to business strategies in the period of COVID-19 Epidemic, *Turkish Studies-Social* 15 (4), 1945-1955.
- Hidroglu, D. (2021). Performance Evaluation Systems and Leadership. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 8(2), 112-120.
- Kevin S. G. (2005). “Linking Leader Skills, Follower Attitudes, And Contextual

- Variables Via An Integrated Model Of Charismatic Leadership”. *Journal Of Management*, 31. (2), 255-277.
- Lin, C. Y., & Kuo, T. H. (2007). The Mediate Effect Of Learning And Knowledge On Organizational Performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1066-1083.
- Malai Nejad, Azam; (2016). School and Quantum Leadership. *Journal of School Management*, 14 (3), 55-50
- Neeraj. K. J , Rajib. L.D. (2017). The Influence Of Servant Leadership, Trust In Leader And Thriving On Employee Creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (1), 2-21.
- Perra, B. M. (2000). Leadership: The Key To Quality Outcomes. *Nursing Administration Quarterly*, 24(2), 56-61.
- Rashid A., Seyed M.; Dehnavi, M.; Behmadi, M. (2017). Investigating the leadership style of managers and its effect on organizational commitment of employees and managers of social security in Khorasan Razavi, *Quarterly Journal of Management and Accounting Studies*. 3 (2), 215-209.
- Rus, C.L, Ranas, G & Baban, A. (2012), “An Analysis Of Environmental Changes, Resources And Performance: An Internal Police Organization Perspective”, *Procedia- Social And Behavioral*, Vol. 33, Pp. 727-731.
- Saxena, S. Avasti, P. (2013). *New functions of leadership in the organization (from theory to practice)*, translated by Farhad Nejad Irani and Shiva Razi. Farsar Publications, Urmia.
- Schein H. E. (2013). Organizational Culture, *American Psychologist*. 45, (2), 383 – 393.
- Shelton, C. D. and Darling, J. R. (2004) “From Chaos To Order: Exploring Newfrontiers Conflict Management, *Organization Development Journal*. 22 (3), 22-41.
- Turkzadeh, J. (2009). Strategic leadership in higher education, new approaches and perspectives in higher education. Tehran: Research Institute for Cultural and Social Studies of the Ministry of Science, *Research and Technology*. 10-16.
- Wise, S. M.; Taban, M. and Karami, S. A. (2018). Designing a Servant Leadership Model with an Islamic Approach in Higher Education (Case Study: Ilam University), *Management in Islamic University*, 7 (1), 48-27.
- Zali, M. R. (2018). Transformational Leadership. *Mesbah Quarterly*, 13 (2), 1-4.
- Zoroastrians, S. (2008). Relationship between transformational and pragmatic

leadership styles of coaches with the motivation of competition of Iranian Premier Basketball players, *PhD Thesis, Tarbiat Moallem University, Tehran*. 9-27.

Doktorant Kerim KARADAL

Kerim KARADAL İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü İngilizce makine mühendisliğinde lisans, Anadolu Üniversitesi'nde Dış Ticaret, Bahçeşehir Üniversitesi'nde İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimi almıştır. Yönetim ve organizasyon anabilim dalında doktora programında öğrenci olarak devam etmektedir. Bilim ile Gelişim Topluluğu, Mekatronik Topluluğu, Robot Topluluğu kuruculuğu ve başkanlığını yapmıştır. Uzaktan kumandalı su altı aracı, çizgi izleyen araç, soğutucu tasarımı ve üretimi, özel halı dokuma tezgâhı tasarımı projesi, hidromobil gibi projeler yürütmüştür. Bahçeşehir Üniversitesi yüksek lisans öğrenim sürecinde 2 dönem ve Hazım Kulak Anadolu Lisesi'nde üç dönem yüksek onur belgesine, çok uluslu bir kurum olan Beyçelik Gestamp'ta en iyi kaizen sertifikasına, asteğmen aday bölümü mezuniyetinde ikincilik derecesine, İYTE sunum yarışması üçüncülük derecesine sahiptir. Bunun yanında üniversite, meslek örgütü, uluslararası kongre, özel sektör ve askeri kurumlarca verilmiş olan takdir ve teşekkür belgelerine sahiptir. 2013 yılından itibaren otomotiv yan sanayi alanında lider konumda faaliyet gösteren uluslararası bir kurumda yönetici olarak çalışmaktadır. Otomotiv sektöründe kalite yönetimi ve süreçleri konusunda uzmanlaşmıştır. Bu alanda dünya çapında gerekli tüm eğitimlere sahiptir. Çok uluslu bu kurumda dijitalleşme, bilgi ve belge yönetimi konularında projeler gerçekleştirmiştir. Mevcutta 20.000.000 TL'lik stok ve 750.000 TL'lik kalitesizlik bütçesi yönetimi yaptığı kurumun akademisinde problem çözme teknikleri konusunda eğitmendir. Yalın altı sigma kara kuşak ve Almanya VDA'dan onaylı PSCR sertifikası sahibidir. İyi seviyede İngilizce bilmektedir. Uluslararası kongrelerde bildirileri, uluslararası dergilerde makaleleri ve scopus endeksli kitaplarda dahil olmak üzere çeşitli kitaplarda kitap bölümleri bulunmaktadır. İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü mezunlar derneği yönetimindedir. Uluslararası CEO Kongresi'nin koordinatörüdür. Türkiye Cumhuriyeti Makine Mühendisleri Odası Ar-Ge ve İnovasyon komite üyesi ve KOSGEP ile İstanbul Üniversitesi iş birliğiyle kurulan CEOTEKMER'de değerlendirme kurulunda görev almaktadır.

Dr. Öğr. Üyesi Farhad Nejad IRANI

Iran İSLAMİ, Azad Üniversitesi Bonab Şubesi Kamu Yönetimi Bölümü Öğ-

retim Üyesidir. İran’da 17 ders kitabı başlığının yazarı ve çevirmenidir. Bir çok uluslararası dergide makaleleri mevcuttur. Kongrelerde bildirileri bulunmaktadır. Payame Noor Üniversitesi ve Bonab Azad Üniversitesi’nin eski başkanıdır. Bonab Azad Üniversitesi kamu yönetimi bölüm başkanıdır.

Doktorant Mortaza Chaychi SEMSARI

Mortaza Chaychi SEMSARI, İran’ın Tebriz kentinde doğmuştur. İran’da kamu yönetimi bölümünde lisans derecesi, Türkiye’de Erzurum Atatürk üniversitesi’nde siyaset bilimi ve kamu yönetiminde yüksek lisansını bitirmiştir. Yüksek lisans tez konusu ‘’Enerji Güvenliği Bağlamında Orta Asya Enerji Politikaları’’. Kendi alanında ve İşletme Bölümünde özellikle MBA’ den İran Tebriz üniversitesinden sertifikaları vardır. Şu anda (2019 yılından itibaren) İstanbul Üniversitesi’nde siyaset bilimi ve kamu yönetimi alanında Doktora öğrencisidir. İranın Tarhran Başkentinde uluslararası şirketlerde ve özellikle Bosch şirketinde pazarlama direktörü görevini yürütmüştür. İşletme alanında şirketlere satış ve pazarlama danışmanlıkları yapmıştır.

BÖLÜM - 5

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM ve RİSK YÖNETİMİ

Öğr. Gör. Dr. Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU

Turizm Fakültesi, Mersin Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0003-3922-6755, hciceklioglu@mersin.edu.tr

GİRİŞ

Büyük değişim ve dönüşümlerin yaşandığı ve bu değişim ve dönüşümlerin çok daha farklı strateji, yöntem, beceri, yetenek ve bilgi gerektirdiği günümüz dijital çağında (Bhatt, 2000: 89), küreselleşme olgusu teknolojik gelişmelere paralel olarak tüm sektörleri etkisi altına almakta, yaşanan hızlı değişimler ise sosyal, ekonomik, kültürel ve örgütsel yapıları ciddi oranda etkilemektedir (Ben-nour ve Crestani, 2000: 151).

Dijital teknolojilerde yaşanan büyük çaplı değişim ve gelişmeler bilginin katlanarak büyümesine ve değişimin hızının artış göstermesine sebebiyet vermekte, kazılan bilgi ise çok geniş alanlarda var olan bilgilerle etkileşim içerisine girerek katlanmış etkiler yaratmaktadır (Hammer, 1997: 85). Bu yüzden günümüz dijital çağında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve gelişim gösterebilmeleri, bilgi teknolojilerini araştırarak geliştirme süreçlerini öğrenme temeli üzerine kurmaları ve esnek yapılara sahip olmalarına bağlıdır (Sayılı ve Ağca, 2009).

Yönetim uygulamalarının önemi son dönemlerde rekabet şartlarının zorlaşması, teknolojinin gelişmesi, örgütlerin büyümesi, küresel ekonomilerin duraganlaşması ve yaşanan ekonomik krizler dolayısıyla giderek artmaktadır. Bu noktada dünya genelinde yaşanan hızlı değişim ve gelişim süreçleri çoğu alanda olduğu gibi örgüt yönetimlerinde de etkisini göstermekte ve değişimlere yol açmaktadır. Günümüz endüstriyel rekabet koşullarında giderek yoğunlaşan rekabet, örgütlere hesap verilebilirlik, adillik, şeffaflık ve sorumluluk gibi alanlara

önem veren sistemlerin oluşturulmasını mecbur kılmaktadır. Bu mecburiyet ise kurumsal yönetim sistemlerine olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.

Örgüt yöneticileri yönetsel ve kurumsal faaliyetleri gerçekleştirirken kendilerinden bilgi alma arzusunda olan tüm paydaşlarına karşı doğru, tam, net ve zamanında bilgiyi sağlama mecburiyetiyle karşı karşıyadırlar. Bu noktada kurumsal yönetim anlayışı örgütlere bu zorunluluğu yerine getirmelerinde kolaylık sağlamaktadır. Kurumsallaşmanın ve kurumsal yönetişimin önemini ve amacını kavrayan ve gerekliliklerini yerine getiren örgütler de bu mecburiyetlerin üstesinden kolay bir şekilde gelmektedirler. Kurumsal yönetim, yönetsel faaliyetlerin bir ekip tarafından gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsal yönetim, örgütün liderlik türü, kültür, yapı, strateji, misyon ve vizyon gibi örgütsel unsurlarının kim tarafından belirleneceği ve düzenlenip, işlerlik kazandırılacağı sorularına cevap arayan bir teknik olarak da ele alınmaktadır (İşçan ve Naktiyok, 2005: 127).

İçerisinde bulunduğumuz dijital çağda kurumsal yönetişimin de etkisiyle birlikte örgütlerde risk yönetiminin rolü konusunda çok ciddi değişiklikler gözlemlenmiş ve önemi artmıştır. Bugünün başarılı örgütleri belirsizlik ortamlarından kaçınmanın yollarını aramak yerine risklerden fırsatlar elde etmeye odaklanmaktadır. Kompleks bir yapıya bürünen günümüz örgütsel yapıları ve endüstriyel dünya etkin bir risk yönetim sistemlerine olan ihtiyacı doğurmuştur. Risk yönetimi, örgütlerin faaliyetlerine karlılık içerisinde devam etmeleri adına gerekli organizasyonu oluşturmak, meydana gelen ya da potansiyel risk ve kayıplardan da minimum maliyetle çıkmak adına faaliyet planlaması olarak ele alınmaktadır.

Bu bölümde; dijital çağ kavramı ve getirdikleri, kurumsal yönetim kavramı ve önemi, kurumsal yönetişimin ilkeleri, amaçları, sağladığı yararlar, risk yönetimi kavramı ve önemi, amaçları, süreci, faydaları, risk yönetimine duyulan ihtiyaç konuları ele alınacaktır.

1.DİJİTAL ÇAĞ

Günümüz dünyasında her alanda çok hızlı ve ciddi değişimler meydana gelmektedir. Bu hızlı değişimlerin altında yatan temel nedenlerden bir tanesi ise bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerdir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen bu gelişmeler 1980’li yıllarda dijitalleşme kavramını ortaya çıkartmıştır. Dijitalleşme ile başlayan ve Dijital Çağ’a doğru

evirilen bu süreç kamu ve özel sektör fark etmeksizin tüm örgütleri derinden etkilemektedir. Örgütler adına sürdürülebilir rekabetçi avantajı kazanabilme ve stratejik üstünlük kurabilme noktasında bir ihtiyaç haline gelen dijitalleşme, basit bir şekilde tanımlanamayacak ve geniş bir pencereden bakılması gerekli bir olgudur.

Dijitalleşme; yeni, mobil, sosyal ve dijital teknolojileri kullanarak, ekosisteme ve müşterilere yönelik değer yaratacak, işletme verimliliğini ve yetkinliklerini arttıracak iş süreçlerini geliştirecek, yeni iş yapış şekillerine geçiş süreci olarak ifade edilmekle birlikte, aynı zamanda endüstrinin, sektörlerin, değer zincirlerinin, örgütlerin, müşterilerin, tüketicilerin ve paydaşların olağan değişim hızından çok daha farklı biçimlerde değişime uğraması olarak tanımlanmaktadır (TÜSİAD, 2016: 2). Diğer bir ifade ile dijitalleşme; örgütlerin teknoloji, insan ve bilgi kaynaklarını yeni ihtimallerle birleştirmek, örgütsel kaynakları daha efektif kullanmak, yeni ürün ve hizmetleri ortaya çıkartabilmek, eşsiz müşteri ve tüketici deneyimleri sağlamak ve yeni iş modelleri geliştirebilmek adına teknoloji ile bu kaynakları uyumlaştırma sürecidir (Accenture, 2017: 5).

Organizasyonlar çağı olarak da adlandırılan dijital çağı örgütlerinin piyasa yapısı, teknoloji, yönetim stratejileri ve rakipler tarafından şekillenen rekabet ortamında öncelikli amaçları yüksek örgütsel etkinlik seviyelerine ve üstün müşteri hizmetleri standartlarına ulaşabilmektir (Öğüt, 1999: 15). Söz konusu bu çağ yalnızca yeni teknolojilerden faydalanmayı değil aynı zamanda problemleri yeni yöntem ve tekniklerle çözüme kavuşturmayı, deneyim ve değer yaratmayı ve işe yönelik performans, etkinlik ve verimliliği arttırmayı içermektedir. Dijital çağda örgütsel düzeyde başarının temeli, örgütlerin fiziksel sermayelerinde değil zihinsel ve sistemselsel kapasitelerinde yatmaktadır (Quinn vd., 1998: 183).

Dijital çağ, iletişimin hızını ve kalitesini arttırmak, finansal ve üretim piyasalarını uluslararası boyutlara taşıyıp sürdürülebilir rekabetçi avantaj kazanımına katkı sağlamak, yeni teknolojileri uygulayarak küreselleşme süreci ve iş gücü piyasasında değişkenlik gösteren talepleri arttırmak gibi kazanımları da beraberinde getirmektedir (OECD,2000: 1).

İçerisinde bulunduğumuz dijital değişim, örgütsel bazda etkinlik, verimlilik ve performansı arttıracak yeni iş yapış şekillerine ve yeni teknolojilerin kullanılması yardımıyla müşterilere ve paydaşlara değer yaratabilecek iş süreçlerinin ortaya konulmasına yönelik bir geçiş süreci olarak ele alınmaktadır. Aynı zamanda yaşanan bu dijital değişim örgüt içerisinde örgüt stratejileri, örgüt yapıları, karar

alma mekanizmaları, kurulan iş birlikleri, paydaşlarla olan ilişkiler, kullanılan teknolojik alt yapı, ürün ve hizmet üretim süreçleri, iş modelleri ve müşteri deneyimlerine gibi çeşitli alanlarda da doğrudan etkiye sahiptir (TÜSİAD, 2016).

Bununla birlikte günümüz rekabetçi şartlarında dijital teknolojilerin imkanlarından yararlanmak tek başına bir değişimin meydana gelmesi noktasında yetersiz kalmakta, dijital teknolojilerin doğru yönetim yapısı, örgüt kültürü, risk, kriz ve zaman yönetimi, alt yapı faaliyetleri, süreç ve amaçlarla bütünleştirilmesi gerekmektedir.

2. KURUMSAL YÖNETİŞİM

Günümüz dünyasında örgütlerin içerisinde bulunduğu rekabet; sürdürülebilirlik, farkındalık, değişim, yönetim gibi önemli olguları da beraberinde getirmektedir. Küreselleşme ve rekabet olgusu ilk olarak örgütlerin yönetsel yapılarına odaklanmakta ve en ciddi değişim ve gelişmeler bu alanlarda meydana gelmektedir. Uzun vadeli yaşamlarını sürdürebilmek, maksimum düzeyde kar elde edebilmek ve sürdürülebilir rekabetçi avantajı elde ederek korumak isteyen örgütler, klasik yönetim anlayışının getirdiği paylaşımdan uzak, iletişim ağlarının yetersiz olduğu ve katı yapılanmaların ötesinde, bütüncül bir yaklaşım oluşturma çabası içerisine girmektedirler.

Bununla birlikte günümüzde ekonomik krizlerin ve finansal, ahlak ve etik dışı skandalların örgütleri zor durumda bırakması, mevcut piyasalara olan güveni zedelemektedir. Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek ve kazanımlarını sürdürebilmek adına yönetsel yapıyı yeniden inşa etmek zorunda kalmışlardır. Bu yeniden yapılanma ile iletişim ve etkileşimi temel alan ve birlikte yönetmek olarak ifade edebileceğimiz ve hem kamu hem de özel sektörde yönetim olgusunun yerini alma eğilimi gösteren “yönetişim” olgusu ortaya çıkmıştır. Örgütlerin belirli değerler, yasalar ve normlar açısından sürdürülebilirliği kazanmasını ve eylemlerine bir standart getirmesini temel alan kurumsallaşma, yönetim olgusuyla beraber ele alındığında örgütlerin kontrolü ve katılımcı yönetim anlayışı açısından performans, verimlilik, şeffaflık, hesap verilebilirlik konularında da daha etkin neticelerin elde edilmesini sağlamaktadır (Kendirli vd., 2013).

2.1. Kurumsal Yönetişim Kavramı ve Önemi

Kurumsal yönetim kavramını tanımlamadan önce yönetim ve yönetim kavramlarını açıklamak gerekmektedir. Yönetim; bir grup insanı belirlenmiş

amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ve eşgüdümü sağlama çabalarının tamamını içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2010: 7). Yönetişim kavramı ise; yönetimde yeni bir süreci, kural ve normlarını değişmesini, örgütlerin içerisinde bulunduğu yeni yönetim süreçlerinde bütün paydaşların yönetsel süreçlere katılımının sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Rhodes, 1996: 652-653).

Kurumsal yönetim örgütlerin sürekliliğinin bir güvencesi olarak kabul edilmekte ve örgütlerin kötü yönetimlerine nokta koyabilmek adına ortaya konulan bir anlayış olarak kabul görmektedir (Atamer, 2006: 9).

Örgütlerde üst yönetim kademelerinin yönetilmesi olarak ifade edilen kurumsal yönetim, örgütlerin yönetildiği ve kontrol edildiği alan ya da sistematik yapılar olarak da ifade edilmektedir. Kurumsal yönetim, örgüt içerisindeki bütün paydaşların hak ve ödevlerinin neler olması gerektiği konusunda onlara yol gösterir ve iç işlerle ilgili karar alma süreçleriyle uygulamaları ortaya koyar (Ülgen ve Mirze, 2004: 423). Pauly ve Reich'e (1997) göre kurumsal yönetim, hissedarlar, yönetim kurulları, yöneticiler, çalışanlar ve tedarikçiler gibi örgütlerin bütün paydaşları arasındaki iç iş ilişkilerine yön veren genel kabul görmüş norm ve kuralların toplamıdır.

Küresel sermaye akışkanlığının ve uluslararası ekonomik ilişkilerin artması, ulusal bazda ekonomilerin gelişim göstermesi, şirket hissedarlarının örgüt yönetimindeki etkinliğinin azalması, örgüt içerisinde yönetim kurullarının verdiği kararların öneminin artması (Koçel, 2003: 465), bununla birlikte örgütlerin yönetiminde yüksek profilli başarısızlık ve suistimallerin gözlemlenmesi ile gelişen piyasalarda ve gelişmekte olan ekonomilerde meydana gelen finansal krizler ve skandallar, gelişmiş ekonomilerde özel sektörün rolünün artması, ülkelerin her anlamda birbirlerine bağılıklarının artması ve rekabet şartları (Şehirli, 1999: 2) kurumsal yönetişimin önemini ortaya koymaktadır.

2.2. Kurumsal Yönetişimin İlkeleri

Kurumsal yönetim bir kültür olarak ele alınmakta ve örgüt içerisinde belirli ilke, kural ve normların benimsenmesi ile işlerlik kazanmaktadır. İşletmeden işletmeye, bölgeden bölgeye hatta ülkeden ülkeye farklılıklar gösteren kurumsal yönetim uygulamaları, evrensel olarak kabul gören ve geçerliliği olan temel prensiplere sahip olduğu için bir kurallar bütününden fazlasını ifade etmektedir (Şen, 2013: 62). İlgili alan yazın incelendiğinde kurumsal yönetişimin temelde

dört ilkesi üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bunlar; hesap verilebilirlik, şeffaflık, adillik ve sorumluluktur.

2.2.1. Hesap Verebilirlik

Hesap verilebilirlik, örgüt içerisinde tarafsız bir karar alma mekanizmasının varlığı ve bu mekanizmanın yönetim kurulları tarafından izlendiği, görevlerin, sorumlulukların, yükümlülüklerin ve yönetsel fonksiyonların net bir şekilde açıklandığı ve hissedarların taleplerinin sıraya konulmasının güvence altına alındığı durumları ifade etmektedir (Millstein, 2000: 93). Hesap verilebilirlik ilkesi, örgütlerin meşruiyet kazanabilmek adına örgüt paydaşlarının ve çeşitli kurumların uyguladığı baskılar neticesinde gerçekleştirdikleri faaliyetlere ilişkin objektif, doğru, net ve tam bilgileri ilgili kurum, kuruluş ve topluma aktararak açık bir sistem oluşturması ve faaliyetlerinden kaynaklanan sonuçların sorumluluğunu da üstlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2007: 73-74).

2.2.2. Şeffaflık

Ticari nitelikli sır özelliğine sahip ve kamuoyuna henüz açıklanmayan bilgiler dışında örgüte yönelik ister finansal isterse de finansal olmayan bilgilerin zamanında, açık, doğru, net, tam, yorumlanabilir, eksiksiz ve düşük bir maliyetle kolayca erişilebilir şekilde kamuoyuna duyurulması olarak ifade edilmektedir (Tokgöz, 2005: 4). Şeffaflık ilkesi perspektifinde açıklanması beklenen örgütlerin finansal performansı, hissedarlık yapısı, iş ve eylemlere yönelik bilgiler ve kurumsal yönetim sistemleri gibi bilgilerdir (TÜSİAD, 2002: 35).

2.2.3. Adillik

Adillik ilkesine göre örgütler kendisi ile doğrudan ya da dolaylı yollardan ilişki içerisinde bulunan hissedarlar, yönetim kurulları, işgörenler, müşteriler, tedarikçiler, toplum, devlet vb. gibi tüm paydaşlarına karşı eşit mesafede konumlanmalıdır. Tuzcu'ya (2004: 52) göre adillik ilkesi, örgüt yöneticileri aracılığıyla aldığı önemli kararlarda sadece hâlihazırda hak sahibi olan paydaşları değil aynı zamanda örgütün bütün faaliyet döneminde karlılığını ve yaşamını sürdürmesine yardımcı olacak tüm paydaşlarını göz önünde bulundurmasıdır.

2.2.4. Sorumluluk

Sorumluluk ilkesinin temel amacı, örgüt faaliyetlerinin içerisinde bulundukları toplumun kültürünü, ulusal değerlerini, geleneklerini ve yasalarını yansıtan çevrelere uygunluğunu sağlayabilmektir (Millstein, 2000). Ayrıca sorumluluk ilkesi örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken aldıkları kararların ve uygulamaların örgütün ana sözleşmesine, yönetmeliklere ve mevzuata uygun olmasını ve bu uygunluğun denetiminin süreklilik arz etmesi gerektiğini savunmaktadır. Örgüt faaliyetlerinin belirtilen çevrelerde gerçekleştirilebilmesi adına şirketin temsilcisi ve faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan yönetim kurulları örgütün işgörenlerine, tedarikçilerine, müşterilerine ve ilgili tüm paydaşlarına karşı da sorumluluk sahibidir (TÜSİAD, 2002: 20).

2.3. Kurumsal Yönetişimin Amaçları

Kurumsal yönetişimin temel amacı, bir örgütün gerçek finansal durumuna yönelik doğru, net, açık ve tam bilgilendirmelerin zamanında yapılmasını sağlamak, yönetim kurullarının özellikle de hissedarların ya da paydaşların çıkarlarını göz önünde bulunduracak şekilde çalışmasını sağlamaktır (Koçel, 2003: 466).

Bununla birlikte kurumsal yönetişimin başlıca amaçları şu şekildedir (Aktan, 2006: 7-8):

- ✓ Hissedarların eşit ve adil muameleye tabi tutulması,
- ✓ Paydaşların haklarının korunması ve güvence altına alınması,
- ✓ Yatırımcıların haklarının korunması ve güvence altına alınması,
- ✓ Örgütün finansal durumu ve faaliyetlerine yönelik kamuoyuna bilgi verilmesi ve şeffaflık ilkesinin işlerlik kazanması,
- ✓ Yönetim kurullarının ve üst yönetimlerin sahip oldukları yetki ve gücü keyfi olarak kullanmalarını engelleme,
- ✓ Yönetim kurullarının sorumluluklarının açık, şeffaf ve net bir şekilde belirleme,
- ✓ Vekâlet etme maliyetlerinin düşürülmesi,
- ✓ Kazanımların pay sahiplerine sahip oldukları haklar doğrultusunda geri dönüşümünün sağlanması.

2.4. Kurumsal Yönetişimin Yararları

Kurumsal yönetişime örgütlere sağladığı çeşitli faydaları dolayısıyla ciddi önem verilmektedir. Çünkü kurumsal yönetişim, örgütlerin iyi ve doğru bir şekilde yönetilebilmesi adına bir temel oluşturmakta, faaliyetlerini optimum verimlilikle gerçekleştirebilmeleri adına yol göstermektedir (Mallin, 2007: 5). Bununla birlikte kurumsal yönetişimin örgütlere sağladığı yararlar şu şekildedir (Aktan, 2007: 14):

- ✓ Örgütlerin rekabet gücünü ve karlılığını arttırmaktadır.
- ✓ Örgütün değerini arttırmaktadır.
- ✓ Yabancı ve yerli yatırımcılara güven hissi vermektedir.
- ✓ Örgütlerin nakit paraya ihtiyaç duymaları halinde örgüte para girişini sağlar.
- ✓ Sermaye maliyetlerini azaltmaktadır.
- ✓ Örgüt faaliyetlerinde istikrarı sağlamaktadır.
- ✓ Muhtemel krizlerin çözümü noktasında örgütlere avantajlar sağlar.
- ✓ Örgütleri hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkeleriyle koruma altına alır ve yolsuzlukların ve skandalların önüne geçer.

Bununla birlikte kurumsal yönetişim, örgütsel amaçların belirlediği örgüt yapısını ortaya koymakta, bu amaçlara ulaşmanın ve performans denetiminin araçlarını belirlemektedir. Bu açıdan kurumsal yönetişim, hissedarların, örgütün ve yöneticilerin yararına yönelik amaç ve hedeflerin ortaya konulmasını sağlayarak, yönetsel performansı arttırmakta ve denetimleri daha basit bir hale getirmektedir (Koç vd., 2005). İyigün (2016)

3. RİSK YÖNETİMİ

Risk olgusu kavramsal olarak yönetimden ekonomiye, finans sektöründen sigortacılık sektörüne, tıbbi bilimlerden mühendislik bilimlerine kadar çeşitli disiplinler içerisinde kendisine yer bulmaktadır. Dolayısıyla risk olgusunu açıklamaya yönelik ilgili literatürde çeşitli tanımlar mevcuttur. Risk kavramı, ilerde karşılaşılabilecek ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek olumsuzluklar/tehditler ya da bu hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak fırsatlar olarak tanımlanabilmektedir (Sümer, 2010: 23).

Örgütlerde alınan kararlar uygulama konulurken beklenmedik olaylarla karşı karşıya kalılabilmektedir. Bu olaylar meydana geldiğinde örgütler etkilenmekte ve hatta ciddi hasar ve kayıplara uğramaktadırlar. Ciddi hasar ve kayıplara uğramak istemeyen örgütler ise muhtemel riskler hakkında bilgi sahibi olmak zorundadır. Genel olarak risk, beklenmeyen olayların gerçekleşme ihtimali olarak ifade edilmektedir. Beklenmeyen olaylar belirsizlik olarak tanımlanmakta; risk ise belirsizliklerin ölçülebilir bir şekle dönüştürülebilmesi olarak ele alınmaktadır (Holton, 2004: 20).

Bununla birlikte birçok durum belirsiz bir nitelik sergilemesine rağmen risk oluşturmaz. Bir durumun risk olarak değerlendirilebilmesi için örgütlerin veya bireylerin maddi ve manevi amaçlarını etkilemesi gerekmektedir (Pullan ve Webster, 2011: 23).

Klasik yönetim düşüncelerine göre risk; kayıp, zarar, tehlike, tehdit veya problem gibi olumsuz nitelikte ele alınmaktadır. Günümüz modern yönetim anlayışı ve kurumsal risk yönetimi kapsamında yapılan tanımlamalarda ise riskin olumsuz nitelikli özelliklerine ek olarak kazanç, kâr, fayda ve fırsat gibi olumlu özelliklerinin de ele alındığı görülmektedir (Ekici, 2012: 7). Riskleri ele alma ve tanımlama açısından değerlendirildiğinde klasik ve modern anlayışlar arasındaki fark aşağıdaki Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1. Klasik ve Modern Anlayış Açısından Riskin Değerlendirilmesi (Kaynak: PWC, 2006: 7)

Klasik Anlayış	Modern Anlayış
1. Riskin ölçülmesi subjektiftir.	1. Risk objektif bir şekilde ölçülebilir.
2. Risk, kontrol edilmesi gerekli olumsuz bir olgudur.	2. Risk, değerlendirilmesi gerekli bir fırsattır.
3. Risk, organizasyonel silolarda yönetilmektedir.	3. Risk, bütüncül bir yaklaşımla örgüt içerisinde ele alınır.
4. Yapılanmamış risk yönetim fonksiyonları mevcuttur.	4. Risk yönetimi bütün örgüt yönetim sistemlerine kurulmuştur.
5. Yönetim kurulunun, iç kontrol mekanizmaları vardır.	5. Yönetim kurulunun, etkin risk yönetim komitesi vardır.
6. Risk yönetiminin sorumluluğu en alt kademelere kadar inmektedir.	6. Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve bölüm yöneticileri tarafından üstlenilmektedir.

Örgütler, başarılarını etkileyebilecek maddi nitelikli kayıplar, hukuki gerekliliklere uyulmaması, etik ve ahlak dışı eylemler ve güvenilirliğin zarar görmesi

gibi çeşitli risklerle karşılaşabilmektedirler. Riske yönelik önlemler alınsa dahi öngörülemeyen durumlardan kaynaklı riskler her daim mevcuttur. Bugün örgütler hizmet kalitelerini koruyarak güvenli ve daimi bir şekilde sürdürülebilirliği sağlayabilmek adına stratejik hedeflerini iyi belirlemeli ve bu amaçlar doğrultusunda süreçlerini doğru ve etkin bir şekilde yönetmelidir. Bu yönetim için de örgütlerin hizmetlerini aksatacak ve güvenilirliklerini sarsacak faktörlerin tespit edilip yönetilmesi gerekmektedir. İşte bu gereklilik risk yönetimi kavramını ortaya çıkartmıştır (Yereli ve Kara, 2013: 44).

Risk yönetimi, örgütlerin risklerinin tespit edilerek hangi risklerin çözümlenmesine öncelik verilmesi gerektiği, risklerin yönetilmesine yönelik stratejilerin belirlendiği ve bu stratejiler ışığında planların geliştirilerek yürürlüğe konulduğu sistemsel bir süreç olarak ifade edilmektedir (TÜSİAD, 2008: 17). Kızılboğa (2012: 82) ise risk yönetimini, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarına engel teşkil edebilecek tehditleri ve bu amaçlara ulaşmalarına yardım edecek fırsatları önceden tespit ederek proaktif stratejiler benimsemelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Risk yönetimi son dönemlerde, küçülme (downsizing), satın alma ve birleşme, maliyet yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, stratejik birliktelikler, dış kaynak kullanımı (outsourcing), verimlilik, yenilikçilik ve inovasyon gibi kavramların örgütleri derinden etkilediği yoğun rekabet şartlarında önemini giderek arttıran bir olgu haline gelmiştir (Özsoy, 2012: 166). Risk yönetimi, bir örgütün stratejik yönetiminin merkezi bir parçası olarak değerlendirilebilmektedir (Boubala, 2010: 10). Dolayısıyla örgütlerin karşılaşabileceği muhtemel risklerinin tespiti ve bu risklerin yönetilmesi önem arz etmektedir.

Günümüz işletme yönetimi anlayışında örgüt faaliyetlerinin tamamını kapsayan süreçlerin planlanması ve bu doğrultuda yönetilmesi gerekmektedir. Örgüt faaliyetlerinin aksamaması, optimum verimlilik düzeyine ulaşılması, üretilen mal ya da hizmetin güvenilir ve kaliteli olması risk yönetiminin kaçınılmaz bir sonucudur (Kinball, 2000: 4).

Risk yönetimi diğer yandan, belirsizlikleri ve belirsizliği yaratacağı olumsuz etkileri kabul edilebilir/katlanılabilir düzeylere indirgemeyi sağlayan bir disiplin olması nedeniyle de son derece önemlidir. Proaktif bir yaklaşım sergileyerek problemler oluşmadan önlem alınmasını sağlamaktadır. Örgüt adına bir hasara yol açmadan risklerin belirlenmesi ve muhtemel etkilerini minimize etmeyi sağlamaktadır (Spira ve Page, 2003: 641).

3.1. Risk Yönetiminin Amaçları

Başarılı bir risk yönetiminin odaklandığı temel nokta, risklerin tanımlanması ve çözüme kavuşturulmasıdır. Risk yönetimin amaçları arasında çalışanların ve yöneticilerin risk alma seçeneklerini ya da örgütün karşı karşıya kaldığı risklerin tamamını ortadan kaldırmak yer almamaktadır. Aksine, örgütün sürdürülebilir ve sağlıklı bir şekilde büyüyüp gelişmesine katkı sağlayacak riskleri almak amaçlanmaktadır (Özsoy, 2012: 166).

Temel amaç, örgütün tüm faaliyetlerine optimum sürdürülebilir değer sağlamaktır. Bununla birlikte risk yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Güneş, 2006; (Hopkin 2018) (Özer, 2010:20-22):

- ✓ Örgütün uzun vadeli ayakta kalmasını sağlamak,
- ✓ Yöneticilere özerklik ve serbest bir ortam sağlamak,
- ✓ Sürekli büyüme imkanlarının kazanılması,
- ✓ İstikrarlı gelirin sağlanması,
- ✓ Olumsuz nitelikli durumlara yönelik önlemler alarak meydana gelebilecek zararları önlemek ya da en düşük seviyelerde tutmak,
- ✓ Maliyetlerin minimize, karın ise maksimize edilmesine katkı sağlamak,
- ✓ Üretilen mal ve hizmette kalite ve sürekliliği sağlamak,
- ✓ Örgüt çalışanlarının risklere karşı bilinçlenmesini sağlamak.

3.2. Risk Yönetiminin Önemi

Tıpkı insanların yaşamında olduğu gibi örgütler için de ilerde meydana gelebilecek olumlu ya da olumsuz nitelikli olaylardan maksimum fayda ve minimum zararla kurtulabilmek, onları önceden görebilmeye ve onlar adına en uygun eylemi hayata geçirmekle yakından ilgilidir. Günümüz modern yönetim anlayışında “bir işi ilk seferde doğru yapmak” ve “hata meydana gelmeden önlem almak” şeklindeki iki temel ilkedен ilkinin gerçekleşmesi, ikincisinin yerine getirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla, bir olayın neticeleri ortaya çıkmadan önce onu görebilmek ve ona karşı atılacak adımları, alınacak aksiyonları önceden ortaya koyabilmek, bu olay sonucu meydana gelebilecek olumsuzlukları minimum düzeye indirmek, fırsatları da arttırabilmek adına en iyi çözüm yoludur. Risk yönetimi hata ve kayıpları en aza indirdiği, etkin ve çabuk karar alma

noktasında önemli bir araç olması, zaman noktasında tasarruf sağlaması, kaynak verimliliği sağlaması, israfı önlemesi, risklerin makul düzeylerde tutulmasını sağlaması ve bireyleri yeniliklere açık olması noktasında cesaretlendirdiği için son derece önem arz etmektedir (Derici vd., 2007: 153-154).

3.3. Risk Yönetim Süreci

İlgili alan yazın incelendiğinde risk yönetim sürecinin temelde beş aşamadan meydana geldiği görülmektedir. Söz konusu bu aşamalar; riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi ve hesaplanması, alternatif risk düzeltme araçları arasından seçim yapma, seçilen alternatiflerin uygulanması, değerlendirme ve kontrol aşamalarıdır.

3.3.1. Riskin Tanımlanması

Yöneticiler tarafından risklerin doğru bir şekilde tanımlanması hayati bir önem taşımaktadır. Yöneticiler eğer riski tanımlama noktasında bir hata yaşarsa, yöneticilerin öngöremedikleri riskler karşısında doğru, etkin ve çabuk uygulanabilir yolları bulması giderek zorlaşmaktadır. Dolayısıyla risk tanımlamalarının doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi, risk yönetiminin etkinliğini de arttırmaktadır.

Riskin tanımlanması aşamasında örgütün içerisinde bulunduğu durum itibarıyla, karşı karşıya kaldığı ya da kalacağı risklerin nitelikleri tanımlanmaktadır. Risklerin tanımlanması, örgütün amaçlarına ulaşmasını güçleştiren ya da engelleyen risklerin tespiti, incelenmesi ve güncellenmesi sürecidir. Risklerin ayrıntılı ve doğru bir şekilde tespit edilmesi, aralarındaki etkileşimin doğru bir şekilde ortaya konulması, riskleri meydana getirebilecek temel nedenlerin belirlenmesine ve ortadan kaldırılmasına imkan sağlayacaktır. Bu aşamadaki amaç, risklerin problemlere dönüşmeden önce ilk aşamalarda belirlenmesi, köklü çözümler bulunması, azaltma ve karar verme faaliyetlerine fırsat tanımadır. Çünkü riskler problem haline geldikten sonra onların çözülmesi, performans, maliyet ve zaman açısından ciddi sıkıntılar yaratacaktır (Fıkırkoca, 2003: 14).

3.3.2. Riskin Değerlendirilmesi ve Hesaplanması

Örgütler hedeflerine ulaşmalarını engelleyecek riskleri incelemeli, oluşum ve etki açısından değerlendirmelidir. Bu aşama, örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında karşı karşıya kalabileceği olası riskleri ne şekilde

tespit ve analiz edeceği ile tespit ettiği bu riskleri nasıl yönetip, cevap vereceği ile ilgilidir. Örgütler amaçlara ulaşmalarını engelleyecek dahili ve harici tehdit ve risklerle karşılaşabilmektedirler. Örgütlerin bu risk ve tehditlere karşı hazırlıklı olmaları ve sürekli risk değerlendirmesi yapmaları gerekmektedir (Avan, : 91) . Riskler tespit edildikten sonra ölçümlenir ve önceliklendirilmektedir. Riskin ölçümü aşamasında; örgütlerin maruz kaldığı risklerin, belli ölçüm ve öncüllere göre analitik veya sayısal bir şekilde belirtilmesi sağlanmaktadır. Risklerin tutarlı bir şekilde değerlendirilebilmesi ve yönetilme olanağına sahip olunabilmesi adına risklerin değişik boyutları arasında bir mukayese olanağı yaratacak ve risk olgusunun performans ölçümünde bir unsur haline getirebilecek bir risk ölçüm metodolojisi geliştirilmektedir (Babuşcu, 2005: 13).

3.3.3. Alternatif Risk Düzeltme Araçları Arasından Seçim Yapılması

Risklerin değerlendirilmesi ve hesaplanması aşamasından sonraki süreç alternatif risk düzeltme araçları arasından bir seçim yapma aşamasıdır. Risk ve tehditlere yönelik mücadelede bulunurken hangi strateji ve yöntemlerin kullanılacağına belirlenmesi gerekmektedir. Alternatif risk düzeltme araçları arasından en iyi seçimi yapabilmek adına; zamanlama, kaynakların sınırlandırılması ve riskin ciddiyeti gibi unsurlara ciddiyetle dikkat edilmelidir (Drucker, 1996: 386).

3.3.4. Seçilen Alternatifin Uygulanması

Risklere yönelik olarak alternatif eylemler belirlenip her bir alternatifin olası çıktıları en iyi şekilde tahmin edildikten sonra seçilen alternatifin uygulanması gerekmektedir. Seçilen alternatife yönelik riskleri kabul etme, fayda/maliyet gibi unsurlara da dikkat edilmesi gerekmektedir (Drucker, 1996: 387). Alternatiflerin uygulanması aşamasında bir miktar riskle karşılaşabilmekte, bu riskin kabul edilip edilmeyeceğine veya yeni risk yönetim stratejileri uygulayarak riskin seviyesinin minimize edilip edilmeyeceğine karar verilmesi gerekmektedir (TÜSİAD, 2008: 62).

3.3.5. Değerlendirme ve Kontrol

Alternatifler uygulandıktan sonra seçilen çözüm tarzının işlerlik kazanıp kazanmadığı ve beklenen sonuçları verip vermediği takip edilmelidir. Elde edilen çıktıları ve örgütsel beklentileri sürekli olarak inceleyen yöneticiler, çözümün etkinliğini izlemektedirler. Bu izleme süreci, aynı zamanda bir sonraki karar için

de temel oluşturmaktadır. Beklentiler ve gerçekleşen sonuçlar arasında bir fark ortaya çıktığında karar alıcılar, yanlış bir çözüm stratejisi uyguladıklarını fark edecek ve bu stratejiyi değiştirme ya da düzeltme noktasında adım atacaklardır (Erdoğan, 2000: 304).

3.4. Risk Yönetiminin Faydaları

Kurumsal yönetişim ve risk yönetimi arasında yakın bir bağ bulunmaktadır. Kurumsal yönetişim, risk yönetiminin önemini dikkate alan, etik ve ahlaki değerlere bağlı olan, güvenilir ve doğru bir yönetim felsefesi olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde risk yönetimi, üst yönetim düzeyinde izlenmelidir. Buna göre, risk yönetimi her bir departmanın sorumluluğunda olmasının yanı sıra, denetleme sorumluluğu ise yönetim kurullarında bulunmalıdır. Bununla birlikte departman sorumluları, kendi birimleri içerisinde mevcut ya da muhtemel riskleri belirlemeli, ölçmeli ve raporlandırmalıdır. Bu noktada, örgütlerde hesap verilebilirlik ve şeffaflık; örgütün stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda elde edeceği finansal sonuçların ilgili tüm paydaşlara aktarılmasıdır. Çünkü örgütlerin sürdürülebilirliğini etkileyebilecek kararlar, örgütlerin riskleri ne şekilde ele aldığı ve nasıl yönettiğiyle ilişkilidir (Eke, 2005: 17). Proaktif bir yönetim mekanizmasını ifade eden risk yönetimi aynı zamanda örgütlerin uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmakta ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj yaratarak değer yaratılmasına da katkı sunmaktadır. Risk yönetim sistemlerinin işlerlik kazanmasına yönelik atılan adımlar sadece mevcut durumun muhafaza edilmesi adına değil aynı zamanda örgütlerin büyümelerine yönelik de kullanılmaktadır (Üzümcü, 2007: 54). Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda risk yönetiminin örgütlere sağladığı temel faydalar şu şekildedir (Üzer, 2003; Derici vd., 2007,153-154):

- ✓ Kurumsal yönetişimin etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunur.
- ✓ Örgütlerde beklenmedik risk, tehdit ve kayıpları minimize eder.
- ✓ Karşılaşılması muhtemel risklerin örgüt açısından katlanabilir seviyelerde tutulmasını sağlar.
- ✓ Örgüt yöneticilerinin etkin ve hızlı karar almalarına destek olur.
- ✓ Örgütlerde kıt kaynakların etkin şekilde kullanılmasını sağlayarak israfı önler.
- ✓ Zaman yönetimi noktasında yöneticilere katkıda bulunur.

- ✓ Örgütün imaj ve prestijini koruyarak saygınlık kaybını engeller.
- ✓ Yatırımcıların örgüte ve sisteme olan güvenini etkiler ve finansal sistemin istikrarını sağlar.

3.5. İşletmelerde Risk Yönetim İhtiyacı

Örgütlerdeki risk yönetim uygulamaları, herhangi başka bir koşulun meydana gelmesine bağlı olan bir durum değildir. Yönetim anlayışı ve şekli ne olursa olsun, ne tür önemli sorunlar çözümle sonuçlandırılmamış olursa olsun, başarılı ve etkin bir yönetim için muhakkak risk yönetim sistem ve uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü örgütlerin bulunduğu her yerde, mutlak risk vardır ve diğer başka koşulların oluşmasına bakılmaksızın risklerin karşılanması gerekmektedir (Derici vd., 2007).

Küreselleşmenin artan etkisiyle beraber örgütlerin birbirleri ile yakın ilişkiler kurması ve karmaşık piyasa yapılarının varlığı örgütler adına bütün dengelerin çok daha hassas bir şekilde ele alınmasına sebebiyet vermektedir. Söz konusu bu ortamda hem örgütler hem de piyasalar muhtemel risklere karşı çeşitli önlemler almaya ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin risk yönetimine ihtiyaç duyma nedenleri şu şekilde ifade edilebilir (Özer, 2010: 14; Okay, 2002: 123; Uğural, 2008; Saka, 2006):

- ✓ Uluslararası ticaretin artış göstermesi,
- ✓ Rekabetin uluslararası boyutlarda yaşanması,
- ✓ Piyasaların küreselleşmesi,
- ✓ Tedarik zincir sistemlerine dahil olan üye sayısının artması,
- ✓ Risk ve tehditler karşısında finansal sıkıntıların yaşanması,
- ✓ Klasik yönetim anlayışının dinamik piyasalarda geri ve yetersiz kalması,
- ✓ Örgütün varlığının ya da operasyonlarının süreklilik arz etmesi,
- ✓ Kayıpların maliyetlerinin minimize edilme arzusu,
- ✓ İstikrara olan ihtiyaç,
- ✓ Yasal düzenlemelere uyum ihtiyacı,
- ✓ Sosyal sorumluluk oluşturma ihtiyacı.

SONUÇ

Yönetim ana bilim dalında her geçen gün yeni konu ve kavramlar ortaya çıkmasına rağmen, risk yönetimi olgusu güncelliğini korumaktadır. Küreselleşmenin, teknolojik gelişmelerin ve dijitalleşmenin yoğun bir şekilde etkisini gösterdiği günümüz iş yaşamında sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlamak, uzun vadeli yaşamını sürdürebilmek, içerisinde faaliyette bulunan topluma hizmet yoluyla sosyal sorumluluk görevini yerine getirebilmek ve paydaşlara karşı sorumluluklarını ortaya koyabilmek adına faaliyet gösteren örgütlerin çevresinde meydana gelen değişimler geçmiş dönemlere oranla son derece hızlı devam ederken bir diğer yandan da etkilerini arttırmaktadır. Dijital devrim olarak da ifade edilen ve son 25-30 yıllık dönem içerisinde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişme ve değişimler, örgüt içerisinde iş yapış şekillerinde ve yönetim modellerinde etkisini git gide hissettirmektedir.

İş yapış şekillerinde ve yönetim modellerinde karşılaşılan en önemli değişiklik kuşkusuz kurumsal yönetişim sistemlerinin dijital çağında gerektirdiği şekilde iş yaşamına girmesi olmuştur. Son dönemlerde üzerinde hassasiyetle durulan bir konu olan kurumsal yönetişim anlayışı yalnızca teorik düzeyde değil aynı zamanda uygulama noktasında da ciddi değişimleri beraberinde getirmiştir. 21. yüzyılda karşılaşılan şirket skandalları, etik ve ahlak dışı olaylar kurumsal yönetişim olgusunun önemini arttırmış, örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin adillik, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık unsurları göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmesine imkân tanımıştır. Örgüt yöneticilerine birçok konuda rehberlik eden kurumsal yönetişim sistemleri, değer yaratarak kar elde edip, uzun vadeli yaşamlarını sürdürme amacına ulaşabilmek adına örgütün tüm paydaşlarının ve çevresinin haklarının korunması ve aralarındaki ilişkilerin düzenlenmesi gibi konuların üzerinde durmaktadır.

Dijital çağın getirdiği artan rekabet ve küreselleşme ortamı, örgütleri kendilerini yeniden yapılandırmak, yenilenmek ve finansal açıdan güçlendirmek mecburiyetinde bırakmaktadır. Bununla birlikte örgütler sadece operasyonel ve finansal riskler almamakta, aynı zamanda çevresel, sosyal, etik, kültürel riskleri de almaktadır. Örgütler karşılaştıkları tüm bu riskleri optimum seviyelerde tutmalı, bu risklerin çözümüne ve yönetimine yönelik nasıl bir risk yönetim haritasına sahip olduklarını şeffaf ve tam bir şekilde açıklama mecburiyetindedirler. Tüm bu yükümlülükler karşısında örgütler risk yönetim süreçlerini oluşturmak ve işlerlik kazandırmışlardır. Risk yönetim sistemleri örgütsel yapının en önemli

ve ayrılmaz bir parçasıdır. Risk yönetim kavramı yeni bir kavram olmamakla birlikte, geçmişten bugüne toplumun her alanında hem bireysel hem de örgütsel açıdan etkisini sıklıkla göstermektedir. Ancak klasik yönetim düşüncesi ve iş yapış şekillerinin aksine modern yönetim sistemleri ve iş yapış şekilleri risk yönetimini ve riskleri olumsuz bir unsur olarak ele almamakta, birer fırsat ya da avantaj olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla modern yönetim sistemleri risklerin bir yönetim süreci olarak ele alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Günümüz dijital çağında risk kavramının anlamı, içerisinde bulunduğu zaman ve duruma göre farklılık göstermekte, bu ise risk yönetimi konusunda da değişim ve gelişmelerin olmasına sebebiyet vermektedir.

KAYNAKÇA

- Accenture. (2017). “The Technology for People”, *The Era of the Intelligent Enterprise*. Technology Vision.
- Aktan, C. (2006). *Kurumsal Yönetim, Kurumsal Şirket Yönetimi*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları.
- Aktan, C. C. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: İgiad Yayınları, İş Ahlakı Kitaplığı.
- Apaydın, F. (2007). “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Atamer, M. (2006). “Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi”, (Uzmanlık Tezi), Hazine Müsteşarlığı, Ankara.
- Avan, B. (2017). “Kurumsal Yönetim ve İç Kontrol İlişkisi”, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Mali Hizmetler Uzmanlığı, Ankara.
- Babuşcu, Ş. (2005). “Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi”, Akademi Consulting & Training.
- Bennour, M. ve Crestani, D. (2007). “Using Competencies In Performance Estimation: From the Activity to the Process”, *Computers in Industry*, 58 (2), 151-163.
- Bhatt, G.D. (2000). “Information Dynamics, Learning And Knowledge Creation In Organizations”, *The Learning Organization*, 7(2), 89-98.
- Boubala, O. ve Gesika H., (2010). “Risk Management Of SMMES” Cape Peninsula University Of Technology, Master Thesis, Cape Town.
- Derici, O., Tüysüz, Z. ve Sarı, A., (2007). “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay

- Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, (65), 151-172.
- Drucker, P. (1996). “Risk and Contingency Management: Breakthroughs in Research and Practice”, *Hershey: IGI Global*, 385- 388.
- Eke, S. (2005). “Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Önemi”, *Activeline Dergisi*, (41), 17.
- Ekici, H. (2012). “*Kurumsal Risk Yönetimi: Kalkınma Ajansları Örneğinde*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, M. (2000). *Genel İşletme*, (Ed. Şan Özalp), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Fıkırkoca, M. (2003). *Bütünsel Risk Yönetimi*, Ankara: Kalder Yayınları.
- Güneş, S. (2006). “*Finansal Risk Yönetimi ve Simülasyon Modeli İle Uygulanması*”, Lisans Bitirme Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği, İstanbul.
- Hammer, M. (1997). *Yönetim Sonunun Ötesinde, Geleceği Yeniden Düşünmek*. İstanbul: Sabah Kitapları.
- Holton, G.A. (2004). “Defining Risk”. *Financial Analysts Journal*, 60(6), 19-25. Limited.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management (5th Edition)*, London: Kogan Page.
- İşçan Ö.F. ve Naktiyok, A. (2005). *Dijital Çağ Örgütleri*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kendirli, S., Konak, F. ve Turan, H. (2013). “Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Bist İkinci Ulusal Pazarında Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 32-33.
- Kızılboğa, R. (2012). “Risk Yönetimi ve Ülke Uygulamalarında Risk Yönetim Modelleri”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 4(7), 82-99.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Mallin, C.A. (2007). *Corporate Governance (2th Edition)*. New York: Oxford University Press.
- Millstein, I. (2000). *Corporate Governance: The Role of the Market Forces*, OECD Working Paper.
- OECD. (2000). “Literacy in The Information Age Final Report of The International Adult Literacy Survey”, <http://www.Oecd.Org/Edu/Skills-Beyond-School/41529765.Pdf>. (Erişim Tarihi: 16.08.2021).
- Okay, E. (2002). “Bankacılıkta Risk Yönetiminin Gelişimi ve Önemi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 123-133.

- Öğüt, A. (1999). “Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi ve Teknoloji Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 5-35.
- Özer, M. A. (2010). “Türkiye’de Sigorta Sektörü ve Risk Yönetimi”, *Millî Reasürans Dergisi*, 78, 14-32.
- Özsoy, M.T. (2012). “Yeni TTK ve Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi” *ISM-MO Mali Çözüm Dergisi*, Mart, Nisan.
- Pauly, L. W., Reich, S. (1997). “National Structures and Multinational Corporate Behaviour: Enduring Differences in the Age of Globalization”, *International Organization*, 51(1), 1-30.
- PWC Türkiye Danışmanlık Hizmetleri. (2006). *Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi*, İstanbul: İnfomag Yayıncılık.
- Pullan, P. ve R.M. Webster. (2011). *A Short Guide to Facilitating Risk Management*, Surrey: Gower Publishing Limited.
- Quinn, J. B., Anderson, P. ve Finkelstein, S. (1998). “Managing Professional Intellect: Making The Most Of The Best”, *Harvard Business Review On Knowledge Management*, 74(2), 71-80.
- Rhodes, R.A.W. (1996). “The New Governance: Governing Without Government”, *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Saka, T. (2006). *Sabancı Holding A.Ş.’de Kurumsal Risk Yönetimi*, CRO Raporu, 9 Mayıs.
- Saylı, H. ve AĞCA, V. (2009). “Bilgi Çağı İşgörenlerinin Değişen Yetkinlikleri ve İşletmelerin Yetkinlik Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 345-364.
- Spira, L.F. and PAGE, M. (2003). “Risk Management: The Reinvention of Internal Control and The Changing Role Of Internal Audit”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4) , 640-661.
- Sümer, E. (2010). “Türkiye’de Kamu İç Kontrol Sistemi Kapsamında Hesap Verme Mekanizmaları” T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Şehirli, K. (1999). “Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu (Yeterlik Etüdü)”, *Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi*, 14(4), 55.
- Şen, E. (2013). “Kurumsallaşma ile Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şimşek, M.Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tokgöz, İ.B. (2005). “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Menfaat Sahipleri”, *Kurumsal Yönetim Uyum Raporu*, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Ankara.

- Tuzcu, A. (2004). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB100 Örneği*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- TÜSİAD. (2002). “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336.
- TÜSİAD. (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi*, İstanbul: Tüsiad, 15-64.
- TÜSİAD. (2016). *Türkiye’deki Dijital Değişime CEO Bakışı*. Deloitte.
- Uğural, A. (2008). *Reel Sektörde Kurumsal Risk Yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi ve 2008 Yılı Risk Öngörülleri*, Doğu Grubu Risk Yönetimi, 21 Şubat.
- Ülgen, H. ve Mirze S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları
- Üzer, H.E. (2003). *Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi*, SPK Yeterlik Etüdü, Ankara.
- Üzümcü, Z. (2007). “Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yereli, A.N. ve KARA, S. (2013). “Risk Odaklı İç Denetim Uygulamalarında Yabancı Ortaklığın Etkisi: İmkb Uygulaması”, *Ankara, Muhasebe ve Denetim Bakış*, 41-46.

Öğr. Gör. Dr. Hüseyin ÇİÇEKLIOĞLU

1990 yılında Kahramanmaraş’ta doğmuştur. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi’nde 2014 yılında işletme lisans, 2016 yılında işletme yönetimi yüksek lisans ve 2019 yılında da işletme yönetimi doktora derecesini almıştır. 2017 yılında Mersin Üniversitesi’nde öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. Hali hazırda Mersin KOSGEB kurul üyeliği, İl Kültür Turizm Şurası Üniversite temsilciliği görevlerini de yürüten Dr. Çiçeklioğlu’nun temel çalışma alanları yönetim ve organizasyon, insan kaynakları yönetimi ve davranış bilimleridir. Bilimsel çalışma ödülüne sahip olan Dr. Çiçeklioğlu’nun ulusal ve uluslararası nitelikli dergi, kongre, sempozyum ve kitaplarda 50’den fazla çalışması bulunmakta olup, aynı zamanda çeşitli firmalara danışmanlık hizmeti vermektedir.

BÖLÜM- 6

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM VE KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇAKAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

ORCID: 0000-0001-7444-9079, drserdarcakan@gmail.com

GİRİŞ

Kurumsal Yönetişimin bir yönetim sistemi olarak gelişmesinde küresel ölçekte yaşanan şirket skandalları ve finansal krizler etkili olmuştur. Özellikle usulsüz muhasebe işlemleri ve yanlış bilgiler paylaşmak gibi tarafları yanıltıcı eylemlere bağlı olarak gelişen şirket skandalları, işletmelere, sektörlerine ve ülke ekonomilerine olumsuz etkiler yapmış daha sonra da küresel boyuttaki problemlere neden olmuştur. Ardı ardına yaşanan olaylar, reel ve fiskal piyasalarda güven ortamını bozucu etkilere sebep olmuştur. Bu nedenler bir yönetim sistemi şeklinde gelişen kurumsal yönetim ile şirket skandallarının önüne geçmek, işletme faaliyetlerinin ve yatırım kararlarının etkilendiği ortamlarda güven sağlamak, yöneticilerin elinde bulundurduğu bilgi gücüne karşı hissedarları ve diğer paydaşları korumak hedeflenmektedir. Kurumsal yönetim, işletmelere öncelikle yapısal bir düzen sağlar (Ülgen ve Mirze, 2013:464). Ayrıca işletmenin risk yönetim kabiliyetini artırarak iç kontrol mekanizmalarını güçlendirir (TKYD ve Deloitte, 2007). Kurumsal yönetim ilke ve esaslarının uygulanması ile işletmenin, amacına ve misyonuna uygun bir yönetim yapısına kavuşması ve işletme içinde yetki – sorumluluk dengesinin sağlanması hedeflenmektedir. İşletmelerin temel hedefi, faaliyet gösterdikleri alanlarda meşruiyet kazanmak, kar etmek ve bu yolla hayatlarını sürdürülebilir kılmaktır. Bu devamlılığı sağlayabilmek için üretimde kullanılan girdilerin en uygun maliyetlerle, kesintisiz şekilde temin edilebileceği ve en verimli şekilde kullanılabileceği bir sisteme sahip olmak

gerekmektedir. Kurumsal yönetişim ilkeler ve kurallardan oluşan, iç ve dış denetimi esas alan bir sistem olsa da beklenen faydayı sağlamak için tek başına yeterli olamamaktadır. O nedenle, işletmelerde kurumsal yönetişime ek olarak çok etkili bir kalite yönetim sistemine de ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü kalite yönetim sistemleri, işletmelerin “çıktılarını” müşterilerin (ve toplumun) beklentilerine göre şekillendirir ve üretilen ürün/hizmetlerin güvenilirliğini sayesinde işletmeye haklı bir meşruiyet alanı oluşturur. Oluşan bu meşru zemin, sağladığı olumlu imaj ile işletmenin kaynaklara ulaşmasını kolaylaştırırken, orta ve uzun vadede rekabet gücünü de artırır. Kalite yönetim sistemleri işletmenin kendisi ile çalışanları ve müşterileri arasında güçlü bir bağ kurulmasına yardımcı olduğundan işletmede etkili bir kalite yönetim sistemlerinin uygulanması, kurumsal yönetişimin de amacı olan yapısal düzenin sağlanmasına katkı sağlamaktadır.

İşletmenin hangi yetkiler ve değerlerle yönetileceği (*liderlik*), işletme içinde üretilen ve dışarıdan temin edilen bilgilerin kimlerle nasıl paylaşılacağı (*örgütsel iletişim*), işletmenin dışarıdan gözlemlenebilen güvenilirliği ve meşruiyeti (*örgüt kültürü*) ve işletme içi/dışı tarafların birbirleri ile olan gayri-resmi ilişkileri (*sosyal ağlar*) kurumsal yönetişim ile olduğu kadar kalite yönetimi ile de ilgilidir. Özellikle şartların çok hızlı değişebildiği dijital çağda bu sistemlerin varlığı işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır.

1. KURUMSAL YÖNETİŞİM

İngilizcedeki “corporate governance” teriminin Türkçedeki karşılığı olarak kullanılan Kurumsal Yönetişim, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve Bankalar Kanununda ayrıca bu kanunların doğal uzantısı olarak Sermaye Piyasası Kurulunun (SPK) ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun (BDDK) mevzuatlarında Kurumsal Yönetim şeklinde anılmaktadır. Akademik camiada ise “kurumsal yönetişim” ve “kurumsal yönetim” terimleri, farkı kaynaklarda birbirleri yerine kullanılmaktadır. Ancak kurumsal yönetişim *işletme ile ortakları arasındaki ilişkilere, elde edilen çıktılara ve amaçlara bağlı yönetim anlayışına* göre farklı anlamlar kazanabilmektedir (Alp ve Kılıç, 2014:23). Genel olarak kurumsal yönetim, hissedarların ve işletmeyi vekaleten yöneten yöneticilerin yetki ve sorumluluklarına odaklanırken (Gregory ve Lillien, 2000; Millstein, 1998; OECD, 2004; Ülgen ve Mirze, 2013; Bahrman, 2011; TÜSİAD, 2002), hissedarların ve diğer paydaşların çıkarlarını güvence altına almaya çalışmakta (Gregory ve Lillien, 2000; Shleifer ve Vishn, 2007; Abdioğlu, 2007) ve belli amaçların ve ilkelerin işletmelerce kabullenilmesini merkeze almakta-

dır (Abdioğlu, 2007; Deloitte, 2013). Kurumsal yönetim, esas itibarıyla hissedarlardan başlayarak tüm taraflarının haklarını korumak ve karlılıklarını artırmak amacıyla, muhtemel mali riskleri ortadan kaldırmak ve sektörler ile ülke ekonomilerini olumsuz şekilde etkileyen şirket skandalları benzeri olayların yaşanmasını engellemek için oluşturulmuş bir yönetim düzenini ifade etmektedir. Oluşturulan bu yönetim düzeni içinde belki de en önemli nokta işletmelerin faaliyetlerinin ve finansal durumlarının dışarıdan kolayca takip edilebilmesini sağlamaktır (Dewi, 2020:25).

1.1. Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Kurumsal yönetim denetime açık bir şekilde yapılan faaliyetlerin ilkelere ve kurallara bağlı şekilde yürütülmesi esasına dayanır. O nedenle kurumsal yönetim dört temel ilke üzerinde şekillenmektedir (SPK, 2003).

1. Eşitlik
2. Şeffaflık
3. Hesap verilebilirlik
4. Sorumluluk

Kural koyucular, işletmelerden bu ilkelere uygun şekilde davranmalarını bekler ve tüm faaliyetlerinde bu ilkelere göre bir düzen almalarını bekler. Tüm paydaşlara eşit (*adil*) davranılması anlamına gelen **eşitlik ilkesi**, hissedarların tümüne eşit oy hakkı sağlanması ve bu hakkın korunması, yöneticilerin işletme yönetimi faaliyetlerinde ve aldıkları kararlarda paydaşlara eşit mesafede durması ve elindeki gücü paylaşma noktasında adil ve tutarlı olması gibi durumları içermektedir. Kurumsal yönetim sistemi içinde eşitlik ilkesi kadar önemli bir başka ilke de **şeffaflık ilkesidir**. **Şeffaflık**, finansal bilgilerin, mülkiyet yapısının ve mevcut performansa dayalı bilgilerin doğru, eksiksiz, anlaşılabilen ve kıyaslanabilen ölçüde düzenli, doğru zaman dilimini içeren ve zamanında erişilebilen bir şekilde taraflarla paylaşılması anlamına gelmektedir (Bakkal, 2014:15). Kurumsal yönetim kavramının ayrılmaz bir diğer parçası **hesap verilebilirlik ilkesidir**. Bu ilke, karar veren kişi ve kurumların verdikleri kararlardan sorumlu tutulmaları esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla işletme içinde karar vericiler için tarafsız, doğru ve ortaya çıkan sonuçtan sorumlu olmak gibi bazı yükümlülüklerin varlığı garanti edilebilmektedir (Coşkun, vd., 2005:398). Hesap verilebilirlik ilkesine bağlı olarak yöneticilerin (*yönetim kurulunun*) işletme hedeflerine ulaşmakta ne

oranda başarılı oldukları kontrol edilebilmektedir (İkis, 2011). Kurumsal yönetim ilkelerinden sonuncusu **sorumluluk ilkesidir**. Sorumluluk ilkesinin varlığı işletmenin faaliyetlerinde kanun, yönetmelik veya ilgili kurumların düzenlemelerine uygun hareket edileceği anlamına gelmektedir.

Kurumsal yönetim yukarıda zikredilen ilkelere anlaşılabileceği üzere paydaşların birbirine güvenebileceği bir ortamı oluşturmaya, bireylerin ve kurumların sermayelerini, emeklerini ve gelecek planlarını yönetim kaynaklı muhtemel risklerden korumaya yönelik etkili bir sistemin varlığına dayanmaktadır. Böyle bir sistemin varlığı öncelikle işletmemin göstereceği iradeye, daha sonrasında da gerekli kontrol ve denetimlerin yapılmasına bağlıdır. Kalite yönetimi, yönetim süreçlerine destek olacak şekilde tasarlanmış kurumsal yönetişimin yanında üretim, pazarlama ve dağıtım süreçlerini de destekleyecek faydalı bir etki yaratmaktadır.

1.2. Kurumsal Yönetişimin Gelişme Süreçleri

Kurumsal yönetim süreçleri her ülkeye ve sosyoekonomik kültüre göre farklılıklar gösterse de genel itibarıyla bir yönetim ve kontrol sistemidir (OECD, 2004). Bu sistemi hissedarlar, genel kurul, yönetim kurulu ve diğer paydaşlar arasındaki hak ve sorumlulukları belirleyen, taraflar arası ilişkileri düzenleyen süreçleri içermektedir (Rezaee, 2004:118). Söz konusu süreçler, ülkelerde ve ülkeler içindeki kurumlarda kanunlar, yönetmelikler, kodlar ve benzer diğer uygulamalar ile şekillenmektedir (Dağlı vd., 2010:20). İngiltere’de 1992 yılında Cadbury Komitesi/Raporu ile vücut bulan kurumsal yönetim faaliyetleri, Türkiye’de TÜSİAD tarafından 2002 yılında yayımlanan bir raporla başlamış, daha sonra SPK’nın 2003 yılında sermaye piyasalarında işlem gören şirketler için yayımladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri ile görünür durumu gelmiştir. Ülkemizde **gönüllülük esasına dayalı** kurumsal yönetim uygulamaları, BDDK’nın konuyla ilgili düzenlemeleri (2006), Sermaye Piyasası Kanunundaki değişiklikler (2011) ve Türk Ticaret Kanununda yapılan kapsamlı düzenlemeler (2012) ile işletmeler için zorlayıcı ve yaptırıma maruz bırakıcı bir yapıya dönüştürülmüştür. Çünkü dünya genelinde yaşanan finansal krizler ve şirket skandallarının yanında uluslararası düzlemde karşılıklı ekonomik bağılıklar (Şehirli, 1999:14) ve özelleştirme adı altında devlet kurumlarının sahiplik yapısındaki hızlı değişiklikler (Aktan, 2006:3) kurumsal yönetişimin önemini artıran etkenler olarak kabul edilmektedir.

1.3. Kurumsal Yönetişimde Kontrol ve Denetim

Kurumsal yönetişimin odağında hissedarlardan başlayarak bütün paydaşların haklarını ve çıkarlarını korumak ve işletmenin çevresine güven veren bir yapıda kalmasını sağlamak vardır. Bu noktadan hareketle gerekli yönetim yapılarının kurulmasına ilave olarak etkili bir kontrol ve denetim sisteminin varlığı gerekli görülmektedir. Çünkü iç denetim faaliyetleri işletmelerde kurumsal yönetimin güçlendirilmesinde son derece önemli bir rol oynamaktadır (Tüm, 2013:94). Ayrıca, etkin bir iç kontrol ve denetim sisteminin var olduğu işletmelerde operasyonel risklerin, hilelerin ve buna bağlı gelişen gelir ve itibar kayıplarının önüne geçmek daha kolay olmaktadır (Doyrangül, 2002:33). Kurumsal yönetişim sisteminde işletmelerde yönetim kurulu dışında başka organlar da bulunmalıdır. Alt komiteler şeklinde kurulan ve yönetim kurulunun etkili olamayacağı sayıda, konusunda uzman kişilerden oluşması beklenen bu komiteler, yönetimin etkinliğini ve performansını artırdığı gibi gerekli kurumsal yönetim ilkelerinin varlığını da garanti altına almaktadır. *Denetim komitesi*, *riskin erken saptanması komitesi*, *kurumsal yönetim komitesi*, *aday gösterme komitesi* ve **ücret komitesi** gibi komiteler içinde denetim komitesinin apayrı bir yeri ve önemi vardır. Başkan ve üyelerinin tamamen bağımsız olması gerektiği düşünülen denetim komitesi, finansal raporlamaya, iç kontrol sistemlerine ve bağımsız iç denetim faaliyetlerini yürüterek yönetim erkini elinde bulunduran yöneticilere karşı hissedarlar başta olmak üzere işletmenin diğer paydaşlarını korumakla yükümlüdürler (Alp ve Kılıç, 2014:154). Muhasebeye konu olan kayıtların güvenilirliğinin sağlanması (Hermanson ve Rittenberg, 2003:50), iç denetim sisteminin düzgün şekilde yürütülmesi (Reeze ve Riley, 2002:167) ve iç/dış denetim faaliyetlerin usule ve amaca uygun şekilde yapılması (Küçük, 2009:102) denetim komitesinin asli görevlerindendir.

Ancak etkili bir denetim faaliyetinin yürütülmesi için işletme içi genel kural ve kaidelerin, yetki ve sorumlulukların ve kullanılan kaynaklar (*girdiler*) ile üretilen ürün/hizmetlerin (*çıkıtlar*) ilişkisinin de bir başka sistemle şekillendirilmesi ve işletme içi çalışanlar ile işletme dışı paydaşlar tarafından bilinir hale getirilmesi gerekmektedir. Bu sistem, genel itibarıyla kalite yönetim sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalite yönetim sistemi, özellikle toplam kalite yönetimi sistemi; çevreye uyum, gelir artırma, maliyet azaltma ve müşteri ihtiyaçlarına uyum konularında işletmeye avantajlar sağlarken, işletme içi yapısal düzenin sağlamlaştırılmasına da katkılar sağlamaktadır. Kalite yönetim sistemine sahip bir işletmede kurumsal yönetim sisteminin uygulanmasının daha kolay ve daha

etkin olması beklenmektedir. Çünkü hem kurumsal yönetişim hem de kalite yönetimi örgütsel durum ile ilgilidir ve her iki sistemin, işletme içinde **liderlik**, **örgütsel iletişim**, **örgüt kültürü** ve **sosyal ağlar** gibi örgütsel davranışın sosyolojik boyutlarıyla ilişkisi vardır (Çakan, 2021:17). İşletmenin hangi yetkiler ve değerlerle yönetileceği (**liderlik**), işletme içinde üretilen ve dışarıdan temin edilen bilgilerin kimlerle nasıl paylaşılacağı (**örgütsel iletişim**), işletmenin güvenirliliği ve meşruiyeti (**örgüt kültürü**) ve işletme içi/dışı tarafların birbirleri ile olan gayri-resmi ilişkileri (**sosyal ağlar**) kurumsal yönetişim ile olduğu kadar kalite yönetimi ile de ilgilidir.

2. KALİTE YÖNETİMİ

Kalite, kavram olarak, müşterinin ödediği bedele bağlı olarak elde edilecek fiziksel ya da ruhsal memnuniyeti sağlayacak ürün ve hizmetin durumu, biçimi veya işlevidir (Fandy ve Gregorius, 2017). Kalite yönetim sistemi ise **kalite**, **ta-kım çalışması**, **verimlik** ve **müşteri memnuniyeti** gibi alt bölümleri içeren bütünlüklü bir yapıdır (Nasution, 2005). Bu kavramsal açıklamalardan hareketle, kalite yönetilmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalite yönetimi, bu nedenle işletme içinde ciddiyetle yapılan ve diğer yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi planlama, organize etme, istihdam, koordinasyon, denetleme ve bütçeleme faaliyetlerinin bir bütünü olarak kabul edilmelidir. Dolayısıyla işletme yöneticileri ürün ve hizmet kalitesini istenen düzeyde tutabilmek için bütünlüklü bir çaba içinde bulunmaktadırlar. ISO 9000 gibi bütünlüklü sistemler, yöneticilere genel bir çerçeve çizmektedir ancak kalite yönetimindeki başarı öncelikle işletme yöneticilerinin göstereceği irade ve liderlik ile mümkün olmaktadır (Hıdıroğlu, 2020). Kalite yönetimi ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiye değinmeden önce işletme içi “kontrol etme” faaliyetlerinin nasıl bir süreçten geçerek “kalite yönetim sistemine” dönüştüğünü anlamak gerekmektedir. Çünkü günümüzde kalite, işletme içinde farklı alanlarda teker teker var olan alanların tamamını kapsamaması gereken bir disiplin olarak ele alınmaktadır. Tasarım, uygunluk, üretim, dağıtım, kullanım, ilişki ve hizmet gibi kaliteye etki eden faktörlerin (Halis, 2020:96-101) yönetilebilmesi için maddi kaynakların ve işgücünün birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle başlangıçta kalitenin sözlüklerde yazan kelime anlamı ile toplam kalite yönetimindeki kavramsal anlamı arasındaki farkı anlamak önemlidir. Kurumsal yönetişim ile kalite yönetimi arasındaki ilişkiyi incelerken ele alınması gereken kalite, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasından, işletme bazında ve üst yönetimin kontrolünde yapılan kalite iyileştirme

faaliyetlerinden ve iç/dış bütün çevreyi önemseyen bir anlayışa sahip olmaktan anlaşılacağı üzere “kavramsal” düzlemde ifade edilen kalitedir.

2.1. Kontrol, Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite

Kalite yönetimi dönem içinde *kontrol*, *kalite güvencesi* ve *toplam kalite yönetimi* şeklinde bir gelişim göstermiştir. Kontrol, ürün ve hizmetlerin mevcut durumu ile ideal (*istenen, planlanan*) durumu arasında yapılan bir karşılaştırma faaliyetidir. Basit bir algoritma ile çalışan kontrol süreçleri, çıktı olarak elde edilen ürün ve hizmeti değerlendirir ve bir standarda göre tasnif etmek anlamına gelmektedir. Değerlendirilen ürün/hizmet standartlara uygun ise “**uygun**”, değil ise “**uygun değil**” değeri olarak kontrol edilmiş olur. Genel olarak muayene edilen ürün/hizmet uygun ise müşteriye doğru sevk edilirken uygun değil ise ya hurdaya çıkarılır ya da yeniden işleme tabi tutulmak için üretim aşamasına geri gönderilmektedir. Çünkü kalite kontrolü, üretim faaliyetleri içinde önceden belirlenmiş hedeflere (*standartlara*) ulaşmayı (Feigenbaum, 1991) ve müşteriye hatalı ürünlerin sunulmasını engellemeyi hedeflemektedir. Dolayısıyla kalite kontrol faaliyetleri işletmenin yapısına veya üretilen ürünün özelliklerine bağlı olarak girdi, işlem ve/veya çıktı aşamalarından herhangi birinde yapılabilmektedir. Kalite güvencesi, nihai üründen çok süreçlere odaklanan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Kontrolünden farkı, ürünü meydana getiren süreçleri bir bütün olarak ele almaya çalışmasıdır. Ayrıca işletmenin belli bir dönemde üretilen bir kısım ürünü için değil, işletmenin bütün faaliyetleri ve ürettiği bütün ürünlerin müşteri gözünde belli bir güven algısına sahip olmasını hedeflemektedir. Çünkü satılan ürünün sağlam ya da hatalı olmasından daha önemlisi müşteri tatminini sürekli kılabilme (Gür, 1996). Süreç içinde hatalı ürünleri ayıklamak şeklinde yürütülen kontrol çalışmalarına göre rastlantılara bağlı kalmaksızın kurulacak bir sistemin kullanılması işletme açısından daha az maliyetli olabilmektedir. Toplam kalite, kontrol ve kalite güvencesi sistemlerinde daha kapsamlı olan, sürece tüm çalışanların ve müşterilerin dahil edilmesiyle sürekli gelişimi esas alan bütünleşik bir sistemdir. Toplam kalite yönetimi, temelde işletmelerde dinamik bir yapıya sahip olmayı, çalışanlarının katkılarını birleştirmeyi, müşteri güvenini sürekli kılmayı, kalite kontrol tekniklerinin tümünden birlikte faydalanabilmeyi ve başarı için sürekli yeni ürünler ve sistemler geliştirmeyi (Ishikawa, 1985) hedeflemektedir. Toplam kalite yönetimin bir yönetim sistemi olarak uygulandığı işletmelerde hedeflenen sıfır hataya ulaşmak için ürünlerde ve üretim süreçlerinde **sürekli geliştirme**,

çalışanların süreçlere katılımı ve **müşteriye odaklanma** gibi temel prensipler üzerinden geliştirilen bir felsefeye ihtiyaç duyulmaktadır.

2.2. Dijital Çağda Kalite Yönetimi

Bell Laboratuvarlarında Sheward'ın istatistiksel kalite kontrolünün temellerini atmasının ardından Deming'in, kalite kavramını bir yönetim sistemine dönüştürmesinden hareketle kalite, kendi içinde sürekli gelişen bir olgudur. Elektronik sistemler, kontrol amacıyla imalat sistemlerinden uzun yıllardır kullanılmaktadır. Ancak dijital imkanlar arttıkça işletmelerde üretim, kalite ve yönetim teknolojilerinin birlikte kullanımı süratle artış göstermiştir (Gümüşoğlu, 2019:545). İnternete bağlı sistemlerin bilgi yönetim sistemlerini geliştirmesi ve bilgi üretme süreçlerini yöneticiler için birer karar destek sistemlerine dönüştürmesi kalite yönetimi süreçlerini de olumlu yönde etkilemiştir. Özellikle standartların belirlenmesi, müşteri beklentilerinin daha hızlı ve doğru tespit edilmesi, üretimde hata tespitleri için sensörlerin ve algılayıcıların daha etkin kullanılması ve üretim içi tele-mail haberleşme sistemlerin etkisinin artması dijital çağda kalite yönetim faaliyetlerini farklı bir faza taşımıştır. Yapay zekâ, nesnelerin interneti, bulut depolama, artırılmış gerçeklik ve blok zincir gibi dijital çağa ait teknolojik imkanlar sayesinde müşterilerin çok hızlı değişen beklentilerini (*taleplerini*) takip edebilmek kolaylaşırken, işletmenin işgücünün dış çevrede olup biteni anlaması daha mümkün hale gelmektedir. Çünkü dijital çağda ürünün kalitesini belirleyen sadece kullanımı, fonksiyonelliği ya da maliyeti değil, aynı zamanda çevreye olan etkisi, farklı kültürlere katkısı ve pazar içi adil rekabet şartlarına olan uyumdur. Örneğin, üretim kalitesi hangi düzeyde olursa olsun, egzozundan standart üstü karbondioksit salınımı yapan bir otomobil, dijital çağın müşterisi nezdinde kalite algısından uzaktır. Bu nedenle dijital çağda üretimde mükemmellik, sıfır hata ya da yüksek verimlilik gibi hedeflerin ötesinde işletmelerin yenilikçi bir yaklaşımla modern değerlerden beslenen bir felsefeye (Gilgeous ve Gilgeous, 1999:33) ve üstün bir yeteneğe (Loch vd., 2003:12) ihtiyaçları bulunmaktadır. Çünkü dijital çağda etkin kalite yönetim faaliyetleri için temel gereklilikler üstün teknoloji içeren sistemler dışında dijital çağa uygun yetişmiş insan gücüdür. Dijital çağda veriler, birden fazla kaynaktan aynı anda, gerçek zamanlı olarak ve yüksek miktarda gelmektedir. Bu nedenle işletmeler için bu ölçekte veri yığını içinden gerekli bilgileri üretme yetkinliğine sahip yöneticiler, analistler, uzmanlar ve mühendisler temel işgücü havuzunu oluşturmaktadır. Çünkü kalite yönetimi, geçmişe oranla daha karmaşık üretim sistemleri için kullanılmaktadır ve

üretim tasarım aşamasından dağıtım hizmetlerin sağlandığı alanlara kadar tüm istasyonlarda öncekinden farklı bir kültüre ihtiyaç duyulmaktadır. Dijital çağda insan – makine – çevre entegrasyonu en önemli odaklanma alanıdır ve kalite yönetimi faaliyetleri bu yeni perspektiften bakarak tasarlanmalıdır.

Toplam kalitenin en temel üç unsuru; sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık ve süreçlere katılımdır. Sürekli iyileştirme işletmeler içinde şartları değişmesi anlamına gelmektedir. Özellikler dijital çağın yaşandığı ve teknoloji sayesinde bilgiye ulaşımın ve bilgiyi işlemenin son derece hızlandığı bu dönemde sürekli iyileştirmenin önemi daha fazla öne çıkmaktadır. Yapılan iyileştirmeler, işletme içindeki iş yapış biçimini değiştirmekte, değişen süreçler çevrenin etkisiyle yeni iyileştirmelere zemin hazırlamaktadır. Böyle sürekli değişen bir ortamda kurumsal yönetişimin önemi daha da artmaktadır çünkü işletmenin faaliyetlerini, verimliliğini ve karlılığını etkileyen bütün gelişmelerin etkili iletişim yöntemleri ile hissedarlara, çalışanlara ve diğer paydaşlara doğru zamanda ve eksiksiz aktarılması gerekmektedir. Müşteri odaklılık, yine hızla değişen dünyada müşterilerin beklenti ve taleplerinin değişmesine gösterilen hassasiyet olarak değerlendirilmelidir. İşletmeler açısından mevcut ve potansiyel müşterilerinin isteklerini anlamak, onların talepleri ve yönlendirmelerine göre mal ve hizmet üretmek, müşterileri üretim süreçlerine dahil edebilmek ile mümkün olmaktadır. Bu süreçler, toplam kalite yönetimi ile desteklendiğinde sonuca ulaşmak daha kolaydır. Örneğin, dijital çağın müşterileri ve üreticileri küresel ısınmanın yarattığı olumsuzlukların farkındadırlar ve tüketimin verdiği hazların yanında insan hakları, katılımcı demokrasi ve sosyal sorumluluk gibi alanlarda da belli değerlere sahiptirler. Bu nedenle kalite yönetimi, işletmeler açısından sadece bir iç kontrol, hata önleme, verimlilik yükseltme veya maliyet azaltma faaliyetleri olarak kabul edilmemektedir. Öyle olsaydı, otomobil firmaları elektrikli otomobillere karşı artan talepleri karşılamak için karmaşık yeni teknolojilerin tedarikine ve yüksek maliyetlerine katlanmak zorunda kalmazlardı ya da buzdolapları için temel kalite kriteri, enerji tüketiminde A+ seviye olarak kabul edilmezdi.

3. DİJİTAL ÇAĞDA YENİ YÖNETİM ANLAYIŞI

Kurumsal yönetişim ile kalite yönetim sistemleri ilişkisi, her ikisinin de kurumsal sürdürülebilirlik adına yaptıkları katkılar düşünüldüğünde daha kolay anlaşılabilir. Son yıllarda teknolojik gelişmelerden ve dijital çağa yönelik atılardan fark edileceği üzere üretim ve yönetim sistemlerinde değişiklikler yaşanmıştır. Çünkü hem müşterilerin talepleri ve tercihleri (ve tabi değişme hızı) farklılaş-

mış (Habib vd., 2019) hem de kaynaklara ulaşmak eskisine nazaran daha rekabetçi bir hale gelmiştir (Li vd., 2018). Bu gelişmelere bağlı olarak işletmeler ile müşterileri arasındaki ilişkilerde de farklılaşmalar oluşmaktadır. Müşteriler, geçmişte talep ettikleri ürünlerde kullanım, fonksiyonellik, maliyet gibi ürün odaklı kalite faktörlerine daha fazla önem verirken bugün üretim, pazarlama ve dağıtım süreçlerinde işletmelerden çevreye, çocuklara ve kadınlara, başka bir deyişle handikaplı kesinelere karşı ekstra anlayış beklemektedirler. Müşteriler, kendi menfaatlerine uygun olsa bile çevreyi kirleten üretim metotlarını, çocuğa ve kadına karşı yapılan haksızlıkları reddetmektedirler. Bu durum, bizi günümüz insanının önceki çağlara nazaran daha merhametli olduğu sonucuna götürmez ancak özellikle gençlerin modern teknolojileri kullanarak bilgileri daha iyi analiz ettikleri, teknolojik imkanlarla daha iyi simülasyonlar yapabildikleri ve uzun vade kararlarda daha öngörülü davranabildikleri yargısını kabul etmemizi de engellemez. Tüm bu sebeplerden ötürü yönetim ile ilgili en önemli kavramlardan biri de dijital liderlik olarak kabul edilmektedir.

3.1 Dijital Liderlik

İnternet teknolojilerin kullanılmaya başladığı günden bugüne işletmelerde kendi yetkinlik ve ekonomik güçlerine bağlı olarak farklı seviyelerde de olsa **dijital dönüşümler** yaşanmaktadır. İşletmelerin, dijital dönüşüme uğramasındaki mak-sat, organizasyon yapılarını ve iş süreçlerini eskisinden farklı şekilde kurgula-malarıdır (Schwap, 2017). Tedarik zinciri yönetiminde B2B ve B2C gibi sistem-lerin kullanıldığı, satışların önemli oranda sosyal medya platformlarından veya e-ticaret mağazalarından yapıldığı, istihdama konu olan faaliyetlerin “kariyer.net”, “linkedin.com” gibi internet siteleri üzerinden yürütüldüğü bir ortamda di-jital teknolojilerin iş dünyası üzerindeki etkisi giderek artmaktadır (Ivancik vd., 2019). Çünkü bilgi, günümüzde rekabet avantajı kazandıran önemli bir faktördür ve bilginin yönetilebilmesi ancak ve ancak dijital teknolojilere bağlı yönetim bilişim sistemlerinin varlığına bağlıdır. Ancak, işletmeler için vazgeçilmez olan dijital dönüşüm, kendiliğinden olup biten bir süreç değildir. Örgütün liderinin, yöneticilerin ve çalışanlarının bu zorunlu değişim sürecine uyum sağlamaları ve birbiriyle koordineli farklı görevleri icra etmeleri gerekmektedir. **Dijital liderlik**, yönetsel eylemleri işletmenin dijital çağa uygun bir yapıda hareket edebilmesi-ni, ürün/hizmet üretebilmesini, pazarlama ve dağıtım fonksiyonlarını teknolojik alt yapılarla desteklemesini sağlayacak yetkinliklerle yürütmek anlamına gel-mektedir (Çakan, 2021:138). Bir işletmede hedeflenen dönüşüm süreci, liderin

etkisi ile başlayabilir ancak işletmedeki çalışanlarının gerekli bilişim teknolojisi bilgisine ve sistematik düşünceye imkân veren yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin özellikle çalışanların dijital çağa uygun yeteneklerin peşinde koşmalarını sağlayacak, kendilerini geliştirmeyi isteyecekleri (Dikici, 2020) insan kaynakları uygulamalarına ağırlık verilmesi faydalı olacaktır. Elbette kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda dijital dönüşüm faaliyetleri hem eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk gibi ilkelerin uygulanmasına hem de dış çevreden talep edilen raporların ve bilgilerin üretilmesine olanak sağlamaktadır.

3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kalite Yönetimi, işletmelere dijital çağda yaşanan hızlı değişimin bir uzantısı olarak müşteri memnuniyeti sağlama ve kaynak kullanma verimliliği artırma gibi konularda avantajlar sağlayan bir mekanizma olarak kabul edilmektedir (Mahmood vd., 2014). Çünkü toplam kalite yönetimi işletmelerin karlılığını artırdığı gibi müşteri ve çalışanlardaki genel memnuniyet düzeyini de artırmaktadır (Shafid vd., 2017). Fakat yönetimde asıl olan sürdürülebilirliktir. Bir işletmenin hayatta kalabilmesi için ekonomik performansının yanında sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği de önemseyen kararlar alması ve uygulaması gerekmektedir (Hollingworth ve Valentine, 2014:635). Bunun için işletmelerin daha iyi bir topluma, daha yaşanılabilir bir çevreye sahip olabilmek adına gönüllü olarak katkıda bulunmaları beklenmektedir. **Kurumsal sosyal sorumluluk**, işletmelerin ticari faaliyetlerini yürütürken hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, müşteri olmayan diğer tüketiciler, sendikalar, kredi kuruluşları, tedarikçiler, yatırımcılar ve devlet gibi etki alanlarındaki bütün paydaşlara zarar vermeden hareket edecekleri bir yapıyı işaret etmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi için işletmede yürütülen faaliyetlerin kamuoyuna nesnel ve dürüst bir şekilde açıklanması gerekmektedir (Özkol vd., 2005:135). Bu açıdan bakıldığında kurumsal yönetim sisteminin bir işletme için kaynaklara ulaşmak adına oldukça önemli olduğu rahatlıkla ifade edilebilmektedir. Çünkü işletmelerin birçoğu için hem yerelde hem de global düzeyde faaliyetlerde bulunmak ve dijital teknolojilerin de yardımıyla geniş müşteri kitlelerine ulaşmak yapısal ölçeği geliştirmek için önemli bir etkidir. Özellikle küreselleşmiş piyasalar için bu etki daha da çok hissedilmektedir.

Küreselleşme, üretim fonksiyonlarının ve üretilen ürün/hizmetlerin ülkeler ve kıtalar arasında rahatlıkla hareket edebilmesi üzerinde kurgulanmış çok taraflı bir sistemi ifade etmektedir. Neo kapitalizmin ekonomik ayağını oluşturan

ve sermayenin farklı isimler ve şartlar altında ülke sınırlardan bağımsız şekilde dolaşabildiği bu uluslararası ticaret sisteminde yatırımcıların yatırım kararları ülkelerde yaşanan ekonomik krizler, işletme skandalları, uluslararası iş sistemleri ve devletlerin sağladığı sosyoekonomik şartlara bağlı alınmaktadır. Bu nedenle yatırımcılar ve aracı kurumlar, işletmelerin ve bulundukları ülkelerin güvenirliliğini anlamak amacıyla sağlam, eksiksiz ve hızlı şekilde bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar (Ömür, 2010:171). Gerekli bilginin üretilmesi kalite yönetimi ile, paydaşlarla paylaşılması ise kurumsal yönetişim ile mümkün olacağından her iki sisteminde varlığı işletme yöneticileri ve hissedarları açısından önem arz etmektedir.

SONUÇ

Kurumsal yönetişim, işletmenin faaliyetlerini açıklayan bilgilerin doğruluğunu garanti almaya çalışan ve bu yolla yöneticiler ile paydaşlar arasında ortaya çıkabilecek muhtemel çıkar çatışmalarını engelleyen bir yönetim sistemidir. Özellikle sermaye ihtiyacını finansal piyasalardan (*borsalardan*) temin eden işletmelerin hissedar ve yatırımcılarına sundukları raporların, hedeflerin ve iş planlarının doğrulukları ve tutarlılıkları, vekalet teorisi bağlamında hissedarların yöneticilerini kontrol etme ihtiyacını karşılamak için önemli bir faktördür. Çünkü yöneticiler için asli görevler olarak kabul edilen; sevk ve idare etme, bilgi üretme/toplama ve karar verme eylemlerinde ortaya çıkan olumsuzluklar, büyük oranda işletmenin iç mekanizmalarını takip etme gücü olmayan hissedarların, müşterilerin, tedarikçilerin, kredi verenlerin, devletin ve bir kısım çalışanların zarara uğramasına sebep olmaktadır. Bu nedenle kurumsal yönetişim sistemi eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerini benimseyerek işletme içinde tutarlı bir düzenin kurulmasına odaklanmaktadır. İlk dönemlerde kurumsal yönetişim, gönüllülük esasına dayanan ve “*kurumsal yönetim ilkelerini uygula, uygulamıyorsan ilan et*” şeklinde işletmelerin kendi iradelerine bırakılan bir araçken yaşanan gelişmeler sonrasında devletler yeni kanunlar çıkarmak, mevcut kanunlarını yenilemek, kontrol ve denetimi sağlayacak kurumlar kurmak ve bu kurumlara yetkiler vermek sureti ile özellikle hisseleri finansal piyasalarda işlem gören şirketleri bağlayıcı şekilde düzenlemeler yapma yolunu seçmişlerdir. Amaç, işletme içi faaliyetlerin belli metotlar kullanarak dışarıdan gözlemlebilmesini ve yatırımcıların haklarını ve çıkarlarını koruyacak mekanizmaların oluşmasını sağlamaktır.

Ancak kurumsal yönetişimin yöneticilerin kararlarına ve uygulamalarına odaklanması problemi tümünden çözmek için her zaman yeterli olmamaktadır. Çünkü işletmelerin muhasebe ve finans yönetimi dışında üretim ve pazarlama gibi faaliyetlerini yerine getiren başka organları da vardır. Bu organlar/bölümler bir işletmenin ticari bir aktör olarak kabul edilmesinin asli şartlarını yerine getirmekte ve hissedarlardan başlamak üzere diğer tüm paydaşları etkilemektedir. Bu etkileşiminin de belli kontrol mekanizmaları ile bir düzene sokulması, kurumsal yönetişimden beklenen faydaları maksimize etmektedir. Bu nedenle işletmelerin yerel veya küresel boyutta yürütülen üretim, pazarlama ve dağıtım faaliyetlerinin yürütülmesinde bütünleşik bir kontrol sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilinen yönetim sistemleri içinde bu amaca hizmet edecek en geçerli araç, etkin bir kalite yönetim sistemidir. Kalite yönetimi, kontrol/muayene faaliyetleri ile başlayan ve kalite güvencesi ile toplam kalite yönetimine kadar gelişebilen bir mekanizmadır. Kurumsal yönetimin de istediği iç/dış kontrol uygulamaları bu mekanizmanın içinde yer almaktadır. Kalite yönetim faaliyetlerinin özünde; müşteri beklentilerini (*taleplerini*) karşılamak için işletme içinde geniş katılımlı ekipler kurmak ve dijital teknolojinin imkanlarını kullanarak sürekli iyileştirmeler yapmak yatmaktadır. Kalite yönetimi de kurumsal yönetişim gibi işletmenin yerel ve küresel boyutta meşruiyet kazanmasına ve paydaşların gözünde gerekli saygınlığa ulaşmasına olanak sağlamaktadır. Ancak toplumda istenen düzeyde bir saygınlık için işletmelerin daha iyi bir topluma, daha yaşanılabilir bir çevreye sahip olabilmek adına gönüllü olarak katkıda bulunmaları gerekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk adı verilen bu çaba özellikle dijital çağda tarafların birbirlerini daha kolay ve hızlı takip edebildiği, müşterilerin sosyal medya ve sosyal ağlar üzerinden eskiye oranla daha aktif ve daha hızlı organize olabildiği bir ortamda işletmeler için önemle ele alınması gereken bir gerçekliktir.

Kurumsal yönetişim, toplam kalite yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi kavramlar, dijital çağın başlaması ile işletmelerin varlığı üzerinde etki kuran önemli birer kavram haline gelmişlerdir. Günümüzde mükemmel ürün ve hizmet, sadece ürünün/hizmetin uygunluğu ve maliyetleri üzerinden değerlendirilmemekte, bir işletmenin müşterileri, tedarikçileri (*kaynak sağlayıcıları*) ve hatta çalışanları nezdinde oluşan imajı çevreye, kadınlara/çocuklara ve topluma sağladığı olumlu katkılarla şekillenmektedir. İşletmelerde, dijital dönüşümün etkileri ile yüksek teknolojilerin kullanılıyor olması ister istemez bir dönüşüm hareketini de tetiklemektedir. Hem dış çevrenin isteklerine cevap vermek hem de rekabet gücü korumak veya artırmak için dijital gelişmelere bağlı daha yeni ve kapsamlı

bilgi işleme sistemlerine sahip olmak, işletmeler açısından öncelikle hedeflerden biri halini almıştır. Ancak hedeflenen dönüşüm sürecinin tek seferde olabilmesi mümkün değildir. Dijital dönüşüm süreci, liderin etkisi ile başlayabilir ancak işletmedeki çalışanlarının gerekli bilişim teknolojisi bilgisine ve sistematik düşünceye imkân veren yetkinliklere sahip olması da beklenmektedir. Bu nedenle işletmelerin, özellikle çalışanlarının dijital çağa uygun yeteneklerini artıracak insan kaynakları faaliyetlerine önem vermesi gerekmektedir.

Kurumsal yönetim ilkeleri sadece SPK ve BDDK'nın denetim alanı içindeki finansal piyasalar için değil reel piyasalar için de göz önünde tutulmalıdır. Bu şekilde muhtemel yatırımcıların ellerinde tuttıkları sermaye araçları (*Türkiye'de yastık altı değerler*) eşit, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu işletmelere doğru aktarılabilir ve çok daha fazla sayıda yatırımcıyı tasarruflarını ticaret yaparak değerlendirmek için cesaretlendirilebilir. Kurumsal yönetim ve kalite yönetiminin etkili kullanıldığı işletmelerin sayısı arttıkça ve gerekli güven ortamı sağlandıkça yastık altı varlıklar ile ticari projelerin (*fikirlerin*) güven içinde buluşması daha kolay mümkün olabilir ve ülkemizde ekonomik sıkıntılara neden olan faiz, altın ve döviz gibi finansal enstrümanların belli bir seviyede tutulması sağlanabilir. Sonuç olarak; bütün bu bilgiler ışığında kalite yönetim sistemine sahip olmayan işletmelerde kurumsal yönetim sisteminin uygulanmasına dair başarı şansının oldukça düşük olduğu ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H. (2007). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aktan, Ç. C. (2006). Kurumsal Şirket Yönetimi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, (5)1, 150-161.
- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli*, İstanbul: Doğan Kitap.
- Bahrmani B. S. (2011). Advancing Organizational Governace: Internal Audit's Role, *IIA Research Foundation*, Florida.
- Bakkal, E. (2014). İstanbul'da Faaliyette Bulunan Vakıf Hastanelerinin Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının İncelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çoşkun, M., Erdem, M. S. ve Yörük, N. (2005). Aile şirketlerinde kurumsal yönetim ve finansal performans ilişkisi: Halka açık bir aile şirketi üzerinde uygulama çalışması, *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 394-406.
- Çakan, S. (2021). *Factors Affecting the Formation of Organizational Behavior*, New Topics in Organizational Behavior, Lütfi Sürücü (Ed.), Bölüm 2, 14-21, İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Çakan, S. (2021). *Dijital Dönüşüm ve Aile İşletmelerinde Liderlik*, Aile işletmelerinde Dijital Dönüşüm Yönetimi, Osman Yılmaz, Özgür Çark ve Cihan Tınaztepe (Ed.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Dağlı, H., Ayaydın, H. ve Eyüboğlu, H. (2010). Kurumsal Yönetim Endeksi Performans Değerlendirmesi: Türkiye Örneği, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:48.
- Deloitte. (2013). *Corporate Governance Insights*, Deloitte Global Report.
- Dewi, R. S. (2020). The Application Of Good Corporate Governance (GCG) Through The Implementation Of Quality Management System At PT. CS, *Journal of Accounting & Finance Management*, 1(1), 24-37.
- Dikici, B. D. (2020). Günümüzün dijitalleşen işletmelerinde yeni liderlik ve motivasyon modelleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(26), 4185-4207.
- Doyrangöl, C. N. (2002). İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi, *Mali Çözüm Dergisi*, 12(60).
- Gilgeous, V. & Gilgeous, M. (1999). A framework for manufacturing excellence,

Integrated Manufacturing Systems, 10, 33-44.

Gregory, H. J. ve Lillien, J. R. (2000). *Corporate Governance and the Role of the Board of Directors*, Great Britain: Egon Zehnder International.

Gümüšoğlu, Ş. (2019). Bilimsel Yaklaşımlarla Değişim, Dönüşüm ve Kalite 4.0, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33)2, 543-568.

Gür, J. (1996). *Kalite Maratonu*, Ankara: ASİAD & KOSGEB Yayını.

Habib, M., Abbas J. ve Norman, R. (2019). Are human capital, intellectual property rights, and research and development and innovation expenditures really important for total factor productivity, An empirical analysis, *International Journal of Social Economy*, 46, 756-774.

Halis, M. (2020). *Toplam Kalite Yönetimi*, 4. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hermanson, R. D. ve Ritterberg, E. L. (2003). *Internal Audit and Organizational Governance*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida.

Hıdıroğlu, D. (2020). Yeni Bir Liderlik Paradigması Dönüşümcü Liderliğin Boyutları: Kavramsal Bir İnceleme, *Sağlık-Toplum-Bilim Akademik Araştırmalar Kitap-7*. 1, 107-125

Hollingworth, D., Valentine, S. (2014). Corporate social responsibility, continuous process improvement orientation, organizational commitment and turnover intentions, *International Journal of Quality Reliability Management*, 31, 629-651.

Fandy, T. ve Gregorius. C. (2011). *Service, Quality & Satisfaction*. Edisi Ketiga. Yogyakarta.

Feingenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*, Singapore: Fortieth Anniversary Edition, McGraw – Hill Inc.

Ivancik, L., Vuksik, V. B. ve Spremik, M. (2019). Mastering the digital transformation process: business practices and lessons learned, *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 36-50

Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control, The Japanese Way*, Prentice Hall, London.

İkis, B. (2011). Kurumsal Yönetimin Devlet Hastanelerinde Etkinliğine Yönelik Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

Küçük, E. (2009). Hileli Finansal Raporlamanın Engellenmesinde Kurumsal Yönetim ve Dış Denetimin Rolü: Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik

- Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Erciyes Üniversitesi.
- Li, D., Zhao, Y., Zhang, L., Chen, X. & Cao, C. (2018). Impact of quality management on green innovation, *Journal of Cleaner Production*, 170, 462-470.
- Loch, C. H., Heyden, L. V., Wassenhove, L. N., Huchzermeier, A., & Escalle, C. (2003). *Industrial Excellence Management Quality in Manufacturing*, Heidelberg: Springer.
- Mahmood, H. K., Hashmi, M. S., Shoaib, D. M., Danish, R. & Abbas, J. (2014). Impact of TQM practices on motivation of teachers in secondary school empirical evidence from Pakistan, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Volume 4, Issue 6, 1 – 8.
- Mirze, S. K. ve Ülgen, H. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul. Literatür Yayıncılık.
- Millstein, I. M. (1998). *Corporate Governance – Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets*, Paris: OECD Publishment.
- Nasution, M. N. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*, Edisi Kedua, Ghalia Indonesia: Bogor.
- OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*, Paris.
- Ömür, G. A. (2010). İş Ahlakı Perspektifinde Yatırımcı İçin Kurumsal Yönetişimin Şeffaflık İlkesinin Önemi, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 43, 163-175.
- Özkol, A. E., Çelik, M. ve Gönen, S. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, No: 27, 135.
- Rezaee, Z. (2004). Restoring Puplic Trust in the Accounting profession by Developing Anti-Fraud Education, Programs and Auditing, *Managerial Auditting Journal*, v.19 n.1, 134 -148.
- Rezaee, Z. ve Riley, R. (2002). *Financial Statement Fraud, Prevention, and Detection*, 2nd Ed, John Willey & Sons, Inc.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*, Portfolio Penguin.
- Shafiq, M., Lasrado, F., ve Hafeez, K. (2019). The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1-2), 31-52.
- Shleifer, A. ve Vishn, R. (1997). A Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2003). *SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Ankara.

- Şehirli, K. (1999). Kurumsal Yönetim, *Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi Yeterlilik Etüdü*, Sayı: XIV-4/55-3, 14.
- Tüm, K. (2013). Kurumsal Yönetim, İç Denetim ve İç Denetimin Kalitesi: Kalite Güvence ve Geliştirme Programı, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 93-112.
- TÜSİAD. (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, Yayın No: 336, İstanbul.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte. (2007). *Anonim Ortaklıklarda Yönetim Organının Yapılanması ve İşlevleri*, İstanbul.

Dr. Serdar ÇAKAN

Lisans eğitimini Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümünde, yüksek lisans ve doktora derecesini Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında tamamlayan Çakan, akademi öncesi yirmi seneden fazla otomotiv, gıda ve tekstil sektörlerinde çalışmıştır. Uluslararası işletmelerde uzman olarak başladığı iş hayatında müdürlük ve üst düzey yöneticilik yapmış, kendi işletmesini yönettiği dönemde Sakarya Sanayi ve Ticaret Odasında meclis üyeliği görevini sürdürmüştür. Araştırma alanları insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve stratejik yönetimdir. Daha önce Nişantaşı Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapan ve insan kaynakları yönetimi üzerine dersler veren akademisyen, halen Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu Meslek Yüksekokulu'nda Dr. Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır.

BÖLÜM -7

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Dr. Hüseyin KARŞILI

Bahçeşehir Kıbrıs Üniversitesi

ORCID: 0000-0001-6609-9371 huseyin.karsili@baucyprus.edu.tr

GİRİŞ

İnsanoğlu bambaşka bir döneme geçmenin sınırındadır. Gelişmiş ilerlemeler, yaratılış ilişkileriyle ilişkili olduklarından ve yenilik yöntemindeki farklılığı etkilediğinden, yeniliği doğrudan yönlendirmektedir. Dijital çağın başlamasıyla gittikçe gelişmekte olan yenilik yönetimi, her seferinde insanlığın kendi hikayesini yeniden anlatmasına, çoğunlukla yeniliklerle kendini geliştirmesine imkan tanımaktadır.

Yenilik yönetimi bir bakıma insanın doğası ve yaratılışı ile de yakından ilintilidir. Gelişen çağlar ve dönemlerde de benzer şekilde insanlığın başından geçen deneyimler dizisinin temelinde insan yaratılışının etkisi bulunmaktadır. Değişim sürekli meydana gelmektedir çünkü yaratılış, kurumsal alanda bütün bir çerçevenin öncülüğünü yapmaktadır. Bireylerin doğayla iç içe ve herkesten uzak olduğu yaşam tarzında, tarih boyunca sosyal düzenler dağınık ve sistemsizdi. Bireyler yaşadıkları alanları geliştirmek ve sosyal düzeni sistematize hale getirmek için yerleşik düzene geçmeye başlamıştır.

Bu sistematik yaşam alanı ile sosyal düzen temelli toplum anlayışı yüzyıllar boyunca insanlığı toprak sahibi etmiştir. Makineleşme ile birlikte ise sosyal düzende yenilik geliştirme ve yenilik yöntemi gibi kavramların önemi ortaya çıkmış ve makineleri kullanan ve kontrol eden emekçiler sınıfı ortaya çıkmıştır.

Günümüzde dijitalleşmenin insanoğluna etkisiyle; bireyler ileri teknolojiyi takip eden ve bu teknolojilerden faydalanarak dijital çağda varlık gösteren bireyler olarak tabir edilmektedir. Kitabın bu bölümünde, insanoğlunun geçmişten günümüze edindiği tecrübeler dizisinin tarihsel süreç boyunca teknolojiye meydana gelen farklılaşmalara bağlı olarak nasıl şekillendiği ve teknoloji ilerleme ile içinde bulunulan dijital çağda kurumsal yönetişim ile birlikte çalışanların performans değerlendirmelerine nasıl etki ettiği ele alınmaktadır.

1. DİJİTAL ÇAĞ

Dijitalleşme çağı, bilişim çağı, web toplumu çağı, genel olarak elektronik çağ olarak adlandırılır ve temelde benzer bir vurguya sahiptir. Yenilikçi gelişmelerin tüm gezegene yayılması, bireylerin yaşamlarında ve işlerinde daha fazla bölgede kullanılması ayrıca, mekanik öğeler ve bilişim sayesinde aşırı ve uzun süreli bir değişim ile iletişim kurmaktadır (Hıdıroğlu, 2020). Her koşul göz önünde bulundurulduğunda, dijital çağa geçişin başladığı noktada dijitalleşmenin sürdürülebilirliği hakkında bir takım farklı düşünceler gelişmektedir. İnternetin gelişimi, bilgisayarın icadı ile dijital gücün işletmelerde etkisi artmış ve işletmeler için ileri çağa geçiş başlamıştır. Dijital çağa geçişin seyri, bireylerin yaşamlarını etkilediği gibi kurumları da etkilemektedir. Bhatt'a (2000) göre önemli değişim ve değişimler nedeniyle benzersiz ve yeni bilgi, yetenek, teknik ve sistemlerin temel olduğu bir dönem olarak nitelendirmektedir. Olayların dönüşü ve üç boyutlu yazıcılar, çevrimiçi medya, bulut bilişimdeki gelişmeler ve cep telefonları gibi yenilikçi öğelerdeki değişim, yeni bir dönemin başlangıcını ilan eden gelişmelerdir (Nambisan, 2017).

2. DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİM, İLETİŞİM VE YÖNETİŞİM

Yönetişim bir terim olarak ilk olarak Kuzey Avrupa'da ortaya atılmıştır. Terimin başlangıcı 16. yüzyıla kadar uzanır. Özellikle 17. yüzyılda Fransa'da kamu otoritesi ortak toplumla ilişkilendirilmiş ve uyum sağlamaya veya katılmaya çalışan bir metodoloji tarafından yönlendirilmiştir (Yüksel, 2000). Teorik olarak yönetişim kavramı; makul bir acil durumun mevcudiyeti, geleneksel kurum müdahalesi türlerinin ortadan kaldırılmasını gösterme şekli ve tamamen yaratılmış uluslarda, daha büyük olasılıkla uyum sağlayabilecek başka bir yönetim türünü ortaya çıkaracak siyasi bir modelin yükselişi etrafında odaklanmaktadır. Yöne-

tişim aynı zamanda mevcut yapıdaki tekniklerin ne olacağına karar vericidir (Yüksel, 2000).

Yönetişim yasama dışı, idari olmayan eylemleri içine alan uyarlanabilir bir tasarıma odaklanırken; oy tabanlı sistem, şeffaflık, sorumluluk, çoğulculuk, standartları gündeme getirmektedir. Tek bir organizasyon yerine birden çok organizasyonun ve oyuncunun yer aldığı yönetim mekanizması, yenilikçi bir düzenleme çerçevesinde ele alındığında oyuncular tarafından özgürleştirici bir düzenleme olarak kabul edilmektedir (Hıdıroğlu, 2020). Yenilikçi yönetim mekanizması daha çok, mevcut yenilikçi durum ile yönetimin ayrılmaz bir parça haline geldiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu koordinasyon mevcut yönetim mekanizmasını yenilikçi düzenleme çerçevesine hazır hale getirecektir. Ayrıca yönetim kavramı daha derinden ele alındığında, yenilikçi düzenlemeler yönetime belirli sınırlar koyarak ortaya çıkan uygulamaları kontrol altına almayı da gerektirmektedir (Hıdıroğlu, 2020). Sınırlamalarla sağlanacak erişim kontrolü geleneksel yönetimi geliştirecek ve daha yenilikçi bir hale getirecektir. Yönetim uygulamalarının kontrolü ile, başka hiç kimse yenilikleri keşfetmeden ve diğer yenilikçi gelişmeleri uygulamadan kişinin başarıyla yenilikçi yönetim süreçlerini tamamlamasına olanak tanımaktadır. Bu sınırları belli yenilikçi yaklaşımlar özel sektör ve kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanarak kurumun yararına sonuçların ortaya çıkarılması kuvvetle muhtemeldir (Peters-Pierre, 1998).

Yönetişim, kurumsal kurulmuş, çalışan faaliyetlerini içermektedir. Yönetişimde yetkili kurum, yönetim modelini sergileme tarzı ve yeni yönetim biçimini oluşturmada çevresindeki kurum ve derneklerden yardım alabilmektedir (Stoker, 1998). Yönetişim etkileşiminde ve yaşamsal dinamiklerde özel alanda daha dikkate değer yönetim sergilenmesi beklenmekte ve yöneticiler tarafından çalışanlara güven dağıtılmaya çalışılmaktadır. Stoker (1998) çalışmasında pek çok yeni kamusal düzenleme çerçevesi kapsamında kamu yetkililerinin özel kuruluşlara, dinamik biçimde yardım ettiklerini ve onların bu yardımlardan yararlanmalarına fırsatı sunduklarını savunmaktadır.

Yönetişim, yöneticiler ile iç ve dış paydaşlar arasındaki iletişimin seyrini de belirlemektedir. Aynı şekilde, yönetim ile iletişimi kuvvetlendirmek işletmeler için istisnai bir değere sahiptir. Bu anlamda, yönetim, söylenenin anlaşılmasına bağlıdır ve yakın hafızadaki ihtiyaç ve gerçektir denilebilmektedir. Mevcut bireylerin kurumda sadece bir faktör değil, bir etkileyici bir faktör olması gerekmektedir. Yönetişim ise bu gerekliliği en iyi şekilde karşılayan bir mekanizmadır.

3. DİJİTAL ÇAĞDA PERFORMANS

Küreselleşme sınırları aşan ticaretin artmasına neden olmuştur. Küreselleşme, “insan kaynağını” kurumlar için en önemli rekabet aracı haline getirmiş ve kurumlarda rekabet avantajı sağlayan insan kaynakları yönetişimini desteklemiştir. Ayrıca işletmeye birçok sürdürülebilir avantaj kazandırmaktadır. Yönetişim insan kaynaklarının planlanması, tedariki, istihdamı ve geliştirilmesi gibi personel yönetimi konularının yanı sıra uygun çalışanların seçimi, çalışanların örgüt kültürüne, motivasyonuna alışmalarını sağlamak, performans değerlendirme, eğitim ve gelişim, kariyer planları, hem yatay hem de kurum için bireyler ve departmanlar arasındaki çatışmaların organizasyonel iklim çalışanların yaratılması, eğitilmesi ve geliştirilmesini içermektedir (Şimşek ve Öge 2007). İşgücünün dijitalleştirilmesi, işçinin istihdam talebi çerçevesini doldurarak asıl işe başlaması için konumuna göre arşivleri sosyal güvenlik kurumu ile başlatmak ve dahil etmek, yetkili grafik, ön/yürütme değerlemesi, eğitimlerin görevleri, meslek açılışları ve hatta iş sonu için hatırlanmalıdır (Erdağ, 2016).

Yöneticilerin icrası, kişi ve grupların tanıtımı, kurumun amaçlarına göre ayırt edici kanıt, tahmin ve ilerleme etkileşimdir. Yönetim kurulunun performans nedeni, ilhamın ve yeteneklerin gelişmesi, çalışma zorunluluğu ve başkalarının beklentilerinin farkındalığını güçlendirmek ve buna uygun olarak kurumun yararlılığı ve başarısı içindir. (Dessler, 2016). Dijital performans, işçi kurulu, toplama veya dernek sunumunu değerlendirmek için bilgi toplama, değişen ortam PC stoklama, inceleme ve detaylandırma çerçeveleri, performans değerlendirmesinde yeniliğin kullanılmasının arkasındaki temel motivasyon, temel bilgi, prosedür ve stratejilere sahip çalışanlara, tıpkı yardımcı olduğu gibi, sunumlarını oluşturmaktır. Temsilcilerin meslek hedefleri ve iş vizyonu kadar performans değerlendirmelerinde gelişmiş inovasyonun kullanılması da önemli rol oynamaktadır. Performans, teknolojik çerçeve ve çerçevelerin değerlendirilmesinde kullanılan malzemelerin dağılımı ve değerlendirilmesi ve son aşamada, temsilcilere iletilen evrakların düzenlenmesi ile çalışmaktadır (Uğur, 2017).

4. DİJİTAL ÇAĞDA GİRİŞİM

Dijital çağda geleneğe dayanan girişimcilik ve dijital girişimcilik ön plana çıkmıştır. Dijital çağda geleneksel girişimcilik, dijital girişimcilik sınıflandırmasına göre sayısal verilere dayanan bir girişimciliktir. Daha açık ifade etmek gere-

kirse dijital çağda girişimcilik; pazarlama, satışlar, ürünler ve hizmetler, ilişkiler ve işlemler açısından kısmen de olsa sayısallaştırılmış işletmeleri kapsamaktadır.

Dijital girişimcilik; satış, pazarlama, ürün ve hizmetler, ilişkiler ve tam anlamıyla veya büyük ölçüde çoğunlukla dijital faaliyetlerini kapsamaktadır. Dijital girişimciliğin, geleneksel girişimciliğe göre bazı farklı yönleri vardır. Kişi'nin (2018), çalışmasında aktardığı gibi geleneksel girişimcilik ve dijital girişimcilik bir dizi faktör aracılığıyla aralarında bazı farklılıklar ve çalışmalar ışığında ortaya çıkmıştır.

Yenilik, kurulun ölçtüğü insan varlığı için hayati sonuçlara sahiptir (Stone ve Dulebohn, 2013). Yenilik, işçiler ve rakipler hakkında veri toplama, saklama, kullanma ve çıkarma konusunda insan kaynaklarının önlemlerini değiştiriyor (Stone ve diğerleri, 2015). Özellikle uzaktan çalışma, görsel gruplar ve çevrimiçi istihdam biçimleri, mekanik gelişmelerin insan kaynakları üzerindeki izlenimleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, makine bağlantılı ve kolaylaştırılmış PC'lerdeki yeni gelişmeler ve web yenilikleri nedeniyle, insanoğlu yeni modern dönüşümün dördüncü dönemiyle karşı karşıya kalmıştır. Bu yeniliğin temeli, dijital gerçek çerçeveler ve dinamik bilgi işleme çerçeveleridir. Bu çerçeveler sayesinde, saygınlık zincirlerini bitirmeye başlayan, birbirini gördüğü ve düzenlediği çerçeveler ortaya çıkmıştır. Endüstri fikrin altında incelenen bu yenilik ayrıca "Web of Things veya Endüstriyel İnternet" olarak da adlandırılmaktadır. Bu yenilik, sensörlerin, oluşturma araçlarının ve veri ilerlemelerinin aşamalı olarak birbirine bağlı olduğu çerçeveler için hazır hale getirir ve tek bir organizasyonun ötesine geçen modern değer zincirleri kurmaktadır.

Dijital çağ olarak adlandırılan bu yeni ilişkili çerçeveler, standart web tabanlı sözleşmeleri kullanarak birbirleriyle iletişim kurabilir ve hataları öngörebilir, sınırları karakterize edebilir ve gelişen koşullara uyum sağlayacak bilgileri araştırabilir (TÜSİAD, 2016). Bu iyileştirmeler, kendi kendini planlama kapasitesine sahip parlak işleme tesisi fikrini ortaya çıkarmıştır. Bu yeni fikir, yaratılış itibarı zinciri çerçevesini temelden değiştirdiği için, yeni yönetim ve hiyerarşik çerçevelerin oluşturulmasını teşvik edecektir. Bu şekilde, iş döngüsü içinde, başka hiç kimsenin makineleri denetlemesine gerek kalmadan insan işinin yerini alacaktır. Spesifik olarak, insanın fiili çalışmasının makinelerle değiştirilmesi, mevcut çalışan bireylerin niteliklerini çeşitlendirecektir. Ayrıca inovasyonun getirdiği ileri çağda, çalışanların ihtiyaç duyduğu yeteneklerin de değiştiğini ifade ediyor. Sosyal beceriler, örneğin; bilgiyi organize etme ve taşıma; makinelerle çalışmaya

uyum sağlama gibi bireysel yeteneklerin ortaya çıkacağını garanti etmektedir. Daha açık söylemek gerekirse, inovasyon ve endüstri, derneklerin temsilcilerinde ihtiyaç duyduğu becerilerin ayrılmasına neden olur bu da insan yapımı bilince ve bilgisayar tabanlı yaratıma uyum sağlamayı zorlaştırmaktadır (Sezgin ve Uçar, 2019).

5. E-İNSAN KAYNAKLARI DEĞERLENDİRMESİ

Elektronik performans kurulu, performans tahmini ve performans girdi çerçeveleri olarak 2 bölgede sunulabilir. Temsilcinin performansını belirli bir değerlendirme etkileşimi yoluyla gözlemlemek, hem resmi hem de gündelik değerlendirmelerin bir kaydı olarak tahminde bulunmaya yardımcı olabilir. İşçi ve yönetici bazında çok sayıda sunum değerlendirmesinin sonuçlarının izole edilmesinde ve şeflerin temsilcilerle yapılacak iş hakkında konuşmasına ve yapılması gereken toplantılara yönelik amirleri bir araya getirmesine yardımcı olur (Stone vd., 2015). Yöneticilerin icrası ve başarılı yazışmalar, dürüst olmayan veya yasa dışı davranışların önlenmesi açısından önemli insan kaynakları provalarıdır. Muazzam bilgi kullanmak, işçilerin bu uygulamalarını kontrol etme ve denetleme konusunda geçmiş çerçevelerden çok daha fazla özgürlük sunar. Spesifik olarak, segment faktörlerinin oluşturduğu iş hayatında, gençlerin güç birliklerinin yakınsamasından sonra yaş ayrımı ile ayrılan nitelikler, her temsilcinin ihtiyaç duyduğu ödül ve ödeme çerçevelerinde gelişir. Statik ücretler ve ödüller yerine önemli ölçüde daha uyarlanabilir ödül seçenekleri geliştirmek, herkesi memnun etmek için bir ihtiyaçtır (Stone ve Deadrick, 2015). Bu anlamda, tüm temsilciler varsayımlar için bir bilgi tabanı oluşturmak ve bu yol için ideal zamanda, ideal tazminatları sunmak, geniş bilgi çerçeveleriyle düşünülebilir (Sezgin ve Uçar, 2019).

Bu bağlamda kurumlar, bilgiye bağlı olarak değişen bu dönemin gerekliliklerine uyum sağlamalı ve bu ön koşullarla başa çıkma seçeneğine sahip olmalıdır. Kurumlar için kalite, hız ve uyarlanabilirlik, başarının kritik bileşenlerine dönüşmüştür. Bu özel durumda, bilgi üreten insanlar geçmiş dönemin aksine kanayan kenardadır. Kurumların parasal ve fiili nakit akışlarını yeterli ve etkin bir şekilde yaratıma taşıma kapasitesi bilgi üreten insan kaynaklarına bağlı olduğunu gösterir (İnce, 2005). İlerleyen dönemin oluşturduğu pozisyonlar ve temsilciler ile muhatap olma seçeneğine sahip olmak insan kaynakları yöneticisi için hayati hale gelmiştir. Dijital platformlar, bir tabanda anında deneyler ve milyonlarca etkileşim yapabilir. Örneğin, farklı paketleri test edebilirler, yeni ürünler veya

yeni pazarlama yaklaşımları ve çok hızlı bir şekilde neyin daha yüksek gelir veya daha fazla müşteri ürettiğini belirleyebilir. Aynı zamanda boyut, hız ve hiper ölçekli işletmelerin birbirine bağlılığı kendi kendini güçlendirir ve daha da fazla büyüme için hızlı geri bildirim toplamanın bir yolunu sağlar. Örneğin Google, artan arama sayısını analiz eder, gelecekteki aramaları daha da alakalı hale getirmek için platform hazırlar, böylece kullanımı daha da teşvik eder. Derneklerin en önemli ve en ilgi çekici varlığı insan varlığıdır. Bu nedenle, elektronik insan kaynakları aynı şekilde hedefe ulaşmak için ileriye doğru önemli bir aşamadır (Sharon ve Aggarwal, 2019)

6. GÜCÜN MAKİNEYE GEÇİŞİ

Gere'nin (2002) açıklamalarına göre sanayileşme, insanlığın deneyimler dizisinin ikinci önemli zamanıdır. Makinelerin yaratılış ilişkilerine kaynaşması ve giderek insan topraklarının yerini alması temel değer olmaktan çıkmış, makineler temel değer olmaya başlamıştır. Bunun gibi kuvvet eksenini sabitten çok yönlü olmaya başladı. İnsanoğlu gücün çok yönlü değere doğru kaymasından da tatmin olmadı, onun yerine simgesel değer koydu ve bu şekilde inşa edilmiştir. Bu doğrultuda nakit, gücün odak noktası haline geldi. Temel inanç, nakit yani yeni dönemin finansal düzenlemesi serbest girişimdir. Nakit sahibi olan bireyler yeni dönem yaratma yönteminin, yani makinelerin sahibine dönüşmüştür. Başka bir mülkiyet ve mülkiyet yapısı da aynı şekilde girişimci çerçevesi içinde şekillendi. Eskinin tutsakları, toprağa bağlı, toprakla birlikte alınıp satılanlar, yeni zamanın mekanik tutsaklarıdır ve emekçi olmuşlardır. Ardından uzman köle ekibi yerle bir olmuşlar ve yeni dönemde denetçi işçi olarak değişken ilişki bunun yerini almıştır.

Güngör (2018) çalışmasında, insan, insanlık ve toplumla özdeşleştirilen her şeyin değer boyutunun nakit olması, mekanik odaklı yaratma yönteminin baskın hale gelmesi, nüfuzun nakitle temsil edilmesi ve nakitin gerçek değere dönüşmesinin şaşırtıcı olduğunu savunmaktadır. İnsan ilişkileri, kültür, aile yapısı vb. sırasıyla bireylerin beklenmedik bir şekilde yaşarken ürettikleri çok çeşitli şeylerin finansal değere göre şekillendirildiği ve maddi bir öncül üzerinden değerlendirildiği görülmektedir. Nitekim insanoğlunun derin değer alanı olarak bilinen kültür bile bu dönemde modern bir iklimde yaratılan ve bir araya getirilen ve bireylere sunulan bir iş aygıtına dönüşmüştür. Düşünceler paraya satıldı, duygular paraya çevrilerek yaşanmaya ve yaşatılmaya başlandı. Böylece bireyler, insanlıklarının özünü oluşturan duygulardan kendilerini uzaklaştırmaya, onlar-

dan özgürleşmeye, kısacası onları metalaştırmaya başlamışlardır. Artık bireyler ve nakit değer ölçeğinde değişmeye başlamışlardır. İnsan kendini ispatlamak ve gücünü birleştirmek için paraya sığınmaya başlarken, giderek kendi insani özelliklerinden uzaklaştı ve makine gücüne geçiş yaşamıştır (Güngör, 2018).

7. TEKNOLOJİ VE DİJİTALLEŞME

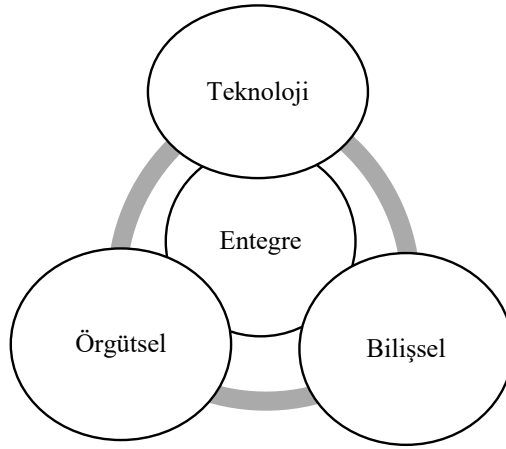
Günümüzde hızla yeni bir döneme geçiş yapılmaktadır. Hedefin nesnel işaretiinden dijital yaratılıştan beri, dijital ilerlemelerin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi, insanlığın ileri çağda sona ermeye yeni yeni başlamıştır. Makineler hacim olarak daralırken, yaratma bölgesi genişletildi. Gücün temsili değeri olan nakit, yeni dönemde, bu değerın yaratılmasından bilgi yaratılmasına, hepsi bir arada, esaslı yaratımdan özün yaratılmasına kadar yeni destek ilerlemeye başladı. Temel olarak, bu yeni öğeler eşsiz bir öğeye göre benzersizdir. Makinelerinin aksine, iyileştirme olarak ilerlemektedir. Devasa modern zamanın mağaza dönemlerinde yarattıkları ve yerlerini almışlardır. Şu anda çoğunluk için bir ticaret olarak bir yenilik her zaman vardır. Yapay zeka kendi iç sınırını aşan bir noktadır ve yalnızca insansız çalışma ortamı değil, her şeyin adil olduğu bir sistemin gelişimini de sağlamaktadır. Yapay zeka sistemlerine geçiş devam etmekte olan bir harekettir ve gelecek dönemde, yapay zeka muhakeme; makineleri kalite ile ilgili hale gelecektir (Siapera 2011).

Özellikle 21. Yüzyılın gelmesi ile birlikte, çoğu kurumda ilerlemeye dayalı değişim ve gelişimin önleminde bir artışa başlandı ve ek kurumların değerlendirilmesi kurumları derinden öğrenmede kurumların ödediği artan gelir, PC öğrenme koşullarında yenilikçi strateji gösterme gerekliliği, öğrenme koşullarının kişiselleştirilmesi, web kullanımı, performans etkileyen koşullar büyük öneme sahip olmuştur. Veri patlaması ve PC düşüncesi gibi yenilikçi iyileştirmeleri tetiklemektedir. Üst düzey kurumsal kuruluşların öğretim yapısı, kalkınma koordinasyon önleminin birincil parçalarından biri olarak normal kuruluşlardan biridir. Bu yönde daha fazla okullaşma temelleri pedantik ilerlemelerin iyileştirilmesi ile yüksek düzeyde ilerleme oranı hızlandı. Kurumlardaki ileri öğretim derneklerinin daha fazla değişimi ve ilerlemesi, karma döngüde kendi gelişimlerini etkin bir şekilde kullanma seçeneğine sahip olmak ve öğrenmeye yardımcı olacak kolaylıklar ve etkinlikler için, yeni uygulamaları hatırlamak olağandır.

Ne olursa olsun, kurumdaki işçilerin değişen ve itici çalışmasına dayanarak ilerleme ile güçlenen bu öğrenme koşullarının düzenlenmesinde, dijital çağ per-

soneli yeni olayları ve bunları kurs döngüsünde uygun şekilde kullanmayı teşvik etmektedir. Tüm hesaplara göre parça parça olayları inceleme baz alınarak işletmelerin dijitalleşme süreçlerinde gelişme hedeflemektedir. Yapılan kurumsal hazırlıklarda daha fazla hazırlık gereksiniminin doğduğu, kurumların mekanize değişim döngüsünde nasıl ve hangi başlık altında çalıştıkları, oluşan denetimlerle belirlendiği gibi teknoloji ve dijitalleşme ile birlikte kurumlar daha da gelişim sağlamaktadır (Kır, 2020).

8. ARAŞTIRMA MODELİ



Şekil 1. Dijital Yetkinlik Modeli (Vieru, 2015)

Şekil 1’de görülen performans boyutları aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır:

- ✓ Teknoloji ölçümü: Yeni veya mevcut veri ilerlemelerini yeterli ve etkili bir şekilde kullanarak işle ilgili görevlere uyum sağlamaya hazır olmak.
- ✓ Bilişsel ölçüm: Belirli bir yetkili ortamda çalışmanın önemini ve inandırıcılığını göz önünde bulundurarak verileri incelemeye, seçmeye, deşifre etmeye ve performans değerlendirmeye hazır olmak.
- ✓ Örgüt kültürü ölçümü: Mevcut yetkili çalışma standartları ve niteliklerine uygun olarak mevcut veri ilerlemelerini kullanarak başkalarıyla katılımda işbirliği yapma seçeneğine sahip olmak.
- ✓ Üç ölçüm arasında entegrasyon: Yetkili kişilerin performansı hakkında veri depolamasını, taşımasını, paylaşmasını ve işbirliği içinde yeni bilgi temelleri oluşturmasını kolaylaştıran veri yeniliklerinin sunduğu faydaları kavramak.

Yukarıdaki model ile birlikte dijital çağda çalışanların uyum sorunu yaşamaması en aza indirilerek kurum içerisinde performanslarını artırmak açısından bir yol gösterici niteliğe sahip olacaktır. Teknoloji ölçümü ile bilişsel ölçüm uyumu örgüt kültürü yanı kurumsallaşma aşamasında çok büyük bir etken sağlayacaktır.

9. UYGULAMALAR

Tablo 1. 2018 Yılından 2022 Yılına Kadar En Çok Talep Görececek On Performans Değerlendirmesi

Günümüzde	2022 de Talep Görmesi beklenen	Değer kaybetmesi beklenen 2022
Analitik düşünme ve yenilikçilik	Analitik düşünme ve yenilikçilik	Teknoloji kurulumu ve bakımı
Detaycılık, güvenilirlik	Aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri	Hafızaya yönelik, sözel, işitsel ve mekânsal yetenekler
Yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatif	Yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatif	Kalite kontrol ve güvenlik bilinci
Duygusal zekâ	Teknoloji tasarımı ve programlama	Koordinasyon ve zaman yönetim

Kaynak. (2018, Dünya Ekonomik Forumu)

Yıllar içinde popüler olmaya veya kötüleşmeye güvenilen becerilerin bu görüntüsü, mevcut çalışan performansı ve çalışma koşullarının, çalışma niteliklerinin ve dolayısıyla temsilcilerde aranacak niteliklerin bir süre sonra değişeceğinin gerçekten bir işaretidir. Elbette, bu ve çok sayıda dijitalleşme ile gelen değişim bunda etkili olacaktır.

Tablo 2. Dijital girişimciliğin Geleneksel Girişimcilikten Farkı

	Geleneksel Girişim	Dijital Girişim
Pazar Atılımı	Zor	Kolay
Üretim	Zor	Kolay
Dağıtım	Yavaş	Hızlı
İş Yeri	Maddesel	Dijital
Kurumsallaşma	Kolay	Zor
İletişim kurum	Vicahen	Dijital
Örgüt yapısı	Hiyerarşi	Esnek

Kaynak. (Kişi, 2018)

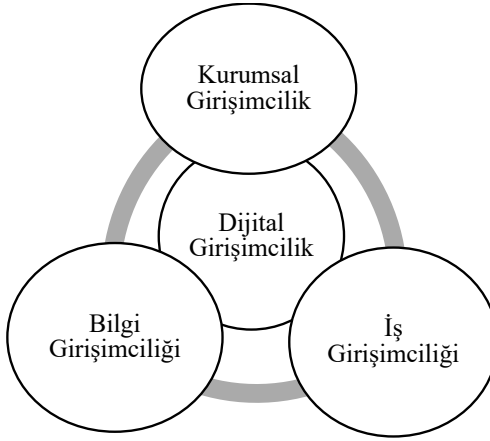
Yukarıdaki Tablo 2’de bulunduğu gibi, pazara geçiş, yaratma ve kapasite, alışılmış işle karşılaştırıldığında daha basittir. Daha hızlı yaygınlaştırma gerçekleştirilebilir ve çok daha ustaca hareket edebilir. Gelişmiş çalışma ortamına ve yazışmalara sahip Dijital işlerde hiyerarşik sorumluluk, geleneksel iş girişimlerinden önemli ölçüde daha zahmetlidir. Kempf (2013) tarafından belirtildiği gibi, Dijital işletmeye yapılan yatırımın üç farklı unsuru bulunmaktadır. Bu ölçüler; Dijital içeriğin paylaşımı, öğelerin fiziksel paylaşımı ve kitle fonlamasıdır. Richter (2016), bu ölçümleri şu şekilde açıklamıştır:

Gelişmiş Maddenin Paylaşımı: PC ortamında dijital madde başkaları tarafından yapılan ve paylaşılabilen web siteleri, örneğin sosyal medya kuruluşları gibi aygıtlar aracılığıyla oluşturulabilen ve dağıtılabilen web üzerindeki maddedir. İhmal edilebilir çaba ve dijitalleştirme nedeniyle istisnai olarak minimum masraf gelişmiş maddenin sınırsız kopyası yapılabilir yaygınlaştırılabilir. Dijital içeriği paylaşma daha basit ve daha erişilebilir olduğu için gelişmiştir. Aynı şekilde yenilikçi egzersizleri de destekleyebilir. Video ve fotoğraf içeriğe bağımlı kişi veya kuruluşların bireysel veya gayri resmi toplulukları özel özerlerini paylaşmak, onlar için kullanılan kuruluşlar için de yararlıdır ve ayrıca fayda sağlar.

Gerçek Öğelerin Paylaşımı: Dijitalleşme ve fiili öğelerin paylaşım veya müliket eylem planları ek olarak değişiyor. Gerçek öğeler, gelişmiş öğeler olarak minimum masraflıdır ve kolayca yüklenmez. Buna ek olarak, dijitalleşmeyle birlikte değişen stratejiler nedeniyle gerçek kalemlere sahip olma düzeyinin önemi azalmıştır. Başka birinin eşyasını satmak ve üzerine nakit getirmek dijital dünyada çok daha fazla düşünülebilir. Tamamen gelişmiş madde, gerçek öğelerin paylaşılmasına bakılmaksızın, öğenin müşteriye ileri koşullarda paylaşılması, kime iletebileceğine çok az dikkat ederek gerçekleşmektedir. Bunun için devasa ürün girişimleri gerekiyor. Stok kontrolü ve kapasite gibi önleyici faktörler ile dahil edilmeden fayda sağlayan yenilikçi bir ölçüm niteliğindedir.

Kitle Fonlaması: Kitle fonlaması; bir kişi bir göreve veya küçük çapta iş adamları aracılığıyla çevrimiçi bir aşamada, küçük veya orta ölçekli olarak katkıda bulunarak sermaye artırdığı bir işletme olarak alınır. Bu girişimlere ulaşmak ve bunlarla başa çıkmak için, ek olarak yaptığı öncü düşünceleri destekleyen ve güçlendiren farklı çevrimiçi iş aşamaları vardır. Kitle fonlaması sahibi ile parasal yardıma ihtiyaç duyan düşünce ve teşebbüsler harekete geçebilir, mağaza sahipleri de aynı şekilde değerlendirebilir. Aracı kuruluşlar, girişimlerle çok nadir olarak zıt düşer. Gelişmiş iş girişiminin bilimsel olarak düşünüldüğü noktada,

farklı iş girişimi türlerinin niteliklerinin bulunduğu görülmektedir. Ortak bilgi işi, iş girişimi ve kurumsal iş grubu, gelişmiş iş kurur. (Davidson ve Vaast, 2010).



Şekil 2. Dijital Uygulamalar (Davidson ve Vaast, 2010)

İş: Çoğunlukla ilerlemeleri bulmak, yeni dijital maceralar oluşturmak veya düşünce ve girişimleri ticarileştirmek için alıştırılmaları ima eder. Yaratıcı düşünce ve provalarla devrim niteliğinde değişiklikler yapabilen ve öncü olan alıştırılmalar, ticari girişim niteliğindedir.

Bilgi Girişimciliği: Bilgi işi, sermayenin ve toplamının öncülünün bilgiden geldiği bir türdür. Mevcut bir bireyin veya kuruluşun bilgilerinin değerini artırmaya veya yeni değer yaratmaya yönelik alıştırılmalar, bilgi işi olarak nitelendirilir. Bu tür işlerde bireyler, bilimsel sermayenin kullanımı ve toplanması yoluyla kendilerini ayırırlar. Yaygın olmayan bir bilgiye sahip olmak, iki kişi ve kuruluş için özel bir unsurdur. Bu unsurun getiri ve avantaj sağlayacak şekilde kullanıldığı noktada bilgi işi ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal Girişimcilik: Belirli kurumsal planlara ihtiyaç duyan ve varlıkları yeni kuruluşlar yapmak veya var olanları değiştirmek için kullanan kişilerin çalışmaları olarak nitelendirilmektedir. Yeni ve geleceğin ilkelerini oluşturma ve benimseme çabaları, esasen kendi özgünlükleri ve sonrasında iş sektörlerini taşımak için ihtiyaç duydukları konum içindir. Kurumsal iş uygulamaları, bir alanı tamamen veya cömertçe değiştirebilecek faaliyetleri içerir.

Anlayışla başa çıkmanın ve dijital işlere geçmenin çok boyutlu yolları daha kapsamlı bakış açıları sunabilir. Dijital ticari girişim, ticari girişimi, ticari ve kurumsal ticari girişim ölçümlerine ilişkin veriler, aynı zamanda bakış açısını genişletir. Daha genel olarak anlatmak gerekirse düşünceleri dağıtmak için bilgi, iş girişimi ve dijital bileşenler ve çevrimiçi medya kuruluşlarını kullanabilir ve üstünlük sağlayabilir. Sermaye olarak, özel bilgilerin saçılması ve çığır açan düşüncelerin çağı, mevcut tasarımda uzmanlaşmış ve yenilikçi değişiklikleri testikleyebilir, dahası onu hızlandırabilir. Bu doğrultuda, ticari girişim düşüncesi çizilebilir ve hayati parasal varlıklara ulaşılabilir (Davidson ve Vaast, 2010).

SONUÇ

Bu bölümde, dijital çağın kurumsallaşmanın mekanik değişim ve dijitalleşme sürecinde geçirdikleri süre boyunca gösterilen personelinin performanslarını nasıl artırdığı yazılı olarak yapılan incelemeler düşünülerek elde edilmiştir. Dijital ilerlemelerin dahil edilmesiyle, yeni öğrenme koşullarının gelişmesiyle birlikte, öğretici koşullarda dijitalleşme değişti. Bu yola doğru elde edilen sonuçlar, dijital çağda çalışanların, öğrenme sistemini öğrenmek ve düzenlemekten ayrı olarak yenilikler ve yazışma ağları oluşturması nedeniyle yeni roller ve yükümlülükler üstlendiğini göstermektedir. Dijital çağ çalışanlarının beklenen yeni işler; gösterim sistemini planlamak, değerlendirme ve değerlendirme yaklaşımlarını yenilikçi olaylara göre yenilemek, yenilik düşünce tarzını benimsemek, temelin uzlaştırılması ve yeni yükümlülüklerle hazır olmak, gösterim sistemini düzenlemekten ayrı iyi bir analist olmak, mevzuatları izlemek mekanik değişim döngüleri ve bu aşamalar yükünde topluluk odaklı bir çalışma anlayışına sahip olarak tanımlanabilir. Yine, ileri düzeydeki kurumlarının dijital çağdaki çalışanlarına nezih ve sağlam bir çalışma alanı sağlayarak yardımcı olmalarına güvenilmektedir. Kısa süreli ve az bakım gerektiren çalışanların sayısını azaltarak son derece dayanıklı personel miktarını genişletmek ve dijital değişime eşlik eden yeni işler ve yükümlülükler üstlenmek için harcanan süre boyunca çalışma koşullarının daha da geliştirilmesi önemlidir.

Dijitalleşme çağındaki kurumlarda önemli gelişmelerin satın alınmasıyla, bu yeniliği öğrenme önlemlerinde etkin bir şekilde kullanmaları için güvenilen eğitimcilerin gelişimi için hayati spekülasyonlar ve yükseltmeler yapılmalıdır. Bu nedenle, dijital değişimin planlanan hedeflere ulaşması için hep birlikte, dijital çağ çalışanlarının performanslarında etkili olarak değişime yardımcı olacak belirli yetenek ve becerilere sahip olmaları gerekir. Dijital çağ çalışanlarının uz-

manlık gereksinimlerini karşılamak için yapılacak destek yönetimleri ve eğitimler, modern, ilgi çekici ve çok yönlü olduğu kadar uyarlanabilir ve uygun olmalıdır. Her ne olursa olsun bu iyileştirme projeleri eğitmen, uzman, danışman ve mentor gibi çeşitli iş ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmelidir. Ayrıca, personel terfi programlarının gösteriminin yönetilebilirliği için, gelişim döngüsünün işleyenlerin performans eğitimi hayatına girmeden önce başlaması ve dijital kadronun ortaya çıkan meslek hayatı boyunca ilerlemesi hayati önem taşımaktadır.

Sezgin ve Uçar'a göre (2019), günümüz dünyasının unsurları ile dijitalleşme her alanda tipik bir durumdur. Söz konusu değişiklik, çağın yeni sorunları ve e-insan kaynakları yönetim kurulu yaklaşımını bir derneğe oturtmanın zorluğu gibi, insan kaynakları yöneticileri için yöneticilere yönetim açısından e-insan kaynakları ile kritik bir fayda sağlıyor. Yönetişim e-insan kaynakları yaklaşımına üstünlük sağladığından, yöneticilerin prova ettiği e-insan kaynakları'ndaki ilerleme yakın zamanda kaçınılmaz bir durum olacaktır. Ayrıca, çok sayıda iş birliği, trim işçileri ile sabit müşteriler ve bunların çerçeveleri arasındaki bağlantı nedeniyle istisnai olarak çok fazla bilgi edinebilir. Muazzam bilgilerin kullanılması, yönetim kurulu sistemini tehlikeye atma konusunda önemli bir taahhütte bulunur ve insanlar, işçiler ve dernekler için tehlikeleri önlemek için uygun insan varlığı provaları ve yönetim sağlar. Spesifik olarak, büyük bilgilerin aday havuzuna, yetenek hazırlamaya, yetenek değerlendirmesine, performans ve ödeme çerçevelerine ve yöneticilerin prova ettiği mesleklere yardımcı olmak için kullanılabileceğini ifade ediyor. Artık gelinecek en önemli husus, insan kaynaklarının yükümlülüğü ve çalışanların bilgilerinin güvencesidir.

Özellikle dijitalleşme etkileşimi hızlanırken, genel düzeyde iyileştirme etkileşimini henüz tamamlamamış toplumsal düzenlerdeki veriler, önemli ölçüde daha da büyük bir önem sağlayacak. Yerel bölgenin ikliminin bir kısmı, diğerleri ise atıfta bulunulan gelişmelere çok fazla zorlamadan erişebilir olacaktır. Dijital çağ çerçevesi ve şaşırtıcı bir şekilde ilkel dönemin hallerinde yaşamak, devam etmesi halinde çok büyük bir meseledir ve ivedilikle hareket edilmelidir. Dijitalleşmenin toplumun tamamına yayılması için uyum ve uzlaşma için genel bir halkın gerçekten müreffeh bir toplumun her bir parçasının çağın olanaklarından benzer şekilde yararlanabilmesi için çağın gereklerine uygun gündelik ortamlara sahip olması gerekir. Daha sorunsuz bir gelecekteki ihtiyaçlar için güçlü ve kesin metotlar oluşturmak, daha sonra, yaşayacağımız dijital döneme daha kolay uyum sağlayacak kurumların oluşumu sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

- Bhatt, G. D. (2000), *Information Dynamics, Learning And Knowledge Creation In Organizations*, The Learning Organization, 7(2), 89–98.
- Berger, T. & Frey, C. B. (2016), *Structural Transformation in the OECD*.
- Davidson, E., & Vaast, E. (2010), *Digital entrepreneurship and its sociomaterial enactment*. In 2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences.
- Dessler, G. (2016). *Human Resource Management*. EditionUSA: Pearson
- Dünya Ekonomik Forumu (2018), *The Future of Jobs Report 2018*. WEF Publishing.
- Erdağ, B. Ş. (2016), *Bordrolama Ve Özlük İşleri'nin Dijitalleştirilmesi*, Dijital İK, Kariyer.net, E-Book.
- Ferrari, A. (2012), *Digital competence in practice: An analysis of frameworks*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2791/82116
- Gere, C. (2002), *Digital Culture*, London: Reaktion Books.
- Güngör, N. (2018), *İletişim Kuramlar Yaklaşımlar*, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hıdıroğlu, D. (2020). *COVID-19 Salgınının Uluslararası İşletme Stratejilerine Etkisi*. COVID-19 Pandemisinde Yönetim ve Ekonomi, Gazi Kitabevi, Ankara. 1(1), 67-85.
- Hıdıroğlu, D. (2020). *21. Yy'da Yenilikçi Girişimcilik: Küresel Konjonktürde Kadın Yenilikçi Girişimciliğine Finansın Düzenleyici Etkisi*, Nobel Yayınevi, Ankara. 1 (1). 1-133.
- Hıdıroğlu, D. (2020). *The Strategic Management of Innovative Entrepreneurship in Turkey: A Workshop within the Scope of "YoutatworkEU"*, IJOPEC Publishing, 1(1), 197-225.
- İnce, M. (2005), 'Degisim Olgusu ve Orgutlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları', *Selcuk Universitesi Sosyal Bilimler Enstitusu Dergisi*, 14, 319-339.
- Kempf, K. (2013), *Collection development in the digital age*. *JLIS. it: Italian Journal of Library, Archives and Information Science*. *Rivista italiana di biblioteconomia, archivistica e scienza dell'informazione*, 4(2).
- Kır, Ş. (2020), *Dijital dönüşüm sürecinde yükseköğretim kurumları ve öğretim elemanlarının gelişen rolleri*. AUAd, 6(3).
- Kiş, N. (2018), *Dijital Çağda Yeni Bir Girişimcilik Yaklaşımı: Dijital Girişimci-*

lik. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 19(2).

Nambisan, S. (2017), *Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship*, SAGE Publications, ABD.

Peters, B. and Pierre J. (1998), “Governance without government? Rethinking Public Administration”, *Journal of PA Research&Theory*, 8, 2:223-244.

Richter, C., Kraus, S., Brem, A., Durst, S., & Giselsbrecht, C. (2017), *Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy*. Creativity and Innovation Management, 26(3).

Sezgin O. & Uçar Z. (2019), *İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN YANSIMALARI*, Dijital Çağın İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri (pp.85-104)

Sharon, V. and Aggarwal, D. (2019), ‘*Digital Human Recource Management*’ Available From: https://www.researchgate.net/profile/Deborah_Sharon/publication/32914_3885_Digital_Human_Resource_Management/links/5c00ba6245851523d153c6b8/Digital-Human-Resource-Management.pdf (Erişim tarihi: 07.09.2021)

Siapera, E. (2011), *Understanding New Media*, london: Kindle.

Stoker, G. (1998), “Governance As Theory: Five Positions”, *International Sociel Science Journal*, 50, 1:17-29.

Stone, D. L. and Dulebohn, J. H. (2013), ‘*Emerging Issues in Theory and Research on Electronic Human Resource Management*’, *Human Resource Management (eHRM)*, 23(1)

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M. and Johnson, R. (2015), ‘*The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management*’, *Human Resource Management Review*, 25(2).

Şimşek, M. Ş, & Öge H.S.(2007), *Stratejik ve uluslararası boyutları ile insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Tavşancıl, E., & Aslan, E. (2001). *İçerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul, *Epsilon Yayıncılık*. TDK Güncel Türkçe Sözlük (2016), Türk Dil Kurumu. Web adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts. Erişim tarihi:[06/09/2021]

TÜSİAD. (2016), ‘*Türkiye’nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gereklilik Olarak Sanayi 4.0 Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi*’, Yayın No: TÜSİAD-T/2016-03/576. <http://www.tusiad.org/indir/2016/sanayi-40.pdf>. (Erişim tarihi: 07.092021).

Uğur, A. & Güner, A.(2017), *Dijital insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve*

karşılaşılan problemler. Sakarya üniversitesi çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri seçme yazılar: Sakarya Yayıncılık

Vieru, D. (2015), *Towards a multi-dimensional model of digital competence in small-and medium-sized enterprises*. In Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition (pp. 6715-6725). IGI Global.

Yüksel, M. (2000), “Yönetişim Kavramı Üzerine”, Ankara Barosu Dergisi, 58(3).

Dr. Hüseyin KARŞILI

Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi’nde İşletme Doktorası tamamlamış, lisans eğitimini İngilterede Northampton Üniversitesi’nden BA (Hons) Yönetiminden mezun oldu ve yine İngilterede Bedfordshire Üniversitesi’nden Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminden (IHRM) Yüksek Lisans takdir derecesi ile mezun olmuştur. İlgi alanları, insan kaynakları, yönetim, takım çalışması becerileri, çalışanlarla iyi ilişkiler, iyi bilgisayar kullanımı, iletişim becerileri ve öz farkındalık ve hedef belirlemedir. Doktoradan sonra Akdeniz Karpaz Üniversitesi ve Bahçeşehir Kıbrıs üniversitelerinde akademisyen olarak devam etmektedir. Kıbrıslı olma ve altı yıl İngiltere’de eğitim alma deneyimine sahip olmak, farklı yaşam tarzları ve kültürler hakkında bilgi edinmenin sağladığı farklı insanlarla iletişim kurma ve araştırmacı olmada büyük etki sağlamıştır. Farklı atmosferlerde ve kültürlerde daha da gelişmek için daha çok insan ve daha uluslararası olmak temel aldığı ilerleme şeklidir.

BÖLÜM - 8

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM, BANKACILIK VE FİNANSAL YÖNETİM

Doç. Dr. Vecdal GÜNDÜZ

Bahçeşehir Kıbrıs Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-6002-582X, vecdal.gunduz@baucyprus.edu.tr

GİRİŞ

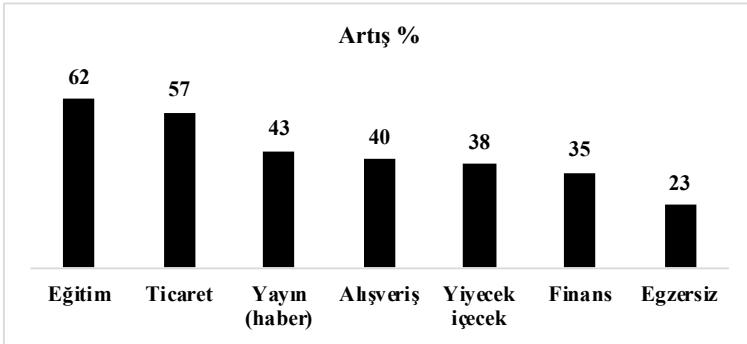
Kurumsal yönetişimin tek bir tanımı olmayıp, farklı kavramlar ile açıklanmaktadır. Adil, açıklık, doğruluk, güvenlik, şeffaf, hesap verilebilme ve sorumluluk olmak üzere kuralların olumlu tanımlandığı kurumsal verimliliğin artışına katkı sağlayacak bir yönetim şekli olduğu savunulmaktadır. Sadece özel sektörde değil kamuda da önemli bir olgudur. Şirketler gibi bankalar da disiplinli bir yaklaşımla kendi sorumlulukları içerisinde başta müşteri portföyü olmak üzere kurumsal yönetişim anlayışıyla verimliliklerini, hisse değerlerini, karlılıklarını artırmaya yönelik ve tüm paydaşları (kurum ve kuruluşlar da dahil) ile ilişkilerini yasa, tüzük, yönerge ve etik değerlere uygun yöneterek pazar paylarını artıracaklardır.

Son yıllarda yaşanan krizlerin de etkisi ile birçok alanda olduğu gibi bankalar da bu süreçleri iyi yönetebildikleri çerçevede başarılarını sürdürebilmektedirler. Yaklaşık bir buçuk yıldır yaşanan pandemi döneminde uzaktan çalışma teknolojinin kullanım düzeyini de artırmıştır. Çalışma düzenimizin yanında, hayatlarımızı da kolay sürdürebilmek adına teknolojiyi ister istemez kısa bir sürede öğrenmek, kullanmak ve hayatımızın bir parçası konumuna getirmek zorunda kaldık. Bankalar da özellikle dijital bankacılık faaliyetlerini artırarak müşteri taleplerine en kısa sürede yanıt vermeye çalıştılar. Bu çalışmada bankacılık dijital faaliyetlerinin yanı sıra kurumsal yönetişimin de bir gerekliliği olan sorumlu bankacılık anlayışı ile sürdürülebilirlik de anlatılmaya çalışılacaktır.

1. DİJİTAL ÇAĞ

Teknolojiye kısa sürede uyum sağlamaya çalışılması iş hayatımızda da değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Uzaktan erişim bir başka deyişle dijital bankacılık, müşteri taleplerini karşılamaya çalışırken bankaların sundukları ürün veya hizmetler de beklentilerini karşılama şeklini değiştirmiş ve gelişmeye de devam etmektedir. 2000’li yıllarda Web 2.0 teknolojisinin ile “ziyaretçi” olan kavram “kullanıcı” şeklini almıştır. Kullanıcılar pasif okuyucu değil, interaktif web sayesinde uygulamalarda değişiklik ve kişisel anlamda uyarlama yapabilecek düzeye gelmiştir. Tüm bunların yanında E-ticaret ve M-ticaret kavramları ortaya çıkmıştır. İhtiyaç duyulan ürün ve hizmetlerin karşılanabileceği dijital bankacılık başta olmak üzere internet bankacılığı, mobil bankacılık, çeşitli ödeme sistemleri, kaydi para yaratan başta kredi kartları, diğer işyerlerine ait alışveriş kartları, dijital ödeme sistemleri, dijital havale, elektronik fon transferi gibi ödeme kanalları kullanılmaktadır.

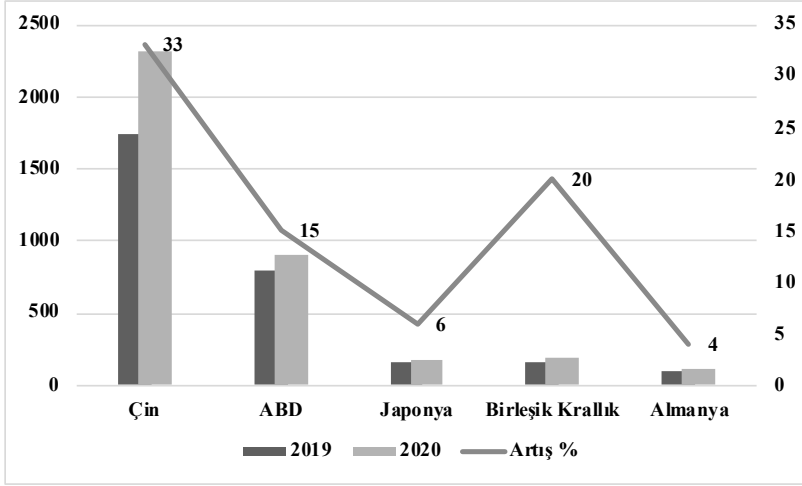
Pandemi döneminde dünya genelinde artan internet kullanımında yaşanan artışlar, kullanım alanlarına göre 2017’den 2021’e kadar yüzde olarak aşağıdaki grafikte vurgulanmıştır.



Grafik 1. Dünya Genelinde Sektörel Bazda İnternet Kullanım Artışları

Kaynak. (<https://www.statista.com/>, 2020)

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere finans sektöründe son 4 yıldaki artış % 35 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte E-ticaret dünyada 2,854.8 milyar ABD Doları tutarında gerçekleşmiş, 2025 yılında da %47’lik artışla 4,198.5 milyar ABD Dolarına ulaşması beklenmektedir.



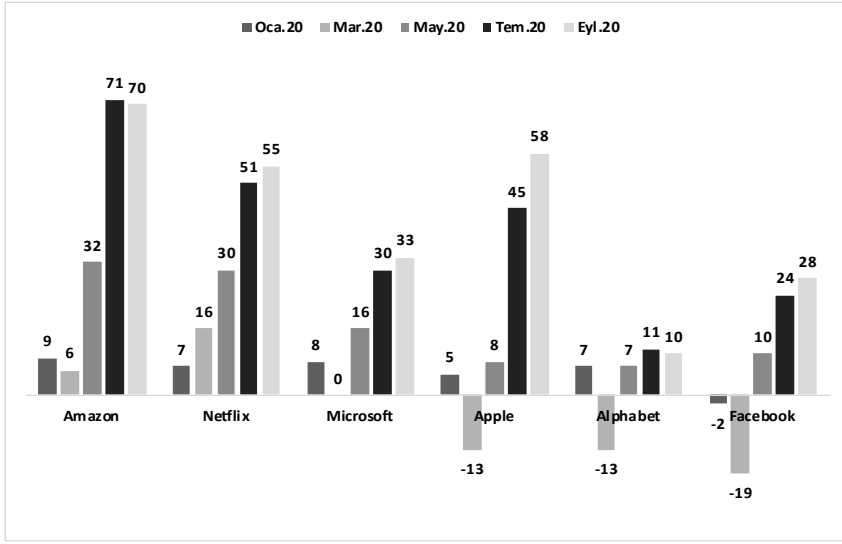
Grafik 2. Dünyada En Çok Dijital İşlem Yapılan Ülkelerde Pandeminin Etkisi

Kaynak. Digital Economy Compass 2020 Report, (2020)

Dijital işlemlerde en çok işlem yapılan ülke şüphesiz ki Çin’dir. E-ticaret pazarının da büyümesi, hem yerel nüfusun artan satın alma gücü hem de çapraz e-ticaretin etkisi ile büyümüştür.

Pandemi döneminde özellikle Aralık 2019’dan Haziran 2020’ye yapılan kıyaslamada dijital market üzerinde faaliyette bulunan sektörlerin bu dönemde daha az etkilendiği, geleneksel sektörlerde ise özellikle hisse senetleri değerleri ve karlılıklarının daha çok etkilendiği gözlenmiştir. Konumuzla ilgili olan sektörlerden finans sektörü gelirlerinde sadece %28 düşüş yaşanmış, gelirler açısından geleneksel sektörler içerisinde en düşük etkilenen enerji ve çevre sektöründe ise bu düşüş %39 seviyesinde gerçekleşmiştir. Pandemiden en çok etkilenen sektör olan ulaşım ve turizm sektöründe ise gelirler bu dönemde %70 oranında azalarak, en yüksek düşüş yaşanan sektör olmuştur. Dijital marketlerin en başında, en az gelir açısından etkilenen sektör blockchain ve kriptoda yaşanmış ve sadece %14 gelirlerinde azalma olmuştur. Bu noktada da açıkça görülmektedir ki ulaşımı kolay olan sektörler kriz dönemlerinde en az etkilenen sektörler olmaktadır.

Uluslararası dijital firmalardan ise pandemi döneminde özellikle 2020 yılı Ocak ayından Eylül ayına bir kıyaslama yapıldığında, hisse senetleri değer artışı karşılaştırması aşağıda verilmektedir.



Grafik 3. Uluslararası Dijital Firmaların Hisse Değeri Değişimleri

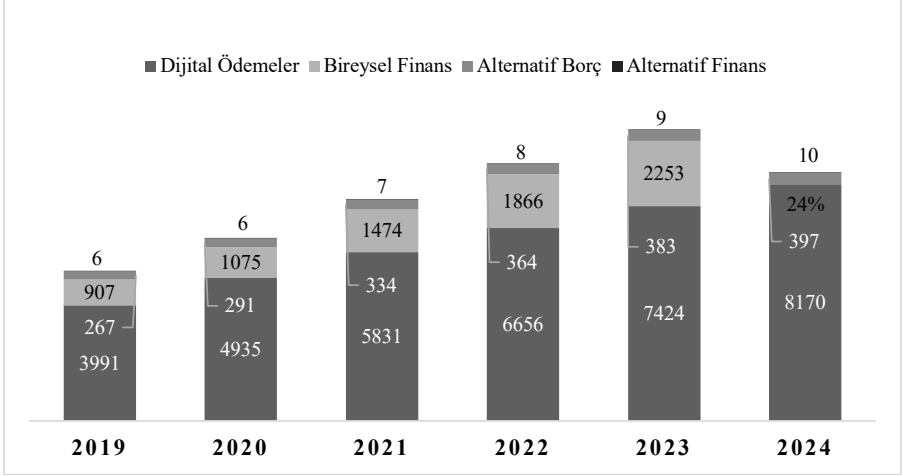
Kaynak. Forbes, Yahoo Finance (2020)

Amazon bu firmaların en başını çekmekte ve %70 civarında hisse senetleri değerini artırmış bulunmaktadır. Ardından Eylül 2020 itibari ile Apple firması %58 oranında bu değeri artırabilmiş, Netflix bu noktada %55 oranına yükseltmiştir. Microsoft %33, Alfabet %10, Facebook ise %28 oranında firmalarının hisse senetleri performansı kaydetmiştir.

Pandemi öncesi de dijital performans sergileyen özellikle diğer sektörlerden seyahat, barınma ve Uber gibi dijital aplikasyon kullanılan sektörler ise karantina süreçleri nedeni ile oldukça etkilenmiştir. Ulaşım için kullanılan Uber'e olan talepler %73 oranında azalmış, çalışanlarından %23'ünü işten çıkarmak zorunda kalmıştır. Dünyada yine çokça kullanılan [booking.com](https://www.booking.com) şirketinden gerçekleştirilen rezervasyon talepleri %91 azalmış, çalışanlarının %25'i ise işsiz kalmıştır. Müşteri taleplerinin azalması bu gibi şirketlerde hem işsizliği artırmış hem de hisse senetleri değerlerinin düşüşüne neden olmuştur. Pandeminin halen dünyada sürdüğü düşünülürse de bu firmaların zararlarının yıl sonunda daha da artacağı ve finansal planlama açısından özellikle sabit giderlerini kısıtlamaları gerekecektir. Burada akla gelecek olan da ilk etapta çalışan sayısını azaltmak, pazarlama ve reklam giderlerini kısıtlamak yönünde olacaktır.

1.1. Dijital Bankacılık Kavramı ve Gelişimi

Yeni bir kavram olarak finans piyasasında kullanılan ve teknoloji anlamında adlandırılan FinTech globalleşmenin de bir gereği olarak gelişmekte ve artmaktadır.



Grafik 4. Yıllar İtibari ile Dünyadaki FinTech Kullanımı ve Tahminleri

Kaynak. Digital Economy Compass 2020 Report, (2020)

Açık farkla en büyük segment olan Dijital Ödemeler, 2020’de 4,9 trilyon ABD Doları küresel işlem değerine sahip ve 2024 yılına kadar 8,2 trilyon ABD Dolarına ulaşması bekleniyor. 2020’de sırasıyla Çin ve ABD, 3,3 trilyon ABD Doları ve 910 ABD Doları işlem değerleriyle açık bir şekilde pazar lideri olsa da, Avrupa’ya yetişmek için mücadele ediyor.

Avrupa’da gelişen ödeme ortamı, piyasa dinamikleri ve dijital ödemelerin nüfuzu Çin veya ABD ile karşılaştırılmaz düzeydedir. Farklı kültürel zihniyetler ve ekonominin genel durumu da inovasyonun hızında önemli bir rol oynamakta: Almanya’da ilk sırada nakit, Çin’de ise mobil ödemeler (örn. Alipay ve WeChatPay) nakit paranın yerini almış durumdadır.

Kişisel Finans, şu anda en büyük ikinci FinTech segmentidir ve 2019’da 907 milyar ABD Doları işlem değerine ulaşmıştır. Geleneksel bankaların varlık yönetimi hizmetleri, hem performans hem de teknolojik zarafet açısından genellikle orta sınıf tüketicilerin beklentilerini karşılayamaz. Bu, Kuzey Amerika ve Avrupa’da geniş bir dijital yatırım hizmetleri yelpazesinin, Robo-Danışmanların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Küresel olarak bu hizmetlerin yönetimi al-

tındaki varlıkların mevcut değerinin 2019 için 827 milyar ABD doları olduğu tahmin edilmektedir.

Alternatif Kredi, sektörün beklentilerini karşılamamış ve itibarı zedelenmiştir. Bununla birlikte, bu segmentin 2020'deki küresel işlem değeri 291 milyar ABD dolardır. Geleneksel banka kredilerinin daha az erişilebilir olduğu büyüyen ekonomilerde aile veya arkadaşlardan borç istemek yerine çevrimiçi bir topluluktan borç para almak daha cazip bir seçenek haline gelmiştir. Çin'deki alternatif kredi sektörü, son birkaç yılda katlanarak büyümüştür. Ancak, yaşanan bazı büyük dolandırıcılık olayları nedeniyle Çinli yetkililer denetimden geçmiştir.

Alternatif Finansman, şu anda 2020'de 6 milyar ABD Doları tutarında küresel işlem değerine sahip en küçük segmenttir. İleride küçük işletme ve girişimcilerin alternatif finansman kanallarının yararlarını fark etmeleri ile artacağı aşıkardır.

Finans sektörü açısından değerlendirildiğinde, özellikle bankacılık alanında, Alternatif Dağıtım Kanallarından başta mobil ve internet kullanımı incelenmelidir. Bu kanallarından da sadece bireysel düzeyde değil kurumsallaşmanın da bir gereği olarak ticaret yapan işletmeler tarafından da yoğun olarak kullanıldığı gözlenmektedir. Bankalar da teknolojiyi müşterilerinin kullanımına sunmakla beraber, operasyonel giderlerini de bu kanallar sayesinde azaltarak karlılığını artırmaktadır.

Yaşanan pandeminin de etkisi ile özellikle bankacılık ve finans alanında yaşanan gelişmeler bankacılık faaliyetlerini de değiştirmiştir. Günümüzde de yurtdışında olduğu gibi operasyonel maliyetlerin ve özellikle şubelerde veznelerde yapılabilecek işlemlerin elektronik ortamlara taşınması, para yatırma ve çekme işlemlerinin makinelerden gerçekleştirilmesi müşterilere haftanın her günü ve günün her saati hizmet sunabilmeyi kolaylaştırmıştır.

Sektörde yaşanan rekabet ve teknolojik gelişmeler, müşterilerin değişen ihtiyaçları ve istekleri diğer sektörler gibi bankacılık sektöründe de rekabeti artırmıştır. Bu nedenle bankalar, sahip oldukları pazar payını artırabilmek ve daha iyi hizmet verebilmek adına yeniliklere öncelik vermişlerdir (Zeybek, 2018).

Bankacılık sektöründe FinTech olarak da adlandırılan teknolojik yatırımlar bankaların müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini ve de işlemlerini daha sorunsuz bir şekilde anında gerçekleştirebilecekleri kanalları güçlendirmektedir. Bankaların şubeler haricinde, müşterilerine alternatif kanallar

kullanarak hizmetlerini sunabilmesi, bankacılık sektöründe alternatif dağıtım kanalları olarak bilinmektedir. Alternatif dağıtım kanallarına örnek olarak dijital bankacılık, ATM (Automated Teller Machine), telefon bankacılığı, mobil bankacılık, POS cihazları, internet bankacılığı verilebilir (Deniz, 2003).

1.2. Dijital Bankacılığın Gelişimi

Dijital bankalar, kullanıcıların uzaktan mevduat hesabı ve transfer yapmasına izin vermekle kalmaz, aynı zamanda onlara daha kolay kredi başvurusu yapma ve kişiselleştirilmiş para yönetimi hizmetlerine erişme fırsatı da sağlamaktadır. Dijital bankacılık terimi, şubesiz bankacılık olarak da kullanılmaktadır. Dijital bankacılık, müşterilerin ürün ve hizmetlere güvenilir ortamlarda, daha hızlı ve kolay bir şekilde ulaşmasını sağlar. Bunun yanında teknolojinin faydalarını kullanarak rekabet ortamında daha çok pay almak için sürekli ilerlemeyi hedefleyen bankalar, fiziksel bir ortama yani şubeye ihtiyacı olmaksızın online geliştirilmiş uygulamaları ile, bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilmelerini sağlar (Özdemir, 2019).

“Dijital bankacılık”, bankacılık kayıtlarına erişmenin ve yerel şubeler dışında finansal işlemleri tamamlamanın daha verimli yollarına yönelik artan tüketici talepleri ile ortaya çıkmıştır.

Dijital bankacılık dönüşümü, yalnızca dijital bir pazara geçmeden önce sınırlı çevrimiçi bankacılık hizmetleriyle başlamıştır. Günümüzde de çok sık kullanılan dijital bankacılık ürünleri, ihtiyaç durumunda zaman ve iş gücü miktarını azaltarak 7 gün 24 saat bankacılık hizmetleri sunulmasını sağlar. Ekonominin güçlenmesi açısından en önemli etkenlerden biri de bilişim teknolojilerinin bankacılık sektörünün bir parçası haline gelmesidir (Aslan & Yavuzaslan, 2019).

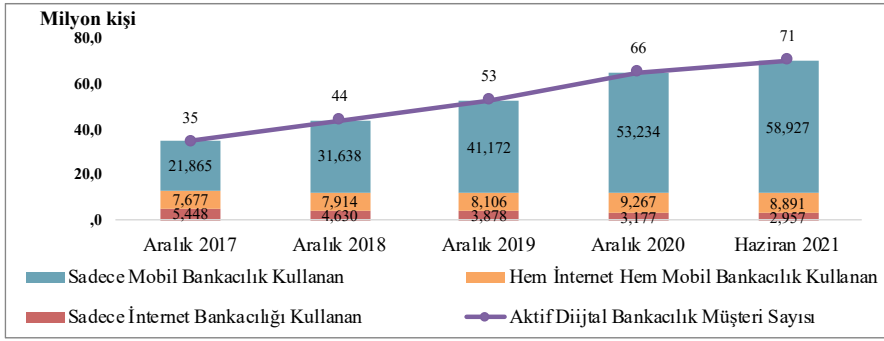
ATM’ler şube dışında her gün ve saatte insan gücüne ihtiyaç duyulmadan işlem yapılabilen kanallar olarak ortaya çıkmıştır. ATM cihazı dünyada ilk kez 1969 yılında New York Chemical Bank tarafından kullanılmıştır. Türkiye’de ise ilk olarak 1987 yılında hizmete alınmıştır. 2017 yılı itibarıyla Türkiye’de 45 binden fazla ATM olduğu bilinmektedir (Aslan & Yavuzaslan, 2019).

İnternet bankacılığı ise ilk olarak 1983 yılında İskoçya Bankası tarafından müşterilerine sunulmuş ve bu da online bankacılığın temelleri olarak anılmıştır. İnternet bankacılığı daha sonra, temelde aynı hizmetleri sunan ancak tablet veya akıllı telefon gibi bir kişinin mobil cihazının rahatlığından yararlanan mobil bankacılığa ilham vermiştir. Mobil bankacılık, kullanıcılara mobil kanallar aracılığıyla

ğıyla rutin bankacılık işlemlerini yerine getirme yeteneği sunmayı ifade eder ve dijital bankacılık, internet üzerinden dijital olarak kullanılabilen her bankacılık özelliğini içerir.

Eski bankaların çoğu artık çevrimiçi hizmetler sunarken, yalnızca dijital bankalar tamamen elektronik olarak geliştirilmektedir. Yalnızca dijital bankalar, yerleşik bir fiziksel konumdan finansal ve müşteri desteğine dayanmaz; bunun yerine Y kuşağı ve Z kuşağı popülasyonlarına hitap eden dijital platformlar aracılığıyla desteklenirler.

Türkiye Bankalar Birliği'ne üye ve dijital bankacılık hizmeti veren (28 internet bankacılığı, 22 mobil bankacılık) bankaların Haziran 2021 itibari ile dijital bankacılık kullanan müşteri sayıları aşağıdaki grafikte gösterilmektedir.



Grafik 5. Dijital Bankacılık Kullanan Müşteri Sayısı

Kaynak. TBB (2021), Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri Raporu

Dijital bankacılık kullanan müşteri sayısı toplamda 70,776 bin kullanıcıdan oluşmaktadır. Sadece mobil bankacılık kullanan müşteri sayısının özellikle pandemi dönemi dikkate alınırca yaklaşık 17,7 milyon kişi artışı görülmektedir. Bu noktada mobil bankacılığın daha popüler olduğunu söylemek mümkündür.

1.3. Mobil Bankalar

Yalnızca mobil hizmet veren bankalar, iOS ve Android için hızlı, güvenli ve kullanımı kolay uygulamalarla geleneksel bankacılığa bir alternatif sunarak kişisel bankacılıkta devrim yaratmıştır. Mobil bankalar, cari hesaplar, tasarruf hesapları, krediler, sigorta ve banka/kredi kartları gibi rekabetçi bankacılık hizmetlerini genellikle geleneksel bankalardan daha ucuza sunmaktadırlar.

Dijital bankalar veya meydan okuyucu bankalar olarak da bilinen yalnızca mobil hizmet veren bankalar, geleneksel bankalardaki çevrimiçi açılan hesapla karıştırılmamalıdır. Mobil bankalar %100 uygulama tabanlı ve geleneksel bankalardan daha az kısıtlama ve bekleme süresiyle, daha fazla şeffaflık ve kolaylık sunmaya çalışmaktadır. Avrupa ve Birleşik Krallık'ta halihazırda mobil bankaları kullanan milyonlarca kullanıcıyla birlikte, yalnızca mobil bankacılık uygulamalarının sorunsuz, sınırsız bankacılık için gelecekte tercih edileceği beklenmektedir.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİR BANKACILIK

Aralarında Türkiye Cumhuriyeti (TC) bankaları da bulunan Birleşmiş Milletler (BM) tarafından belirlenen sorumlu bankacılık prensipleri ile sürdürülebilir bankacılık anlayışını geliştirmiş ve halen de geliştirmeye devam etmektedirler. Yeşil Finansın borsalardaki yansımaları ise yine sürdürülebilirliği temel alan ve çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (yönetim) temelli yatırım araçlarının (environmental, social, and governance (ESG) products) artışı ve çeşitliliği olarak kendini göstermektedir (Hıdıroğlu, 2020). Son dönemlerde özellikle pandemi sonrasında şirketler yönetim anlayışlarını ve ihraç ettikleri yatırım araçlarını ESG bazlı değerleri ön planda tutarak yeniden dizayn etmektedirler.

2.1. Sorumlu Bankacılık Prensipleri

Sorumlu Bankacılık İlkeleri, imza atan bankaların strateji ve uygulamalarının, toplumun Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Paris İklim Anlaşması'nda geleceği için belirlediği vizyonla uyumlu olmasını sağlamaya yönelik benzersiz bir çerçevedir.

Çerçeve, sürdürülebilir finansmana amaç, vizyon ve hırs getirmek için tasarlanan ve 2019 yılında kurucu bankalar ile Birleşmiş Milletler arasındaki bir ortaklık yoluyla oluşturulan 6 ilkeden oluşmaktadır. İmza sahibi bankalar, bu 6 ilkeyi stratejik, portföy ve işlem düzeylerinde tüm iş alanlarına yerleştirmeyi taahhüt eder.

İlkelerin uygulanması 3 aşamalı bir süreç içermektedir; taahhütlerini yerine getirme konusunda imza sahiplerine rehberlik etmektedir:

- ✓ Etki Analizi: Bankanın ürün ve hizmetlerinin servis edildiği toplumlar, ekonomiler ve ekosistemler üzerindeki en önemli etkilerinin belirlenmesidir.

- ✓ Hedeflerin Belirlenmesi: Bir bankada ölçülebilir hedefler belirlemek ve bunlara ulaşabilmek için en temel etki alanları ele alınmaktadır.
- ✓ Raporlama: İlkelerin benimsenmesindeki ilerleme hakkında kamuoyu güncellemelerinin yanı sıra etkiler ve koordinasyonla ilgili şeffaflık sağlamaktır.

İlkeler aracılığıyla bankalar, Birleşmiş Milletler tarafından sürdürülebilir finansın kilit alanlarında en yeni rehberlik ve öncü araçları toplu olarak üretmek, meslektaşlarından, bilim adamlarından ve endüstri uzmanlarından en iyi uygulamaları öğrenmek ve bireysel geri bildirimlerden ve toplu incelemelerden yararlanmak için toplanırlar.

Sorumlu bankacılık prensipleri;

- ✓ Sürdürülebilir Hedefler, Paris'teki iklim ve planlama koşulları ışığında oluşturulmalıdır.
- ✓ Riskleri en aza indirirken ve faaliyetlerin, ürünlerin ve hizmetlerin insanlar ve çevre üzerindeki olumlu etkisini azaltılmalıdır.
- ✓ Toplumun amacına ulaşmak için ilgililere karşı proaktif ve sorumlu olmalı ve mevcut ve gelecek nesiller için sürdürülebilir uygulamaları ve ortak kampanyaları benimsemek için paydaşlarla birlikte çalışmalıdır.
- ✓ Bu İlkelerin şirket ve toplumsal kullanım olarak gözden geçirilmesi ve geliştirilebilir ve iyi yönetim ile olumlu yönde iyileştirilmesi gerekmektedir.

2.2. Dünyada Sürdürülebilirlik Endeksi

Sustainable Stock Exchanges Initiative (SSE- Sürdürülebilir Borsa Girişimi), UNCTAD, Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesi, UNEP FI ve PRI tarafından düzenlenen bir BM Ortaklık Programıdır. SSE'nin misyonu, yatırımcılar, şirketler (ihraççılar), düzenleyiciler, politika yapımcılar ve ilgili uluslararası kuruluşlarla işbirliği içinde borsaların ESG (çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim) konularında performansı nasıl artırabileceğini ve sürdürülebilir yatırımları nasıl teşvik edebileceğini, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin finansmanı dahil, keşfetmek için küresel bir platform sağlamaktır. SSE, bu misyonu, kanıta dayalı politika analizi yürütme, çok paydaşlı konsensüs oluşturma için bir ağ ve forumu kolaylaştırma ve teknik yardım ve danışmanlık hizmetleri sağlama entegre bir program aracılığıyla gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (SSE, 2019).

Dünyada ilk olarak 1999 yılında New York Borsası tarafından Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI) kurulmuş olup daha sonra 2004 yılında gelişmekte olan ekonomiler sınıfındaki Güney Afrika, Johannesburg (ISE) ve yine 2004 yılında Latin Amerika’da SaoPaulo, Brezilya sürdürülebilirlik endeksleri oluşturulmuştur.

2.2.1. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI)

Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi, ekonomik geleceği ve sosyal çekiciliği teşvik ederek dünyanın önde gelen şirketlerinin hisse senedi performanslarını ekonomik, çevresel ve sosyal kriterler açısından (Hıdıroğlu, 2021) takip edildiği bir endekstir. Kurumsal yönetişimin yanı sıra risk yönetimini, markalaşmayı, iklim değişikliğinin azaltılmasını, tedarik zincirindeki standartları ve iş uygulamalarını değerlendirerek kurumsal anlamda ekonomik, çevresel ve sosyal performansın analizini yapmaktadır. Eğilim, sürdürülebilir ve etik bir şekilde çalışmayan şirketleri ise bu endekse dahil etmemektedir (S&P, 2021).

- *“Strateji: Küresel rekabeti ve marka itibarını elde bulundurmaya devam edererek uzun dönem ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları iş stratejilerine entegre etmek.*

- *Finansal: Sağlam finansal getiri, uzun dönemli ekonomik büyüme, açık iletişim ve şeffaf finansal muhasebe için hissedarların isteklerini bir araya getirmek.*

- *Müşteri ve Ürün: Müşteri ilişkileri yönetimine ve finansal, doğal, ve sosyal kaynakları idareli, etkili ve uzun dönemli ekonomik bir şekilde kullanan teknoloji ve sisteme odaklanan ürün ve hizmet inovasyonuna yatırım yaparak sadakatın gelişmesine yardım etmek.*

- *Yönetişim ve Sosyal Paydaş: Kurumsal davranış kodlarını ve kamusal raporlamayı da içeren kurumsal yönetişimi ve sosyal paydaşların angajmanını en yüksek seviyede düzenlemek.*

- *İnsan: İşgücü yeteneklerini ve çalışan memnuniyetini korumak için, klasmanında en iyi organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetimi uygulamaları ve ücret ve ayrıcalık programları aracılığıyla insan kaynaklarını yönetmek” (Dow Jones Sustainability Index 2012).*

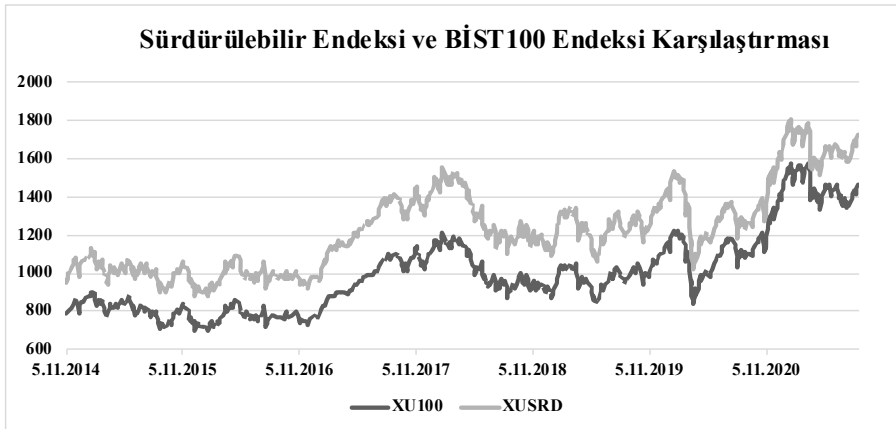
2.3. BİST Sürdürülebilirlik Endeksi

Kurumsal yönetim kapsamına sosyal sorumluluk ve çevre konularının eklenmesiyle birçok kuruluş sürdürülebilirlik raporları yayınlamaya başlamıştır. Hisse senedi piyasalarının, piyasadaki şirketleri cezalandırdığı ve bu ortamda onları çevreye duyarlı ve sosyal sorumluluk sahibi olmaya teşvik ettiği görülmektedir (BİST, Sürdürülebilirlik Endeksi). Bununla birlikte Borsa İstanbul'un Dünya Borsalar Federasyonu (World Federation of Exchanges, WFE) nezdinde kurulan çalışma grubu ile birlikte borsaların sürdürülebilir bir toplum yaratma rolünü üstlenmiştir.

WFE üyesi borsalar sürdürülebilirlikle ilgili stratejilerini üç temel kategoride toplamaktadır:

- ✓ Halka açık şirketlerde çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim bilincini artırmak.
- ✓ Sürdürülebilirlik endekslerinin yanı sıra yatırım bilgi hizmetleri ve ürünleri geliştirmek.
- ✓ Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) ilkelerine uygun olarak ihraç edilen yatırım araçlarının alınıp satılabileceği özel bir pazar/piyasa oluşturmak.

BİST Sürdürülebilirlik Endeksi 4 Kasım 2014 tarihinden itibaren hesaplanmaya başlanmıştır. Sürdürülebilir Endeks değerinin BİST100 endeksinden daha yüksek seviyede gerçekleştiği de gözlenmektedir.



Grafik 6: Sürdürülebilir Endeksi ve BİST100 Endeks Karşılaştırması

Borsa Sürdürülebilir Endeksi BİST100 Endeksi ile kıyaslandığında kurumsal yönetişimin de olumlu etkisi ile firmaların yönetsel olarak gösterdikleri üstün başarının yansıması hisse değerlerinin daha da yüksek olduğu, endekste var olabilmek için belirlenen kriterlere uyumla yatırımcının kendini daha güven-de hissederek yatırıma yönelmesi bu grafikteki farkla de açıkça görülmektedir.

3. KURUMSAL YÖNETİŞİM

G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, dünyada bu alanda ortaya konacak politikalar, yasal düzenlemeler, değerlendirmeler ve geliştirme için rehber olmuştur. Bu ilkeler ilk olarak 1999 yılında yayınlanmış ve 2015 yılında güncellenmiştir (BİST, 2020).

Türkiye’de ise Türk Ticaret Kanunu’nun 1529’uncu maddesinde ele alınan kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin hüküm uyarınca; *“halka açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun buna ilişkin açıklamasının esasları ve şirketlerin bu yönden derecelendirme kural ve sonuçlarının Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından belirlenebileceği ifade edilmiş olup, diğer kamu kurum ve kuruluşlarının yapabilecekleri düzenlemelere ilişkin olarak SPK’nın uygun görüşünün alınması”* şart koşulmuştur.

3.1. OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD-Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ve OECD Bakanları, 1999’da OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini kabul ettiler ve o zamandan beri dünya çapında politika yapıcılar, yatırımcılar, firmalar ve diğer paydaşlar için uluslararası bir ölçüt haline geldiler. İlkeler, Finansal İstikrar Forumu tarafından istikrarlı finansal sistemler için 12 temel standarttan biri olarak seçilmiştir. Kurumsal Yönetim İlkeleri ilk olarak 1999 yılında ve OECD Bakanları tarafından onaylanmıştır. Dünya çapında politika yapıcılar, yatırımcılar, şirketler ve diğer paydaşlar için uluslararası bir ölçüt haline gelmiştir. Kurumsal yönetim başlıklarını belirlemiş ve hem OECD hem de OECD dışı ülkelerde yasal ve düzenleyici girişimler için rehber niteliğini kazanmıştır. Finansal İstikrar Forumu, finansal sistemler için 12 temel standart belirlemiştir. İlkeler ayrıca OECD ve OECD üyesi olmayan ülkeler arasında kapsamlı bir işbirliği programı için zemin hazırlamış ve Dünya Bankası/IMF Standartlara ve Kodlara Uyum Raporlarının (ROSC) kurumsal yönetim işbirliğini desteklemektedir (OECD, 2004).

OECD Kurumsal Yönetim Yönlendirme Grubu, OECD Bakanlarının verdiği yetki sonrasında 2002 yılında İlkeleri gözden geçirdi. Üye ülkelerin çeşitli kurumsal yönetim kaygılarıyla nasıl başa çıktıklarına dair kapsamlı bir araştırma, çalışmayı desteklemek için kullanılmış, ayrıca Dünya Bankası, Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) ve Uluslararası Para Fonu (IMF) Grubu gözlemci olarak katılmıştır. Değerlendirme için Yönlendirme Grubu ayrıca Finansal İstikrar Forumu, Basel Komitesi ve Uluslararası Menkul Kıymet Komisyonları Örgütü'nü (IOSCO) geçici gözlemci olarak davet etmiştir.

Temel ilkeler aşağıdaki alanları kapsamaktadır:

1. Kurumsal yönetim yapısı, açık ve verimli piyasaları teşvik etmeli, hukukun üstünlüğüne bağlı kalmalı ve çeşitli denetleyici, düzenleyici ve icra organlarının rollerini ve görevlerini açıkça tanımlamalıdır.
2. Hissedarların hakları ve temel mülkiyet işlevleri: Pay sahipliği hakları, kurumsal yönetim yapısı aracılığıyla korunmalı ve kullanımı kolaylaştırılmalıdır.
3. Hissedarlara adil muamele: Azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm hissedarlara kurumsal yönetim çerçevesinde eşit muamele edilmelidir. Tüm hissedarlar, hakları ihlal edildiğinde uygun bir yolla haklarını arayabilmelidir.
4. Paydaşların rolü: Kurumsal yönetim çerçevesi, kanunla veya karşılıklı anlaşmayla belirlenen paydaş haklarını tanımalı ve servet, istihdam ve finansal açıdan sağlam işletmelerin uzun vadeli uygulanabilirliğinin yaratılmasında firmalar ve paydaşlar arasında aktif işbirliğini teşvik etmelidir.
5. Bilgilendirme ve şeffaflık: Kurumsal yönetim yapısı, finansal durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetimi gibi firma hakkındaki tüm önemli bilgilerin zamanında ve doğru bir şekilde açıklanmasını sağlamalıdır.
6. Yönetim Kurulunun sorumlulukları: Kurumsal yönetim yapısı, firmanın stratejisinin iyi yönlendirilmesini, yönetim kurulunun yönetimi etkin bir şekilde izlemesini ve yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlarına karşı sorumlu olmasını sağlamalıdır.

3.2. SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporu

“Kurumsal Yönetim İlkeleri”, ilk olarak 2003 yılında SPK tarafından çeşitli güncellemeler sonrasında yayınlanmıştır. “II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği” ise 2014 yılında Sermaye Piyasası Kanunu’na uyum sürecinde çıkarılmıştır. Tebliğin uygulamasına ilişkin olarak SPK, 2019 yılından itibaren uyum raporlamasının KAP üzerinden Uyum Raporu Formu (URF) ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) şablonları kullanılarak yapılmasına karar vermiştir (BİST, SPK, 2020).

2019 yılı başında 10.01.2019 Tarih ve 2/49 sayılı Kararı ile Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Bülteni’nde de yayınlanan “Kurumsal Yönetim Tebliği” uyarınca Kurumsal Yönetim Uyum Raporlaması Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF) ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) şablonları kullanılarak yapılmıştır. Borsaya kote firmaların yıllık faaliyet raporlarında kurumsal yönetim ile ilgili ayrı bir bölüm hazırlanması ve/veya internet sitelerinde bu rapora yer vermeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

Raporda kurumsal yönetim ile ilgili başlıklar;

- ✓ “Kurumsal yönetim ilkelerine uyum beyanı,
- ✓ Pay sahipleri,
- ✓ Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık,
- ✓ Menfaat sahipleri ve
- ✓ Yönetim Kurulu’nu içermelidir.”

SONUÇ

Yönetişim, bir organizasyonun kontrol edildiği ve faaliyet gösterdiği sistemi ve şirketin ve yönetiminin sorumlu tutulduğu mekanizmaları ifade eder. Etik, risk yönetimi, uyumluluk ve yönetim yönetişimin unsurlarıdır. Yönetişim, kurumlar, bankalar, finansal kuruluşlar, risk yönetimi veya dijital dönüşümde yönetimde başarının kilit belirleyicisidir. Ayrıca, bir kuruluş bünyesindeki dijital yönetişimi gözden geçirmek ve rekabet edebilir olmak için geliştirmelidir.

Sınır ötesi rekabet, bankacılık sektörünü sürdürülebilir finansal performans elde etmeye zorlamaktadır. Bankacılık sektörü, teknolojik yenilik ve yüksek müşteri etkileşimi ile sürekli gelişen bir sektördür. Bu nedenle, bankaların sürdürülebilir rekabet avantajı için müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak teknolojik ya-

tırımlarla ürün ve hizmetlerini geliştirilmesi önemlidir. Yaşanılan dijital çağda ve içerisinde bulunulan pandemi koşulunun da etkisiyle, bankacılık sektörü müşterilerine hizmet etmek için dijital bankacılığa güvenmektedir. Bu nedenle, dijital bankacılık rekabet avantajı elde etmenin anahtarı haline gelmiştir.

Pandemi, tüketicilerin dijital davranışlarını değiştirmiş ve bir zamanlar dijital bankacılığa direnen müşterileri yeni gerçeklikleri olarak internet ve mobil bankacılık uygulamalarını benimsemeye zorlamıştır. Bu davranış değişiklikleri, riskten arındırma ve yeniliği teşvik etme stratejisine öncelik verirken dijital öncelikli bankacılık için baskıyı hızlandırmıştır. Globalleşmenin ve dünya çapında rekabet edebilir olmanın gerekliliklerinden biri olan uluslararası belirlenen kurallar ve ilkelere uyum için bankalar da paydaşlarının desteği ile gerekli şartları sağlamaya çalışmaktadır. Türkiye’de de özellikle borsaya kote olan şirketlerin başta OECD kurumsal yönetişim prensiplerinden yola çıkarak SPK’nın talep ettiği şeffaflık ve hesap verebilirlik uygulaması, yönetim anlamında da denetim altında olmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte BM’nin bankalar için belirlediği sorumlu bankacılık prensipleri ile dijital çağda teknoloji alt yapı yatırımları ile müşterilerinin ihtiyaçlarını modern ürün ve hizmetleri ile karşılamakta, piyasa değerlerini, pazar paylarını ve karlarını artırmaktadırlar.

KAYNAKÇA

- Aslan, G., Yavuzaslan, K. (2019). Bankacılık Sektöründe İnovasyonun Yeri Ve Önemi: Türkiye Örneği. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(2), 946-968
- Deloitte. (2019). Global Mobile Consumer Survey 2019, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/TR-GMCS-2019.html>, (erişim tarihi: 01/09/2021)
- Deniz, R. B. (2003). Türkiye’de Özel Sermayeli Ticaret Bankalarında Bireysel İnternet Bankacılığı ve Diğer Alternatif Dağıtım Kanalları. *II.B.F Dergisi*, 18 (1), 97-118.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Green Entrepreneurship Strategies in COVID-19 Epidemic Period, Challenges in Economics and Busines Studies from Research to Practices, IJOPEC Publication, 1 (1),355-370.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Individual Social Entrepreneurship Orientation: Strategic Entrepreneurial Behavior, New Topics in Organizational Behavior, Kriter Yayınevi, 1(1), 41-51.

- <https://developmentfinance.un.org/sites/developmentfinance.un.org/files/FSDR2019.pdf>, (erişim tarihi: 15/05/2021)
- <https://fintechtime.com/tr/2019/08/tskb-sorumlu-bankacilik-prensiplerinin-kurucu-imzacilarindan-oldu/>, (erişim tarihi: 15/05/2021)
- <https://www.bloomberght.com/turkiye-de-surdurulebilir-bankacilik-icin-neler-yapiliyor-2265241>, (erişim tarihi: 14/05/2021)
- <https://www.bloomberght.com/bm-nin-sorumlu-bankacilik-adimi-bir-yili-geride-birakti-2264945>, (erişim tarihi: 14/05/2021)
- <https://www.borsaistanbul.com/files/bist-surdurulebilirlik-endeksi-temel-kurallari.pdf>, (erişim tarihi: 14/05/2021)
- <https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-finans/>, (erişim tarihi: 20/05/2021)
- https://www.globalcompactturkiye.org/wp-content/uploads/2020/04/GCTR_Su%CC%88rdu%CC%88ru%CC%88lebilir-Finansman-Bildirgesi_2019.pdf, (erişim tarihi: 15/06/2021)
- OECD. (2018). *Principles of Corporate Governance*. <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> (erişim tarihi: 07/09/2021).
- <https://www.statista.com/study/83121/digital-economy-compass/>, (erişim tarihi: 07/09/2021)
- <https://sseinitiative.org/about/> (erişim tarihi: 09/09/2021)
- Özdemir, T. (2019). *Türkiye Ve Dünyada Mobil Bankacılığın Gelişimi Ve Mobil Bankacılık Uygulamaları*. Maltepe Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul
- S&P Dow Jones Indices: Index Methodology (2021). <https://www.spglobal.com/spdji/en/documents/methodologies/methodology-dj-sustainability-indices.pdf> (erişim tarihi: 09/09/2021)
- TBB. (2021). *Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri Raporu Haziran 2021*, Rapor Kodu: DT22
- Zeybek, H. (2018). Dijital Bankacılık. *Mali Çözüm Dergisi*, 28 (150), 79-107 (Kasım – Aralık 2018)

Doç. Dr. Veclal GÜNDÜZ

Kıbrıs doğumludur. Lise eğitimini Türk Maarif Kolejinde tamamladıktan sonra, üniversite hayatı için İstanbul'a gitmiştir. Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü'nden muhasebe ve finans konusunda uzmanlaşarak 1997 yılında mezun olmuştur. Bankacılık kariyerine aynı yıl İstanbul'da, kredi analisti olarak başlamış, eş zamanlı Marmara Üniversitesi'nde Bankacılık Bölümü'nde eğitimine devam etmiştir. 2000 yılında Bankacılık ve Finans dalında yüksek lisansını almıştır. 2000-2004 yılları arasında Bankacılık anabilim dalında doktorasını tamamlamıştır. 15 yıllık bankacılık kariyerinde çeşitli bankalarda kredi analisti, müşteri temsilcisi, şube müdürü ve pazarlama müdürü gibi farklı görevlerde çalışmıştır. Türkiye'de 2000-2001 yıllarında ekonomik kriz sonrasında sigorta fonu altındaki bankaların kredi portföylerinin araştırma programlarına dahil olmuş, yeniden yapılandırma ve kurumsallaşma konularında bilgi ve tecrübe sahibi olmuştur. Prim sistemi ile ilgili müşteri temsilcisi sistem organizasyonu, Kıbrıs'ta yeni şube açılışları, genel müdürlük bünyesinde risk yönetimi merkezi kuruluşları bankacılık alanındaki diğer deneyimleri olmuştur. Halen yerel bir bankada KKTC Merkez Bankası görevlendirmesi ile İç Sistemlerden Sorumlu Yönetim Kurulu üyesidir.

Akademik hayata 2010 yılında Lefke Avrupa Üniversitesi'nde yarı zamanlı öğretim üyesi olarak başlamıştır. 2012 yılı Ocak ayında bankacılıktan istifa ettikten sonra, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Yakın Doğu Üniversitesi ve Lefke Avrupa Üniversitesi olmak üzere dört üniversitede bankacılık, muhasebe ve finans alanlarında çeşitli dersler vermiştir.

2013 yılında Avrupa Birliği'nin Kıbrıs Türk Toplumuna Yönelik verilen akademik bursu kazanarak, 2013-2014 akademik yılında Hollanda'da dünya sıralamasında ilk yüz üniversite arasında bulunan Groningen Üniversitesi'nde finans üzerine araştırmalarda bulunmuş ve post-doktora derecesini tamamlamıştır. Adaya döndükten sonra 2014-2020 yılları arasında Akdeniz Karpaz Üniversitesi'nde Rektör Yardımcısı ve İşletme Fakültesi Dekanı gibi idari kadrolarda yer almıştır.

Türkiye ve Kıbrıs'ta birçok bankada mali analiz, pazarlama, müşteri ilişkileri, ürün ve hizmetlerle ilgili bankacılara eğitimler vermiştir. "Benim Param Benim Geleceğim" adlı sosyal sorumluluk projesinde Proje Müdürlüğü görevini sürdürmektedir. Halen Bahçeşehir Kıbrıs Üniversitesi'nde İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dekanı ve Bankacılık ve Finans Bölüm Başkanı görevindedir. Evlidir; İngilizce, Fransızca ve İtalyanca konuşabildiği dillerdir.

BÖLÜM -9

DİJİTAL ÇAĞDA SAĞLIK KURUMLARINDA YÖNETİŞİMİN, SOSYAL VE EKONOMİK ETKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Gülhan KALMUK

İstinye Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-4734-0454, gkalmuk@istinye.edu.tr

GİRİŞ

Günümüzde sanayi toplumundan bilgi toplumuna, kitle üretimden esnek üretime, ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya modernist düşünceden post modernist düşünceye geçişlerin olduğu tüm dünyada her alanda ciddi bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşüm süreci, yönetimin yapılabirliğini olumsuz yönde etkilemekte, yıpratmakta, bu yıpranma süreci ise yönetimi ortadan kaldırmasa da yeni arayışların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Yönetim sürecinde artan ve karmaşıklaşan taleplere cevap verebilmek için yönetim disiplini 1970'lerden itibaren dönemlere ayrılmıştır. 1970'lerde 'Kamu Yönetimi', 1980'lerde Kamu Politikası ve Yönetimi', 1990'larda ise yaşanmakta olan bu hızlı değişim ile birlikte 'Yönetişim' kavramı ortaya çıkmıştır (Dunsire, 1995:34).

Literatürde yönetim kavramı, aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu bir toplumsal politik sistemdeki ilgili bütün yapı ya da düzen olarak tanımlanmaktadır. Yönetişim sistemi heterarşik bir ilişki ve iş bölümünü öngören çok katmanlı, birbirine bağlı farklı ağsal yapıların oluşturduğu, çatışan karşıt pozisyonların ve karşıt çıkarları olan aktörlerin oluşturduğu bir yapıdır.

Birleşmiş Milletler (BM) tarafından "bir ülkenin her düzeyindeki işlerinin yönetiminde iktisadi, siyasi ve idari otorite kullanımı" şeklinde tanımlanan yönetim kavramı, son yıllarda neoliberal politikaların gerçekleşmesini sağlayabilecek gelişme düşüncesi çerçevesinde etkinlik ve verimlilikle ilişkilendirilerek uygun bir araç olarak düşünülmüştür (Habitat II, 2000:1) .

Esasında kavram yukardan aşağı tek yanlı klasik yönetim tarzının aksine katılımcılık ile yönetilen bir sistemi vurgulamaktadır. Yönetime karar almadan denetime kadar tüm aşamalarda sivil toplum kuruluşlarının ve özel kesimin de katılması, yönetim kavramının temelini oluşturmaktadır. Bu durum yönetişimin kendi kendini yöneten ilişki ağlarına özgü bir olgu olduğu gerçeğini doğrulamaktadır. Süreç içerisinde rol alan aktörler ve kurumlar, uzun vadeli bir iş birliğine yönelik olarak kendi kaynaklarını, becerilerini ve amaçlarını besleyip geliştirecek belli bir davranış kapasitesine ulaşmakta ve roller, normlar ve değerler sistemi geliştirmektedirler. Yönetim kavramının yönetişime evrilmesi dijitalleşmenin desteği ile sosyal ve ekonomik açıdan toplumların gelişmesine ve ilerlemesine büyük katkı sağlamaktadır. 1980'lerden itibaren gelişmiş ülkelerde başlayan kamu hizmetlerindeki reform hareketinin en önemli alanlarından birisi sağlık sektörüdür. 2000'li yıllar itibarı ile ülkemizde de bu dönüşüm başlamış ve dijitalleşme ile birlikte yönetim pratikleride uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulamalarda kalite sistem çalışmalarında büyük katkısı olmuştur (Özer, 2017, 457).

Sanayi devriminden sonra gelişen en önemli sektörlerden birisi de sağlık sektörü olmuştur. Geleneksel yöntemlerin yanında modern tedavi yöntemleri bulunmuş ve bu sayede insan ölümlerinde hızlı bir düşme yaşanmıştır. İnsan ölümlerindeki azalma ve birçok salgın hastalığın tedavisinin bulunması dünya genelinde bir nüfus artışına neden olmuştur. Artan nüfusun bilgilerinin saklanması ve işlenmesi ise farklı bir çalışma alanı olmuş ve zaman içinde disiplinler arası bir hal almıştır. Ancak dünya genelinde nüfusun yaş ortalamasının yükselmesi, kronik hastalıkların ve ekonomik problemlerin artması, ilerleyen teknolojik olanaklarla bu teknolojilerden beklentilerin fazla olmasından dolayı sağlık sektörü ciddi bir maliyet baskısına maruz kalmıştır. Sağlık sektöründeki bu maliyet artışının azaltılması ve kalitenin artırılmasında sağlık bilgi sisteminden yararlanmak önemli bir rol oynamaktadır (Aslan ve Güzel, 2019: 651).

Son zamanlarda teknolojik gelişmeler tıbbi araştırmaların sonuçlarına bağlı olarak hastalıklarla mücadelede farklı bir aşamaya gelmiş ve toplum sağlığının iyileşmesinde olumlu değişikliklere neden olmuştur. Sağlık sektöründeki gelişmeyi tetikleyen en önemli güç unsuru dijital teknolojik gelişmelerdir (Timmis ve Timmis, 2017: 1084). Dijital teknolojik olanakların gelişmesi ve bireylerin bu olanaklara erişiminin kolaylaşması maliyetlerin düşmesini de sağlamıştır. Teknolojiye erişimin artması insanların, herhangi bir yerden bilgisayarlar, akıllı cep telefonları, tabletler yardımıyla günlük yaşamda gerekli olan birçok hizmete ula-

şabilmesini kolaylaştırmıştır. Ortaya çıkan birçok dijital araç ve uygulama, insanların dijitalleşmesine neden olmuştur (Demirci, 2018: 711). Sağlık sektöründe gerçekleşen dijitalleşme çalışmaları sayesinde geçmişte insanlar için kâbus olan birçok hastalığın tedavisinin ve erken teşhisinin mümkün olacağı söylenebilir. Çünkü bu teknolojiler gündelik yaşamda kullanılan teknolojilerden daha ileri bir teknolojiye sahiptirler. Ayrıca farklı amaçlarla üretilen birçok teknoloji de zaman içerisinde sağlık sektörüne çevrilerek bu alanda kullanılmaktadır. Örneğin, yapay zekâ, sanal gerçeklik (VR), 3 boyutlu yazıcılar, çeşitli duylara sahip olan robotlar ve hissedebilen organlar gibi daha birçok teknolojik ürün sağlık sektöründe kullanılmaya başlanarak insanlığın hizmetine sunulmuştur. Sağlık sektöründeki bu hızlı gelişim ve dönüşüm; çok sayıda disiplinin ve hizmetin birlikte hatasız çalışması, hizmet üretmesi beklentisinin de getirmiştir. Sağlık sektörü gibi özellikle hizmetin direkt insan sağlığı ile ilgili olması ve yapılacak olan en küçük hatanın bile insan hayatını riske atması hizmetin üretiminde dijital araçlara ihtiyacı arttırmaktadır.

1. DİJİTAL ÇAĞDA SAĞLIK KURUMLARINDA YÖNETİŞİM

Dünyada gelişmiş ülkelerde son yıllarda klasik yönetim anlayışından yönetişim anlayışına dönülmektedir. Yönetişim yukarıdan aşağıya tek yönlü bir yönetim değil katılımın sağlandığı hep birlikte yönetim anlamına gelen bir sistemdir. Kavramı oluşturan katılımcılık sivil toplum kuruluşlarının ve özel sektörün, karar almadan denetime kadar yönetime katılmasıdır. Yönetişim üçe ayrılmaktadır. Eşitlik, yoksulluk ve yaşam kalitesi gibi ülkelerin ekonomik faaliyetleri ve diğer ülkeler ile ilişkilerini etkileyen süreçleri kapsayan **İktisadi Yönetişim**, karar süreçlerini belirleyerek politika oluşturma **Siyasi Yönetişim** ve politika uygulama süreçlerini içeren **İdari Yönetişim**dir. Bunlar ile birlikte yaygın kullanılan yönetişim çeşitleri arasına küresel, kamu, iyi yönetişim ve bunlara ek olarak dijital yönetişimde eklenmiştir. Çağımızda hızlı gelişmekte olan dijital teknolojiler her alanda etkili olmaya başlamıştır. Yönetişim çıktılarından olumlu değerler oluşturabilmek için dünya genelinde ulusal ve bölgesel yönetimler dijital teknolojilere yönelmişlerdir (Özer, 2017: 459). Dijital alt yapı ve geniş bant sistemlerine dayalı dijital teknolojiler ile kamu kaynaklarının tedarik edilmesi beklenmektedir. Bu çalışmalar sonucunda vatandaş kavramı dijital vatandaş kavramına dönüşmektedir. Dijital vatandaşların oluşturduğu bu grupları dijital yönetişim yönetmektedir. Devletin ve kurumların yükünün azaltılmasını hedefleyen ve vatandaşları pasif tüketici bireylerden aktif birer katılımcıya dönüştüren yönetişim

yaklaşımı dijital yönetim süreçlerinden “e-Yönetişim” anlayışıdır. Günümüzde teknolojik gelişmelerden yararlanarak klasik yönetim sistemleri hızla değişmekte ve dijitalleşme ve yönetim kapsamında yeniden yapılandırılmaktadır. Yönetimde güç dağılımı, kararların nasıl verildiği, tekelleşmeye karşı işbirliği içinde nasıl başa çıkılabileceği ve nasıl hesap verilebilir sistemler kurulacağı konusunda klasik yönetim anlayışının tersi bir sistem üzerinde ilerlenmektedir (Institute on Governance, 2016:1).

Sağlık için yönetim ülke yönetimleri ve diğer kurumlarının toplumları ve yönetimleri iyilik halinin ön koşulu olan sağlık konusunda yönlendirmeleridir.

Dijital çağda sağlık kurumlarında yönetim uygulamaları artan nüfusun sağlık sektörüne yönelik ihtiyaçlarının karşılanması, insana düşen yüklerin azaltılması, çalışmaların hızlanarak daha verimli hale getirilmesi ve yeni fırsatların ortaya çıkmasını sağlayarak sosyal ve ekonomik etkiyi pozitif yönde arttırmaktadır. Modern toplumun en hızlı değişen politika alanlarından biri sağlık hizmetidir. Sağlık sektörü dinamik ve karmaşık olması nedeni ile pek çok yönetsel zorluklarla karşılaşırken, aynı zamanda yenilikçi kurumlar, hizmetler ve uzmanlıklarda sunmaya çalışmaktadır. Dünyada ve ülkemizde sağlık yönetişiminin kabul görmesinde küresel ekonomik krizler, tasarruf politikaları, demografik değişiklikler, arkası gelmeyen eşitsizliklerden kaynaklanan baskılar, yönetim alanında reformlar yapılması gibi birçok konu önemli rol oynamıştır. Bu yeni yaklaşım sağlık sektöründe yükselen maliyetlerin düşürülmesi, hizmet kalitesinin artırılması ve ihtiyaç olduğunda hizmete ulaşılabilirliğin sağlanması konusunda yeni açılımlar getirmiştir (Memişoğlu ve Kalkan, 2016, 651; Kuhlmann vd., 2015: 3). Sağlık yönetiminin dinamik ve çok çeşitli hizmetlerden oluşması ve beklentilerin bireysel bazda yönetilmeye çalışılması hata yapma oranını arttırmakta ve insan aklı ile takibi zor olmaktadır.

Sağlık sektöründe dijital yönetim bilgi teknolojilerinin desteği ile şeffaflığı ve yönetsel becerileri artırmayı hedefleyen, etik, hesap ve cevap verebilir bir yönetim tarzı öngören, bir yönetim anlayışının idarî fonksiyonlara uygulanmasıdır. Sadece kabul kayıt işlerini destekleyen bir dijitalleşme faaliyeti değil, aynı zamanda tıbbi, biyolojik ve araştırma gibi önemli faaliyetleri ve çalışan yönetim ilişkilerinin doğasını biçimlendiren köklü bir değişimdir. Tıbbi ve finansal ağ teknolojilerini hedef alan kayıt kabul uygulamalarını ve idarî çalışmaları yeniden yapılandırmayı amaçlayan temel hususlardan biridir.

Uygulamada dijital yönetim, sağlık hizmetlerinin sunumunda, düzenlenmesinde, bilgiye ulaşmada, hizmet alanların finansal işlemlerinde, kayıt ve kabullerinde elektronik araçlar kullanılmasını teşvik ederek maliyetlerin düşürülmesinde ve tasarruf edilmesinde büyük katkı sağlamaktadır (Demirel, 2010:69-70).

Esasında dijital yönetim ile karlı ve başarılı çalışmalar yürüterek aynı zamanda riski düşürmekte bununla birlikte kurumların işlerini daha iyi yapabilmesini sağlamaktadır. Değer bazlı hizmet oluşturma ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirmede dijital yönetim enerji kaynağı olarak rol oynamaktadır. Performans ve uygulamalarla ilgili saydamlığı artırarak paydaşların güvenini kazanmak için kuruluşa yardımcı olur. Depolama masraflarını ve Ar-Ge giderlerini (özellikle e buluş gibi) düşürür. Yeni iş fırsatları ortaya çıkarır. Bu anlamda sağlık kurumlarında dijital yönetim, sağlık hizmetlerinin sunulmasında ekonomik ve sosyal etkiyi de arttırmaktadır (Özer, 2017, 467-468).

2. DİJİTALLEŞME VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE DİJİTALLEŞME

Dijital kelimesinin Türk Dil Kurumu sözlüğünde üç farklı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bunlar;

- ✓ Verilerin elektronik bir ekranda gösterilmesi.
- ✓ Sayısal: Dijital telefon santrali.
- ✓ Verileri ekranda gösteren elektronik bir cihaz.

Bu açıklamalardan 1. ve 3. olan açıklamaların araştırmanın konusuyla daha ilişkili olduğu görülmektedir. Dijital, verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesi veya gösteren cihaza denilmektedir. Dijitalleşme ise çeşitli şekillerde ve sektörlerde üretilen verilerin elektronik cihazlara kaydedilmesidir. Bu işlem en çok ta bilgisayarlar yardımıyla yapılmaktadır. Çünkü bilgisayarların güçlenerek her geçen gün veri işleme hızının ve veri depolama kapasitelerinin artması, dijitalleşmeyi tercihten çok bir zorunluluk haline getirmiştir. Özellikle kurumlar arasında rekabetin artması ve küresellik denilen olgu ile bu dönüşüm, toplumları bu konuda gelişmeye yönlendirmiştir. Dijitalleşme, temelde işletmeler ve devletler için avantaj yaratmış gibi görünse de bireyleri de bir o kadar içine çekmiştir. Taşınabilir bellekler, akıllı anahtarlar, kendi kendine giden arabalardan, otonom fabrikalara kadar bütün toplumlar tepeden tırnağa bu dönüşümden etkilenmişlerdir (Cancan, 2019: 2).

Günümüz modern çağında, dijital teknolojiler akıllı telefonlar, tabletler, bilgisayarlar ve giyilebilir teknolojiler, sosyal medya uygulamaları, büyük dijital verinin toplanması ve insanların hareketlerini kamusal alanlarda izleyerek iş yapmalarını sağlayan teknolojiler dijitalleşmenin yaygınlaşmasına ve gelişmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla dijital araçların kullanılması bütün sektörlerde “dijitalleşme” adı altında gelişmelerin yaşanmasını sağlamaktadır (Lupton, 2014: 1352).

Dijital teknolojiler insanların günlük yaşamlarındaki yapmış olduğu birçok faaliyeti etkilemektedir. İnsana olan bu etkilerinin yanında birçok iş kolunu da etkilemektedir. En çok etkilediği sektörlerden birisi de sağlık sektörüdür (Dorn, 2015: 518). Sağlık sektöründe kullanılan her türlü dijital teknoloji ve uygulama sektörü daha ileriye taşımak için kullanılan güncel bilişim teknolojilerinin en etkili dönüştürücü gücüdür (World Economic Forum, 2011). Sektördeki iş verimliliğini artırarak hizmet kalitesini yükseltmek ve bu sayede güvenli bir hizmet ortamı sağlamak amacıyla dijital teknolojiden yararlanmaktadır (Haggerty, 2017: 9).

“Dijital Sağlık” kavramının ortaya çıkması ile sağlıkta dijitalleşmenin yolu açılmıştır. Dijital sağlık kavramı, yapay zeka, büyük veri ve genomik alanlarında e-sağlık (elektronik sağlık) ve m-sağlık (mobil sağlık) kavramlarını içeren bilişim bilimlerinin yeni ortaya çıkan alanlarını içeren kapsayıcı bir terimdir (WHO, 2019). Giyilebilir teknolojiler, tele-tıp, m-sağlık, sanal gerçeklik teknolojileri, e-sağlık ve 3 boyutlu yazıcılar dijital sağlık alanında üretilen teknolojik uygulamaların en önemlileri olarak açıklanmaktadır (Toygar, 2018: 105).

Dijital sağlık teknolojilerini kullanarak, kişi kendi sağlığıyla ilgili her türlü durumu takip edebilir ve hastane tarafından, uygulanan tedavilere uyum gösterip göstermediğini öğrenebilir. Dijital sağlık teknolojileri, koruyucu sağlık hizmetlerini özendirip, hastalarla sağlık çalışanları arasındaki iletişimi sağlayan sistemler ve araçlardır (Lupton, 2013: 261). Dijital sağlık hizmetinin kullanıldığı hastaneler, karmaşık ekipmanların varlığı, hastalara verilen hizmetin kalitesinin her hastane tarafından verilmesinin sağlanması oldukça zor bir durumdur (Herselman vd., 2016: 5). Bilhassa kullanılan dijital teknolojiye bağlı olarak toplanan verilerin yönetilmesi ve analiz edilmesini sağlamak; bu işlemi yaparken de mobil teknoloji, sosyal ağ, internet bağlantıları, elektronik postalar, hasta tarafından giyilmesi veya vücuda takılması mümkün olan yüksek teknoloji gerektiren uygulama ve araçların yardımıyla insanların hastalıklardan korunması ve iyileştirilmesinin hedeflemektedir (Hudes, 2017: 3).

2.1. Sağlık Sektöründe Kullanılan Dijital Uygulamalar

Günümüzde dijital ortam bilgilerin toplandığı ve saklandığı en ekonomik depo haline gelmiştir. Bu sayede dijital ortamlarda çalışan birçok uygulama mevcuttur. Bunlardan başlıcaları şunlardır:

2.1.1. E-Sağlık

E-Nabız: Uygulamam bireylerin sağlık verilerinin sağlık uzmanları tarafından kayıt edildiği ve tutulduğu muayene, reçete, rapor gibi sağlık verilerine ulaşabilecekleri bir platformdur. Bireyler bu uygulamaya mobil telefonları ya da bilgisayarları aracılığı ile internet üzerinden istedikleri yerde ulaşabilmektedir. Aynı zamanda bireylerin sağlık verilerine sağlık uzmanları da ihtiyaç duyduğunda bu platform aracılığı ile ulaşabilmektedir.

Bu uygulama ile hasta izin verirse doktorları daha önce yapılmış olan tahlil ve tetkik bilgilerine ulaşabilmekte bu durumda zaman kaybı ve gereksiz tahlil yapılmasını önleyerek zaman ve maliyet kaybını minimize etmektedir. (e-Nabız, 2020).

Aile Hekimi Bilgi Sistemi (AHBS): Bu uygulama ile aile hekimine bağlı bireylere verilen birinci basamak sağlık hizmetleri kayıt altına alınmakta ve hastaların takibi kolaylaşmaktadır. Hastaların ihtiyaç duyduklarında ikinci basamak sağlık hizmetlerinde aldıkları hizmetlerde yardımcı rol oynamaktadır. Bu özelliği ile bir karar destek sistemi özelliği teşkil eder (Bal vd. 2012: 44).

Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS): Bu uygulama bireylerin her yerde randevulara ulaşmasını sağlama ve sağlık sistemlerinin etkin kullanılması için oluşturulmuştur. Uygulama dağınık ve kontrolsüz olan randevu yapısını toplamış ve hastanelerde kapasitenin üzerinde kalabalık oluşmasını engellemiştir.

Uygulama e-Nabız, e-Devlet uygulamaları ile entegre edilmiştir (Akalın ve Veranyurt, 2020: 133).

2.1.2. MEDULA: Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) tarafından takip edilen bir sistemdir. Bu sistem özel sağlık kurumlarının verdiği sağlık hizmetlerini SGK üzerinden devletten tahsis edilmesi ve devletin özel kurumlara ödemesi gereken faturaların takibi amacıyla kurulmuştur. 5510 sayılı kanun gereğince tüm sağlık kuruluşlarında kullanılması zorunludur (Kördeve, 2017: 4). Tüm hastanelerde faturalama, sevk ve rapor gibi işlemlerde kullanılmaktadır.

2.1.3. Karar Destek Sistemi (KDS): Sağlık sisteminde çeşitli modeller uygulanarak verilerin analiz edilmesi ve yönetsel ve stratejik kararlarda kullanılmasını sağlamak amacı ile kurulmuştur (Hıdıroğlu, 2020: 19). Karar destek sistemleri Sağlık Bakanlığı'na bağlı veri üreten tüm sistemler ile entegre olarak çalışmaktadır.

Sağlık Bakanlığının kullanmış olduğu Karar Destek Sistemi "e-Sağlık" uygulaması ile bütünleşik çalışmakta ve farklı seviyelerde raporlar sunabilmektedir (Akalin ve Veranyurt, 2020: 134).

2.2. Dijital Hastane

Dijital hastane, günlük yaşamda yeni kullanılmaya başlayan bir kavram olarak bilinse de geçmişi 1960'lara kadar gitmektedir. Günümüzde genel anlamda bilgi yönetimi için kullanılan bilgisayarlar o yıllarda muhasebe ve hasta kabul bilgilerinin kaydedilmesinde kullanılmıştır. Daha sonra 1970'lerde masaüstü bilgisayarların kullanımının yaygınlaşması ile bilgisayar destekli uygulamalar çoğalmış ve hastanelerde otomasyon kullanımı artmıştır (Tüfekçi vd., 2017: 147).

Dijital teknolojilerin yaygın olarak kullanıldığı hastanelerde, daha iyi hizmet sunmak için bilgi ve iletişim teknolojilerini klinik ve yönetim iş akış süreçleriyle bütünleştirerek, önceleri sadece hastanede yapılabilecek birçok işi artık hastane dışından da yapabilmesine olanak sağlamak ve birbirinden uzakta olan çalışanları ve hastaları birbirine bağlamaktadır. Hastanelerdeki bilgi sistemlerinin teknolojilerle tam uyumlu çalışması, sağlık çalışanlarının daha az zaman ve emek harcayarak ihtiyaç duyduğu verilere mobil olarak istediği yerden ulaşabilmesine ve tüm işlemleri kâğıtsız ve filmsiz olarak dijital kanallardan yapmasına olanak sağlar. Bu teknoloji sağlık görevlilerine etkili iş yapma olanağı sunar (Web. 1). Dijital hastaneler aynı zamanda tedavi, ilaç ve teşhis hatası olasılıklarını en aza indiren gelişmiş teknolojik donanımına sahip bir otomasyon sistemi ile çalışan ve e-sağlık, e-devlet ile de uyumlu çalışarak hem hastalar hem de sağlık çalışanları açısından ulaşılabilir ve kaliteli hizmet sunmayı benimsemişlerdir (Ak, 2010: 2).

2.2.1. Dijital Kod

Dijital kodlar, üretilen her ilacın bir kimliğinin olmasını sağlar, bu sayede eczanede bulunan herhangi bir ilacın hangi fabrikada hangi tarihte üretildiği ve eczaneye gelene kadar hangi aşamalardan geçtiğini gösteren bir çeşit kimlik kar-

tı gibidir. Yani ilaca verilen bu kod satın alınan her ilaç için belirli bir kimlik oluşturur. İlacın fabrikada üretilmesinden depolanmasına kadar tüm lojistik zincirinde takip edilebilir. Bu sayede sahte ilaçların piyasaya sürülmesinin önüne geçilmesini sağlar. 2019'dan itibaren Avrupa Birliği'nde ilaçlar bu sistem dahilinde yapılan bir uygulamayla satılmaya başlamıştır.

2.2.2. Yapay Zekâ

Yapay zekâ bir çeşit insan zekasını taklit etmesidir. Bu amaçla oluşturulan yazılımlar ve buna bağlı olarak oluşturulan sistemler bir bilgisayarın bir insan gibi düşünmesini sağlayarak kendisine verilen görevleri yerine getirecek şekilde tasarlanmıştır. Bu amaçla insana ait düşünceleri değerlendirerek analiz eder ve yeni düşünceler üretir. Bu teknolojinin insan zekasından en önemli farkı insana ait unutma ve yanlış hatırlama gibi (insani) hatalara yer vermemesidir. Ayrıca programlanma şekline göre aynı anda milyonlarca olasılığı değerlendirerek analiz eder. Bu özellikleri yönüyle insan zekasından ayrılrsa da yapay zekâ insana ait algılama, öğrenme, karar verme, fikir üretme gibi kavramları, bilişsel özelliği yüksek olan eylemleri veya otonom davranışları uygulaması gereken sistemlerdir. Yapay zekâ, zamanla günlük yaşamın bir parçası haline gelmektedir. Arabaların ne zaman bakıma götürüleceği, bir e-ticaret firmasında müşterilerin karşısına çıkan teklifler yapay zekâ uygulamaları yardımıyla oluşturulan teknolojilerdendir (Karagöz, 2018: 72).

Yapay zekâ destekli araçlar, işlenmemiş verilerde anlamlı ilişkileri belirleyebilir ve ilaç geliştirme, tedavi kararları, hasta bakımı, mali ve operasyonel kararlar dahil olmak üzere tıbbın hemen her alanında uygulanacak potansiyele sahiptir. Yapay zekâ sayesinde sağlık hizmetleri uzmanları; kendi başlarına ele almaları zor, zaman alıcı ya da verimsiz olabilecek karmaşık sorunlarla mücadele edebilirler. Uzmanlıklarını daha iyi kullanmalarına ve sağlık ekosisteminde değer sağlamalarına olanak tanıyarak, yapay zekâ tıbbi uzmanlar için değerli bir kaynak olabilir (Web. 2).

2.2.3. 3D Yazıcı Teknolojileri

Üç boyutlu yazıcı teknolojisi, 3 boyutlu olarak tasarlanmış sanal bir nesnenin polimer, kompozit, reçine gibi malzemelerden ısıtılabilir veya kimyasal işlemle geçirilerek üretilmesidir. Bu işlemi yapan cihazlar ise üç boyutlu yazıcılardır. Üç boyutlu baskılar çeşitli hammaddeler kullanılarak yapılabilir. Bu amaçla kulla-

nılan en yaygın malzemeler PLA ve ABS denilen plastiklerdir. Farklı şekillerde ve teknolojilerde baskı yapabilen üç boyutlu yazıcılar bulunmaktadır. Bu cihazlardan en çok kullanılan teknik bilgisayar ortamında hazırlanmış herhangi bir üç boyutlu bir nesnenin sanal olarak katmanlara bölünmesi ve her bir katmanının eritilen hammadde dökülerek üst üste gelecek şekilde basılmasıyla yapılmaktadır. Bu teknoloji ilk olarak 1980’lerde kullanılmaya başlamış ancak yaygınlaşması 2010 yılından sonra olmuştur (Web. 3).

Boyutlu yazıcıların kullanıldığı alanlardan bir tanesi de sağlık sektörüdür. Sağlık sektöründeki ihtiyaçların artması üç boyutlu (3D) yazıcıların kullanılmasının öneminin de artmasına neden olmuştur. Ortopedi ve diş hastalıkları alanları üç boyutlu yazıcıları en çok kullananlardır. Cerrahlar ve hastalar için son derece yararlı çözümler sunan üç boyutlu yazıcı teknolojisi kullanılarak cerrahi aletler ve hastalara özel organ yapılabilir. Sağlık sektöründe üç boyutlu yazıcıların kullanılma amaçları organ nakli yapmak, cerrahi prosedürleri kısaltarak gerekli cerrahi aletleri daha düşük maliyetle üreterek ve kişiye özel protez uzuvların yapılmasına bağlı olarak insanların yaşamlarını kolaylaştırmaktır (Web.4).

3D yazıcı teknolojileri kullanılarak yapılan anatomik modellemeler sağlık sektöründe en çok kullanılan üç boyutlu baskı çalışmalarındandır. Sağlık sektöründe üç boyutlu yazıcılara ve bununla bütünleşik çalışan yazılımlara ulaşımın artmasıyla birçok hastanede üç boyutlu laboratuvarı kurulmuştur. Bu laboratuvarları uzmanlar tarafından tıbbi anlamda çok kullanışlı olan ve kişiye özel cerrahi çözümler üretilmektedir. Bu teknoloji alanında uzman sağlıkçıların daha kolay ve doğru kararlar verebilmelerine ve cerrahi müdahalelerin daha doğru bir şekilde yapılabilmesine ve el becerilerinin artmasına olanak sağlamıştır. Bu teknoloji sayesinde hastanın ameliyathanede kalma süresi de kısalmaktadır (Web.5).

Her geçen gün daha fazla kullanılmaya başlayan üç boyutlu yazıcılar tarafından üretilen protezler ve yapay organlar günümüzde sorun olarak görülen birçok hastalığın gelecekte daha kolay bir şekilde tedavi edileceği umidini arttırmaktadır. Ayrıca üç boyutlu yazıcılar insan hayatını kolaylaştırmanın yanında insanların hayatların kurtulmasına da yardımcı olmaktadır. Örneğin, İngiltere’de üç boyutlu yazıcı kullanılarak üretilen leğen kemiğinin nakledildiği bir kanser hastası uygulanan tedavi sonucunda baston yardımıyla da olsa yürümeyi başarmıştır. Yine Hollanda’da 23 yaşındaki bir hastanın kafatası üç boyutlu yazıcıdan

üretilen sentetik bir kafatası ile değiştirilmiştir. Tedavide kullanılan bu yöntem hastanın daha önce kullanılan yöntemlere göre daha başarılı bir sonuç vermiş ve hasta beyin fonksiyonlarını çok daha rahat şekilde geri kazanmıştır. Teknolojideki bu gelişmeler sağlık sektöründe üç boyutlu yazıcılar kullanılarak yapay organ üretmeyi amaçlayan çalışmalar ilerleyen dönemlerde daha da büyük mesafeler alacağını göstermektedir (Web.6).

2.2.4. Giyilebilir Teknolojiler

2000’li yıllardan itibaren çeşitli amaçlar için giyilebilir teknolojik araçlar tasarlama ve geliştirme çalışmaları olmuş ancak bunlar daha çok spor merkezli olmuştur. Son zamanlarda sağlık sektörünün diğer kollarında da giyilebilir teknolojilere olan ilgi artmıştır. Yapılan çalışmalar sonucu geliştirilen yeni araçlar, çeşitli görevleri gerçekleştirmek için kullanılmış ve öncekilere göre daha gelişmiş ve ayrıntılı hale gelmiştir (Sultan 2015: 523). Hastaların sağlık durumlarının evlerinde takip edilmeye başlanmasının üzerinden geçen elli yıldan sonra hastalar tarafından giyilebilen sistemler üzerine yapılan çalışmalar yoğunlaşmıştır. Bu teknolojinin geliştirilmesinin sonucundan hastadan elde edilen verilerden kalp hastalıklarının erken teşhisi, şeker hastalığının kronik sonuçlarının engellenmesi, Parkinson gibi hastalıklarda hastanın sağlık durumunun daha başarılı olarak takip edilebilmesi, epilepsi ya da kalp krizi gibi acil durumlarda hastaya daha hızlı müdahale edilebilmesi çalışmalar ağırlıklı olarak yapılmaktadır (Bonato 2010: 3).

2.2.5. Nesnelerin Tıbbi İnterneti

Günümüzde kullanılan ve yüksek teknoloji içeren cihazlar insan hayatını oldukça kolaylaştırmaktadır. Birbirinden bağımsız olarak çalışan bu cihazlar internetin yaygınlaşmasıyla birlikte iş birliği halinde uyumlu bir şekilde çalışmakta ve haberleşmektedir. Günümüzde bu teknoloji o kadar yaygın hale gelmeye başladı ki birçok ev aleti internet üzerinden cep telefonu uygulamaları ile çalıştırılabilmekte ve kullanıcılarından komutlar alarak çalışmaktadır. İşte internete bağlı olan nesnelerin insanlarla iletişim kurmadan veri paylaşmasını sağlayan sistemlere, nesnelerin interneti denilmektedir. Kavram içerisinde yer alan nesne kavramı çok geniş bir kullanım alanına ve anlama sahip olmakla birlikte daha çok izleme cihazları, sensörler veya erişim sistemleri ifade etmektedir. Dolayısıyla nesnelerin interneti, fiziksel ortamlardan aktarılan yüksek miktarlardaki

sensor verilerinin, yapılan incelemelerden sonra bilgi olarak kullanıcılara ulaştırılması veya kurulan sistemler yardımıyla işlenmesine denilmektedir (Oral ve Çakır, 2017: 176).

2.2.6. Büyük Veri

Gelişen teknolojik olanaklar internetinde yaygınlaşmasıyla birlikte istenilen birçok uygulamaya ulaşmayı kolaylaştırmıştır. Bilhassa sosyal medyanın mobil teknoloji sayesinde akıllı telefonlarda kullanılabilmesiyle hayatın her anında veri üretmek mümkün olmuştur. İlk üretildiği zamanlarda manuel olarak çalışan bu cihazlar kullanılan sensörlerin yardımıyla veri üretebilmektedir. Farklı kaynaklardan aynı anda üretilen bu kadar çok veriyi ifade etmek için kullanılan “Büyük Veri” kavramını ilk kez ilk kez 1997’de Michael Cox ve David Ellsworth kullanmışlardır (Aktan, 2018: 3).

3. DİJİTAL ÇAĞDA SAĞLIK KURUMLARINDA YÖNETİŞİMİN, SOSYAL VE EKONOMİK ETKİSİ

Gelişen teknolojik olanakların kullanım alanlarının genişlemesi zaman içerisinde bu teknolojilerin sağlık sektöründe de kullanılmasını sağlamıştır. Bu teknolojiler başlangıçta çok basit bir kullanım alanına sahip iken zaman içerisinde daha da karmaşıklaşmış ve daha maliyetli bir durum almıştır. Diğer yandan Türkiye’nin ekonomik anlamda gelişme göstermesiyle birlikte yapılan sağlık reformları teknolojilerin sağlık sektöründe de kullanılmasını sağlamıştır. Özellikle 1990’lı yıllardan sağlık teknolojisinde ilerleme başlamış ve 2000’li yıllarda yeni bir ivme kazanmıştır (Avaner ve Fedai, 2017: 1533).

Teknolojik anlamda yeni ürün ve teknolojileri geliştirmede önemli bir potansiyele sahip olan sağlık sektörü nesnelerin interneti, makineler arası iletişim, bulut bilişim, büyük veri, giyilebilir ve taşınabilir teknolojiler gibi dijital dönüşümün yapı taşları konumunda olan gelişmelerle yakından ilişkilidir. Çünkü bu alanlarda meydana gelen her türlü bilimsel ilerleme, sağlık sektöründe çalışan personelin hizmet verme ve hastaların hizmet alma standartlarını yükseltmekte önemli paya sahiptirler (Kurtulmuş Kosif, 2019: 27). Bu yüzden de bilişim teknolojilerinin hastane personeli ve hastaların yararına kullanıldığı hastaneler dijital hastanelerdir. Dijital hastaneler, personel verimliliği ve hizmet kalitesini arttırarak hasta güvenliğini sağlamayı hedefleyen sistemlerdir (Vermişli Peker vd., 2018: 230).

Günümüzde çok geniş bir yelpazede kullanımı sağlanan bilgi iletişim teknolojileri, sağlık yönetişimi sayesinde her ülke için ulusal kalkınma hamleleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bu yüzden gelişmiş ülkeler sağlık sektöründe bilgi ve iletişim teknolojilerini yaygın olarak kullanmakta ve bu alana bütçelerinden önemli paylar arttırmaktadır. Gerek devlet gerekse özel sektör yaptığı iyi yönetim ile ar-ge çalışmaları yapmakta, yeni teknolojiler üreterek sektörü daha da ileriye taşımaktadır. Bu bakımdan dijital hastane; tüm süreçlerin işleminde bilgi teknolojilerinden yararlanılan hasta merkezli hedef odaklı ve güvenlik standartları yüksek olan, akıllı teknolojilerin kullanıldığı kâğıt kullanılmayan işletmeler olup, teknolojik hedefleri ve buna uygun olarak hazırlanan içeriklerin birleşmesi ile ortaya çıkan standartların tümüdür (Austin vd., 2018: 528). Bu yüzden sağlık hizmetlerinin personele ve hastalara etkili bir şekilde ulaştırılması için gerekli verilerin doğru ve eksiksiz bir şekilde toplanması en önemli unsurlardan birisidir. Bu yüzden sağlık sektöründe yönetim reform yapmadan önce yapılacak bu reformların hem teknik hem de yasal altyapısının oluşturulması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca sektöre yönelik bireysel istek ve önerilerin de dikkate alınması gerekmektedir. Bunun için saha çalışmaları yapılmalı ve gerekli bilgiler toplanmalıdır. Çünkü yapılacak reformların ve geliştirilecek teknolojilerin ihtiyaçları karşılayabilir olması gerekmektedir. Sektöre yapılacak yatırım hizmetlerine yönelik çalışmalarda, verilerin toplanması ve yönetilmesinde kamu kurumlarının özel sektöre göre daha ezici bir üstünlüğü vardır. Özel sektörün kamu kurumlarına göre daha fazla kâr amacı gütmesi bu konuda yapılan yatırımların miktarını da etkilemektedir (Hıdıroğlu, 2020: 3555). Bu nedenle de bilgiye ulaşabilme kamu kurumları ve özel sektör arasında farklılık gösterdiği için özel sektörün bilgi düzeyi, yapmış olduğu yatırımlarla doğrudan ilişkilidir. Özel sektörün sağlık verilerine daha kısıtlı olanaklarla erişebilmesinden dolayı saha verileri çoğunlukla kamu hastanelerinden elde edilmektedir (Avaner ve Fedai, 2017: 1534). Veri üretmede kamu sektörünün üstünlüğünü arttıran unsurlardan birisi de üniversite hastanelerinin varlığıdır. İyi örgütlenmiş olan bu hastanelerin üniversitelerin bünyesinde bulunmasından dolayı birçok bilimsel çalışmaya ev sahipliği yapmaktadırlar.

Sağlık sektöründe gerçekleşen dijitalleşme hastane personeli, hastalar ve karar verici konumunda olanlar, yatırımcılar, organizasyonlar ve birçok yapı arasında geçmişte oluşan sınırların yeniden tanımlanmasına neden olmuş ve sektörde müthiş bir değişim ve ilerleme sağlamıştır (Herselman vd., 2016: 2). Dijital teknoloji alanında meydana gelen ilerlemeler tüm sektördeki dijital bağı

güçlendirmek için entegre bir sağlık sisteminin kurulmasını sağlamıştır (Hudes, 2017: 1).

Dijital hastane uygulamaları yönetim uygulamaları ile birlikte hem sağlık profesyonellerinin kendi içinde hem de hastane ile hastalar arasındaki bilgi alışverişinin kalitesini arttırmaktadır (Gagnon vd.,2016: 259). Sağlık hizmeti veren tüm kurumların ortak erişim alanlarında toplanan verilerin istatistiksel veri analizlerinin yapılması mümkün hale gelmektedir (Overhage vd., 2001). Sisteme kayıtlı verilere zaman ve yer kısıtlaması olmaksızın hızlı bir şekilde ulaşılması, acil durumlarda sağlık yöneticilerine ve diğer tüm çalışanlara hızlı karar verme olanağı sunmaktadır (Wager vd., 2017: 79). Ayrıca sektörde gerçekleştirilen dijitalleşmeyle birlikte iyi bir örgütlenme büyük bir öneme sahiptir. Dijitalleşen her hastane kısa zamanda daha fazla insan ulaşır ve aynı anda daha geniş bir kitleye. Bu sayede hizmet kalitesini artırarak hasta memnuniyetinin artmasını ve yöneticilerin ise daha isabetli ve bilinçli karar vermelerini sağlayarak maliyetlerin azaltılmasına önemli katkılar sağlayabilir (Vermişli Peker vd., 2018: 231).

3.1. Sosyal Etkileri

Bilindiği üzere insan hayatı her şeyden önce gelmektedir. Bu nedenle kişilerin sağlıklarının daha iyi bir hale gelmesi, sağlık sistemlerinin daha verimli bir şekilde çalışması için yapılmış olan ve şu anda üzerinde yoğunlaşılan birçok çalışma bulunmaktadır. Önceki dönemlerde sağlık sektörü sadece tıp alanını ilgilendirirken günümüzde sosyal bir yapı olarak ele alınarak çalışmalara devam edilmektedir. Bunun nedeni ise yapıların özünde insan olmasıdır ve insanların birbirleriyle olan iletişimleri sosyal bir ağ olarak ortaya çıkmaktadır (Karapanca, 2020: 27).

Sosyal bir varlık olan insan dijitalleşmeden mutlaka etkilenecektir. Çünkü yönetim uygulamaları ve dijital hastane sayesinde yapmak isteyeceği birçok şeyi daha kolay yapabilecek ve ulaşmak istediği bilgiye daha hızlı ulaşabilecektir. Bu bakımdan düşünüldüğünde sağlık sektöründe dijital çağda yönetişimin sosyal etkilerini üç kategoride incelemek mümkündür. Bunlar:

- ✓ Yöneticilere (Karar vericilere) yönelik etkileri: Yöneticiler istedikleri bilgilere istedikleri zaman arada kimse olmadan ulaşabileceklerdir. Bu onların yönetiminde olan personelle daha az ilişkide olmasına neden olacaktır.

- ✓ Çalışanlara (Personele) yönelik etkileri: Hastanelerde çalışan personel gerektiğinde gerek sözlü gerekse yazılı olarak bilgi alışverişi yapabilmektedir. Ancak hastanelerde her türlü bilginin dijital ortamda bulunabilmesi, aynı kurum içerisinde birbirini tanımayan ya da hiç konuşmayan kişilerin oluşmasına neden olacaktır. Bu durumun kurum içerisindeki sosyalleşmenin azalmasına neden olması söz konusudur.
- ✓ Hastalara yönelik etkileri: Dijital hastanelerin varlığından en çok yararlı çıkacakların hastaların olması mümkündür. Çünkü her türlü sağlık kaydının bilgisayar ortamında bulunabilmesi, bu bilgilerin CD ve veri depolama aygıtlarına yüklenebilmesi sayesinde aynı anda farklı doktorların bilgilerine başvurabilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu sayede teşhis hatalarının önüne geçebilmektedir. Ayrıca hastaların hastanelerden aldıkları hizmet kalitesi ile ilgili bilgileri yakın çevreleri ve internet ortamında paylaşmaları hastanelerin yeni müşteri kazanmasında önemli bir referans kaynağı olabilmektedir.

Günümüzde insanların sosyalleşme alanı olarak kullandıkları en yaygın ortam dijital platformlar ve sosyal medyadır. Sosyal medya, kullanıcılar tarafından kullanılan ağ teknolojileri ile bireyler arasında etkileşimi sağlayan araç, hizmet ve uygulamaların tamamına verilen isimdir (Boyd 2008: 15). Sosyal medya, dijital olarak aktarılan bilgi, belge, resim, videoların saklandığı ve depolandığı ortamlardır. Bu özelliği sayesinde verilerin çok pahalı olan depolama maliyetleri düşürülmüştür. (Özgen 2012:9). Özellikle mobil teknolojilerin yaygınlaşması sosyal medyanın kullanım alanının genişlemesine ve nüfus içerisinde yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu bakımdan birçok insan için sosyal medya, elektronik olarak oluşturulan ortamları kullanılarak web araçlarının yardımları ile birbirleriyle iletişim sağladığı, tartıştığı ve paylaşımlarda bulunduğu mecralar haline gelmiştir (Çele 2018: 33). Sosyal medyanın insanlar arasında bu kadar yaygın olarak kullanılmasının başlıca nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ✓ **Katılım:** Sosyal medya kullanıcılarının iki taraflı olarak iletişimlerine müsaade etmektedir. Bu sayede kullanıcılar arasında geri beslemenin sağlıklı olmasına sebep olmaktadır.
- ✓ **Açıklık:** Sosyal medya ulaşım açısından bilgiyi kolay şekilde edinilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle kullanıcılar açık bir şekilde bilgiyi paylaşmakta ve bilgiye sahip olabilmektedir.

- ✓ **Karşılıklı Konuşma:** Sosyal medya çok kişinin katılımı yanında bire bir konuşmalara da cevaz vermektedir.
- ✓ **Topluluk:** Sosyal medya özellikle insanların sosyalleşmesine yönelik etkinlikleri ve faaliyetlerin oluşmasına neden olmaktadır. İnsanların toplu olarak hareket etmelerine neden olmaktadır.
- ✓ **Bağlantısallık:** Sosyal medya birbirine benzeyen veya benzemeyen siteleri birbirine bağlamak için çeşitli linkler kullanılmaktadır (Çele 2018: 35).

3.2. Ekonomik Etkileri

1980’lerde rekabet ortamında meydana gelen değişimler var olan geleneksel maliyet muhasebesi ve yönetim-kontrol sistemlerinin yeniden gözden geçirilmesine neden olmuştur (Kaplan, 1990). Satış ve pazarlama alanındaki gelişim incelendiğinde küresel büyük oyuncuların dijitalleşme sürecinde ülke ve bölge gözetmeksizin stratejilerini küresel olarak yürüttüğü görülür. 2000’li yıllarda Dünya üzerindeki büyük şirketler sıralamasına bakıldığında da enerji şirketlerinin piyasadaki önderliğini yitirdiğini, dijital veri üreten ve depolayan şirketlerin yükselme trendinde oldukları görülmektedir. Özellikle de dijitalleşmenin getirdiği ihtiyaçlar doğrultusunda strateji geliştirerek hızlı ve ulaşılabilir teknoloji alanında yatırım yaparak insanların yaşamlarını kolaylaştıran firmalar ön plana çıkmaktadır (Cancan, 2019: 17).

Gelişmiş teknoloji üreten birçok firma yaptıkları çalışmaları sağlık sektörüyle ilişkilendirmeye çalışmaktadır. Örneğin daha çok bilgisayar ve yazılım alanında adı duyulan Bill Gates sağlık sektörüne yatırım yapan önemli isimlerdendir¹. Zira sağlık sisteminde gerçekleşen dijitalleşme sadece bilgi işlem amaçlı olarak mevcut sistemi modernize ederek bütünleşik bir sistem halinde kullanıma açmaktan ibaret olmaktan çıkmış, hastalıkların tedavilerinde alternatif yollar bulmaktan, yapay organ oluşturmaya, yapay zekayla milyonlarca varyasyonu kullanılarak hastalıklara farklı çözümler üretmeye, akıllı ilaçlar üretmeye kadar gitmiştir. Sektördeki ilerleme bu hızla devam ederse ilerleyen dönemlerde hastalıkların tedavilerinin daha kısa ve hızlı bir şekilde bulunabilmesi sağlanacaktır. Buna en güzel örnek günümüzde gündemi ve sağlık sektörünü en çok meşgul eden COVID-19 salgınında aşı çalışmalarının geçmiş dönemlere göre çok daha hızlı bir şekilde ilerlemesi ve denemelere çok hızlı bir şekilde başlanmasıdır. Pandemi sürecinde aşının geçmiş dönemlere göre daha hızlı bir şekilde bulu-

1 <https://www.gatesfoundation.org/about/careers/benefits> (Erişim: 24.03.2021)

nabilmesi yapılan yatırımların fazlalığı kadar kullanılan teknolojik gelişmelerin yönetimi ile de ilgilidir. Dolayısıyla geçmişte yapılan otomasyon sistemleri ve veri toplama amaçlı kurulan birçok sistem günümüzdeki dijital sağlık teknolojilerinin yanında basit kalmaktadır. Bu demek değil ki geçmişte kurulan sistemler günümüzde önemini yitirmiştir. Tam tersi olarak bilgi sistemlerinin sağlık sektörüne uyarlanmış hali olan Sağlık Bilişim Sistemlerinin, maliyetleri ve iş yükünü azaltarak daha isabetli kararlar verebilmesi, problemlerin tanımlanması ona yönelik çalışma planlarının oluşturulmasını sağlamak, düzenli ve doğru kayıt tutma, istatistiksel değerlendirmelere kaynaklık oluşturacak çalışmalar gibi maliyetlerin azaltılması yönünden önemli kazançlar sağlayacak bu çalışmalar bireysel ve toplumsal anlamda önemli yararlar sağlayacaktır (Ay, 2009: 133).

Sağlık sektöründe dijitalleşmenin en önemli yararlarından birisi de pazarlama faaliyetleridir. Dijital pazarlama en genel tanımı ile tüm pazarlama uygulamalarını dijital ortamda dijital kanallardan faydalanarak gerçekleştiren pazarlama şeklidir. Geleneksel pazarlama uygulamalarından birçok farklılığı ve avantajı bulunmaktadır. Dijital pazarlama sahip olduğu farklılıklar ve sağladığı ekonomik fayda boyutuyla da güçlü rekabet yönünü ortaya koymaktadır. Dijital pazarlama internet, mobil ortamlar ve sosyal medya aracılığı ile hedef kitleye erişimi sağlarken dijitalleşmenin verdiği imkanlarla yapılan çalışmaların ölçülmesini sağlar ve etkin yönetim sistemi ile ihtiyaç olan müdahale ve düzenlemelere ortam oluşturma imkânı sağlamaktadır (Bulunmaz, 2016: 351). Bu bakımdan alanında uzman hastanelerin bölgesellikten ve yerellikten kurtularak ulusal ya da uluslararası tanınmasına olanak sağlamaktadır. Eğer devletin sağlık politikalarıyla bir paralellik sağlanabilirse turizm faaliyetlerine sağlık turizmi önemli bir gelir kaynağı olarak katkıda bulunabilir.

SONUÇ

Dijital çağda sağlık kurumlarında yönetim uygulamaları ile bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler sonucunda aynı anda dünyanın her yerinde, çok sayıda bilgi üretilebilmektedir. Bu bilgiler internet ve bulut teknolojisiyle dünyanın başka bir yerinden depolanabilmekte mobil teknolojiler yardımıyla istenilen zamanda erişim izni verildiğinde bu bilgilere ulaşılabilir. Gelişen teknoloji geçmişte kullandığımız birçok cihazın akıllı hale gelmesini sağlamıştır. Kişisel bilgi kavramının ortaya çıkmasına paralel olarak kişisel sağlık kavramı ortaya çıkmıştır. Aslında bu cihazlar insanların kendi sağlıkları hakkında daha fazla bilgiye sahip olmalarını sağladığı kadar kendi sağlıkları üzerinde daha fazla

sorumluluk sahibi olmalarını ve hastanede daha fazla hasta odaklı tedavi almalarına olanak sağlamıştır. Bilhassa kronik hastaların sağlık durumlarının uzaktan kontrolünü ve kişilerin hastanelerle daha kolay bir şekilde iletişimini sağlayacak iletişim kanallarının oluşturulması sağlık sektöründeki dijitalleşmenin öneminin daha da artmasını sağlayacaktır (Işık, 2019: 27).

Burada öne çıkan hususlardan birincisi kurumların dijital dönüşüme ayak uydurma sürecidir. Bu süreç zannedildiği kadar kolay olmadığı gibi başlangıçta maliyetlidir. Ancak yönetim kurallarının uygulanması ile bu maliyetin sağladığı getiri belirli bir süre içinde kazanca dönüşmektedir. Kurumların dijital dönüşüme ayak uydurabilmek için yapması gerekenler şunlardır (Işık, 2019: 32):

- ✓ Sektörde yapılacak köklü değişikliklere karşı pozitif bir tutum içinde olarak gerçekleşen değişiklikleri yönetebilmek amacıyla yeni stratejiler üretmek,
- ✓ Hastaların ve hastane personelinin beklentilerinin iyi analiz edilmesi,
- ✓ Hastanelerde gerçekleşecek dijital dönüşüm çalışmaları için tüm tarafların katılımı sağlanarak gerekli teknik ve donanımsal altyapının ve bu amaçla doğru bir bütçe planlamasının yapılması,
- ✓ Sektörde uzman kişilerle ve onu kullanacak kişilerle birlikte çalışarak görüşlerini almak,
- ✓ Sistemi oluşturacak bütün personelin bir bütün halinde çalışmasını sağlamak her konuda fikir alışverişi yapılmasının sağlanarak ortak hareket edilmesi,
- ✓ Kurum bünyesinde yapılan dijitalleşme çalışmalarının kurumun hedefleri ve geleceğe dönük amaçlarıyla uyumlu olmasının sağlanarak planlama çalışmalarının ona göre yapılması gerekmektedir.

Kurumun dijitalleşmesinden sonraki en önemli aşama ise sağlık bilgi sistemlerinin kurulması için teknik yardımların yapılması ve sağlık personelinin bu konuda eğitilmesidir. Eğitim ve eğitim verilen personelin uyum süreci maliyetli zor bir süreçtir.

Diğer bir önemli bir husus ise verilerin ne amaçla kullanılacağı ve güvenli ortamlarda depolanmasıdır. Bilginin güç olduğu bu çağda hastalardan toplanan bu kadar çok verinin güvenliği başlı başına bir sorun olarak değerlendirilmeli ona göre hem yasal hem de fiziki önlemler alınmalıdır. Bu verilerin sağlık hiz-

metlerinin sunum ve finansmanına dayalı araştırmalar için kullanıldığı (Sağlık Bakanlığı, 1997) ifade edilmekteyse de Bakanlığın buradaki rolü sağlık piyasasına ilişkin güvenilir bilgileri toplayarak gerekli miktarlarda özel sektörün kullanımına sunmaktır. Sağlık projeleri ve sağlık bilgi sistemlerinin kurulması arasında doğrudan bir ilişki olsa da sağlık hizmetlerine yatırım yapılırken ortaya çıkan maliyetlerin devlete mi yoksa özel sektöre mi bırakılacağı ayrı bir tartışma konusudur. Bu anlamda devletin görevi piyasalar üzerindeki olumsuz dışsallığı kaldırmaktır. Özel sektör için bilginin maliyeti pahalı olmakla birlikte piyasadaki rekabet fırsatçılığı dolayısıyla bilginin gizlenmesine ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır (Avaner ve Fedai, 2017: 1534).

Gelişen teknolojiyle birlikte sağlık sektöründe üretilen veri miktarı da artmıştır. Artan bu veri miktarına bağlı olarak bu sefer de veri kalitesi kavramı gündeme gelmiştir. Veri kalitesinin artırılması yapılan yatırımlarla orantılı olarak değişmektedir. Kaliteli veri, yetiştirilmiş eleman, yüksek teknoloji içeren cihazlar, veri depolama gibi birçok ekstra yatırımı da gerektirmektedir. Bu ise başlangıç itibarıyla yapılan yatırım miktarını artırmaktadır. Yapılan yatırımlar her ne kadar kısa vadede ciddi yatırım gerektirse de uzun vadede büyük kazançlar sağlamaktadır. Bu amaçla oluşturulan ve hastaneye ait bütün bir sistemde entegre olması hastane bilgi sistemleri olarak adlandırılmakta; bu işlemlerin bilgisayarla yapılması, elektronik ortamda bilgi alışverişinin otomatik bir şekilde sağlanması, tıbbi, parasal işlemler sonucunda ortaya çıkan bilgilerin ayrıntılı bir şekilde kayıt altına alınarak işlenmesi işlemidir (Esatoğlu ve Köksal, 2002: 31).

Hastanelerde üretilen her türlü bilginin dijital veri haline getirilmesinin olumlu yönleri kadar birtakım olumsuzlukları da bulunmaktadır. Bu verilerin saklanması eskiden evrakların koyulduğu kâğıt depolardan farklıdır. Bu depolarda meydana gelen herhangi bir su baskını veya yangında tüm belgeler nasıl zarar görebiliyorsa dijital verilerin saklandığı sunucular ya da bulut teknolojiler siber saldırılara maruz kalabilmektedir. Bu saldırılarda ortaya çıkması söz konusu olan kişisel veriler kişilerin bulunduğu konuma göre risk unsuru olabilmekte, aynı zamanda bu verilerin yasadışı yollarla satışının yapılmasına bağlı olarak haksız kazanç kaynağı olabilmektedir. Sağlık Bakanlığı çatısı altında hizmet veren Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü (SBSGM) elektronik ortamlarda meydana gelebilecek olası siber saldırılara karşı yetkilidir. Türkiye’de meydana gelebilecek her türlü siber saldırıya Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu bünyesindeki USOM (Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi) yaptığı uyarılarla önlemler almaya çalışmaktadır.

Sağlık Bakanlığı'nın Sağlık Bilgi Sistemi kapsamında toplanan verilerin güvenli bir şekilde depolanmasının sağlanması yolunda önlemler alması gerekmektedir. Sistemde biriken bilgilerin korunmasına yönelik kurum içi tehditler kurum dışından kaynaklanan tehditlerden çok daha fazla olabilmektedir. Hastaların bilgi güvenliğine yönelik kurum içinden ve dışından gelebilecek en önemli tehditleri Güdelci (2020: 161), şu şekilde açıklamıştır:

Çalışanlarca İstemedi, Yanlışlıkla Bilgilerin İfşa Edilmesi: Sağlık kurumlarında çalışanlar bazen istemedi, yaptıkları masum hatalar sonucunda bilgilerin ifşa olmasına neden olabilmektedir. Örneğin bir laboratuvar teknisyeni iş arkadaşından bir tanıdığı ile ilgili test sonuçlarını fark edebilmektedir. Bilgisayar ekranında açık olarak bırakılmış bir bilgi, bilgisayarın önünden geçenler tarafından görülebilmektedir. Ya da bir e-mail veya fax mesajı yanlışlıkla başka bir adrese gönderilebilmektedir.

Çalışanların Merakı: Sağlık kurumunda çalışanlar kayıtlara erişim ayrıcalıklarını meraklarından ötürü veya kendi amaçları için kötüye kullanabilmektedir. Çalışanlardan bazıları bunu aile üyeleri veya iş arkadaşlarına iyilik yaptıklarını düşündükleri için yapmaktadır. Bazıları ise tedavi gören ünlü kişiler hakkında bilgi sahibi olmak isteyebilmektedir. Bu ve benzeri nedenlerden ötürü çalışanlar sisteme erişim ayrıcalıklarını kötüye kullanabilmektedir.

Çalışanların Çıkarı: Sağlık kurumlarında çalışanlar belirli bilgilere ulaşmakta ve bunu dışardaki üçüncü kişilere, kazanç sağlamak, intikam almak veya bir başkasına zarar vermek adına aktarabilmektedir. Örneğin tanınmış kişilere ait sağlık bilgileri yerel basında ya da magazin gazetelerinde kendine yer bulabilmektedir.

Kontrol Dışı İkincil Dereceli Bilgi Kullanımı: Hasta bilgisine tıbbi amaçlar için ulaşım hakkına sahip olan kullanıcılar bu yetkilerini veri madenciliği gibi daha önceden tasarlanmamış amaçlar için kullanabilmektedir.

Yetki dışı dışardan sisteme ulaşım: İntikam almak isteyen eski bir çalışan, öfke dolu hastalar, iletişim ağına zorla girenler veya diğer kişiler, bilgileri çalabilmekte, sisteme zarar verebilmekte veya işlemleri aksatabilmektedir.

Yetki Dışı Fiziksel İzinsiz Giriş: Saldırgan veri ulaşım noktalarına fiziksel giriş olanağına sahiptir. Ancak sistem kullanımı veya istenen veri için bir yetkisi bulunmamaktadır. Bu tür tehditte örnek, bir kişinin laboratuvar önlüğü ve sahte

bir yaka kartı ile bir sağlık kuruluşuna girmesi ve sağlık bilgilerini oradaki çalışanlardan elde etmesidir.

Yine sağlıkta dijitalleşmenin önündeki engellerin belirlenmesi yönünde birçok çalışma yapılmaktadır. Bu amaçla yapılan Sağlıkta Dijital Dönüşüm Ortak Akıl Konferansı (2019) sonuç raporunda sağlıkta dijitalleşmenin önünde bulunan başlıca sorunlar dile getirilmiştir: bu sorunların dikkate alınarak hızla çözülmesi gereken sorunlar olduğu düşünülmektedir (Web.7):

- ✓ Sağlıkta Dijitalleşme Alanının Tanımlanması;
- ✓ Teknolojiyi kullanacak yetişmiş elemanların yetiştirilmesi;
- ✓ Kamu kurumları arasında bilgi ve iletişimde güvenin sağlanması ve güven eksikliğinin giderilmesi,
- ✓ Bireysel verilerin korunması ve güvenli bir şekilde depolanması,
- ✓ Verilerin doğru ve yeterli bir şekilde kaydedilmesi,
- ✓ Uygulamaya yönelik sorunların çözülmesi,
- ✓ Sektörde gerçekleşen Dijital Dönüşüm Sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesi,
- ✓ Kaliteli personel altyapısını oluşturmak amacıyla eğitim altyapısının güçlendirilmesi,
- ✓ Her türlü yasal prosedürler ve mevzuat ile ilgili sorunların çözülmesi,
- ✓ Sektörel anlamda ticarileşmek, kaynak oluşturmaya yönelik sorunlar,
- ✓ Farklı kaynaklardan bilgi alışverişinden kaynaklanan iletişim sorunları vb. başlıca sorunlar dikkati çekmektedir.

Yukarıda belirtilen sorunların her biri başlı başına bir çalışma konusu olabilir. Ancak bu maddelerin her biri halihazırda sağlık sektöründe dijitalleşmenin önünde aşılması gereken birer engel olarak durmaktadır. Çünkü sağlık sektöründe yapılacak dijitalleşme çalışmalarında mevcut koşullarda hastaların ihtiyaçlarını karşılayamayan hastanelerin ve bulunduğu konum itibarıyla ulaşım sorunları ve yetişmiş personel yetersizliği yaşayan kırsal bölgelerin bu sistemlerden nasıl yararlanacağı ayrıca değerlendirilmelidir. Bu amaçla yapılan mobil uygulamalar ve internet ortamından yapılan kayıt ve başvuru işlemleri mevcut yetersizlikleri biraz hafifletse de fiziki anlamda mesafenin aşılması farklı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca kırsal kesimdeki eğitim seviyesi ve dijital okuryazar-

lık oranı ayrıca değerlendirilmelidir. Bunun yanında akıllı telefonların ve sosyal medya kullanımının yaygınlaşması dijital okuryazarlık oranının yükselmesine kısmen de olsa katkı sağlamaktadır. Ancak yine de gelişen teknolojik olanakların insanlar tarafından kullanılabilmesi için halkın okuryazarlığının ve teknolojiye aşinalığının artırılması gerekmektedir.

Sonuç olarak sağlık sektöründe dijitalleşmenin birçok ekonomik ve sosyal yararı vardır. Ancak bu yararlar bağli olarak birçok sorumluluk alanı oluşmaktadır. Bu sorumluluklardan en önemlisi de verilerin güvenli bir şekilde depolanması ve kötü niyetli insanların ulaşmasının önüne geçilmesidir. Bunun hem teknik anlamda hem de yasal anlamda altyapısının oluşturulması varsa yasal boşlukların yapılacak düzenlemelerle kapatılması gerekmektedir. Çünkü bu veriler aynı zamanda halkın devlete olan emanetidir.

Hem kamu hem özel sektör kuruluşlarının işletme stratejilerini ve hedeflerini desteklenmesini sağlayacak dijitalleşme işlevlerine ihtiyaçları vardır. Günümüzde kuruluşlar, diğerlerinin yanı sıra gizli bilgilerin korunması, finansal hesap verebilirlik, veri saklama ve felaketten kurtarma ile ilgili birçok düzenlemeye tabidir. Ayrıca sağlık kurumlarında yönetim, yönetimi iyileştirmeyi ve gelecekte yüksek değerler elde etmeyi amaçlayan bir unsurdur. Sürecin etkin, kontrollü ve değer yaratan hizmetler üretmesinde yönetişimin önemi büyüktür. Yönetişim çerçevesi çalışanların katılımını sağlayarak şeffaf güvenilir hesap verilebilir bir yönetim şekli ile kurum çalışanlarının kendilerini kuruma ait hissetmelerini sağlayarak, örgütsel kültürde beraberinde geliştirir. Sağlık kurumlarında yönetim kurallarının uygulanmasının; geniş iş stratejileri ve hedefleri için ölçülebilir sonuçlar göstermesi, kurumsal olarak ilgili yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi, işbirliği içinde çalıştığı paydaşlarına kurumun dijital hizmetlerine güvenmelerinin garanti edilmesi, yapılan yatırımların geri dönüşüm garantisinin sağlanması gibi birçok katkıları olacağıda aşıkardır.

KAYNAKÇA

- Ak, B., (2010), *Tip Bilişiminde Mobilite Uygulamaları*, Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, Muğla 10-12.
- Akalın, B., Veranyurt Ü., (2020), *Sağlıkta Dijitalleşme ve Yapay Zekâ*, SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi, 2(2), 131-141.
- Aktan, E., 2018, *Big Data: Application Areas, Analytics and Security*, Bilgi Yönetimi Dergisi, 1(1),1-22.

- Aslan, Ş., Güzel, Ş., (2019), “Endüstri 4.0 Gelişim Süreci ve Sağlıkta Dijital Dönüşüm”, 2nd International Congress On New Horizons In Education And Social Sciences (ICES-2019) Proceedings June 18-19, 2019 İstanbul.
- Austin, J.A., Smith, I.R., & Tariq, A. (2018), *The Impact of Closed Loop Electronic Medication Management on Time to First Dose: A Comparative Study Between Paper and Digital Hospital Environments*. International Journal of Pharmacy Practice. doi: 10.1111/ijpp.12432.
- Avaner, T., Fedai, R., (2017), *Sağlık Hizmetlerinde Dijitalleşme: Sağlık Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Kullanılması*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.22, Kayfor15 Özel Sayısı, 1533-1542.
- Ay, F., (2009), Uluslararası Elektronik Hasta Kayıt Sistemleri, Hemşirelik Uygulamaları ve Bilgisayar İlişkisi, *Gülhane Tıp Dergisi.*; 51(2): 131-136.
- Bal, C.G., Ada, S., Çelik, A., (2012), Bilişim Sistemleri Başarı Modeli ve Aile Hekimliği Bilişim Sistemleri, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 35-46.
- Bonato P. (2010), “*Advances in Wearable Technology and its Medical Applications*”. 32nd Annual International Conference of the IEEE, Argentina.
- Boyd, D.M., (2008), *American Teen Sociality in Networked Publics*, Unpublished PhD Thesis, Berkeley University. California, USA.
- Bulunmaz, B., (2016). Gelişen Teknolojiyle Birlikte Değişen Pazarlama Yöntemleri ve Dijital Pazarlama. *TRT Akademi*, 348-365.
- Cancan, A., (2019), *Dijitalleşme Sürecinde Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının İncelenmesi*, T.C. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Finansman Projesi, Denizli.
- Çele, F.D., (2018), *Dijital Pazarlama Becerileri: Sağlık Kurumları İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Demirci, Ş., (2018), Sağlıkın Dijitalleşmesi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,10 (26).
- Demirel, D. (2010), Yönetişimde yeni bir boyut: E-Yönetişim. *Türk İdare Dergisi*, 466, 65-94.
- Dorn, S. D. (2015), Digital Health: Hope, Hype, and Amara’s Law. *Gastroenterology*, 149(3), 516-520.
- Dunsire, A. (1995), Administrative theory in the 1980s: a viewpoint. *Public Administration*, 73(1), 17-40.

- E-Nabız, (2020), *E-Nabız Hakkında*. <https://enabiz.gov.tr/Yardim/Index> (Erişim: 17.03.2021).
- Esatoğlu, A. E. ve Köksal A. (2002), Hastanelerde bilgisayar teknolojisi kullanımı, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 29-40.
- Gagnon, M.P., Simonyan, D., Ghandour, E.K., Godin, G., Labrecque, M., Oui-met, M., & Rousseau, M. (2016). Factors Influencing Electronic Health Record Adoption by Physicians: A Multi Level Analysis. *International Journal of Information Management*, 36 (3), 258-270.
- Güdelci, E.N., (2020), *Günümüz Sağlık Kurumlarında Muhasebe Bilgi Sistemi Güvenliği: Batman İli Örneği*, (İçinde: Günümüz Sağlık Kurumlarında Güncel Muhasebe ve Finans Konuları), (Ed: Erkin Nevzat Güdelci; İbrahim Çemberlitaş), Kriter Yayınevi, İstanbul.
- Habitat II (2000), *İstanbul +5 Ülke Raporu*, Yönetişim Alt Bölümü, İstanbul.
- Haggerty, E. (2017), Healthcare and digital transformation. *Network Security*, 2017(8), 7-11
- Herselman, M., Botha, A., Toivanen, H., Myllyoja, J., Fogwill, T., Alberts, R. (2016), “*A digital health innovation ecosystem for South Africa*”. Paper presented at the IST-Africa Week Conference, 2016.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Sağlık İşletmeleri Yönetimi: COVID-19 Salgın Döneminde Biyomedikal Arama Motorları Verilerinin Kıyaslama Analizi. *İktisadi İdari Yaklaşımlar Dergisi*. 2, 17-30
- Hıdıroğlu, D. (2020). Sağlık İşletmeleri Yönetimi ve Nükleer Tıp İlaçlarında Fiyatlandırma Stratejileri: EczacıbaşıHolding Monrol Örneği, *Turkish Studies- Social Sciences*. 15 (8), 3551-3564
- Hudes, M. K. (2017), *Fostering innovation in Digital Health a new ecosystem*. Paper presented at the Microelectronics Symposium (Pan Pacific), 2017 Pan Pacific.
- Institute on Governance (2016), *Westminster meetsdigital. Exploring the realises around our evolving democracy*. www.iog.ca/wp-content/uploads/Digital-Governance (10.01.2016).
- Işık, T., (2019), Sağlık İletişim Bağlamında Kullanım Şekilleri Açısından Dijital Algı ve Önemi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (Özel Sayı), 1979-1994.
- Işık, T., (2019), *Türkiye’de Sağlık Kurumlarında Dijital Dönüşüm Adımları, İçinde: Sağlık Hizmetleri Uygulamalarında Dijital Dönüşüm*, (Ed: Elgiz Yılmaz Altuntaş), Dizgi Ofset Matbaacılık, Konya.

- Karagöz, J. G., 2018, *Sağlıkta Dijital Dönüşüm*, Arı Yayıncılık, İstanbul.
- Karapanca, D., (2020), *Sosyal Ağ Analizi ile Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kördeve, M., (2017), Sağlık Ödemelerinde Yeni Bir Kavram. *Medikal Muhasebe*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1-13.
- Kurtulmuş Kosif, F., (2019), *Kurumların Dijital Dönüşüm Süreçlerinin İncelenmesi: Bir Sağlık Kurumu İçin Öneri*, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), T.C. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Enformatik Programı, Enformatik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Lupton, D. (2013), *The digitally engaged patient: Self-monitoring and self-care in the digital health era*. *Social Theory & Health*, 11(3), 256-270.
- Lupton, D. (2014), *Critical perspectives on digital health technologies*, *Sociology Compass*, 8(12), 1344-1359.
- Memişoğlu, D., Kalkan, B., (2016), Sağlık Hizmetlerinde Yönetişim, İnovasyon ve Türkiye, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 2, 645-665.
- Oral, O. ve Çakır, M. (2017). Nesnelerin İnterneti Kavramı ve Örnek Bir Prototipin Oluşturulması, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, Özel Sayı 1: 172-177.
- Overhage, J.M., Suico, J., ve McDonald, C.J. (2001), *Electronic Laboratory Reporting: Barriers, Solutions and Findings*. *Journal of Public Health Management and Practice: JPHMP*, 7(6).
- Özer, M.A., (2017), Yönetişimden Dijital Yönetişime: Paradigma Değişiminin Teknolojik Boyutu, *HAK-İ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 6(6-16) ISSN: 2147-3668 – E-ISSN: 2587 – 103X
- Özgen, Ebru., (2012), *Sosyal Medya ve Halkla İlişkilerde Değişen Medya Anlayışı*, Sosyal Medya Akademi (1.Baskı) içinde, yazar Tolga Kara ve Ebru Özgen (ed.), 9-20, İstanbul.
- Sayılgan, E., İşler, Y. (2017), “*Medikal Endüstri 4.0 ile Tıbbi Cihaz Sektörü*”, Tıp teknolojileri Kongresi, 13-14 Ekim.
- Sultan N. (2015), Reflective Thoughts on the Potential and Challenges of Wearable Technology for Healthcare Provision and Medical Education. *International Journal of Information Management*. 35(5): 521–526.
- Timmis, J. K., Timmis, K. (2017), *The DIY Digital Medical Centre*. *Microbial Biotechnology*, 10(5), 1084- 1093.

- Toygar, Ş. A. (2018), *E-Health Applications*, *Yasama Dergisi*, 37, 101-119.
- Tüfekçi, N., Yorulmaz, R., ve Cansever, İ. H., (2017), Dijital Hastane, *Journal of Current Researchers on Health Sector*, 7(2), 143-156.
- Vermişli Peker, S., Yavuz Van Giersbergen, M., Biçersoy, G., (2018), *Sağlık Bilişimi ve Türkiye’de Hastanelerin Dijitalleşmesi*, Sağlık Akademisi Kastamonu, 2018, 3(3): 228-267.
- Wager, K. A., Lee, F. W., ve Glaser, J. P. (2017), *Health Care Information Systems: A Practical Approach for Health Care Management*. John Wiley & Sons: P.79.
- WHO (2010), *Creating an enabling environment for population-based salt reduction strategies*. Report of a Joint technical meeting held by WHO and the Food Standards Agency, United Kingdom, July 2010. Geneva, World Health Organization (http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789241500777_eng.pdf, erişim 15 Ağustos 2013).
- World Economic Forum. (2011), *Amplifying the impact: examining the intersection of mobile health and mobile finance*. In: WEF Geneva.

Elektronik Kaynaklar

- ✓ Web 1. <https://www.endustri40.com/saglikta-dijital-donusum-saglik-4-0/>
- ✓ Web2. <https://www.ibm.com/tr-tr/watson-health/learn/artificial-intelligence-medicine>
- ✓ Web 3. https://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%9C%C3%A7_boyutlu_bask%C4%B1
- ✓ Web 4. <https://www.tridi.co/blog/saglik-sektorunde-hayati-kolaylastiran-3d-baski-uygulamalari>
- ✓ Web 5. <https://www.tridi.co/blog/saglik-sektorunde-hayati-kolaylastiran-3d-baski-uygulamalari>
- ✓ Web 6. <http://www.voksel.com.tr/blog/saglik-sektorunde-cigir-a-can-devrim-3d-yazici-teknolojisi>
- ✓ Web7. https://cdn.manastir.co/Manastir/images/website_new/works-detail/digital-transformation-healthcare/SAGLIKTA-DIJITAL-DONUSUM-RAPORU.pdf

Dr. Öğr. Üyesi Gülhan KALMUK

Lisans eğitimini Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulunda 1987 yılında tamamlayan Gülhan Kalmuk, yüksek lisansını ise 1998 yılında Başkent Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı'nda tamamlamıştır. Doktorasını Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümün'de 2016 yılında tamamlamıştır. 1987-1998 yılları arasında Başkent Üniversitesi Ankara Hastanesinde Sorumlu Hemşirelik ve Başhemşirelik, 1998-2001 yılları arasında Stok ve Malzeme Yönetimi Birim Sorumlusu, Toplam Kalite Yönetimi Sağlık Birimi Koordinatör Yardımcısı ve 2001-2006 yılları arasında Hastane Müdür Yardımcısı ve dijitalleşme çalışmalarında algoritmaların geliştirilmesi projesinde görev yapmıştır. 2006-2009 yılları arasında Başkent Üniversitesi İstanbul Hastanesinin kuruluşu ve yönetimini Hastane Müdürü olarak yürütmüştür. 2009-2010 yılları arasında Okan Üniversitesi Meslek Yüksek Okulunda Yarı Zamanlı Öğretim Görevlisi olarak, 2010-2016 yılları arasında Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu'nda Öğretim Görevlisi, çeşitli idari görevler ve Program Başkanlığı yapmıştır. Dr. Öğr. Üyesi Gülhan Kalmuk, 2016 yılı Ekim ayı itibarı ile İstinye Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi'nde Yardımcı Doçent olarak akademik kadroda yer almıştır. 2016-2017 akademik yılında Beslenme ve Diyetetik Bölüm Başkanlığını vekaleten sürdürmüştür. 2017 akademik yılı itibarı ile İstinye Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü'nde Bölüm Başkanı olarak görevine devam etmektedir. 2018-2019 akademik yılı itibarı ile Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı Koordinatörlüğünü eş zamanlı olarak devam ettirmektedir.

BÖLÜM - 10

DİJİTAL ÇAĞDA TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMININ GELİŞİMİ

Öğr.Gör.Tuğba Çedikçi FENER

İstanbul Kültür Üniversitesi

ORCID ID: : 0000-0002-0355-2949,t.cedikci@iku.edu.tr

GİRİŞ

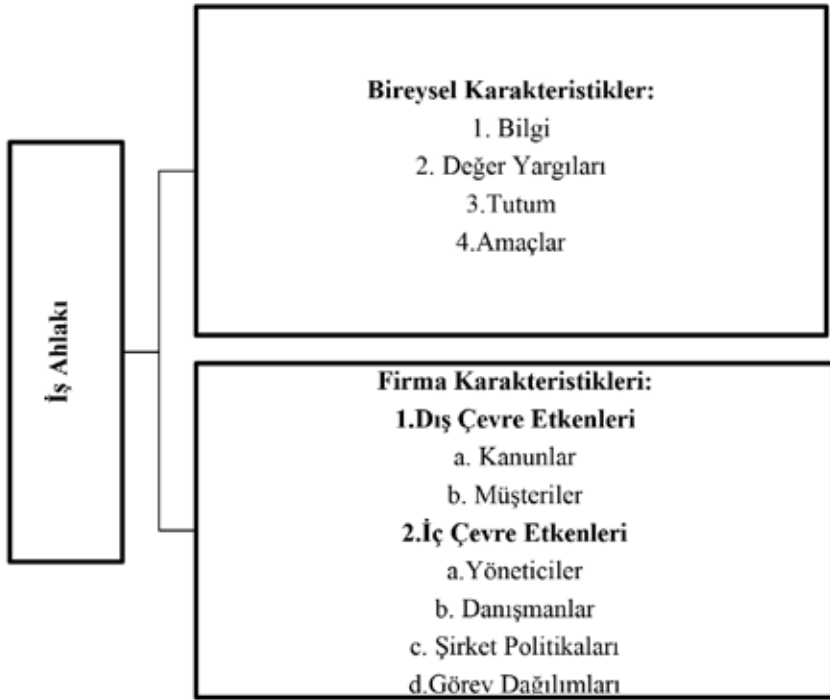
Önemi son yıllarda gittikçe artan, “İşletmenin üst yönetiminin yönetilmesi” biçiminde anlatılan Kurumsal yönetim kavramı, şirketlerin rekabet etme isteğini arttırmasında ve karşı karşıya kaldıkları problemlerin çözümüne yeni bir pencereden bakabilmelerinde oldukça etkilidir. Yaşanan ekonomik ve sosyal krizler, iklim değişikliklerinin beraberinde getirdiği çevresel sorunlar, istikrarsızlık, salgın/pandemi gibi nedenler işletmelerin sahip olduğu paydaşların talep ettiği bilgi düzeylerinde yukarı doğru bir ivme kazandırmıştır. İşletmelerin özellikle karar alma, risk yönetimi, performans değerlendirme ve tabii stratejik planlama süreçlerinin, yaşanan kriz dönemlerinin özelliklerini içeren bir politikaya sahip olmasının gerekliliğinin önemini arttırmıştır. Kurumsal yönetim yaklaşımı, işletmelerin problemlerini daha basit yollarla çözebileceği ve varlıklarını geleceğe daha emin bir biçimde aktarmalarını sağlayan ve en önemlisi uzun vadede işletmenin maliyetlerini azaltan, verimliliğini ve performansını ters orantılı bir şekilde arttıran bir yaklaşımdır. Özellikle dijitalleşmenin etkisi ile birlikte kurumların ve kurum yöneticilerinin kurumsal yönetim bağlamında gelişmeleri ve bu gelişimin her iki paydaya etkisi çalışmada ortaya konmaya çalışılacaktır.

1. AHLAK VE İŞ AHLAKI

Ahlâk, toplumda var olan örf ve adetlerin, değerlerin, toplumsal kuralların biraraya getirdiği yapının tamamını içine alan bir sosyal bilim dalıdır. Bahsedilen yapı; bireyin, bir grubun veya birarada yaşayan tüm insanların doğru ve yanlış hareketlerini saptamakta ve yönlendirmektedir (Aktan, 2006, 92). İş ahlâkı denilen kavram ise McNamara tarafından (1998) “doğru haklı olmayı esas alan, kanuni düzenlemelere olan itaatın daha ötesine giden davranış kuralları bütünü” biçiminde tanımlamaktadır. Gbadamosi ise iş ahlâkını 2004 yılında, “işletmelerin ve çalışanların nasıl davranması gerektiğini teşvik eden değerler, standartlar ve kurallar seti” biçiminde ifade etmiştir (Özgener, 2008, 31).

İş ahlâkı kavramına olan ihtiyaç kişi-firma ilişkisi sebebiyle zorunlu hale gelmiştir. Bir başka ifadeyle iş ahlâkı kavramı birey-firma ilişkisinin doğal bir sonucudur. Kişinin iş ahlâkı ile uyumlu veya iş ahlakına ters eylemler gerçekleştirmesinde ilk olarak kişisel karakteristikler, kişinin bilgi seviyesi, değerleri, tutum ve hedefleri etkilidir. İş ahlakına uyan veya uymayan eylemi tetikleyen diğer etmenler ise, firmadan kaynaklanan karakteristiklerdir. Firma karakteristiği temel olarak firma dışındaki faktörler ve firma bünyesindeki faktörler olmak üzere iki başlıktan oluşmaktadır. Bu faktörlerden ilki olan firma dışı faktörler, hayatlarını devam ettirdikleri çevrede var olan kanunlar ve alıcılardır. Firma bünyesindeki faktörler ise firma idarecileri, danışmanlar, firma stratejisi ve görev paylaşımı ile alakalı etenlerdir (TÜGİAD, 1999, 12).

İş ahlâkı, işletme içerisinde görev alanların düşünce ve isteklerini esas alarak şirket kuralları ışığında davranmalarını sağladığı için bazı alışkanlıkları barındırmaktadır. Bu alışılmış hamleler iş düzeninin rayında gitmesini sağlamasıyla birlikte, iş içi ilişkileri düzenlemekte ve işten alınan verimi en üst seviyeye taşımayı hedeflemektedir (Hıdıroğlu, 2020). Sonuç olarak iş ahlâkının öncelikle işten alınan verimi üst seviyeye taşıma ve elemanların kurumsal değerlere uygun biçimde davranmalarını sağlama yönünden önemli bir yerde olduğunu vurgulamak gerekmektedir.



Şekil.1. İş Ahlakı Karakteristikleri

Kaynak. (TÜGİAD, 1992, 11)

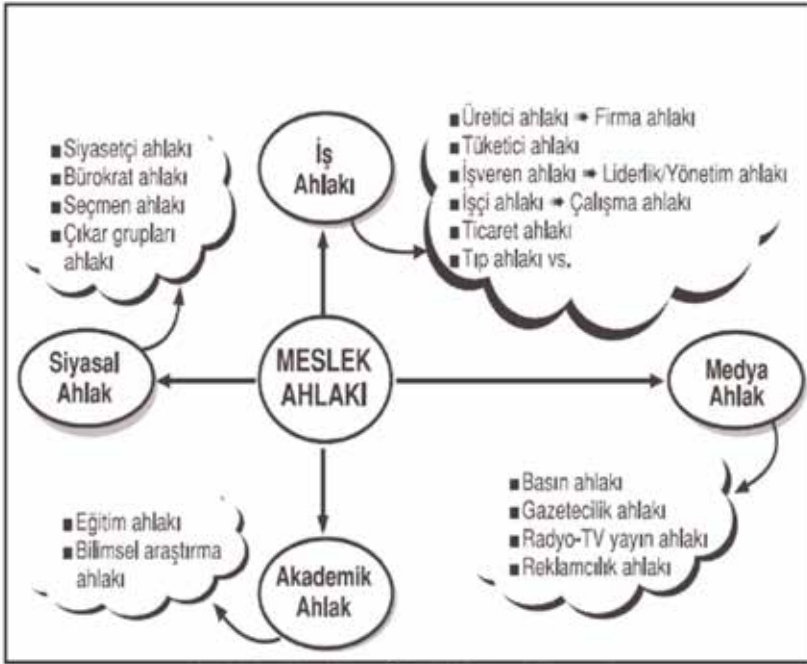
İş ahlâkının her geçen gün daha da önemli hale gelmesi genel olarak aşağıdaki gibi beş maddede toplanmıştır (Tutar vd., 2003, 145):

- ✓ Ahlâki yönden çalışmak toplum baskısıyla gelişen toplumsal sorumluluk ile alakalıdır.
- ✓ İyi ahlâk ve iyi iş arasında doğru bir orantı bulunmaktadır.
- ✓ Yöneticiler adına ahlâk ve iş hayatı konusundaki polemiklerin bir risk ya da zayıflıktan ziyade, günümüz sanayilerinin kusursuzluk ve üstün kaliteye erişme gayretlerinin bir kolu olarak düşünülmesidir.
- ✓ Birbirinden farklı menfaat gruplarının çıkarlarını dengede tutma ihtiyacının her geçen gün artmasıdır.
- ✓ Kişi ve organizasyonlar arasında olan ilişkilerin hem karşılıklı itimata hem de birbirlerinin menfaatlerine saygılı olması gerçekliğine dayanması fikrinin artmasıdır.

İş ahlâkı çoğunlukla özel sektörün mal ve hizmet imalatında ve satışı noktasında ahlâki eylemlerin öneminin altını çizmekte ve bunun yanında firma ahlâkı, işletme ahlâkı, şirket ahlâkı, alışveriş ahlâkı gibi birbirini karşılayan isimlerle de tanımlanmaktadır. Tartışmasız esnaf, üretici, işveren ahlâkı vb. gibi pek çok tanımlamalarıda iş ahlâkı şemsiyesi altında ele almak mümkündür (Aktan, 2008, 102).

İş ahlâkı genel olarak yönetsel karar vermenin üç ana kolu ile alakalıdır (Şahin ve Demir, 2000, 204):

- ✓ Hangi kanunların tercih edilmesi ve hangilerine uyulması gerektiği,
- ✓ Kanunların arasında olan finansal ve toplumsal konuların tespiti,
- ✓ Ne gibi hallerde bireyin menfaatlerinin işletme menfaatlerinden önemli sayılabileceğinin tespiti.



Şekil 2. Meslek ve İş Ahlakının Boyutları

Kaynak. (Aktan, 2008, 101).

2. KURUMSAL YÖNETİŞİM VE AHLAK

Hem ulusal hem de uluslararası finansal ilişkilerin yoğunlaşması, şirket ortaklarının işletmenin yönetimi konusunda pasif hale gelmesi, firmalardaki yönetim kurulları ve bilhassa kurul bünyesinde üye yönetici (CEO) konumunda olan yöneticilerin aldıkları kararların öneminin fazlalaşması doğal olarak kurumsal yönetim yaklaşımının da öneminin artmasına neden olmuştur (Hıdıroğlu, 2020). Bunun yanında son senelerde hissedarların yönetiminde yüksek oranlı başarısızlık ve gayrihukuki işlerin görülmesine bağlı olarak gelişmiş piyasalarda meydana gelen ekonomik buhran ve ekonomisi gelişen ülkelerde özel sektörün daha çok söz sahibi olmaya başlaması kurumsal yönetişimin önemini ortaya çıkarmaktadır. Ülkelerin finansal açıdan birbirlerine bağıllık göstermesi ve ortaklıkların var olan yeni rekabet koşullarında rekabet edebilmesi için kurumsal yönetim yaklaşımının benimsenmesi gerekmektedir (İşcan ve Kaygın 2009,215).

Kurumsal yönetim kurallarının şekillenmesi çok eskiye dayanmasa da kökleri ele alındığında Vekâlet Teorisi'ne kadar gitmek mümkündür. 1976 senesinde Jensen ve Meckling tarafından iddia edilen teoriye göre; hissedarların haklarının yöneticiler tarafından şahsi menfaatleri için kullanmasıdır. Vekalet sorunu olarak kabul edilen konu ise yönetimdeki önemli kişilerin kısa dönemdeki kazançlardan ziyade uzun dönemdeki kazançları tercih etmesi şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir (Acar, vd. 2019:19).

OECD'nin yaptığı tanıma göre kurumsal yönetim kavramı, şirketlerin yönetim ve teftişini sağlayan bir yapıdır. Kurumsal yönetim sistemi, şirketlerdeki yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler, ortaklar, alacaklılar vb. gibi çeşitli katılımcıların hak ve görevlerinin dağıtılmasını belirler, şirket ile alakalı karar verilmesi gereken belli başlı konularda esnek davranılmaması gereken kural ve prosedürleri belirler. Bu şekilde de kurumsal yönetim, şirket hedeflerinin, bu hedeflere erişmenin yollarının tespit edilmesi ve performansın izlenmesini sağlayan bir sisten meydana getirir (OECD, 1999,3). Dünya Bankası (IMF) ve OECD tarafından hazırlanan kurumsal yönetim kavramının barındırdığı ilke ve kriterleri, yatırımcıların yanında işletmenin mevcut yönetimde söz sahibi olanlar ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin tümünü kapsadığından, şirket içim karar verirken, o kararın şirkette payı bulunan tüm ortaklar üzerindeki sonuçları çok boyutlu olarak ele alınmalıdır. Yukarıda da bahsedilen kurumsal yönetim kavramı temel olarak şirket yönetimlerinin, şirket üzerinde hak sahibi olan bütün ortaklara karşı şeffaf, aldığı kararların sonuçlarını üstlenebilir hem sorumluluk sahibi hem de

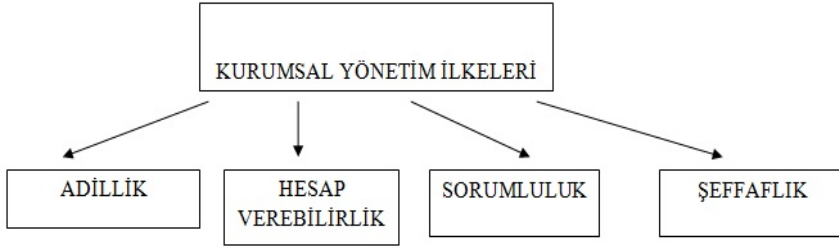
adaletli olması beklenmektedir. Bu beklenti ışığında şirket yönetimlerinin şirket yerine aldıkları kararların ve yaptıkları hareketlerin, iş etiğine ve yönetsel etiğe uygun olması hatta genel olarak etik olması lazımdır. Ahlaka uygun olmayan bir yönetimin şeffaf, aldığı kararların sonuçlarını üstlenebilir hem sorumluluk sahibi hem de adaletli olması pek mümkün değildir.

3. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN İLKELERİ

Enternasyonal yönetim ilkesi şeklinde incelendiğinde karşılaşılan konu ile alakalı en mühim kurallar OECD-Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü (Organisation for Economic Cooperation and Development)’ne ait olan Kurumsal Yönetişim İlkeleridir. Bahsedilen ilkeler ilk olarak etkili kurumsal yönetişimi sağlamak için nasıl bir temel atılması gerektiğine dikkat çekerek beş ayrı kola dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. OECD-Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü Kurumsal Yönetişim İlkeleri aşağıdaki gibidir (OECD 2004: 17-25):

- ✓ “Etkili Kurumsal Yönetişim Çerçevesi İçin Temeli Sağlamak: Kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve verimli bir pazarı tutundurmalı, hukuk kuralları ile uygun olmalı ve farklı denetleyici, düzenleyici ve uygulayıcı otoritelerle iş bölümünü açıkça dile getirmelidir.
- ✓ Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri: Kurumsal yönetim çerçevesi hissedarların haklarının işlemlerini kolaylaştırmalı ve korumalıdır.
- ✓ Hissedarlara Adil Davranış: Kurumsal yönetim çerçevesi iç ve dış hissedarları kapsamak üzere tüm hissedarlara adil davranışı sağlanmalıdır. Tüm hissedarlar haklarının ihlali karşısında etkili telafiyi elde etme fırsatına sahip olmalıdır.
- ✓ Kurumsal Yönetişimde Hissedarların Rolü: Kurumsal yönetim çerçevesi, yasalar tarafından ya da ortak anlaşmalarla konulan hissedarlar haklarını tanımalı ve şirketler ve sosyal paydaşlar arasında sermaye, iş ve yatırımların finansal olarak sürdürülebilmesi için aktif iş birliğini teşvik etmelidir.
- ✓ Açıklık ve Şeffaflık: Kurumsal yönetim çerçevesi, açıklığın zamanında ve doğru bir şekilde finansal durum, performans, sahiplik ve şirketin yönetimini de kapsayarak şirkete ilişkin tüm meseleler üzerinde gerçekleşmesini sağlamalıdır.

- ✓ Yönetim Kurulu'nun Sorumlulukları: Kurumsal yönetim çerçevesi şirketin stratejik rehberliğinin, yönetim kurulunun yönetiminin etkili bir şekilde gözetimini ve de yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara hesap verebilmesini sağlamalıdır”.



Şekil.3.Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kaynak. (Küçüközkan, 2016,2)

Genel olarak kurumsal yönetim kavramı; şeffaf olma, hesap verebilir olma, adaleli olma ve sorumluluk sahibi olma ilkeleri ekseninde, işletmelerin bütün ortakları ile olan bağlarını düzene koyan, işletmelerin globalleşmenin sonucu olan yeni şartlarla adapte olmasında şemsiye vazifesi gören bir kavramdır.

4. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN AMAÇLARI

Genel olarak kurumsal iletişimin amaçları aşağıdaki şekilde modellenebilir (Akıncı vd, 2011, 29);

- ✓ İşletme üst düzey yöneticilerinin ellerinde bulundurdıkları yetki ve gücün iş dışı kullanımının engellenmesi; başka bir deyişle yönetimin yeki ve sorumluluklarını kötü niyetlerle kullanarak şahsi çıkar elde etmesinin önüne geçilmesi,
- ✓ Sermayedar haklarının muhafaza edilmesi,
- ✓ Şirket ortaklarına adaletli ve eşit muameleye yaklaşılmasının sağlanması,
- ✓ İşletme ile birebir ilişkisi olan çıkar sahiplerinin menfaatlerinin gözetilmesi ve hakları konusunda teminat verilmesi. Bu duruma örnek olarak azınlık konumunda olanların haklarının gözetilmesi sayılabilir,
- ✓ İşletme çalışmaları ve mali durumu hakkında halkın bilgilendirilmesi ve şeffaflığın ön planda tutulması, bu kapsamda borsada hisse senedi olan

firmaların şeffaflıkları ve kurumsal sermayedarlar ve diğer çıkar sahipleri adına önemli olan bilgiyi vakit kaybetmeden ve tam bir biçimde kamuoyuna sunmaları,

- ✓ Yönetim kurulunun sorumlu olduğu konuların şeffaf bir biçimde sunulması,
- ✓ İşletmede üst düzey yönetimde olan kişilerin karar ve hareketleri sonucunda ortaklara ve öteki çıkar sahiplerine hesap verebilir olması,
- ✓ İşletme karının ortaklara ve hatta geniş manada bütün çıkar sahiplerine hakları ile doğru orantılı şekilde geri dönütlerin olması,
- ✓ Büyük paydaşların azınlık paylarını gasp etme tehdidinin ortadan kaldırılması,
- ✓ Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal sermayedarlar yönünden güven verilmesi ve likidite bedelinin azaltılması, firmanın hisse senedi satışı şeklinde mali dayanaklarına kolay yoldan ulaşma olanaklarının artırılmasıdır.
- ✓ Her türlü riski göze alan hissedar ile karar alan uzmanın menfaat çatışmasının ilkeler belirlenerek denetlenmeye çalışılması şeklinde sıralamak mümkündür.

5. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ÖNEMİ

Globalleşmenin kaçınılmaz hale geldiği bu çağda firmaların yeni global düzene adapte olabilmeleri için uluslararası nizam ve hedeflere doğrultusunda organizasyonel yapılarını biçimlendirmeleri lazımdır. Bu doğrultuda kurumsal yönetişimin her geçen gün öneminin artmasının ve kurumsal yönetişim ile daha çok karşılaşmamızın çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bunlar (Menteş, 2008, 45);

- ✓ Son Yirmi Beş Senede Karşılaşılan Özelleştirmenin Sıklığı
- ✓ Emeklilik Fonları ve Kurumsal Yatırımların Fazlalaşması
- ✓ Anapara Piyasalarının Bütün Hale Gelmesi
- ✓ Asya Buhranının Kurumsal Yönetişimin Önemini Arttırması
- ✓ Firma Fiyaskolarının Kurumsal Yönetişim Üzerindeki Etkileri

4. DİJİTALLEŞME SÜRECİ VE TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİŞİM

4.1. Dijitalleşme Süreci ve COVID-19 Salgını

Dijitalleşme amacıyla yapılan hamleler, firmaların bireysel bir kullanım platformuna dönüşmesi aşamasını getirerek, işletmelerde özelleşmenin artmasına ve endüstriyel iş ilişkilerinin sil baştan yapılmasında ve ilerlemesinde büyük bir faktör haline gelmiştir. Bir başka ifadeyle yaşam alanında iş ortamları oluşturarak (home ofis) bireylerin yaşam alanlarından firmalarına katkı sağlamaları ve vazifelerini yerine getirebilecek biçimde çalışma ortamlarını evlerine entegre edebilmeleri şeklinde de tanımlanmaktadır. Yine aynı şekilde Covid-19 sebebiyle yaşanan pandemide, yeni normal olarak alışılmış iş ilişkilerinden yepyeni formatlara geçildiği dijital dönüşüm aşamasında, COVID-19 kaynaklı pandeminin etkileriyle gelişen yeni iş yeri standartları neticesinde firmaların dijitalleşme çalışmaları hız kazanarak sosyal sorumluluk ve devam ettirilebilir kalkınma çerçevesinde faaliyet alanları da çeşitlendirilmiştir. Pandemi sonrası hayatımızı şekillendiren yeni normal dönemde alınan önlemler, organizasyonel çalışma aşamasının bir kısmının fiziksel çalışma ortamı olgusundan ayrı biçimde idare edilebileceği düşüncesinin uygulamaya dönüşmesini hızlandırmıştır.

Akıllı ya da atik çalışmaya ortam oluşturmak biçiminde kendine literatürde yer bulan ve iş yerlerinin yaşam alanlarına (home ofis) taşınarak bireyselleştirilmelerine imkan sunan bu metotlar dijital ekosistem aracılığıyla sanal bir şekilde uygulanabilmekte ve personellerin kuruma bağlılığı belirlenerek, organizasyonun devam edilebilirliği denetlenebilmektedir. Tüm bu bahsedilenler ile beraber sanal mecralar aracılığıyla yürütülen işlerin yönlendirilmesi, kontrol edilmesi, getirisinin ve etkililiğinin belirlenerek değerlendirmeler için lazım olan planlamalar, metotlar ve envanterlerde dijitalleşme süreçleri sebebiyle uyum basamaklarını tırmanmaktadır (Özer, 2017, 5)

Firmaların pandemi ile beraber çalışmalarını dijitalleşme yönlü düzenlemeleri ve otomasyona yaklaşımları neticesinde organizasyonel rahatlık ve hız değişkenleri, ileride karşı karşıya kalılabilecek risklere ve netlik kazanmayan durumlara hazırlıklı olunmasında kriter olarak tercih edilirken, kazancın ve etkinliğin denetlenmesinde ve rehabilite edilmesinde de kilit haline gelmişlerdir. Bu durumla beraber, ilerlemeye kaydetmeye devam eden teknolojik yenilikleri ve aygıtları iş hayatına güvenli şekilde yediren organizasyonlar, liderlik bakı-

mından iyi bir iletişim için lazım olan temel ve home ofis metotları ile bu önemli süreci denetleyebilmişlerdir.

6.2.Dijitalleşme Sürecinde Kurumsal Yönetişim

Son zamanlarda yönetim fikrinin gelişim göstermesi ile doğru orantılı olarak bilgi iletişim teknolojilerinin yaygınlık göstermesi, dijital teknolojiler ile bilgi yönetim yapılarının bütünleştirilmesine imkan sunmuştur (Sütçü ve Dinçerden, 2009, 134). Aslında bilginin yanı doğal olarak gücün paylaşımı, katılımcı demokrasi metodunun ana bileşenlerinden bir tanesidir. Bilginin sınırları aşarak hür bir şekilde yayılım sağlaması şüphesiz bilgi paylaşımı sayesinde. Bu doğrultuda hem bilişim hem de iletişim teknolojilerinin pek çok olanak vermesi (Uçkan, 2003:48) dijital yönetişimin kar topu etkisiyle ilerlemesine imkan tanımıştır.

Bu dönemde sık sık adından söz ettiren dijital yönetişim lazım olan yenilikleri başlatmak ve kararlı bir şekilde devam ettirmek için; yönetişim, idare ve kamu hizmetleri şeklinde ifade edilen üç temel kolda etkisini hissettirmektedir. Yönetişimde asıl önemli görülen husus kişilerin yönetime dahil olabilmele-ri, saydamlık ve demokratik toplum yapısının arkasında durulmasıyken kamu faaliyetlerinin etkin, bedel odaklı ve sorumluluk bilinci ile verilmesine dikkat çekmek önemlidir. Sunulan hizmetlerin isteğe göre en uygun biçimde verilmesi, halkın resmi bilgiye erişiminin önündeki engellerin kaldırılması ve hizmet ulaştırmada sorumluluk bilincinin ön planda tutulması oldukça önemli bir konudur. Bu sayılanları yerine getirecek yönetim yapısı ise faaliyet, verimlilik ve sorumluluk faktörlerini temel almalı, dolgun bilgi ve veri idaresini kurumsal hale getirmeli, hızlı ve güvenilir iletişime zemin oluşturmalıdır (Prasad, 2012:186). Yukarıda bahsedilenler gerçekleştiği takdirde dijital yönetişimin önünde engel kalmayacak ve dijital yönetişim hızla ilerleme kaydedecektir.

Bilindiği üzere bu kadar süratli gelişim gösteren dijital teknolojiler son yıllarda sosyal yaşamın her yerinde kendini hissettirir olmuştur. Bilhassa yönetişim çıktılarında pozitif içerikli değerler gösterebilmek için küresel çapta millî ve yerel idareler dijital teknolojilere daha sıcak bakmaya başlamışlardır. Bu aşamada dijital temel ve geniş bant yapılarını kaynak alan dijital teknolojiler aracılığı ile kamu kaynaklarının temini göz önünde tutulmalıdır (IIIT, 2016:1). Böyle bir platformda da kişi tanımı doğal olarak dijital kişiye dönüşmektedir (Seker, 2015:13). Dijital kişilerin meydana getirdiği bu çevre de yine dijital yönetişim

aracılığıyla yönetilmektedir. Son zamanlarda dijital dünyanın etkisinin çok daha yoğun olması ile birlikte pek çok alanda yadsınamayacak boyutta değişimler görülmüştür. Hem içsel iletişim hem de dışsal iletişimde mail uygulamaları hızla artmış, örgütsel boyuttaki bilgi ağları ve web siteleri büyük gelişimler kaydetmiştir (Dunleavy vd., 2006:479). Bu gelişmeler ışığında adından çokça söz ettiren dijital yönetim kavramı yönetişimin elektronik koluna değinen ve yeni yeni hayatımıza giren bir kavramdır. Dijital yönetim, doğru ve iyi yönetişimi temel alır ve bilginin dijital platformlarda tüm insanların eşit bir şekilde erişebileceği şekilde paylaşılmasını savunur. Bu kapsamda da demokrasinin önünden engeller kalkar, kişiler karar verme aşamalarına daha basit yollarla katılmış olurlar (Nath, 2016:4-5). Bilgisayar teknolojisi kullanmayla beraber sunulan hizmetlerde daha etkili olunur, belgelendirme işlemi kolayca yapılır, kaynak ve hesap yönetimi düzenli hale gelir, kısaca bilginin yönetimi en üst seviyede gerçekleştirilir.

Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) hazırladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri ile birlikte Türkiye'de kurumsal yönetim ile alakalı düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Borsa işletmelerinin kurumsal yönetim ile alakalı yapı ve aşamalarını saptarken baz alınacak olan ilkeleri anlatan tebliğ ilk olarak 2003 senesinde yayınlanan fakat son değişiklik ile beraber yayınlanma tarihi 30 Aralık 2011 olan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'dir. Tebliğ genel olarak paydaşlara yönelik tertipler, hissedarların haklarını kolay yoldan kullanabilmesi, bilgi edinme ve araştırma hakkı, genel kurula dahil olabilmek hakkı, oy verme hakkı, azınlık hakları, kazanç ortaklık hakkı ve hisselerin devredilebilmesi gibi pek çok konuyu içermektedir. Halkı bilgilendirme ve saydamlık üzerine düzenlemeler, web sitesi ve çalışma raporu gibi hususları barındırırken, çıkar sahiplerini içeren düzenlemeler, çıkar sahipleri ile alakalı firma stratejileri, çıkar sahiplerinin firma yönetimine dahil olmasının istenmesi ve firmanın insan kaynakları stratejilerini kapsamaktadır.

Bunun dışında; yönetim kurulu ile alakalı düzenlemeler, çalışma esasları, genel kurulun fonksiyonu, yönetim kurulunda düzenlenen toplantıların şekli, kurul bünyesinde bir araya getirilen komiteler ve son olarak hem kurul üyeleri hem de üst düzey idarecilere sunulan maddi haklar vb. gibi pek çok konuyu da bünyesinde tutmaktadır. Sermaye Piyasası Kurulu'nun ilkelerinin paydaşlar ve çıkar sahiplerinin menfaatlerini güvence altına aldığı ve bahsedilen ilkelerin de çıkarların devamlı olmasını hedeflediği kabul edilen bir gerçektir. Raporda çıkar sahipleri olarak bahsedilen grup çalışanlardır. Raporda personelin çıkar sahibi olarak kabul edilmesi, esasında çıkar sahipleri tabiri ile kast edilenin sosyal his-

sedarlar olduğudur. Fakat yalnızca personelin sosyal paydaş şeklinde görüldüğü bu düzenleme diğer tüm sosyal ortakların daha az önemli olduğunu gösteren bir durumdur. Sonuç olarak kurumun devamlılık yakalayabilmesi adına personelin varlığı ve hoşnutluk seviyesi öteki sosyal paydaşların yanında daha büyük önem taşımaktadır. Sermaye Piyasası Kurulu’nun bir başka artısı da sosyal paydaşlara çok küçük oranda olsa bile bir yer ayırmasıdır. Bahsedilen Sermaye Piyasası Kurulu’nun İlkeleri devlet eliyle hazırlanmış olması da esasında devletin kurumsal bazda sosyal sorumluluğu şeklinde kabul edilebilir (Sancar, 2013, 78)

Kurumların kendi başlarına yönetim yapıları oluşturmadıkları hallerde devletin bazı düzenlemeler yapması, bir bakıma kurumların ileride kaşı karşıya kalabilecekleri problemleri tahmin ederek bu riskli durumu yönetemeyecek kurumlar adına yönetime dahil olması amacını barındırır. Hirst ve Thompson da bu doğrultuda yönetişimin var oluşunu halkın devlet önderlerine uyguladığı baskı ile bağlantı kurarak devletlerin bu risk yönetim politikalarının altını çizmektedir. “Yönetişimin varlığı, kamuların ulus devletlerde liderleri üzerine uygulayabildikleri baskının boyutu ile iddia edilebilmektedir. Uluslararası ajanslar ulus aşırı politikaların ve kuruluşların sürdürülebilme sinde daha zorlanacak, devletler de nüfuslarını korumak ve anahtar kaynakların dağıtımında ve monopolleştirilmesi için çabalayacaklardır” (Hirst ve Thompson 2002, 254). Şüphesiz kurumsal yönetim örneklerinden en kabul göreni ise bünyesinde sosyal ortaklara daha çok yer ayırandır (Sancar, 2013, 79).

SONUÇ

Ülkelerin gelişmişlik seviyeleri ile doğru orantılı yol izleyen şirketlerin, iş yürüttükleri sahada kalıcı almaları kurumsal yönetim kavramını algılayış biçimleri ile fazlaca ilişkilidir. Bugünün hızlı değişen çevre şartları içinde şirketlerin kalıcılığı yakalamalarının güçlüğü dikkate alınırsa bu konunun ne kadar önemli olduğu daha iyi kavranacaktır. Bu şekilde oldukça değişken olan bir çevrede dijital teknolojiler aracılığıyla iş süreçlerini dijital hale getiren kuruluşlar, kar oranlarını ve verimlilik düzeylerini üst seviyelere taşımakta, yapabilirliklerini güçlendirmektedirler. Tüm anlatılanlar sayesinde yürüttükleri bilgi yönetimi politikaları da daha geniş perspektifli, süratli, ulaşılabilir ve güvenilir konuma yükselmektedir

Değişen şartlara uyum sağlayan imalat gücüyle birlikte insani ilişkiler de büyük bir evrime maruz kalmıştır. Bu dönüşüm ile beraber eşitlik, hakkaniyet,

saydamlık, hesap verebilirlik, itimat, sorumluluk bilinci gibi kavramlara verilen değer hızla artmıştır. Bu kapsamda iş standartlarında karşılaşılan problemler, bireysel memnuniyetsizlikler veya iş süreçlerindeki nitelik kaybı sebebiyle ahlâki kriterler hakkında ciddi ciddi konuşulan bir mevzu haline gelmiştir. Bunun yanında şirketlerin “maksimum kazanç” sahibi olmak, minimum maaş ile çalışan bulmak, personel ve alıcı haklarını es geçmek vb. gibi hem iç hem de dış çevreden olan müşterilerinin hayatını negatife çekecek çalışmalar yürütmeleri, ahlaki boyutun daha fazla tartışılır olmasına yol açmıştır.

Kurumsal yönetişimin kilometre taşlarından belki de en önemlisi iş ahlakıdır ve bünyesinde kurumsal yönetişimde de bulunan ilkeler yer almaktadır. Bahsedilen ilkeler genel manada eşitlik ve doğruluğa karşılık gelen adil olma, işlerin ikilemde olmasını önleyen ve açık iletişimi savunan saydamlık, doğru ve sebebi açıklanabilecek nesnel çalışmaların yapılmasını savunan hesap verebilirlik ve şirketin hem personellerine hem de müşterilerine ve kamuya karşı yapacaklarını gösteren sorumluluk terimleriyle ifade edilmektedir.

Özel olarak Türkiye kapsamında problem incelendiğinde dijital yönetişimi kurumsal hale getirip geliştirmek için hala önümüzde ilerlememiz gereken bir yol bulunmaktadır. Çalışma genelinde kabul edilen dijitalleşmenin katkısı, bahsedilen alanı çok daha çekici hale getirmektedir. Türkiye’de bilhassa da kamu kurumlarında bu katkılara oldukça fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2019) “**Örgütsel Ekoloji Bağlamında Kurumsal Yönetişim Ve Liderlik: Lojistik Sektöründe Bir Alan Araştırması**”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi 7. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı*,19.
- Akıncı, V. Z., Beril, M. (2011). “21. Yüzyılın Yükselen Değerleri: İş Ahlâkı ve Kurumsal Yönetişim” *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi*, 7 (1), 29-46.
- Aktan, C. C. (2006), *Kurumsal Şirket Yönetimi*, Ankara: *Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları*.92
- Aktan, C. C. (2008), “Meslek Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk”, *İş Ahlâkı Dergisi*, 1 (1), 99-121.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.

- Hıdıroğlu, D. (2020). Gayri Resmi Kurumsal Çevrede Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetişim, *Aile İlişkileri Bağlamında Aile İşletmeleri Kitabı*, ISBN: 978-625-7130-58-5, Kriter Yayınevi, 1 (1), 317-331.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Ethical Business Practices in Covid-19 Period: The Case of Kellogg Company, *Turkish Studies-Social Sciences* 15 (7), 141-151.
- Hirst, P. ve Thompson, G. (2002) The Future of Globalization, *Cooperation and Conflict*, 37 (3), London, 247-265.
- IIIT (International Institute of Information Technology). (2013). Special Track on Digital Governance Policy, *International Institute of Information Technology Bangalore* (<http://www.iiitb.ac.in/>)
- İşcan, Ö. F., Erdoğan, K. (2009). “Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 215.
- Küçüközan, Y. (2016).”Hastanelerde Kurumsal Yönetim”. *Sağlık Aktüel Yayınları*, <https://www.saglikaktuel.com/yazi/hastanelerde-kurumsal-yonetim-7057.htm>
- Menteş, S. A. (2008). “Kurumsal Yönetişim Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Tepe Yöneticisi Değişimi: Türkiye Uygulaması” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 45.
- Nath, V. (2016). *Digital governance models: Moving towards good governance in developing countries*. <http://www.digitalgovernance.org>
- OECD, OECD Principles of Corporate Governance (1999), *Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs*, 1-4.
- OECD (2004) Principles of Corporate Governance, OECD Publication Service, Paris.
- Özer, M. A. (2017). “Yönetişimden Dijital Yönetişime: Paradigma Değişiminin Teknolojik Boyutu”. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 6 (16)-6.
- Özgener, Ş. (2008), “İş Ahlâkının Kurumsallaşmasında Üst Yönetim Kademesinin Rolü”, *İş Ahlâkı Dergisi*, 1 (1), 31-54.
- Prasad, K. (2012). E-governance policy for modernizing government through digital democracy in India. *Journal of Information Policy*, 2(2), 183-203.
- Sancar, G. A. (2013). “Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi Ve Değerlendirilmesi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*. 8 (1)- 1-13.
- Seker, S. E. (2015). Dijital Varlık ve enformasyon toplumu (digital asset and

- information society), *YBS Ansiklopedi*, www.YBSAnsiklopedi.com, 2 (2).
- Sütçü, C. ve Dinçerden, E. (2009). Kurumlarda bilgi yönetiminde sürdürülebilirlik açısından iş zekasının rolü: Dijital iş modelleri. 3. İstanbul Bilişim Kongresi, Ed. E Bababan-C. Sütçü, İstanbul: Türkiye Bilişim Derneği Yay.
- Şahin, A. ve Demir, M. H. (2000), “Yönetici İkilemi, İş Ahlakı”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (1), 203-213.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2003), İşletme Becerileri Grup Çalışması, *Ankara: Nobel Basımevi*.
- TÜGİAD (1992), “İş Ahlakı Ve Türkiye’de İş Ahlakına Yönelik Tutumlar”
- Uçkan, Ö. (2003). E-Devlet, E-Demokrasi Ve Türkiye, *Kamu Yönetiminin Yeni-den Yapılanması İçin Strateji Ve Politikalar – I*, İstanbul: Literatür Yayıncılık

Öğr. Gör. Tuğba ÇEDİKÇİ FENER

1983 yılında İstanbul’da doğmuştur. 2005 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nden mezun olmuştur. Prof. Dr. Durmuş DÜNDAR danışmanlığında hazırladığı “Türkiye Ekonomisinde Markalaşmanın Yeri ve Önemi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tez çalışmasını 2008 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yönetim Ekonomisi Programı’nda tamamladı. 2008 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı’nda Doktora eğitimine devam etmektedir. 2005 yılından bu yana İstanbul Kültür Üniversitesi İşletmecilik Meslek Yüksekokulu’nda Araştırma Görevlisi, Öğretim Görevlisi, Program Başkanı ve Müdür Yardımcılığı kadrolarında yer alan Fener, 2015 yılından itibaren İstanbul Kültür Üniversitesi İşletmecilik Meslek Yüksekokulu Sağlık Kurumları İşletmeciliği Program Başkanı görevini sürdürmektedir. Tuğba Çedikçi Fener’in çok sayıda Ulusal ve Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan ve bildiri kitabında basılan makaleleri bulunmaktadır. Yayınladığı bazı makaleler birincilik ödülüne layık görülmüştür.

BÖLÜM - 11

DİJİTAL ÇAĞDA ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİ- ŞİM MODEL VE UYGULAMALARI

Doktorant Betül ŞENGÜL

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi

betullsengull@gmail.com

GİRİŞ

21. yüzyıla özgü icat edilen bir kavram olarak *yönetişim*, basit ve en sade tanımıyla kamu ya da özel bir kuruluştaki iktisadi, idari ve siyasi otoritenin birlikte kullanımı olarak tanımlanabilir. Anlam ve uygulama olarak yönetim ve *yönetişim* birbirinden farklı kavramlardır. Yönetim sözcüğünden türetilen *yönetişim*, başlangıçta idare ve siyaset gibi sosyal bilimlerin kısıtlı alanlarında kullanılmaktayken, geçen on yıllar içinde ekonomi, sosyoloji gibi diğer bilim alanlarına doğru genişlemiş; disiplinler arası hale dönüşmüştür. *Yönetişim* kavramı günümüzde gerek kuramsal gerekse de pratik olmak üzere çok boyutlu bir kavram olarak kullanılmaktadır. *Yönetişim*, yönetimdeki değişimi ve yeni bir işleyiş sürecini ifade etmekte olup, değişmesi gereken kuralları ve toplumun yönetilme şeklindeki yeni olguları belirtir. Pek çok uygulama safhası olan *yönetişimin* bir başka kullanım alanıysa *Kurumsal Yönetişim*’dir (Hoştut, 2015: 57). Kavram olarak kurumsal *yönetişim*, kurumsal yönetime oranla daha geniş bir kapsama dayalıdır ve karşılıklılık anlamı taşır. Kavram ilk defa Richard Eells tarafından 1962 yılında kullanılmasına rağmen uygulandığı doksanlı yıllara doğru bilhassa Avrupa ve Japonya’da yoğun bir şekilde kullanılır hale gelmiştir (Türk ve Bayram, 2020:107). Doksanlı yıllardan sonra dinamik bir kavram olarak iş hayatında ve akademik çevrelerde yoğun olarak kullanılmaya başlamıştır. İlk olarak BM ve Dünya Bankası (DB) öncülüğünde “*iyi yönetim (public governance)*” anlamında ele alınırken; daha sonra OECD eliyle özel

sektörü de içine alacak şekilde genişletilmiş, “*iyi yönetim (good governance)*” olarak telaffuz edilmeye başlamıştır.

Kurumsal yönetişimin ortaya çıkmasının en önemli nedeni küresel olarak şirketlerin yaşadığı krizlerdi ve bu krizlerin ardından meydana getirilen yasaların küresel yönetimdeki rolleridir (Sancar, 2013: 77). Hiç kuşkusuz küreselleşmenin en önemli sonuçlarından birisi de çok uluslu şirketlerin sayı ve etkinliğindeki artıştır. Sermayenin bilgi ve iletişim teknolojileriyle birlikte küresel ölçekte hızla dolaşıma girmesi, uluslararası boyutu olan dış yatırım kavramını doğurmuştur. Bunun sonucunda da ortaya bugüne kadar hiç görül-meyen miktarda sermaye ve yatırım olanakları gündeme gelmiştir. İşte bu du-rum küresel boyuta ulaşan işletmelerin finansal denetimi, aralarındaki küresel rekabet kurallarının belirlenmesi ve sürdürülebilir ticaret gibi pek çok sorunun çözümünü gündeme getirmiştir.

1. KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSAL YÖNETİŞİMİN TARİHİ SÜRECİ

Kurumsal yönetim, kavramsal olarak kabul görmüş tek bir ifadeden ziyade kullanıldığı esere göre farklılık gösteren bir kavram olarak günümüze gelmiştir. İngilizce literatüründe “corporate governance” olarak kavramlaşan ifade sadece şirketlerin ya da kurumların değil tüm yönetim süreçlerinin şeffaflık, dürüstlük ve hesap verilebilirlik ilkeleri dahilinde uygulanmalarına rehberlik eden kuralla-rın tamamı olarak ifade edilebilir.

Kurumsal yönetim 1990’lı yıllar itibariyle önem kazanmaya başlamıştır. Bunun nedeni ise şirketlerde yaşanan olumsuz gelişmeler ve gerçekleşen ulus-lararası finans krizleri başta olmak üzere hem özel hem de kamu alanında ku-rumsal yönetim alanındaki yetersizliklerin hissedilmesidir. Kurumsal yönetimin gelişmesiyle bir bilgi sistemi oluşturulmuş ve kurumlarda haberleşmenin önü açılarak olumsuzlukların ortadan kaldırılması ve istikrar sağlanması amaçlan-mıştır (İşcan ve Kaygın, 2010: 215). Bu amaç çerçevesinde Kurumsal Yönetimin en önemli hedeflerinden birisi hissedarların çıkarlarını koruyarak yatırımlarının garanti altına alınmasını sağlamak ve bir güven ortamı yaratmayı başararak ülke ekonomisinin gelişmesine katkı sağlamaktır (Doğan, 2018: 87). Kısaca kurum-sal yönetim hissedarlardan işletmelere ardından ülke ekonomisinde etkin ve ve-rimlilikte en üst düzey performansa ulaşmaya yardımcı olan düzeneklerin bütü-nüdür.

Küreselleşme, dünyada hemen her alanda büyük değişimlerin önünün açan dinamik bir durumdur. Özellikle bilgi ve bilgi teknolojilerindeki dönüşümlerin göz kamaştırıcı ilerlemesi bütün yer küre üzerinde ekonomik, sosyal ve siyasi değişimleri teşvik etmiştir. Küreselleşmeyle birlikte, yeni bir dünya düzeni gündeme getirilirken; rekabet kavramını da bu yeni düzenin merkezine oturan bir terim olarak görmek gerekir. Tarih boyunca toplumsal hafızada yer alan ve devletlerin ayakta kalmasını sağlayacak bir terim olarak sürekli varlığı hissedilen bu terim, aslında Batı dünyası için kaotik bir dünya sistematığının kapılarını açan bir nosyon olarak değerlendirilmelidir. Nitekim Batının başını çektiği kapitalist modernleşmenin temel dinamiği olan rekabet, 21. yüzyılda hemen her alanda kendisini gösteren bir uygulama biçimine dönüşmüştür.

Yeni Dünya Düzeninin yıkıcı ve olumsuz sayılabilecek bir terimi olarak rekabetin yeniden dizayn edilmesi zorunlu bir durumdur. İşte günümüz küresel dünyasında rekabet kavramını yeniden tanımlayacak, koşullarını yeniden düzenleyecek yardımcı unsurlardan birisi de kuşkusuz *yönetişim* olacaktır. Küresel boyuta ulaşan ve kimi zaman ülkelerin ekonomilerinden daha büyük ekonomik hacme ulaşan işletmelerin yaşayacağı belirsizliklerin önlenmesi için profesyonel ve yeni yönetim tekniklerine ihtiyaç duyulduğu açıktır. Kuşkusuz kurumsal yönetim böyle bir ihtiyacı karşılayacak en geçerli bir kavramdır.

Kurumsal yönetim tüm bu profesyonelliğe uygun olarak amacı doğrultusunda bilhassa anonim şirketlerin etkinlik gösterirken kar eldesini hissedarları arasında paylaşmak ve sürece dahil olan sivil toplum kuruluşları, müşteriler, çevreciler, medya kuruluşları, yatırımcılar, kredi verenler, yöneticiler ve çalışanları gibi tüm unsurları içeren mekanizmalar arasında çift yönlü iletişim ve verimliliğin sürdürülebilir olmasının sağlandığı bir ortamın oluşturulmasını amaçlar. Kurumsal yönetim bu ortamda çıkan her türlü çatışmanın önlenmesi için de şeffaflık, sorumluluk, hesap verilebilirlik ve adaletlilik ilkelerini benimser (Hoşut, 2015:58). İlâveten kavram, işletmelerin hem yerel hem de küresel düzeyde stratejik yönetilmesi ve yönlendirilmesinden sorumlu üst yönetime (veya sahiplerine), yüklenen sorumluluklarını yerine getirmede; hem de işletme içindeki bütün hak sahiplerinin bütün paydaşlar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteri veya öteki toplumsal organizasyonlarla olan ilişkilerini de kapsayacak kadar geniş bir alana vurgu yapar. Kurumsal yönetim aynı zamanda hukuksal çevre, risk analizleri, şirket üst düzey yönetimi ve diğer üst yöneticilerinin sorumlulukları ile bilgi akışları gibi konuları düzenleyen kilit bir kavram olarak görülmektedir (Arjoon, 2005:344).

Küreselleşmenin en önemli sonuçlarından birisi olan çok uluslu şirketlerin sayı ve hacmindeki büyüme, hali hazırda dünya ekonomisinin de bel kemiğini oluşturmuş, küresel ekonomiyle ve üretimin yapılanmasında belirleyici bir noktaya gelmişlerdir. Çokuluslu işletmeler üretim faaliyetlerini tüm dünya geneline yayarak, aynı zamanda işgücü piyasaları ve pazarlarını hacimsel olarak genişletmektedirler. Çokuluslu şirketlerin izledikleri bu politikalar, artık bulundukları ülkelerin toplam milli gelirleri ve bunların dağıtımında etkili olmaktadır. Öte yandan, çokuluslu işletmelerin teknolojik gelişmeler sayesinde esnek ve hızlı bir şekilde hareket edebilmeleri, bu şirketleri finans piyasaları üzerinde de etkin bir konuma getirmektedir. İşte iyi yönetim olgusundan yola çıkılarak çok uluslu şirketlerin doğru karar alabilmeleri, hem yerel hem de küresel düzeyde denetlenebilmeleri ve küresel büyümenin sürdürülebilir kılınması için bu kavram elzemdir.

Kurumsal yönetişim belli ilkeler etrafında şekillenmektedir. Bu ilkelerin temeliyse teorik olarak değil; küresel ölçekte yapılan araştırmalar ve çok uluslu şirketlerin işleyiş pratiklerinden doğmuştur (Ömür, 2011:167). Bu noktada belirtilmesi gereken husus her ülke için geçerli ilkelerin veya modellerin kurulamayacağıdır. Ne var ki kurumsal yönetişimle ilgili genel geçer bir takım ilke ve esaslar ortaya koymak da mümkündür. Bunlar ise yönetişimin genel ilkelerinden yola çıkılarak şeffaflık, eşitlik, sorumluluk ve hesap verilebilirlik olarak toparlanabilir.

Her ne kadar Kurumsal Yönetişim özel sektör için geçerli bir yönetim biçimi olarak gelişme gösterse de yapılan çalışmalar devlet sektörleri ve kamu kurumlarında da geçerli bir model olduğu tespit edilmiştir. Kavram, ilk kez 1996 yılında Hollanda'da Kurumsal Yönetişim Komitesi'nin konuyla ilgili olarak bazı tavsiyelerde bulunması ve akabinde Hollanda Maliye Bakanlığı'nın kamu denetim politikalarında yeni bir yaklaşım getirmesi amacıyla kamu yönetiminin konusu haline getirildi. Kısaca *Kamusal Yönetişim* başlığı altında ifade edilmeye başlanan bu yeni denetleme biçimi, kısa zamanda diğer kamu kurumları tarafından da kullanılan bir yöntem haline geldi. Zaman içinde Kamusal Yönetişim terimi kalıcı hale geldi ve AB tarafından da gündeme alındı. Terim İngiliz kamu idareleri tarafından özel sektör için geçerli olan kurumsal yönetim ilkeleriyle birleştirilerek bugünkü şekline kavuşmuştur. Böylece Kurumsal Yönetişim özel ve kamu sektörü için de kullanılan bir kavrama dönüşmüştür (Özeren ve Temizel, 2004:6). Kavramın devlet idarelerinde ele alınmaya başlaması, bir yandan kamu sektöründeki iyileştirme yöntemlerinin gelişmesine yol açmış; diğer yan-

dan da yerel ve küresel ölçekte faaliyet gösteren özel işletmelerin denetlenmesini kolaylaştırmıştır. Bu durum aynı zamanda her iki sektörü de birbirine yakınlaştırmıştır.

Kurumsal Yönetişim ve uygulamalarının AB gündemine alınması aynı zamanda kavramın uluslararasılaştığının da bir göstergesidir. Doksanlı yıllar sona ererken kurumsal yönetim AB'nin iyi yönetim ilkelerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Kavramın AB tarafından ele alınmaya başlaması kısa zamanda OECD başta olmak üzere BM, DB ve IMF gibi ulus üstü organizasyonların da dikkatini çekmiştir. Bugün kurumsal yönetim, özünde hem kamu hem de özel sektörün iyi yönetim ilkeleri çerçevesinde verimlilik, kontrol, hesap verilebilirlik ve şeffaflık gibi bir takım regülasyon kuralları olarak görülse de aslında uluslararası ilişkiler ve dış politika argümanlarının da bir parçası olarak görülmektedir.

2. KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ULUSLARARASI İLİŞKİLER DÜNYASINDAKİ ROLÜ

Bir önceki bölümde de değinildiği üzere günümüzde yönetim kavramının tek başına ekonomi için değil, sosyal bilimlerin hemen her alanında yer almaya başladığı ileri sürülebilir. Zira küreselleşme sürecinin öncelikli olarak ekonomiyi dönüştürdüğü ve bu dönüşümün beraberinde siyasal, sosyal ve hukuksal alanlara da yansıdığı görülmektedir. De Alcantara'nın da belirttiği üzere, “piyasa, her zaman toplumsal ve siyasi olmak üzere çok sayıda inşa sürecini içerir” ve “hiçbir ekonomik projenin siyasi meşruluk, toplum düzeni ve kurumsal faaliyetle tamamlamaksızın başarılamaz” (Bayraktar, 2015: 73). Bu durum aslında tek başına bir yönetim kavramsallığını değil iç içe geçmiş pek çok yönetim kavramsallığını içermektedir. Nitekim konuya uluslararası ilişkiler teorileri perspektifinden bakıldığında dış politikayı ilgilendiren *küresel yönetim*; AB gibi ulus üstü örgütler açısından ele aldığımızda çok düzeyli yönetim; uluslararası işletmecilik konularından bakıldığında da *kurumsal yönetim* gibi uygulamalara ulaşılır. Her ne kadar yönetim, sosyal bilimlerin disiplinler arası konularıyla ilişkilendirilse de temel konsept aynıdır.

Kurumsal Yönetişim kavramının uluslararası ilişkiler disipliniyle olan ilişkisi aslında II. Dünya Savaşı sonrasına uzanır. İnsanlık tarihinin ikinci büyük savaşı olarak nitelendirilen bu dönemin ardından başlayan Yeni Dünya Düzeni'ne damgasını vuran devlet düşüncesi kuşkusuz sosyal refah devleti kavramı-

dır. Ne var ki bu kavram ve uygulamalarının yetmişli yıllara doğru çözülmeye başladığı da belirtilmelidir. Batı dünyasındaki ekonomik göstergelerin yavaşlaması, ekonominin durağanlaşması dönemin gelişmiş ülkelerini yeni bir değişime zorlamıştır. Özellikle 1973 yılında baş gösteren Petrol Krizinin yarattığı dünya çapındaki ekonomik ve sosyal sorunlar, sosyal refah devleti anlayışını radikal bir şekilde sorgulamış; bu tarihten itibaren giderek azalan bir şekilde sosyal refah devleti uygulamaları sınırlandırılmaya başlanmıştır. Nitekim seksenli yıllara gelindiğinde bu uygulamanın tasfiye edildiği görülmektedir. İşte *yönetişim* kavramı ve uygulamalarındaki çeşitlenmenin bu dönemde ortaya çıktığını görmekteyiz. Neo-liberal politikaların hızla yürürlüğe sokulduğu seksenli yıllar, aynı zamanda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki artan ivmenin baş döndürücü hızla gündelik hayata girmesini sağlamıştır. Aynı zamanda Küreselleşmenin ilk tohumlarının da atıldığı bir dönem olan seksenli yıllar, ekonomi başta olmak üzere siyaset ve dış politikada, kamu yönetiminde ve diğer alanlarda güçlü bir neo liberalizme geçişin yapıldığı dönemi ifade eder (Baysal, 2017:178).

Teoride ve pratikte hem devleti, hem özel sektörü ve aynı zamanda da sivil toplumu sürece dahil ederek daha incelikli bir eko-politik bir yaşamın döngüsü yaratan neo-liberalizm, gelişmiş Batı dünyasının yeni bir çıkış noktasını oluşturmuştur.

Neo-liberalizmin tam anlamıyla gelişmiş Batı dünyasında uygulanmaya başlamasıysa doksanlı yıllara rastlamaktadır. Doksanlı yıllar aynı zamanda Soğuk Savaşın sona erdiği, Sovyetlerin dağıldığı ve Küreselleşme sürecinin başladığı karmaşık ve kaotik bir dönemdir. Çok kutuplu sistem tartışmalarının başını çektiği ve görece daha kaotik bir ortam olarak görülen doksanlı yıllar literatürde, devletin hiyerarşisine olan dirençleri artıran organizasyon ve aktörlerin çoğalmasına ve bunların beraberinde getirdiği bir karmaşa dönemi olarak tanımlanmıştır. İşte söz konusu kaotik ortamı düzenleyecek unsur ise kuşkusuz yönetim ve uygulama biçimleridir. Küreselleşme sürecinin ivme kazandığı doksanlı yıllardan itibaren yönetim ve çeşitli uygulama biçimlerinin etkisi bir yandan uluslararası sistemi düzen altına alma, diğer yandan da sistemdeki ülkelerin iç politikalarını küresel dünyaya eklemlemek üzerinedir. Bu bağlamda, Dünya Bankası, OECD, BM, IMF ve AB gibi ulus üstü organizasyonlara yüklenen yeni misyonlardan söz etmek gerekir.

Yönetişim kavramını sınırları kesin ve somut bir çerçeve içine alan ilk ulus üstü organizasyonun Dünya Bankası (DB) olduğu ileri sürülebilir. 1989 “Sahra Altı Afrika: Krizden Sürdürülebilir Büyümeye” (Sub Saharan Africa: From

Crisis to Sustainable Growth) adlı raporunda açık bir tanım yapan DB'ye göre yönetim, "siyasi iktidarların ulusal düzeyde faaliyetlerinin yönetimi amacıyla kullanımı" olarak ifade edilmiş ve devlet-toplum bütünlüğünü savunmuştur. DB'nin "yönetişim" mekanizması yönetime katılmaktan öte, yönetimi birlikte icra etmeye dayanıyordu. Bu tanımla birlikte kabul gören yönetim hızla popüler hale gelmiştir. Bilhassa 1990'lar itibariyle pek çok uluslararası örgütün de katılımıyla literatür birikimi başlamıştır. Doksanlı yıllar boyunca DB'nin yapmış olduğu tanımlamanın önemli bir dönüşüme uğradığını da eklemek gerekir. İlk olarak "daha az yönetim" ilkesiyle yola çıkan söylemler daha sonra "devletin yönlendiriciliği" ilkesine doğru evrilmiştir. Nitekim doksanlı yılların sonunda devlete dair tanımlamaların merkez noktasında yönetim ve çoklu uygulamaları bulunmaktadır (Bayramoğlu, 2002: 86-88).

Günümüzde DB'nin kurumsal yönetimden anladığı şey özetle devletlerin yapısal uyum programlarının başarılı olabilmesi için lazım gelen kurumsal yapılara odaklanmasıdır. Kurumlaşmaya yönelik kesin bir çerçevenin çizilerek hayata geçirilmesinin, az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelere borç vermenin şartı olarak sunulması, DB'nin en başta gelen ilkesidir (Zabçı, 2015:159-160). Çok yönlü bir yönetim anlayışını gündeminde tutan DB, siyasal çoğulculuğa dayalı bir siyasi iklimi, her alanda şeffaflık ve hesap vermeye dayalı bir kurumsal anlayışı ve hukuk devletini hedeflemektedir. (WB, 1989: 60). Başta siyasi iktidarlar olmak üzere hem devlet hem de özel sektörde yönetim uygulamalarının harekete geçirilmesi amaçlanmaktadır. DB, devletlerin (özellikle de gelişmekte olanlarının) rejimleri veya siyasal sisteminin işleyişiyle ilgilenmemekte, küresel ekonomiye eklenirken yapısal uyum programlarının kendisi tarafından belirlenen ülkelere uyum sağlayacak bir kurumsal çerçeveyi oluşturmayı amaçlamaktadır. DB'ye göre kurumsal düzeyde gerçekleştirilecek yönetim uygulamalarının iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki (1997 yılı raporunda da belirtildiği üzere) devletin idari yapısındaki kurumsal düzenlemeler üzerine odaklanmasıdır. Devletin doğrudan idari sistemine yönelik reform düzenlemeleri kurumsal yönetişimin temel ve ilkesel hatlarını oluşturur. Kamu yönetiminde şeffaflık, hesap verilebilirlik ve hukuki idare gibi ilkeler ise temel ve ilkesel hatların nasıl yapılandırılacağına dair yöntemleri ifade eder. Bu yöntemler bir ülkenin sahip olması gereken en temel misyonu olarak tanımlanan beş temel unsura yerleştirilmiştir. Bu unsurlar da çevrenin korunması; makro ekonomik istikrar; doğrudan alt yapı ve halka yönelik yatırımlar; sosyal devlet; güçlü bir hukuk düzeninden meydana gelir (Zabçı, 2015:161).

DB'nin 1997 Raporu kurumsallaşmış bir yönetim programının iki hat üzerinden gelişeceğini belirtmektedir (WB, 1997: 29-41). Bu hatlardan ilki uluslararası sermayenin uzun vadeli çıkarlarının korunması için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve siyasi istikrarın kalıcı olmasıdır. Bu durum esasen piyasa demokrasisinin yaratılması girişimi olarak da tanımlanır. İkinci hat ise yoksulluğun önlenmesi ve sürdürülebilir çevrenin yaratılması için sağlıklı piyasa koşullarının yaratılmasıdır. Her iki hattın da sağlıklı şekilde hayata geçirilebilmesinin ön koşuluysa kurumsal bir yönetim ikliminin yaratılmasıdır. DB'nin 1997 yılı ve sonraki raporlarında ikinci hatta yönelik en önemli vurguysa ekonomik reformların yapılmasıdır. DB'ye göre devlet yeni küresel ekonomik sistem içinde özel sektörün rakibi değil, aksine tamamlayıcısıdır. Zira devletin yaşamsal faaliyetleri pazar için kurumsal hale getirilmiş temelleri yerleştirmek olmalıdır (WB, 1997: 41). Çünkü yeni küresel sistemde özel mülkiyetin korunarak iç ve dış yatırımların güvenli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak, böylece pazar ekonomisinin güvenle gelişebileceği ortam oluşturacak bir devlete ihtiyaç bulunmaktadır.

Kuşkusuz DB, yeni sistemde devlete yüklediği ödevlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini sınayacak denetim mekanizmasını da kurmuştur. Doksanlı yılların sonundan itibaren “kredibilite” adı verilen yeni bir uygulamayı devreye sokmuş; kendisine üye bütün devletleri kısa, orta ve uzun vadeli olarak izlemeye almış; uluslararası yatırımlara uygun olup olmadıklarını açık bir şekilde kamuoyuyla paylaşmaya başlamıştır. Özellikle IMF gibi borç veren ulus-üstü örgütler veya diğer uluslararası kuruluşlar DB'nin kriterlerine uyum derecesini gözetir hale gelmişlerdir. İşte bu DB'nin kurumsal yönetim uygulamalarından en belirgin olanıdır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan kurulan ve günümüzde gelişmekte olan ülkelerin idari ve ekonomik anlamda desteklenmesi ve yapısal kusurlarının onarılması amacıyla kurulan ve günümüzde ulus üstü organizasyonlar arasında önde gelen bir kuruluş olan OECD, kurumsal yönetim modelinin en önemli geliştiricisidir. OECD'ye göre “yönetişim” bireylerin, kurumların, kamu ya da özel sektörün ortak işleriyle birlikte yönetilmesinin toplamı olarak görülmektedir. Çatışacak çıkarların uyumlu hale gelmesi ve işbirliğiyle harekete geçirilmesini gözetken, işlevsel bir süreç olarak yönetim, aynı zamanda iyi yönetim kavramının da özünü oluşturur. Bu anlayıştan hareketle OECD, kurumları ve rejimleri kapsadığı gibi, bireylerin ya da kurumların uzlaşmaları ve bu uzlaşmanın kendi çıkarlarına uygun olduğuna ikna olmaları üzerine doğan ve resmi olmayan düzenlemeleri de kapsayan etkin ve güçlü bir örgüttür (Güler, 2003:105). OECD'ye göre bütün

yönetişim uygulamaları, kurallar ya da uygulamalardan meydana gelmemekle birlikte bir dizi süreçlerden meydana gelir. Bu süreçler ne olursa olsun, egemenlik tartışmaları üzerine değil, uyum ve uzlaşma anlayışları üzerine kurulur. Kamunun ve özel sektörün aktörlerini aynı anda kapsar. Biçimsel yapıya değil etkileşim ve güven ilkesi üzerine yükselen etkin bir yapıya işaret eder. 1999 yılında OECD yönetim uygulamalarının içine kurumsal yönetimi de dahil etmiştir. Bu doğrultuda OECD başta üye ülkeler olmak üzere kendisine başvuran bütün devletlere kurumsal yönetimin geliştirilmesi için hukuki, yapısal ve düzenleyici çerçeveler oluşturmayı, bu çerçeveleri değerlendirmek ve geliştirmek kurumsal yönetim süreçleri yer alan borsa, yatırımcı şirket ve diğer sektörlerle rehberlik etmek temel taahhüt arasındadır (OECD, 2011:3).

Yukarıda belirtilen taahhütlerin nasıl gerçekleştirileceği ise yine OECD'nin 2004 yılında revize ettiği uygulama biçimlerinden anlaşılabilir. Buna göre etkin bir kurumsal yönetim için işletmelerdeki hissedarların hakları korunmalı, büyüklüğü ne olursa olsun bütün hissedarlara eşit muamele yapılmalı, işletmelerin sürdürülebilir büyümesi için tüm paydaşları aktif hale getirilmeli, kamu aydınlatılmalı ve işletmelerin yönetim kurullarına bağlayıcı sorumluluk getirilmelidir (Erdoğan, 2009: 34-35). Bu amaçla devlete düşen en önemli sorumluluk ise piyasa katılımcılarının aralarında kurdukları ilişkilerde güvenebilecekleri sağlam, hukuki ve kurumsal bir iklim yaratmaktır. Böyle bir iklim ülkenin özel koşullarından ve geleneklerinden bağımsız değildir. Ancak evrensel hukuk kuralları ve uluslararası düzenleme ilkeleri çerçevesinde öz denetim mekanizmalarının kurulması esastır (OECD, 2015: 13). Ayrıca kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen düzenlemelerin, hukukun üstünlüğüne uygun, şeffaf ve uygulanabilir olması da temel şarttır.

OECD, kurumsal yönetim ilkelerini aynı zamanda devletlerarası ilişki olarak görmektedir. Bu amaçla küresel ölçekte etkin bir kurumsal yönetimin aktörleri sadece devletlerle sınırlı kalmaz. Aynı zamanda devletleri temsil eden ulus üstü organizasyonlar, çok uluslu şirketler ve küresel ölçekte faaliyet gösteren sivil toplum örgütlerini de içine alacak geniş bir konsensusa da vurgu yapar.

Kurumsal Yönetişim kavramına Birleşmiş Milletler (BM)'in perspektifi, DB ve OECD'den temelde örtüşmesine rağmen yönetişimin özünü açıkça ortaya koyması bakımından farklıdır. Özetle BM'e göre yönetişim, küresel ölçekte ele alınması gereken, bir ülkenin bütün kademelerindeki siyasi, idari ve iktisadi işlerde kullanılan yetkilerin uygulanma biçimidir. Yönetişim kavramına BM'nin

katkısını üç noktada görmek mümkündür. Bunlardan ilki daha 1992 yılında gerçekleşen BM Çevre ve Kalkınma Konferansının sonunda geliştirilen Gündem 21 Programı'dır. Ülkelerin iç politikalarına yönelik bir düzenleme olan Gündem 21 Programları, özel sektörü ihmal ederek sadece politik kurumlarda yönetim kavramının gelişmesine katkıda bulunmuştur. İkincisiyse, 1995 yılında yayımlanan *Küresel Komşuluk* konulu raporunda yer almıştır. Adı geçen raporda her ülkenin kendi iç işleyişinde kamu ve özel sektörünü birlikte kucaklayabilecek kurumsal araçların oluşturulması esas alınmıştır. Üçüncüsü de 2000 yılında düzenlenen *BM Milenyum Zirvesinde* yayımlanan deklarasyondur. Daha çok insan hakları odaklı bir yönetim kavramına atıf yapılan bu deklarasyon *demokratik yönetim* başlığı altında katılımcılık, şeffaflık ve hesap verilebilirlik konularına odaklanmıştır (Delice, 2013). BM'e göre yönetim kapalı bir sistem anlayışı olmaktan uzak bir yaklaşımdır. Bir başka deyişle dünyadaki bütün ülkeleri eninde sonunda etkileyecek son derece çağdaş bir model olarak görülmelidir. Devlet kurumlar vasıtasıyla halkın ihtiyaçlarını sağlayacak etkili yöntemleri yönetim ile birlikte karşılamaktadır. BM'in kurumsal yönetime bakış açısı *iyi yönetim* eksenindedir. İyi yönetişimin teşvik edilmesi, karşılıklı olarak birbirini güçlendiren çabalar gerektiren çok boyutlu bir zorluktur. Örneğin, yolsuzluk devlet kapasitesini, sosyal içermeyi ve doğal kaynakların yönetimini olumsuz etkilediğinden, yolsuzlukla mücadele hukukun üstünlüğü ve barışın inşası için esastır. Barış, sürdürülebilir kalkınmayı sağlayan bir unsurdur ve hukukun üstünlüğünün tesis edilmesi ve yolsuzluğun azaltılmasına yönelik çabalar için bir ön koşuldur (Hıdıroğlu, 2020). Son olarak, şiddetli çatışmaların, yasadışı finansal akışların ve cezasızlığın itici güçlerini etkin bir şekilde ele almak ve tarafsızlık ve öngörülebilirliği sağlayan yasal bir çerçeve sağlamak için hukukun üstünlüğü gereklidir. BM'e göre kurumsal yönetim *Küresel İlkeler Sözleşmesi* çerçevesinde ve üç kritik yönetim çerçevesinde gerçekleşebilir. Genel olarak bunlar yolsuzlukla mücadele, barış ve hukukun üstünlüğüdür. Mikro düzeyde şirketler ve özel sektör kurumsal olarak sürdürülebilirlik ilkelerini kendi operasyonlarına ve aralarındaki ilişkilere entegre ederek daha fazla kapsayıcılık, hesap verebilirlik ve şeffaflık sağlayarak iyi yönetişimi geliştirebilirler. Makro düzeydeyse, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne bağlılıklarının bir parçası olarak, uluslararası norm ve standartların geliştirilmesine katkıda bulunabilirler (UN, 2020). Bu noktada çok katmanlı yönetim adı verilen yeni bir uygulama biçimine gerek duyulmaktadır. Sadece idareciler veya siyasetçilerin değil, sivil toplum ve özel sektörün de karar verme süreçlerine katılabilmesini sağlayan çok katmanlı yönetişim, BM'nin kurumsal yönetim hedeflerinde önemli bir yere sahiptir.

Kurumsal yönetim alanında bir başka etkin kuruluş olan IMF, yönetim konusunda DB'nin yaklaşımına benzeyen bir tutum içindedir. Her iki kuruluşta yönetim konusunda anayasal güvenceyi sağlamak için belli standartlar oluşturmaya çalışmıştır. Tıpkı DB'de olduğu gibi IMF de belli ilkeler doğrultusunda yönetimi güçlendirmeye çalışmıştır. Bu ilkeler; şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik, katılım ve adalet üzerine temellendirilmiştir. IMF, ülkelerin kalkınmasında iyi yönetimin önemli bir yere sahip olduğuna sıklıkla vurgu yapmaktadır. İyi yönetim, paydaşların durum değerlendirmelerini kolaylaştıracak şeffaflığa sahip olması ve temsil yetkisini kolaylaştıran etkinlik ve katılım ilkeleriyle sağlanmalıdır. IMF, ülkeleri iyi yönetime teşvik için danışmalık hizmetleri de sunmaktadır. Bu hizmetler üye ülkelerin etkin politikalar gerçekleştirmesi ve hesap verilebilirliğin arttığı finansal işlemler, istatistik sistemi ve muhasebe gibi ekonomi politikaların geliştirildiği teknik desteklerdir. Bu yöntemlerle IMF, kötü yönetimin yaratmış olduğu yolsuzluk ve diğer sorunlu durumları ortadan kaldırmayı ve ülkelerin gelişmesini sağlamayı amaçlayan bir mekanizma oluşturmuştur (Barış, 2020:430).

Günümüz küresel dünyanın en işler ve etkin ulus üstü yapılarından birisi olan AB'nin kurumsal yönetim alanında gösterdiği çaba, her türlü övgüye değerdir. Doksanlı yıllarda Hollanda idari sisteminde kurumsal bir hale getirilen yönetim ve uygulamaları nihayet Avrupa Komisyonu'na hazırlanan ve 2001 yılında yayımlanan *Avrupa Yönetişimi* adlı raporunda da yerini almış ve uygulama safhasına geçmiştir. Hali hazırda kurumsal yönetim alanında AB, en etkin ve işler ulus üstü organizasyon olarak değerlendirilmektedir. AB'nin kurumsal yönetim alanında atmış olduğu en önemli adım hiç kuşkusuz kavramı hukukileştirmektir. Nitekim 2021 yılında almış olduğu *Kurumsal Durum Tespiti ve Kurumsal Sorumluluk Hakkında Direktif Taslağı*'yla iş sektörlerinin başta insan hakları ve çevre olmak üzere her türlü lojistik ve tedarik zincirinde meydana gelebilecek olumsuzlukların kaynağında engellenmesi üzerine bağlayıcı düzenlemeler yapmıştır (https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073_EN.html/). İlaveten düzenli olarak her dönem AB sınırları içinde kurulan işletmelerin denetlenmesi, çalışanlar, hissedarlar ve diğer taraflar için korumanın sağlanması, uzun vadeli verimli, sürdürülebilir ve rekabetçi iş yaşamının oluşturulmasıyla ilgili bağlayıcı çalışmalar da yapılmaktadır. AB'nin kurumsal yönetim stratejileri içinde işletmelerin raporlanması, denetimi ve şeffaf hale getirilmesi ana amaçları arasında görülmektedir.

3. KURUMSAL YÖNETİŞİM VE ULUSLARARASI POLİTİKALARDAKİ ROLÜ

20. yüzyılın 2. yarısından itibaren uluslararası örgütler uluslararası ilişkiler incelemelerinin en yoğun alanı haline gelmiş ve küresel yönetim kavramıyla birlikte anılır hale gelmiştir. Geçen on yıllar içinde küresel güç yapısının sıklet merkezi kaymaya başlamış; ABD ve Batı ekseninden istikrarlı bir şekilde Asya-Pasifik hattına doğru gelmeye başlamıştır. Özellikle Çin, Brezilya ve Hindistan gibi yeni küresel aktörlerin ortaya çıkmasıyla dünya sistemi önemli ölçüde değişim geçirmiştir. Son zamanlarda, uluslararası politika alanında en güçlü tartışmalardan birisi, büyüyen güçlerin lehine olacak şekilde uluslararası sistemde ortaya çıkan küresel güçteki kaymaların yaşanması ve küresel yönetişimde gerçekleşen güç geçişinin etkisidir. Küreselleşme sürecinin artan etkisi nedeniyle devletler ve devlet dışı aktörler arasındaki karşılıklı bağımlılık artmıştır. Üstelik küresel yönetişim odaklı tartışmalar, bu mekanizmayı geliştiren ve destekleyen uluslararası kuralların ve devlet dışı aktörlerin de işin içine katılmasına yol açmaktadır. Küresel alanda yeni yönetişim çeşitlerinin çoğalmasının sebebi karşılıklı bağımlılığın büyük oranda artmasıyla paralel olarak yansıdığı görülmektedir (Şimşek, 2019:30).

20. yüzyılın 2. yarısından günümüze uluslararası sistemin kurumsal yapısında ve işleyişinde gözle görülür bir artış yaşanmıştır. Küreselleşmenin içeriği ve niteliği gereği ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar BM, IMF, DB NATO ve AB gibi kurumların etkinliğini artırmıştır. Nitekim bu yeni durum Fukuyama'nın ifadesiyle "çok taraflılık" olarak ifade edilmiştir. Çok taraflılık çerçevesinde ortaya çıkan bu yeni durum dünyada Doğu ve Batı ayrımını kaldırırcasına bütün devletleri, yükselen bu ulus üstü organizasyonlara üye olmaya doğru zorlamaktadır. Günümüzün küresel dünyasında sadece siyasal olarak değil aynı zamanda iktisadi istikrar ve kendi kendine yeterli olması bir devletin bekası için ön şartlar arasındadır. Küresel aktörler, ekonomi üzerine daha fazla ilgi göstermekte ve ekonomik üstünlükle hem siyasal hem kültürel alanda diğer ülkelere güç politikaları sunmaktadır (Şimşek, 30).

Doksanlı yıllar bir dönemin sonu anlamına gelirken, küreselleşme çağının da başlangıcı olarak tanımlanmaktadır. Bu yeni çağ bilgi ve iletişim teknolojileri olmak üzere pek çok alanda yepyeni ufuklar açarken, uluslararası siyasetin işleyişini de kökten değiştirmiştir. Artık ekonomi siyaset, toplum ve kamu yönetimi kurallarını belirlemede ön sıradadır. Nitekim bu durumu küresel ekonominin bo-

yutlarına bakarak görmek mümkündür. Yetmişli yıllarda dünya ticaretinde yer alan nüfus dünya genelinin ancak 1/3'üne ulaşabilirken, günümüzde %80'ler civarındadır. Son yıllarda küresel sermaye içinde dönen paranın günlük miktarı 1,5 trilyon dolardır. Öte yandan dünya ticaret hacmi de son yıllarda %6-7 arasında artış göstermiştir (Akbulut, 2021). Küreselleşmenin en belirgin bir başka özelliği de çok uluslu şirketlerin sayı ve etkinliğinde gözle görülen artıştır. Daha yetmişli yıllarda bu tür şirketlerin sayısı birkaç yüz civarındayken, sayı on binlere ulaşmıştır. Üstelik çok uluslu şirketlerin ciro ve değerlerinde de ciddi artış söz konusudur. Örneğin General Motors'un cirosu Danimarka'dan, Toyota'nın cirosu da Norveç GSMH'den fazladır. Bu yönleriyle çok uluslu şirketler, küresel ölçekte devletlerle muhatap olabilecek, hatta dış politikayı etkileyebilecek düzeyde aktör haline dönüşmüşlerdir. Bu şirketlerin en önemli özellikleri sadece mal ve hizmet üretiminde değil; küresel ekonominin yürütülmesinde ve üretimin yapılmasında belirleyici hale gelmeleridir. Çok uluslu şirketler, üretim yeteneklerini tüm dünya genelinde yayarak aynı zamanda işgücü piyasalarını ve para arzını da genişletebilmektedir. Çok uluslu şirketlerin izledikleri politikalar ülkelerin milli gelirlerine yansımakta, gelir dağılımlarının belirlenmesinde önemli bir aktör haline sokmaktadır. Diğer taraftan çok uluslu şirketlerin bilgi ve iletişim teknolojileri üzerinde hızlı hareket edebilmeleri finans, yatırım ve politika belirleme gibi unsurlarda etkin bir rol oynamalarını sağlamaktadır. Yerinde bir tanımlamayla çok uluslu şirketler artık günümüz küresel dünyasında devletler kadar (hatta çoğu zaman devletlerden daha) önemli aktör konumundadırlar. İşte çok uluslu şirketlerin ulaştığı bu nokta negatif bir distopik küresel ortamın doğmasına da yol açabilir. İşte bu durumun engellenmesi, binlerce yıllık alışlagelmiş devlet egemenliğinin sarsılmaması için güçlü, etkin ve sürdürülebilir bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada kurumsal yönetim, çok uluslu işletmelerin varlıklarını garanti altına alabildiği gibi olası olumsuzlukların yaşanmasına engel olacak elzem bir kavram olarak durmaktadır.

Kurumsal yönetim ile birlikte gündeme gelen özel sektördeki iyi yönetim olgusu aslında şirket yöneticilerinin doğru kararlar alabilmelerini, şirket yönetimine demokratik katılım süreçlerinin kolay ve anlaşılabilir şekilde olması anlamına gelir. İlâveten işletmelerin şeffaflığı, kolayca denetilebilmesini de göz ardı husus da eklenmelidir. Kurumsal yönetimin makro ekonomik politikalardan, rekabete kadar şirketlerin her türlü faaliyetlerinin denetim altına alınabilmesi olmasından hareketle uluslararası sermayenin kontrol altına tutulabilmesi husus dış politikanın temel argümanlarından birisi haline gelmiştir. Zira yukarıda da

sıklıkla değinildiği üzere uluslararası sermayenin akışkanlığı günümüz koşullarında ulusal güvenlik sorunlarından birisidir. Özellikle 1997 yılında yaşanan Güneydoğu Asya Krizi böyle bir uygulamayı zorunlu hale getirmiştir. 1997'nin ikinci yarısında görülen ve kısa zamanda bütün Güneydoğu Asya coğrafyasını saran bu kriz özellikle borsaları ve menkul kıymetler borsalarını derinden sarsmıştır. Uluslararası fon akımlarından kaynaklandığı bilinen söz konusu kriz Tayland'da başlamış ve ardından Malezya, Endonezya ve diğer Asya ülkelerine sıçramıştır (Aydın, 2000: 13-14). Görece daha az gelişmiş ülkelere doğru yapılan bu ani sermaye çıkışı bir anda krizin yaşandığı ülkeleri zor duruma düşürmüş ve yaşanan hadiseler kısa zamanda tüm küresel piyasalara yansımıştır. İşte anılan tarihte yaşanan bu kriz kurumsal yönetişim ilkesinin işletilmesinin ne denli zorunlu olduğunu ortaya koymuştur.

Güneydoğu Asya Krizinin gösterdiği bir başka sonuç ise ulus devletlerin (halen başat olsalar da), küresel ölçekteki ekonomik krizlerin önlenmesinde yetersiz kalmalarıdır. Küresel ölçekte faaliyet gösteren ve çoğu zaman da siyasi karar alma mekanizmalarına hakim olmayı başaran çok uluslu şirketlerin regüle edilmesi giderek güçleşmektedir. 1997'de yaşanan hadise göstermiş ki bu tarz işletmelerin denetlenmesi ve yönlendirilmesi iki yönlü bir süreçten geçmelidir. Bu süreçlerden ilki şirketin anavatanı konumunda bulunan ülkede hukuki ve yapısal mekanizmaların aktif hale getirilmesidir. İç düzenleme olarak da tanımlayabileceğimiz bu durum aslında çok uluslu işletmenin anavatanında yer alan ve iç politikaya yönelik süreçleri ifade etmektedir. Süreçlerin ikincisi de OECD, AB, IMF veya DB gibi ulus üstü organizasyonların rolleri üzerinedir. Dış düzenleme olarak tanımlanan ulus üstü organizasyonların bu rolleri, esasen ilkeler, konseptler ve çerçeve çalışmalarından ibaret olup daha çok danışma ve yol gösterme üzerine biçimlenmiştir. Hali hazırda iç düzenlemeler halen etkinliğini sürdürmekle birlikte, giderek artan bir şekilde dış düzenleme süreçlerinin etkin hale geldiğini söylemek mümkündür. Konuya kurumsal yönetişim perspektifinden bakıldığında çok uluslu işletmelerin küresel ekonomideki rollerinin belirlenmesinde iç ya da dış düzenlemelerin hangisinin daha öne çıktığının bir önemi yoktur. Önemli olan çok uluslu işletmelerin denetlenmesi ve yönlendirilmesinde kurumsal yönetişim ilke ve uygulamaları her iki düzeyde de etkin ve sürdürülebilir biçimde yürütülebilmesidir. Dahası dış paydaşlar olarak bilinen ulus üstü organizasyonların günümüzde yerel politikaları da bağlayacak hukuki düzenlemeler yapmasıdır.

SONUÇ

Günümüzün küresel şartları içinde gerek özel sektör gerekse de kamu sektöründeki belirleyici konumuyla kurumsal yönetim, artık uluslararası ilişkilerin ve dış politika argümanlarının önemli bir parçasıdır. Kurumsal yönetimi önemli kılan husus ise başta küresel piyasaları olmak üzere küresel ölçekteki iş dünyasını bütünleştirmede kullanılmasıdır. Bununla birlikte kurumsal yönetim, sadece iş aleminde ve ekonomide bütünleşmeyi sağlamakla kalmamakta; aynı zamanda kamu yönetimine de yeni bir anlayış getirmektedir. Böylece kurumsal yönetim küreselleşme sürecinde de önemli bir aktör durumuna gelmiştir. Nitekim bunu ulus üstü örgütlerin reform talepleri ve reform rehberlikleri çerçevelerinden anlamak mümkündür. Teoride ve uygulamada kurumsal yönetim geliştikçe uluslararası politikadaki belirleyiciliği artacaktır. Artık ulus üstü örgütlere üye olmak isteyen bir devlet ya da dışa açılarak küresel ekonomiye eklenmek isteyen bir devlet, çok boyutlu reform süreçlerine zorlanmaktadır. Böylece ortaya kontrol edilebilir bir küresel ekonomi ve uluslar sistemi çıkacaktır.

Kuşkusuz yönetim, sistemdeki var olan kriz tespitinden meşruiyet kazanmaktadır. Nitekim seksenli yıllarında yaşanan ekonomik, sosyo-politik ve devlet-toplum ilişkisinin zedelendiği krizlerde eski sistemden ziyade daha sağlam temelli bir yönetimin var olması gerekliliği doğmuştur. Dünya Bankası'nın 1989'da teorik temellerle ortaya koyduğu "yönetişim" sistemi tam da bu kriz ortamında yardıma yetişmiştir ve özellikle iktisat, uluslararası ilişkiler gibi akademik alanlarda beklenen ilgiyi fazlasıyla görmüştür. DB'nin borç vererek bir nevi dayattığı reformlar ile birlikte yönetim siyasal hayatta da yerini bulmuştur.

Yönetişim modeliyle devletin yeni rolü piyasaya etkin ve uygun hizmetlerin sunulmasıdır. Bunu gerçekleştirmeyi de özel sektörle birlikte uygulaması beklenir. Görev ve sorumluluklarını taşımakta güçlük çeken devletin daha verimli hale gelebilmesi için yetkilerini devretmesi elzem olmaktadır. Ağırlaşmış bürokratik yapı özellikle küreselleşmeyle birlikte yaşanan hızlı değişimle tıkanıklığa uğramış ve yönetim etkin bir siyasal ve toplumsal yapı için meşru hale gelmişti. Hem devlet hem devlet dışı aktörlerin uygulamada ortaklaşa yönetiminin nasıl olması gerektiği konusunda çözümler üretmeye çabalayan yönetim, işbirliği ile devletin yükünü hafifletmeyi amaçlamıştır.

KAYNAKÇA

- Akbulut, H. (2021), *Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim*, <https://www.mfa.gov.tr/kuresellesme-ve-kurumsal-yonetim.tr.mfa>, (E.T. 07.09.2021).
- Arjoon, S. (2005), “Corporate Governance: An Ethical Perspective”, *Journal of Business Ethics*, 61, 320-350.
- Aydın, S. (2000), “Asya Krizi ve Sermaye Hareketlerinin Vergilendirilmesi”, *Maliye Dergisi*, 133, 13-30
- Özeren, B. , Temizel, Ö.(2004), *Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetişim, Niçin ve Nasıl?* , DPT Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, Ankara.
- Barış, A. (2020), “Uluslararası Ekonomik Kuruluşların Yönetişim Yaklaşımı”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (2) , 415-438.
- Bayraktar, F. (2015), “‘Yönetişim’ Paradigması ve Neoliberalizm: Çelişki ve Kopuş mu Uyum ve Süreklilik mi?”, *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2) , 71-94.
- Bayramoğlu, S. (2002), “Küreselleşmenin Yeni Siyasal İktidar Modeli: Yönetişim”, *Praksis*, 7, 85-116.
- Baysal, T. (2017), “Neo-Liberalizm Tartışmaları Çerçevesinde Kamu Yönetiminin Dönüşümü: Türkiye Pratiği”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (15) , 171-195.
- Delice, E. (2013), “Uluslararası Örgüt Metinlerinde Yönetişim ve Türkiye Pratiği: Teoriden Uygulamaya Bir İnceleme”, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (4).
- Doğan, M. (2018), “Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1 (1) , 84-96.
- Erdoğan, Ş. (2009), *Kurumsal Yönetim Uygulamaları Işığında Şeffaflık ve Türkiye Uygulaması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ömür, G. A. (2011), “İş Ahlakı Perspektifinde Yatırımcı İçin Kurumsal Yönetişimin Şeffaflık İlkesinin Önemi”, *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:43. (Ekim), (163-175).
- Güler, B. A. (2003), “Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye” *Praksis*, Düzenlenmeden Yeniden Düzenlemeye: Türkiye’de Kapitalizmin Yeniden Yapılanması ve Devletin Değişen Rolü, 9, 93-116.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Gayri Resmi Kurumsal Çevrede Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetişim, *Aile İlişkileri Bağlamında Aile İşletmeleri Kitabı*, Kriter Yayınevi, 1 (1), 317-331.

- Hoştut, S. (2015), “Kurumsal Yönetişim Ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Uzmanlarıyla Niteliksel Bir Araştırma”. *Selçuk İletişim*, 9 (1) , 55-71.
- İşcan, Ö. ve Kaygın, E. (2010), “Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 213-224.
- Sancar, G. (2013), “Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi”, *Selçuk İletişim*, 8 (1), 71-84.
- Şimşek, İ. (2019), “Uluslararası Sistemde Küresel Yönetişim ve G20”, *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5 (4), 29-40.
- Türk, E. ve Bayram, A. (2020), “Halkla İlişkiler ve Kurumsal Yönetişim Bağlamında Sosyal Medyanın Kullanımı: Türkiye’deki Siyasi Partilerin Facebook ve Twitter Kullanımı Üzerine Bir Araştırma”, *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* , (33), 106-128.
- Zabçı, F. Ç. (2015), “Dünya Bankası’nın Küresel Pazar İçin Yeni Stratejisi: Yönetişim”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 57 (3), 151-179.
- OECD. (2011), *Corporate Governance of State-Owned Enterprises – Change And Reform in OECD Countries Since 2005*, OECD Publishing.
- OECD, (2015), *G20/OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ OECD’nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu*, <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf>
- UN (2020), *Ensure Just and Peacefull Societies For All*, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/governance> (E.t. 02.09.2021).
- WORLD BANK (1989), *Operational Directive 14.70: Involving NGOs in Bank-Supported Activities*, Washington D.C.
- WORLD BANK (1997), *The State in a Changing World*, World Development Report 1997, Washington D.C.
- https://www.ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10
- https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073_EN.html

Doktorant Betül ŞENGÜL

Lisans öğrenimini Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümünde 2013 yılında tamamlamıştır. Yüksek lisansını yine Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Bölümünde “*Afrika’da Bir Ulus-Devlet İnşa Süreci: Zambiya ve Kenneth Kaunda*” adlı tezi yazarak eğitimini 2017 yılında başarıyla tamamlamıştır. Doktora eğitimine 2017’de Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Bölümünde başlamış olup, tez aşamasında öğrenimine devam etmektedir.

BÖLÜM - 12

DİJİTAL ÇAĞDA İSLAMİ VE GELENEKSEL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EKONOMİNİN ÖNEMİ

Dr. Perviz Rüstemov HACIOĞLU

Azerbaycan Devlet Ekonomi Üniversitesi (UNEC)

ORCID ID: 0000-0001-6325-1163, rustamovparviz77@yahoo.com

GİRİŞ

Modern yönetim sisteminde, özellikle insan kaynakları yönetiminde dijital ekonominin gelişmesi, Azerbaycan ekonomisinin gelişmesinin temelidir. Her alanın gelişiminin temeli, yönetim mekanizmasının güncellenmesi ve iyileştirilmesi konularıdır. Modern yönetim sistemi, endüstriyel işletmelerin maddi ve manevi kaynaklarının, teknik süreçlerinin ve operasyonlarının yönetiminden oluşur. Araştırma çalışmalarımızda insan sermayesine, yönetimine ve bu kaynaklardan geliştirilmesine daha fazla önem verilmektedir. Çünkü insan sermayesi, organizasyonun yönetiminde merkezi bir figür olan hem yönetir hem de yönetilir. Yani, teknik süreci ve ayrıca malzeme kaynaklarını, yönetim alt sistemlerini etkileyerek organizasyonun gelişimini sağlama yeteneğine sahiptir. Günümüzde sanayi işletmelerinde yeniliklerin uygulanması, insan kaynaklarının bunlara adapte edilmesini ve bu amaçla yönetimin iyileştirilmesini gerektirmektedir. Bu tür önlemler, rekabetçi insan kaynaklarının yönetiminde dijital ekonominin gelişimi için acil eylemin temelini oluşturur. Bu açıdan insan sermayesinin dijital ekonomide örgütlenme mekanizması ve insan kaynakları yönetimindeki gelişimi günümüzün en acil konularından biridir.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİJİTAL EKONOMİNİN DOĞASI VE İÇERİĞİ

İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonomi, günümüz ihtiyaçlarını karşılamak için bilimsel deneyimin hem pratik hem de teorik olarak uygulanmasını sağlayan bir ilişki biçimidir. İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonomi tüm işletmelerde insan faktörünü esas almaktadır. Bu süreçler, işletmedeki tüm yeniliklerin, zekanın ve ilgili bilgilerin toplanmasına ve entegrasyonuna yol açar. Azerbaycan’da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde dijital ekonominin özel bir yeri vardır. Azerbaycan’da sosyo-ekonomik ve sosyal değişim ihtiyacından kaynaklanan ekonomik ilişkiler, sanayi ve ticaretin gelişmesi için uygun koşullar oluşturmaktadır.

Bilindiği gibi, yirminci yüzyılın sonlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulanması, ağ teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması, bilgi alışverişinin gerekli hız ve verimliliğini sağlamak için dijital araçların kullanılması, talep edilmektedir. Kısa bir süre içinde, çok miktarda bilgi, resim, video, çeşitli animasyonlu bilgi türleri, müzik videoları ve filmleri iletmek için multimedya araçları oluşturulmuş ve kullanılmıştır. Bu bakımdan bilişim sektörü tarafından bu yeniliklerin kullanılması ekonomiye de yansımıştır. Aslında, dijital ekonominin faydaları, dijital teknolojinin faydalarına dayanmaktadır. Böylece özel kodlama, değiş tokuş ve kullanım kurallarına dayanan dijital teknoloji, bilginin depolanması, taşınması ve iletilmesinde daha fazla bilgiye daha yüksek hız, verimlilik ve daha az yer ile erişim sağlamaktadır. Modern yönetim sisteminde, dijital teknoloji, bilgi işleme sürecinde kesin matematiksel yöntemlerin uygulanmasına, bilgi ile çeşitli manipülasyonların uygulanmasına izin vermektedir (Hıdıroğlu, 2020).

İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonominin ortaya çıkışı, belirtildiği gibi, geleneksel ekonomide değişikliklere ve her şeyden önce ekonomik varlıklara yeni bir unsurun veya yeni bir türün eklenmesine yol açmıştır.

Klasik ekonomide sermaye maddi biçimde kabul edilir. Bu genellikle arabaları, tesisleri ve binaları, araziye vb. içermektedir. Daha sonra, paranın ekonomideki rolü güçlendikçe, sermayeyi para biçiminde anlamaya başladılar, çünkü para arzı yoluyla araç ve emek araçları elde etmenin mümkün olduğuna inanılmıştır (Hıdıroğlu, 2020). Ancak bilginin ekonomi üzerindeki doğrudan etkisi dijital ekonominin ortaya çıkmasına neden olmuş ve bilginin kilit belirleyici bir rol oynamasıyla bilgi sermayesi ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonomide sermayenin etkinliğinin analizi, farklı varlık türleri arasında ayırım yapılmasına olanak tanımaktadır. Bunlar dönen varlıklar (dönen varlıklar), duran varlıklar, yatırımlar (tahviller), maddi olmayan varlıklar (marka, patentler, telif hakları, çalışanların yaratıcı potansiyeli ve piyasada rekabet avantajı sağlayan diğer tüm varlıklardır) (Hıdıroğlu, 2020). Modern zamanlarda bilgi sermayesi, işletmenin gelecek için satın alma gücünü yeterince tahmin edebilen, bu temelde işletmenin finansal ve organizasyonel yapısını planlayan, gelir elde edilmesini sağlayan bir varlık olarak değerlendirilebilir. Dijital teknolojiler olmadan bilgi sermayesinin yaratılması, dolaşımı ve kullanımı, değerlendirilmesi ve analizi imkansızdır. Dijital teknolojilerin uygulanması, bu sermayenin kullanımının verimliliğinin doğrudan sağlayıcısıdır.

İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonominin geleneksel ekonomiden temel farkı ve avantajı, ürünün daha doğrusu bilgi ürününün hareket ve dolaşımında daha aktif olmasıdır. Yüksek teknoloji yeniliklerinin uygulama imkanı ve küresel bağlantının mevcudiyeti, ürünlerin kısa sürede üretilmesini ve satılmasını sağlar. Öte yandan, ürünlerin satışı için pazar aramak ve seçmek, satışlar için gecikmeden ödeme yapmak, yeni tür ve çeşitleri belirleyip alıcıya sunmak, rekabetin ilerlemesini sürekli izlemek mümkündür. Dijital ekonomi, araçlar ve teknoloji açısından belirli yüksek maliyetler ve büyük ölçekli bağlantılar gerekirse de kapsama ve faaliyet alanı olarak çok daha geniş bir alanı kapsıyor. Günümüzde geleneksel ekonomide en önemli sorunlar, ürün depolama, paketleme, uygun pazarlama ve reklam, ürünlerin müşteriye zamanında ulaştırılması vb. düşünülmektedir. Dijital ekonomideki bu sorunların çoğu, geleneksel ekonomiye kıyasla çok küçüktür. Geliştirilmesi, yeni projelerin hazırlanması, tüketici ile doğrudan temasların kurulması, ürünün nicel ve nitel göstergelerinin tüketicinin veya müşterinin isteklerine uygun olarak oluşturulması daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilir.

İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonominin tüm bu avantajlarına rağmen, dünya genelinde hala yaygın değildir. Bu, her şeyden önce, dijital ekonominin oluşumunda kilit rol oynayan bilgi ve iletişim teknolojilerinin farklı bölge ve ülkelerdeki gelişme düzeyindeki farklılıklar ile açıklanabilir. Öte yandan dijital ekonominin bazı eksiklikleri de yaygın kullanımını engellemektedir.

İnsan kaynaklarının yönetiminde, gelişmiş dünyadaki büyük işletmeler arasında ekonomik ilişkilerin kurulmasının yanı sıra, sıradan ev süreçlerinin ve

çeşitli hizmetlerin uygulanmasında dijital ekonominin rolü önemlidir. Bu, her şeyden önce, ürün ve hizmetlerin perakende satışında kendini gösterir. Büyük marketlerden ve alışveriş merkezlerinden mal alımı, müşterinin evine teslimi, ödeme yapılması, çeşitli kamu hizmetlerinin sağlanması, tıbbi ve sağlık hizmetleri, eğitim ve öğretim, iş arama, çeşitli bilgilere erişimde kendini gösterir (Hıdıroğlu, 2020). Dijital ekonominin geleneksel ekonomiden farklarından biri, sadece işletmenin kendisinin değil, aynı zamanda çeşitli şirketlerin, kurumların ve bireylerin üretim, tahmin, gelecek planlaması arasındaki ilişki ve ilişkinin araştırılmasına doğrudan katılımı olasılığıdır. Böyle bir ekonomik ilişkilerin kurulmasının birbiriyle ilgisiz birçok soruna yol açtığı açıktır. Bu öncelikle ilişki veya sorunların çözümüne dahil olmayanların uygunsuz müdahalesinden, genel ağdaki kaostan vb. kaynaklanmaktadır. (Memmedova, Elizade ve Necefova, 2017: s.478-480)

2. Hz. MUHAMMED(s.a.v)’İN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE BİLİMSEL YAKLAŞIMI

Bilindiği gibi, insanlığın ekonomik düşünce tarihi, her zaman toplumun sosyo-ekonomik kalkınmasının en optimal yollarını araştırmıştır. Zamana direnen çok sayıda temel sosyo-ekonomik teori ve ekonomik yönetim modeli geliştirmiştir. Bu nedenle sosyo-ekonomik teoriler ve ekonomik yönetim modelleri, iktisadi düşünce tarihinde toplumun farklı gelişim aşamalarındaki ihtiyaçlarının karşılanmasında her zaman önemli bir rol oynamıştır. Bu anlamda Kur’an-ı Kerim’deki sosyo-ekonomik ilkelerin önemi, faizsiz ekonomik kavramların oluşması, ekonomide İslami bir finansal yönetim sisteminin kurulması ve geçişinin sağlanması günümüzün en acil konuları arasında yer almaktadır (Qurani-Kerim).

Modern yönetim sisteminde insan kaynaklarının yönetiminden bahsederken öncelikle İslam’ın kurucusu ve son peygamberi olan Hz. Muhammed (s.a.v)’in yönetim sisteminin ilkeleri şunlardır:

- ✓ Amacın yeterince tanınması.
- ✓ Hedefin doğruluğuna olan inanç.
- ✓ Amacın şeffaflığı ve bu konuda insanları bilgilendirmek.
- ✓ Doğru ve doğru stiller kullanın.
- ✓ Bilim ve yeterli bilgi.

- ✓ Güçlü bir akıl, sağduyu ve doğru analiz etme yeteneği.
- ✓ Programatik hareket ve organizasyon.

Bütün bunlara ek olarak, Hz. Muhammed (s.a.v)'in bir takım yönetici vasıfları vardır ve bunlar başlıca şunlardır:

- ✓ Güzel ahlak;
- ✓ Şeffaf geçmiş;
- ✓ Adalet;
- ✓ Mevduat;
- ✓ Cazibe, iletişim;
- ✓ Rezerv, kontrol ve bakım;
- ✓ Danışma;
- ✓ Kamusal birlik ve gruplar arası birlik oluşturmak;
- ✓ Belirleme;
- ✓ Yolsuzlukla mücadele;
- ✓ Eğitim ve öğretim.

Hz. Muhammed (s.a.v)'in hayatını yönetim ilkeleri açısından incelediğimizde çok güçlü bir siyasi lider olduğunu görürüz. Kişi ne kadar dindar, kültürel ve sosyal ise, o kadar politik ve ideal olur. İslam evrensel bir okuldu ve insan yaşamının tüm alanlarına uygulandığı gibi, aynı zamanda şefkatli bir öğretmen, yenilmez bir lider, güçlü bir politikacı, bir adanan ve bir bilgeydi. Hümanist ilkelere dayalı kesin yöntemlerle devletini kurup yönetmiş, sağlıklı bir toplum inşa etmeyi başarmıştır. Onun sosyo-politik yönetimi, hala insanlar için en iyi örnek, sosyal ve politik liderler için en ideal modeldir.

İnsan resurslarının idare edilmesinde Qrekhemin ve Bennet görüşüne göre ise, heyetin idare edilmesi, daha geniş anlayış olan– insan ehliyatlarının idare edilmesinin mühim elementini teecessüm etdirir. Lakin, praktikada bu terminlerin her ikisi çok hallarda bir-birini karşılıklı evezleyen sinonimler kimi istifade edilir. Bununla yanaşı bele bir fakt qeyd edilir ki, işçiler kimi istifade edilen insanlar maliyye ve ya maddi ehliyatlara nisbeten heç de az vacib olmayan ehliyatlardır ve onlara da diqqet ve qayğı göstermek lazımdır. (Голдсмит ve Клок, 2006: s.14)

Batı’da insan kaynakları yönetiminde dijital ekonomi terminolojisinin yaygın olarak kullanılmasına rağmen, insan kaynakları yönetiminin teori ve pratiğindeki farklılıklar hakkında ciddi tartışmalar devam etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde “Emeğin Ekonomisi ve Sosyolojisi” ders kitabının yazarları, ekonomi bilimleri adayları Ezizova, Mustafayeva ve Bayramova (2012:9) işgücünün mal ve hizmet üretmek için kullanılan bir dizi fiziksel ve zihinsel enerji olduğuna inanmaktadır. İşgücü, toplumda önde gelen üretici güçtür. Bu nedenle emek süreci, tüketici değerleri yaratmak için emeğin üretken tüketimleri ve üretim araçlarıyla birleştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Modern bir işletme yöneticileri, yani yönetim kadrosunu içermekle birlikte, bu tanım personelin - üretim kadrosunun sadece bir kısmını ele almaktadır. Emek sürecinin tanımı, emek faaliyetine hümanist yaklaşımdan ayrı olarak verilmiştir. Aslında burada işçinin ve onun faaliyetlerinin sınırlı teknokratik anlayışı hakimdir.

3. QULİYEV’İN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE BİLİMSEL YAKLAŞIMI

Profesör Tofiq Quliyev’in modern yönetim sistemindeki “İnsan Kaynakları Yönetimi” (Quliyev, 2013:1) ve “İş Ekonomisi” (Quliyev, 2003:1) ders kitapları arasında personel ekonomisi, personel yönetimi, insan alanında yönetim yer almaktadır. kaynaklar personel yönetimi, güven kaynak yönetimi politikası, personel yönetimi, dijital ekonomi vb. gibi konular geniş bir şekilde yorumlanmıştır.

Modern yönetim sisteminde, dijital ekonominin yönetimi, insan kaynakları da dahil olmak üzere ekonomik sorunlar, ekonomik literatürde kendini kanıtlamış ve bu hedefleri ifade eden, kendini kanıtlamış genel ve özel, sosyo-ekonomik hedefler ve ilgili göstergeler ile ilgilidir. uygulama. Sonuç olarak, burada hem ekonomik hem de sosyal konular ile genel ulusal, kurumsal ve bireysel çıkarlar dikkate alınmaktadır. Bu nedenle, sosyo-ekonomik verimlilikte, insan kaynaklarının bireysel kuruluşlar tarafından belirlenen görevlere uygunluğu, maliyetler ve sonuçlar arasındaki oran, işgücü verimliliği kriteri, üretim faktörlerinin ve kaynakların sistemik verimliliği kilit rol oynamaktadır. Burada sosyal verimlilik de önemlidir. Sosyal etkinlik, kural olarak, ücret, teşvik, çalışma koşulları ve emeğin korunması, çalışanların sosyal gelişimi için uygun koşulların yaratılması, ihtiyaç ve çıkarlarının gerçekleştirilmesi gibi temel koşullar anlamına gelir. Burada da görüleceği gibi, sosyal verimlilik izole değildir, ekonomik verimlilikle doğrudan ilişkilidir.

Yönetim literatüründe insan kaynakları yönetimi ile örgütlerin yönetimi arasındaki ilişki “kavram” teorisi prizması üzerinden ele alınmaktadır. Burada örgüt içindeki bireyler ve gruplar arasındaki ilişki, diğer bir deyişle, ortaklıklar ve ticari tarzdaki ilişkiler de dahil olmak üzere örgüt dışındaki dış katılımcılar arasındaki ilişki, tüm bunları örgütün amaçlarına bağlama açısından değerlendirilmelidir. Bu açıdan ekonomik verimliliğin belirleyicileri, kuruluşun kendisinin ekonomik verimliliği (istikrar, sürdürülebilir gelişme, esneklik), sosyal verimlilik (çalışanların ihtiyaç ve çıkarlarını karşılama düzeyi), tüm bunlar ilişkili olarak düşünülmelidir. örgütsel hedeflere. Burada örgütün sahibi, örgütün sermayesinin sahibi ve çalışanları ile örgütün dış düzenleyici grupları (hükümet, sendikalar) arasındaki ilişki bir nevi ticaret birliğidir. Bununla birlikte, bu koalisyonun taşıyıcıları arasında her zaman bir çıkar eşleşmesi yoktur ve bu nedenle bazı durumlarda buna ölüm ilanı halan dalgalanması eşlik eder. Böyle bir ortak girişimde, üç tarafın egemenliği büyük ölçüde mülkiyet ilişkileri, piyasa ilkeleri tarafından belirlenir ve bu, şirketin yönetimi ve firma içindeki ekonomik olarak aktif nüfus üzerinde kaçınılmaz olarak aşağıdaki gibi bir etkiye sahiptir:

- ✓ Çalışan değerlendirme;
- ✓ Konunun uzmanı operatörleri işe almak;
- ✓ Somut kararlar almak;
- ✓ Hedeflerin hiyerarşik yapı üzerindeki etkisi;
- ✓ Direktif ve direktif olmayan karar seviyelerine vb.

İnsan kaynaklarının yönetimi ve organizasyonun sosyo-ekonomik verimliliği, nihayetinde aşağıdaki konularla ilgilidir:

- ✓ İşin sonucu ile personel maliyeti arasındaki ilişkinin yoğunluğu;
- ✓ Kısa vadeli ve uzun vadeli hedefler arasındaki farklar, zaman faktörü ile ilgili sorunların ortaya çıkması ve çözümü;
- ✓ Kişinin kuruluştaki konumu;
- ✓ Emek faaliyetinin sonuçları ve belirleyicileri (niceliksel ve niteliksel göstergeler, emek yoğunluğu parametreleri, bir kişinin çabası ve yeteneği, çalışanın herhangi bir işi yapma - analiz, alışkanlık, çalışanın fiziksel ve zihinsel sağlığı, vb.). Çalışanın motivasyonel yapısı ve ilgili çatışma süreçlerine karşı tutumu;
- ✓ İş süreçlerinin organizasyonu ve koordinasyonu, uygulanan tekniklerin ve teknolojinin personel performansı üzerindeki etkisi;

- ✓ Bilgi sistemi özellikleri;
- ✓ Nüfusun uyarılması, mesleki gelişim, ödül maliyetleri ve sosyal maliyetlerdir.

Burada tabi ki firmaların ve şirketlerin politikasının, personelinin, insan kaynakları yöneticisinin rolü. Eşit koşullarda örgütlerde çalışanların ortak çıkarlarının şekillenmesinde önemli rol oynarlar. Alınan tedbirler çerçevesinde çıkar dengesi ve uzlaşma kararlarının sağlanması da burada önemlidir. Bu, sosyal ve ekonomik verimliliğin sağlanması için en önemli koşuldur ve “rasyonel hedefler kavramı”nı, rasyonel ekonomik, politik ve ekonomik davranışı etkileyen önemli bir faktördür. Görülebileceği gibi, insan kaynakları yönetimi, bir bütün olarak işletme ve yönetim faaliyetinin önemli bir bileşenidir. Bu, bu alandaki yöneticilerin profesyonelliklerinde kademeli bir artış gerektirir. Bu nedenle ülkemiz de dahil olmak üzere birçok yabancı ülkede büyük insan kaynakları yönetimi işletmelerinde özel hizmet birimleri kurulmuştur (Quliyev, 2013: 15-17).

4. ABBASOV VE SADIQOV’UN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE BİLİMSEL YAKLAŞIMLARI

Modern yönetim sisteminde Abbasov İ. M., Sadıqov R. F. “Menecment” ders kitabı, inanç kaynaklarının yönetimine kavramsal ve sistematik yaklaşımlar sağlar (Abbasov ve Sadıqov, 2013:1). Personel yönetimi, yönetimin temel bileşenlerinden biridir. Personel yönetimi sosyal bir kavramdır. Bu kavram, personel yönetiminin özünü, içeriğini, amacını, görevlerini, ilkelerini ve yöntemlerini yansıtır. Bu kavram aynı zamanda personel yönetiminin metodolojisini ve teknolojisini de kapsar. Personel yönetimi için aşağıdaki temel belgeler gereklidir:

- ✓ Örgütsel belgeler - toplu sözleşme, iç düzenlemeler, personel listesi, çalışanların hizmet talimatları;
- ✓ Sipariş belgeleri - emirler, kararnameler, talimatlar, talimatlar, kurallar;
- ✓ Bilgi-soruşturma belgeleri-bilgi, başvurular, açıklamalar, sunumlar, toplantı tutanakları vb.;
- ✓ Personelin kişisel dosyası - biyografi, anket, çalışma kitabı, eğitim belgesi, iş sözleşmesi vb.

Personel yönetimi sürecinde yöneticiler personel ile aşağıdaki şekillerde iletişim kurarlar:

- ✓ Özel olarak.
- ✓ Talimatlar ve imha belgeleri aracılığıyla.
- ✓ Toplantılar, istişareler ve toplantılar yoluyla.
- ✓ Bülten tahtası aracılığıyla.
- ✓ Öneriler, şikayetler, geri bildirim kitabı veya kutusu.

Personel yönetiminin işlevleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ **Personel Planlaması;** Kadro planlaması, gerekli personelin ilgili göstergelere göre (sayı, kompozisyon, sosyal köken, eğitim, meslek, uzmanlık vb.) planlanmasından oluşur. Personel planlaması, organizasyon yapısı ve personele dayalıdır. Personel planlaması, belirli bir süre boyunca personelin katılımını, finansmanını ve sosyal gelişimini içerir.
- ✓ **Personel Kayıtlarının Tutulması;** Bu işlev, personel departmanının ana işlevidir. Bu işlev, işletmedeki çalışanların belirli göstergelere kaydı ile ilgilidir. Örneğin, soyadı, soyadı, cinsiyeti, yaşı, ikamet yeri, eğitimi, uzmanlık alanı, iş deneyimi, pozisyonu vb. Personel kayıtlarının tutulması, boş pozisyonların kaydı için koşullar yaratarak, gerekli parametrelere göre gruplandırılmalarına olanak tanır.
- ✓ **Personel Arama ve Seçimi;** Personel araması aşağıdaki şekillerde gerçekleştirilir: boş pozisyonların ilanı; bu amaçla istihdam bürolarına ve iş bulma kurumlarına başvurmak; iş fuarlarına katılım vb. Personel seçimi, arama işleviyle yakından ilgilidir. Çünkü arama sonuçlarına göre ne kadar çok alternatif konu dahil edilirse o kadar çok seçim yapma imkanı vardır. Başka bir deyişle, iş liderleri en yüksek performansla sahip adayları seçme şansına sahip olacaklar. Seçim işlevi sırasında aşağıdaki yöntemler yaygın olarak kullanılmaktadır:

Anket Yöntemi

Bu durumda yönetici, ankette verilen bilgilerin doğruluğundan emin olmalıdır;

Rekabet Yöntemi

Adayın mesleki bilgi düzeyi, laik bilimler, bilgisayar, yabancı dil becerileri belirlenir. Yarışma yazılı, test, sözlü olarak yapılabilir.

Aday ile Mülakat Yöntemi ile Sözlü Mülakat

Bu durumda adaya yeni pozisyonu, hedefleri, gelecek planları ve bu alanda şimdiye kadar edindiği pratik bilgiler hakkında sorular sorulur. Mülakat sırasında adayın giyimi, davranışları, davranış kültürü, konuşması vb. kişisel niteliklere dikkat edilir;

Gözlem Yöntemi

Bu yöntem uygulanarak adaya belirli bir deneme süresi verilir. Bu dönemde becerileri, yetenekleri ve mesleki kalitesi gözlemlenir.

Personel seçimi birkaç aşamada yapılabilir. Bu aşamalar, yukarıdaki yöntemlerin kademeli olarak uygulanmasıyla organize edilebilir.

Personelin Sosyal Gelişimi

Bu işlev, personelin sosyal gelişimi ile ilgilidir, emek faaliyetinin gelişmesine hizmet eder, çalışmalarının sonuçlarını iyileştirir. Bu amaçla çalışanlara yönelik eğitimler, yeniden eğitim kursları, seminerler düzenlenmesi, yarı zamanlı ve gece eğitimi şeklinde eğitimlerinin artırılması planlanmaktadır. Ayrıca, personel gelişiminin bir diğer bileşeni de kariyer ve hizmet kariyer planlamasıdır. Çalışan, kariyerini kısa ve uzun vadeli olarak planlamalıdır. Çünkü her çalışan, işte edindiği tecrübe ve başarı nedeniyle alt kademelerden üst kademelere geçmektedir.

Personel gelişimini etkileyen iki tür faktör vardır:

1. Personelin iç çevresel faktörleri.
2. Personelin dış çevresel faktörleri.

İç çevresel faktörler, çalışanın çok çalışması, işte mesleki beceriler kazanması, deneyim kazanmasıdır. İç çevresel faktörler üretimde, iş sürecinde kazanılır. Dış çevresel faktörler, çalışanların iyileştirilmesi için kursların yürütülmesini, uzmanlaşmalarını, daha yüksek eğitim seviyelerinin kazanılmasını, bilimsel derecelerin kazanılmasını içerir. Yukarıda belirtilen çevresel faktörler, üretimden ayırma ve ayırmama yoluyla elde edilir. Personelin hareketini sağlamak. Yani çalışanların boş pozisyonlara alınması, iş ve mesleki faaliyetlerde üstün olanların terfisi, görevini yapmayan çalışanların terfi veya işten çıkarılmasıdır.

Personel finansmanı, personel yönetiminin en önemli bileşenlerinden biridir. Personel finansman planı, öncelikle finanse edilecek faaliyetleri ve fon miktarını belirler. Finanse edilecek faaliyetler, ilgili fonlarda gruplandırılarak sistematize

edilir ve bu fonlar aracılığıyla finanse edilir. Bu fonlar arasında maaş fonları, ekonomik teşvik fonları, sosyal kalkınma fonları, ikramiye ve yardım fonları ve sosyal sigorta fonları bulunmaktadır. Harcama kalemleri şunları içerir:

1. Temel ve ek maaş.
2. Sosyal sigortaya tahsisler.
3. Seyahat masrafları.
4. Mali yardım.
5. Eğitim ve mesleki gelişim harcamaları.
6. Yemek, barınma, sağlık harcamaları.

Personel yönetimi sürecinde tüm yönetim fonksiyonları ve yöntemleri uygulanır:

- ✓ Personelin finansmanında, maaşlarının hesaplanmasında, ekonomik teşvik sisteminin uygulanmasında, çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ekonomik yöntem kullanılır;
- ✓ İdari yöntem, tek yönlü bir personel yönetimi yöntemidir. İdari yöntem, insanları yüksek talepler temelinde eyleme, performansa, düzene ve disipline motive eden zorlayıcı bir yöntemdir. İdari yöntem, personelin faaliyetlerini etkiler, emirler, direktifler, özel talimatlar vererek faaliyetlerini artırır;
- ✓ Sosyo-psikolojik yöntem, personelin psikolojisi üzerinde ahlaki etki yaratarak, sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak, sosyal bakımı sürdürerek, sosyal gelişimi sağlayarak bir yönetim yöntemidir. Sosyo-psikolojik yöntem, organizasyonda sağlıklı-psikolojik bir ortam yaratır, personeli ideolojik ve politik olarak eğitir, ekibin gelenek ve göreneklerinin korunmasını ve gelişmesini sağlar. (Abbasov ve Sadıqov, 2013:1)

5. ŞAHBAZOV, HESENOV VE MEMMEDOV’UN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE BİLİMSEL YAKLAŞIMLARI

Şahbazov K.A., Memmedov M.H., Hesenov H.S. “Menecment” ders kitabı, inanç kaynaklarının yönetimine kavramsal ve sistematik yaklaşımlar sağlar. (Şahbazov, Memmedov, Hesenov ved., 2013:1). Modern bir yönetim sisteminde her kuruluş, ürünlerinin rekabet gücünü artırmakla ilgilenir. Bu, yüksek kaliteli

teknoloji ve ekipmanın yanı sıra üst düzey profesyonellerin katılımını gerektirir. Bu bağlamda, üç tip kompleks geliştirmek uygundur;

- ✓ Bölgeye veya bölgenin organizasyon grubuna yönelik bölgesel odaklı bir kompleks;
- ✓ Temel saha organizasyonları temelinde oluşturulan sektörel oryantasyon kompleksi;
- ✓ Özel eğitim kurumlarıyla doğrudan iletişim anlaşmaları imzalayan yerel organizasyon kompleksleri.

Modern yönetim sistemindeki yerel deneyimin incelenmesi, kural olarak, kuruluşların mesleki uyum ve oryantasyon konularıyla ilgilenen belirli bir hizmet türüne sahip olmadığını göstermiştir.

Resmi olarak, insan kaynakları eğitim uzmanları kariyer rehberliği sorunlarıyla ilgilenir. Uyum sorunları, farklı departmanlardan özel personel tarafından ele alınmaktadır. Bunlar insan kaynakları departmanı müfettişleri, bölüm yöneticileri veya iş arkadaşlarıdır. Temel amaçları, genç çalışanların işletmeye adaptasyonunu hızlı ve güvenli bir şekilde organize etmektir. Unutulmamalıdır ki, ilk uyarılmanın uygulanması ile sonraki uyarılmanın uygulanması arasında hiçbir fark yoktur, yani tüm önlemler benzerdir ve aşağıdaki gibidir.

Uyum süreci, çalışanın işe alımı ve kaydı sırasında doğrudan insan kaynakları departmanı ile başlar. İnsan kaynakları departmanı müfettişi, çalışanla iş görüşmeleri yaparak genel olarak çalışacağı işletme, departman, atölye hakkında bilgi verir, ardından yeni çalışanı iş yerine getirir ve doğrudan yönetimle tanıştır. Yönetici sırayla yeni çalışanı personele tanıtır. Yönetici, kendi takdirine bağlı olarak, daha deneyimli ve daha yaşlı çalışanlardan vasi olarak yeni bir çalışan atayabilir. Kural olarak, yönetici ay boyunca yeni çalışanla düzenli olarak konuşur, zorluklar ve başarılarla ilgilenir ve çalışmalarını sistematik olarak değerlendirir. (Şahbazov vd., 2013:522-523)

6. İSGENDEROV'UN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE BİLİMSEL YAKLAŞIMLARI

Modern yönetim sisteminde R. E. İsgenderov'un «Personel Yönetimi» adlı kitabında, etkinliği işletmeler ve kuruluşlardaki hiyerarşik iş bölümünün ekonomik doğasına bağlı olan yönetim alanındaki işlevsel yönetim birimlerinin etkin işleyişini ve uygulanmasını tartışıyor. (İskenderov, 2009:9) Bu cümlede, kitabın

tamamında olduğu gibi, personelin yönetimi, kurulun yönetimi ile eş anlamlıdır, böylece organizasyonel ve işlevsel bir şekilde tüm personele karşı koymak, ikincisi münhasıran, bir hedefe ulaşmanın teknokratik bir yolu olarak tanımlar. (İskenderov, 2009: 62-63).

İşletmedeki çalışanların iş kalitesi, büyük ölçüde kendilerine sunulan motivasyona bağlıdır. Öte yandan, işletme planlarının doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamak için departman başkanının çalışanların emek sürecini izlemesi gerekir. Görüldüğü gibi, bu işlevler birbiriyle ilişkilidir ve tüm yönetim kurulunun ortak çabalarının sonucudur. Dolayısıyla yönetim işlevi, yönetim türlerinin karşılıklı emek sürecinde yönetilen nesneye bağımlılığı olarak da düşünülebilir. Yani kurulun liderliğinde yürütülen tüm faaliyetlerin temel amacı ve yönü, önceden tanımlanmış belirli görevleri yerine getirmektir. Yönetim süreci personel tarafından gerçekleştirilirken aşağıdaki aşamalar tercih edilir:

1. Yönetim faaliyeti planlaması
2. Yönetim organizasyonu
3. Aktivitenin motivasyonu
4. Yönetim kontrolünün personel tarafından yürütülmesi

Personel yönetiminin yukarıdaki işlevlerinden biri, özellikle işletme için çok önemlidir, çünkü planlama bunlardan en önemlisidir ve bir yönetim işlevi olarak diğer görevlerin temelini oluşturur. Personel yönetimi sürecinde, organizasyonun gelecekteki stratejik ve taktik planları personel tarafından geliştirilir ve uygulanır. Bu durumda, eylem planının her aşamasının motive edilmesiyle birlikte, bunların uygulanmasını izlemek için bir mekanizma geliştirilmektedir. Bunlar şunları içerir:

1. Personelin çalışmalarını planlamak.
2. İşletmedeki örgütsel çalışmanın ilerlemesinin adım adım denetimi.
3. Yönetim personeli tarafından gerçekleştirilen sorumlulukları kanıtlayın veya motive edin.
4. Kuruluşun yönetimi ve işletmenin faaliyetleri ile bağlantılı olarak yönetim ekibi tarafından verilen kararların ve emirlerin uygulanması üzerinde kontrolün uygulanması.

Yönetimin temel özellikleri, personel planlamasında her bir pozisyon için uygun fonksiyonların tanımlanmasını içerir. Personel ile planlama sürecinde, organizasyonun hedefleri ile tamamen uyumlu konuların ön plana çıkarıldığı ve

personelin her bir üyesine ne yapması gerektiği önceden söylendiği kararlar alınır. Yarın için bugünün plan hazırlığı, çalışanların hangi işin yapılması gerektiğini ve nasıl yapılması gerektiğini önceden bilmeleri gerektiğini belirler.

Yönetim, herhangi bir duruma uygun bir iş gücü yaratmayı planlamak için birleşik bir plana sahip değildir. Planlama sürecine yöneticinin katılımıyla ve buna dayalı olarak planlama, işletmenin örgütsel çalışmalarında personelin düzeyine bağlıdır, yani çalışan faaliyetlerinin planlanması, çalışanların niteliklerine uygun bir düzeyde gerçekleştirilmelidir. Bu nedenle, personel ile çalışmanın stratejik planlaması yüksek düzeyde değilse, kuruluşun uzun vadeli gelişme beklentilerine sahip olması bir sorun haline gelecektir. Durumun yönetim tarafından doğru bir şekilde değerlendirilmesi, çalışanların dikkat çekici özellikleri göz önünde bulundurulması ve yönetim uygulamalarının iyileştirilmesi ile önemli maliyet tasarrufları sağlanabilir. İşletmenin faaliyetleri üzerinde yönetim tarafından sürekli kontrol, yönetimin planlama düzeyine, mevcut ekonomik durumun özelliklerinin dikkate alınma derecesine veya kuruluşun iç pazarda nasıl davrandığına ve faktörlerin ana yönlerine bağlıdır. (İskenderov, 2009: s. 6-8)

7. ELİYEV VE HEMİDOV’UN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE BİLİMSEL YAKLAŞIMLARI

Modern yönetim sisteminde iktisad üzre felsefe doktorları, dos. M.E.Eliyev ve iktisad üzre felsefe doktorları, dos. H.İ.Hemidov «İnsan Kaynakları Yönetimi» adlı ders kitabında, literatürde insan gücü yönetimi adı altında yer alan bireylerle ilgili bilimin artık İnsan Kaynakları Yönetimi olarak anıldığını yazmaktadır. (Eliyev ve Hemidov, 2002:13) Bu yazarlar tarafından 2013 yılında yayınlanan «İşletmede İnsan Kaynakları Yönetimi» ders kitabı, işgücünün yönetimine paralel olarak geliştirilen tüm teorilerin temelini çalışanlarla çalışmak olduğunu belirtmektedir. Çalışan bulma, eğitim, maaş sistemlerinin düzenlenmesi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi işgücü ve işle ilgili tüm faaliyetler açıklanır. (Eliyev ve Hemidov, 2013:130-191)

Aslında tanımlar, işgücünden işletmenin yönetimine kadar olan tarihsel aşamayı, listelenen kategorilerin biçim ve içerik açısından gelişimini, işgücü ile özdeşleşmelerini sağlayan rol ve yeri tanımlamadan analiz etmemektedir. Bu sistemde personel yönetimi. Yazarlara göre, daha önce bilimsel literatürde insan gücü yönetimi olarak adlandırılan şey, artık yeni bir isim altında ele alınmaktadır - insan kaynakları yönetimi. Kanaatimizce işletme personeli, girişimcinin

gücünün ve üretim amacının birleştirici bir ilke olarak hareket edebileceği organizasyon çalışanlarının bireyselleşmemiş birliğini bünyesinde barındırmaktadır. Bu nedenle, «personel yönetimi» önemli bir üretim kaynağı, çalışanları çekmeyi, üretim, eğitim ve geliştirme, değerlendirme ve motivasyon amacıyla onları etkin bir şekilde dağıtmayı, maksimum memnuniyetlerini sağlamayı amaçlayan bir yönetim türü olarak görülmelidir.

Ekonomik yönetim Literatürde «insan kaynakları» terimi, bir işletmenin mal ve hizmet üretiminde amaçlarına ulaşmak için kullanması gereken kaynaklardan biri olarak insanı ifade eder. İnsan, üretim ve hizmet süreçlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. İnsan kaynakları terimi, organizasyon içinde veya dışında potansiyel olarak yer alabilecek tüm çalışanları, başka bir deyişle, kıdemli bir çalışandan daha düşük bir çalışana kadar herkesi ifade eder. İşletmede insan kaynakları yönetimi, çalışanlar ve işverenler arasındaki sosyo-ekonomik ilişkileri, örgütsel-teknik, psiko-fizyolojik, sosyal olayları sistematik ve kapsamlı bir şekilde incelemek için diğer bilimlerin başarılarını ifade eder. Bu olaylar bir biçimde veya başka bir şekilde emek durumunu ve buna bağlı olarak emek davranışını etkiler.

İş dünyasında insan kaynakları yönetimi öncelikle organik olarak emek ekonomisiyle bağlantılıdır. Örneğin, çalışma ekonomisi, yaşam standartları, finansal teşvikler, işgücü akışı, mesleki eğitim, iş bölümü ve iş işbirliği ve diğer konuları inceler. Görüldüğü gibi hem çalışma ekonomisi hem de insan kaynakları yönetimi için temel problemler aynıdır, fark esas olarak bu problemlerin farklı açılardan incelenmesindedir. Örneğin, çalışma ekonomisi, nüfusun yaşam standartlarını makro düzeyde incelerken, işletme insan kaynakları yönetimi, farklı konulara alınacak bireylerin belirli özelliklerini analitik yöntemlerle analiz eder ve uyarlanabilirlikleri, yerleştirmeleri ve yüksek yeterlilikleri için belirli kriterleri öğrenir.

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi doğrudan emek psikolojisi ile ilgilidir. Psikolojinin, nesnel gerçekliğin beyindeki tezahüründen oluşan bilişsel fenomenlerle ilgilenen bir bilim olan beynin bir işlevi olduğu bilinmektedir. Üretim ve hizmetlerde emek süreçlerinin de psikolojik temelleri vardır. Bu psikolojik süreçler, emek kolektiflerindeki psikolojik iklimin şekillenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır.

İşletmelerde insan kaynaklarının yönetimi de emeğin normalleşmesi ile ilgilidir. Çalışma standartlarının kalitesi ve gerilim seviyesinin, emeğin yoğunluğu, ücretlerin organizasyonu ile doğrudan ilişkili olduğu bilinmektedir, bu nedenle,

işletmenin stratejik vizyonuna uygun olarak bireysel süreçler ve işler için çalışma standartlarının geliştirilmesi önemlidir.

İş dünyasında insan kaynakları yönetimi organik olarak iş hukuku ile bağlantılıdır. Çünkü iş ilişkileri, bu alandaki sapmalar iş kanunu kanun ve yönetmelikleri ile düzenlenmektedir. Unutulmamalıdır ki, bu tür personelin kayıt ve belgelenmesi, insan kaynaklarının tipik organizasyon yapısında ayrı bir alandır. (Eliyev ve Hemidov, 2013: 11-17)

8. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİJİTAL EKONOMİNİN ÖZELLİKLERİ

Modern yönetim sisteminde, dijital ekonomi, çeşitli ekonomik sektörlerin birbirine bağlı gelişimi ile birlikte, ona dayanan ve gelişimini sağlayan ve bu süreci teşvik eden bilgi ekonomisinin gelişmesinde de özel bir rol oynamaktadır. Modern bir bilgi toplumunun oluşumunun temelini oluşturan bu karşılıklı gelişmedir.

İnternetin modern yönetim sistemindeki gelişiminin bir sonucu olarak, ekonominin çeşitli sektörlerinde dijital teknolojiler uygulanmaktadır. Bu eğilimlerin dijital teknolojilerin evrensel kullanımına yol açması ve mülkiyet açısından bilgi özgürlüğünü sağlaması gerektiği varsayılabilir. Bununla birlikte, İnternet'in yanı sıra küresel ağların ticari ağlarının varlığı, herhangi bir kullanıcının ağ kabloları, çeşitli amplifikatörler, ağ modemleri ve diğer teknik cihazlar gibi bilgi ürünlerini doğrudan kullanmasına izin vermez, ağda bilgi alışverişi organizasyonu, farklı düzeylerde (fiziksel, oturum, sunum vb.) ağ etkinliği, sonunda ekonomik bağımlılık ve kısıtlamalara yol açmıştır. Görüldüğü gibi, dijital ekonominin modern gelişimi zıt yönlerde hareket etmektedir. Ekonomik kalkınma, bir yandan geleneksel biçimlerden uzaklaşma eğilimi gösterirken, diğer yandan geleneksel ekonomik yasalardan etkilenir. Bu görüş, bilgi ekonomisi alanında tanınmış bir bilim adamı olan James Boyle tarafından da dile getirilmiştir. Ona göre, mevcut bilgi ve teknoloji geliştirme ortamı başka bir izolasyon dalgasına yol açtı. Bilgi ekonomisinin en büyük temsilcileri, yani dijital teknolojilerin kullanıcıları, ekonomik çıkarlarını korumak için diğer katılımcıların kapsamını sınırlamaya çalışmakta, bu da sonuçta bilgi ekonomisinin ve dijital ekonominin izolasyonuna yol açmaktadır. Bu nedenle son yıllarda fikir ve bilgilerin serbest dolaşımının sağlanmasına özel önem verilmektedir. Birçok şirket ve işletme, bu tür ekonomik politikaların, yani izolasyonist faaliyetlerin genel kalkınmaya zarar verdi-

ğini ve çoğu durumda ekonomik krize yol açtığını zaten fark etmiştir. Birçok yazılım ürünü geliştirilip piyasaya sürüldüğünde, bireylerin veya küçük şirketlerin ürünün daha iyi kopyalarını ürettiği veya daha geniş bir faaliyet yelpazesine sahip bir ürün ürettiği aniden keşfedilir. Bu, büyük şirketlerin müşteri sayısında azalmaya yol açarak ürün pazarlarının kapsamını azaltır. Bu bağlamda, dijital ekonominin genel ilkeleri, ürün pazarında kaçınılmaz olarak er ya da geç oluşturulacaktır.

Modern bir yönetim sisteminde dijital ekonomi, yukarıdaki tüm avantajlara ve kendi kural ve ilkelerini benimseme yeteneğine sahiptir. Teknolojinin gelişmesi, kullanıcı ortamının genişlemesi, yeni hammaddelerin, entelektüel bireylerin ve kurumların bu ekonomiye girmesi kaçınılmaz olarak genel kabul görmüş kurallara uyumun temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle, önümüzdeki on yıllar için seçeceğimiz siyasi ve ekonomik yön, dijital ekonominin yanı sıra gelecekteki yaşamlarımızın gelişimini belirleyecektir. Seçilen yön, gelecekteki teknolojik ve ekonomik koşullarda özgür, eşit üyelerin varlığını gerektirir. Yarının ekonomik ortamı dünyanın kazananları ve yöneticileri tarafından belirlenirse, yüksek teknolojlili ekonomik rekabet bir trajediye dönüşebilir. (Memmedova vd., 2017: 481-482)

Dijital ekonominin insan kaynakları yönetiminde çalışanlarını nasıl motive ettiğine bakacak olursak, bilgisayar oyunlarının önde gelen üreticilerinden “Nival Interactive”’in analizine bakmak yerinde olacaktır. Şirket, “iç pazarda “nadir olan” olan yüksek nitelikli oyun tasarımcıları ve programcıları bulma ve elde tutma hedefini belirlemiştir”. Böylece şirket, kendi kişisel motivasyon sistemini geliştirdi ve bu da sorunların çözümüne yönelik yaratıcı bir yaklaşımı yansıtmıştır.

Sonuç olarak şirket istenilen imaja kavuşmuş, personel yönetim sistemi geliştirebilmiş ve çalışan bağlılığını artırmıştır. Samara Üreme Tıbbi Şirketi Eco, mesleklerinde en iyi profesyonelleri çekmek ve elde tutmak için etkili bir personel teşvik sistemi geliştirmiştir. Böyle bir motivasyon sistemi tüm tıbbi kurumlar için bir örnektir. İnsan kaynakları yönetiminde şirketin motive edici faktörlerini ifade eder. İnsan kaynakları yönetiminde finansal teşvikler başlıca şunlardır:

Yüksek maaş; iş sonuçları ve hizmet süresi için ödül, önde gelen yerli ve yabancı kliniklerde eğitim ve staj organizasyonu, işyerinde ücretsiz yemek, iş elbisesi temini; mobil iletişim ve benzin için krediler çalışanlara kredi sağlanmasıdır.

İnsan kaynakları yönetiminde şirketin motive edici faktörlerini ifade eder.

İnsan kaynakları yönetiminde ahlaki teşvikler başlıca şunlardır: Boş zamanların organizasyonu (kurumsal etkinlikler, tiyatro gezileri, turist yürüyüşleri) ve doğum günü tebrikleri. İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonomide bu tür programların uygulanması, şirketin tüm boş pozisyonları, birçoğu kendi alanlarında lider olarak kabul edilen uzmanlarla doldurmasına izin verdi. Azerbaycan Cumhuriyeti şu anda ekonomik kalkınma açısından bir dizi gelişmiş ülke arasında yer almaktadır. Bu tür bir gelişmenin, doğru politika ve gücün, yüksek yönetim becerilerinin meyvesi olarak görülmesi gerektiği açıktır. Bu başarılarda köklü bir geçmişe ve geleneklere sahip olan ülkemizin petrol ve gaz sektörünün önemli ve eşsiz bir rolü vardır.

Dijital ekonominin insan kaynakları yönetiminde çalışanlarını nasıl motive ettiğine bakacak olursak, bilgisayar oyunlarının önde gelen üreticilerinden Nival Interactive'in analizine bakmak yerinde olacaktır. Şirket, "iç pazarda "nadir" olan yüksek nitelikli oyun tasarımcılarını ve programcılarını bulma ve elde tutma hedefini belirlemiştir. Böylece şirket, kendi kişisel motivasyon sistemini geliştirdi ve bu da sorunların çözümüne yönelik yaratıcı bir yaklaşımı yansıttı. Burada şirket, çalışanlarına aşağıdaki alanlarda hizmet vermektedir: (https://az.wikipedia.org/wiki/İnsan_resursları/, 2019: 62-63)

İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonomi, canlı bir organizmanın ve teknik bir grubun yönetiminden temel olarak farklıdır. Karmaşık bir yapıya sahiptir ve maddi ve manevi süreçleri birbirine bağlayan belirli bir insan faaliyeti türü olarak hareket eder. Yönetişim doğası gereği kamusal yaşamın her alanında yer alır. Bu, yönetim tutumunun sosyal çevrenin gerekli anını yarattığı anlamına gelir. Yönetim ilişkilerinin birçok yönü politik, ekonomik ve etik yönlere ayrılabilir. Her biri, birbiriyle ilişkili iki taraf olan bilgi ve organizasyon yönleri ile karakterize edilir. Yönetim her zaman toplumda iktidarın işlevinden oluştuğu için, sınıflı bir toplumda siyasal, devlet iktidarının işlevi anlamına gelir.

İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonomi her alanda ana entelektüel sermayedir. İnsan sermayesi yönetimi, kuruluşun temel amaçları için mevcut yeteneklerinin etkin bir şekilde kullanılmasının temelidir. İnsan kaynakları yönetiminde, dijital ekonomi yöneticilerinin personel stratejisi oluşturması gerekiyor.

Genel olarak, insan kaynakları yönetiminde dijital ekonominin amacı, seviyesine bağlı olarak ekonomik, sektörel, bölgesel ve kurumsal hedeflere ayrılmıştır. Ulusal ekonomi düzeyinde yönetimin amacı, sektörel ve bölgesel yönetim

ilkelerinin uygun şekilde koordinasyonudur. Alan çapında yönetimin temel amacı, ürünlerde ekonominin bu sektörünün ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak, birleşik bir teknik politika uygulamak, bilimsel ve teknik ilerlemenin yeni başarılarının ve üretimde en iyi uygulamaların uygulanmasını sağlamaktır.

Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Petrol Şirketi İnsan Kaynakları Departmanı, Şirketin çeşitli departmanları ve işletmeleri için işe alım sınavları ve profesyonel testler yapmaktadır. Öncelikle boş kontenjanlar duyurulur. Mevcut açık pozisyon yarışmasına katılmak için vatandaşlar, Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Petrol Şirketi'nin (www.socar.az) web sitesinin “kariyer bölümü” aracılığıyla gerekli elektronik başvuru formunu doldururlar. İlk seçim sürecinden sonra, ilgili açık pozisyonlara başvuran adaylar ilk aşamada sınava girmeye hak kazanacaktır. (<http://www.socar.az>, 2019)

İnsan kaynaklarının yönetiminde dijital ekonomi, toplumsal emek - üretim yönetimi sürecini düzenlemenin somut bir yoludur. Sosyal yönetişimin ana bileşenlerinden biri olarak kendini gösterir. Bu alanda, organizasyonel birimlerin yönetim kalitesine olan talep önemli ölçüde artmaktadır. Üretim hacmini artırmak, sanayi işletmelerinde ekonomik bağları genişletmek, işgücünün kültürel ve teknik düzeyini yükseltmek ve faaliyetlerini artırmak, üretim yönetimi alanındaki örgütsel çalışmaların sürekli iyileştirilmesini gerektirir.

Şu anda, üretim ve üretimde yönetimi iyileştirmenin ana yönleri, yönetim konularına yönelik amaçlı ve kapsamlı bir yaklaşım, yönetim mekanizmasının iyileştirilmesi, yönetim kadrosunun günün gereksinimlerine göre eğitiminin düzenlenmesi ve inisiyatiflerinin arttırılması, bilimsel yönetimdir. ekonominin.

Sanayi işletmelerinde uygulanan teşviklerin etki düzeyi, bireysel işçi kategorisine bağlıdır. Günümüzde ücretlerin işçilerin yeniden üretimi kadar önemli olmadığı göz önüne alındığında, emek süreci için önemli olmadığını söyleyebiliriz. Bu açıdan bakıldığında mesleki faaliyete olan talep azalmış, bir nevi sosyal pasiflik oluşmuştur. Sosyolojik araştırmalar, emeğe, kâra ve çalışma dışı gelire olan ilginin, aralarında büyük bir çatışma yaratabileceğini göstermektedir. Bunun nedeni, günümüzde çalışanların faaliyetleri için gerekli olan teşvik ve güdülerin bazı durumlarda değişmiş olmasıdır. İlgili literatür, talebin meşru ve evrensel özelliklerine sahiptir. Bu nitelikler ve özellikler, insanları belirli faaliyetlere başlamakla motive eder. Bu anlamda güdü ile uyarıcı arasında bir bağlantı vardır. Temel fark, güdünün bireyin değer verme eğilimi ile ilgili olması ve uyarıcının emek süreci veya faaliyet tarzı ile ilgili olmasıdır. Bazen bir koşulu

olan bir kişiden, mevcut aktivitenin ana motive edicisi olarak ve motivasyon, o aktivitenin arzu şeklinde bir ifadesi olarak bahsedilir. Bu fikre kısmen katılanlar hatta katılmayanlar da var.

İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonomiyi harekete geçirmek, öncelikle tüm faktörlerin dikkate alınmasını gerektirir. Burada öncelikle zamanın gereklerini, ikinci olarak ekiplerin ve çalışma gruplarının bireysel özelliklerini ve son olarak da çalışanların bireysel özelliklerini dikkate almak gerekir. Bu bağlamda teşvikler kapsamlı olmalıdır. Bu durumda, teşviklerin anlamı çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmalı ve çalışma tutumlarının iyileştirilmesi tavsiye edilir. Ayrıca bireyin maddi çıkarlarında özel bir ağırlığı vardır. Kişisel veya bireysel ilgi, günümüzde oldukça alakalı ve önemli bir ilgi türüdür. Sosyal araştırmalar, işe kişisel ahlaki ilgi uyandırabilen ekiplerde, işin herhangi bir kalite ve verimliliğinin olduğunu göstermektedir. Ancak diğer faktörlerin rolü de unutulmamalıdır. Teşviklerin temel amacı, çalışanın performansını iyileştirmektir. Bu, her şeyden önce insanlarda olumlu duygular, duygular ve ruh hali yaratılarak yapılabilir.

İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonominin uygulamalı teşvikinin bazı ilkeleri veya gereksinimleri bulunabilir:

1. İnsan kaynakları yönetiminde ekonomik, psikolojik ve sosyal teşvik faktörlerinin genel entegrasyonunu dikkate alma ilkesi;
2. Bu tür teşviklerden herhangi bir ekipte olumlu bir ortam sağlama ilkesi;
3. Maddi ve manevi çıkar biçimleri arasında bağlantı kurma ve bunları ayırt etme ilkesi;
4. İşgücü faaliyetinin hem dış hem de iç düzenleyici uyarıcılarının uygun koordinasyonu ilkesi;
5. Kolektif ve bireysel emek sorumluluğunu birbirine bağlama ilkesi veya üretimin nihai sonucuna göre kişisel ve toplu katkının tam olarak sürdürülmesi ilkesi;
6. Teşvikte emek, meslek, sosyal itibar üzerinde kontrol ilkesi;
7. Sosyal adaletin korunması ve değerlendirilmesi ilkesi;
8. Uyarımın etkinliği ilkesi;
9. Tutarlılık ve kesinlik ilkesi;

10. Uyarıların tespiti ilkesi. (Eliyev T.Q., Eliyeva Ş.T., ve Eliyev R.T., 2012: 239-240)

İnsan kaynakları yönetiminde personel politikası araçları şunları içerir:

- ✓ İnsan kaynakları yönetiminde personel planlaması;
- ✓ İnsan kaynakları yönetiminde mevcut personeli belirlemek;
- ✓ İnsan kaynakları yönetiminde personel yönetiminin atanması;
- ✓ İnsan kaynakları yönetiminde personel gelişimi, mesleki gelişim için önlemler;
- ✓ İnsan kaynakları yönetiminde sosyal sorunları ele almak için önlemlerin uygulanması;
- ✓ İnsan kaynakları yönetiminde ödül ve motivasyonun rolünün tanımlanması.

İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonomi geniş anlamda çalışanların işletmeyi çeşitli alanlarda geliştirmek, gelir elde etmek veya sosyal bir etki elde etmek için kullanılabilecek bilgi ve becerilerini yansıtır. profesyoneller tarafından bilgi ve becerilerini geliştirerek doldurulabilecek geçici bir boşluk İnsan kaynakları yönetimi, kalite özelliklerinin ve personel gelişiminin korunmasına yardımcı olmalıdır. Bir yönetim programı geliştirirken “uzun vadeli insan kaynakları” kavramına vurgu yapmak önemlidir. (<http://center-yf.ru/>, 2019: s.239-240)

Yukarıda bahsedilen insan kaynaklarının yönetiminde dijital ekonomi ilkelerinin genel gereksinimlerinin her birinin dikkate alınması büyük pratik öneme sahiptir. Bu ilkelerden herhangi birine uyulmaması, teşviklerin kalitesini düşürebilir. Uyarıcı yaratıcı faktörler, etkinlikler, özellikler ve diğer nitelikler, listelediğimiz ilkelerle ilgilidir. Aksi takdirde uyarıcı, bireysel ve kolektif çıkarların kendileri ve taşıyıcıları ile çatışabilir.

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonominin temel görevlerinden biri, insan sermayesini ve yönetimini bireysel işletmeler düzeyinde incelemek ve mevcut sorunları çözmektir. Modern yönetim sistemi içerisinde insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik devlet desteği sayesinde ülkemizde yeni işletmeler ve istihdam yaratılmaktadır.

Bu nedenle, endüstriyel işletmelerin kalitesini yeni bir düzeye yükseltmeye yardımcı olmak için dijital ekonominin kullanılması gerektiği bilimsel araştırma sonuçlarından açıkça görülmektedir. Modern zamanlarda piyasa ortamında beklenmeyen değişiklikler ancak yüksek nitelikli, mobil, sürdürülebilir kalkınma odaklı personel tarafından düzenlenebilir. İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonomi, insan kaynaklarına olan talebi önemli ölçüde artırmakta ve insan kaynakları stratejisini kurumsal stratejinin önemli bir unsuru haline getirmektedir.

Araştırmadan, insan kaynaklarının yönetiminde, dijital ekonominin Azerbaycanlı bilim adamları T. E. Quliyev, K. A. Şahbazov, H. S. Hesenov, M. H. Memmedov, İ. M. Abbasov, R. F. Sadıqov, M. E. Eliyev, H. İ. Hemidov, R. E. İsgenderov'un bu alandaki bilimsel ve teorik yaklaşımları, insan toplumunun sosyo-ekonomik ve kültürel gelişimini sağlamak ve genişletmek için büyük fırsatlar yaratıyor.

İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonominin sürdürülebilir ve sürdürülebilir gelişimi için aşağıdaki sonuçların dikkate alınması uygun olacaktır:

- ✓ İ.e.d., professor. T. E. Quliyev'e göre- İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonominin amacı, sorunun gerçek durumu, bu sorunu çözmek için uygun kararların alınması ile ilgilidir. Bu anlamda amaç aynı zamanda yol gösterici bir işlevi de yerine getirmektedir. Bu aynı zamanda bir dereceye kadar hedeflemenin derecesi ve seviyesinin belirlenmesi ile de ilgilidir. Burada hem faaliyet yönü hem de sonuçlar birleştirilmiştir. Amaca ulaşmak için diğer alanlarda olduğu gibi amaçların belirtilmesi, çeşitlendirilmesi, firmaların ve firmaların amaç ve hedefleri arasındaki farkların net olarak tanımlanması gerekmektedir.
- ✓ İ.e.d., prof. K. A. Şahbazov, i.e.d., prof. H. S. Hesenov, i.ü.f.d., dos. M. H. Memmedov göre- İnsan kaynakları yönetiminde, çalışanın mesleki bilgi, beceri ve çalışma yöntemleri açısından dijital ekonominin gelişme düzeyi ne kadar yüksekse, meta üretim faktörünün kullanımı o kadar hızlı organize edilmektedir. Mesleki adaptasyon ve oryantasyonun ana görevlerinden biri, ortaokullar, mesleki eğitim merkezleri ve kuruluşlar arasında etkileşimi kurmaktır, bu da personel talebini karşılamak için gerekli insan kaynağı seviyesinin hızlı bir şekilde belirlenmesini sağlar.
- ✓ İ.e.d., prof. İ. M. Abbasov, i.ü.f.d., dos. R. F. Sadıqova göre- insan kaynakları yönetiminde dijital ekonominin hedeflerinin oluşturulması, organizasyon yapısının oluşturulması, yönetim kararlarının geliştirilmesi ve

uygulanması, emeğin organizasyonu, ortak faaliyetlerin koordinasyonu, çalışanların sosyal gelişimi vb. Kapaklar.

- ✓ İ.ü.f.d., dos. M. E. Eliyev, i.ü.f.d., dos. H. İ. Hemidova göre- İnsan kaynaklarında dijital ekonominin yönetimi, emeğin bilimsel organizasyonu ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi, emeğin bilimsel organizasyonu için önlemlerin ticari işletmenin özelliklerine uyarlanmasında önemli bir rol oynar.
- ✓ R. E. İsgenderova göre- insan kaynakları yönetiminde organizasyonun karmaşık sosyo-ekonomik dijital ekonomi modelinin gelecekteki durumunu sistematik olarak gösterir. Yönetim sürecinde yer alan aşamalar farklı olsa da, büyük ölçüde evrenseldir. Ancak kesin yönetim teknikleri ve stratejilerine baktığınızda göze çarpıyorlar. Normalde, bir kuruluş genel yönetim için birleşik bir plan geliştirir, ancak farklı aşamalarda, personel üyeleri, nihai hedefe ulaşmak için çalışanlar arasındaki ilişkiyi geliştirmek için farklı yöntemler kullanır.

Böylece kurul, organizasyon için zamanında bir yol haritası çizer.

Araştırma çalışmasında şu önerilerde bulunulmuştur:

1. İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonominin geliştirilmesinde piyasa koşullarının ve çalışanların çıkarlarının dikkate alınması önemlidir.
2. Dijital ekonomide insan kaynakları yönetimi, işletme personelinin doğru seçimi ile başlar. İşe alım sürecinde yapılan hatalar, işletmenin işleyişinde görünmeyen eksikliklere ve bazen de çalışanların işten çıkarılmasına neden olmaktadır.
3. Dijital ekonomiyi optimize etmek için insan kaynakları yönetiminde yeni yöntemlerin yanı sıra “Çifte Verimlilik” ve “Otomasyon” yöntemlerinin kullanılması uygun görülmektedir.
4. İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonominin motivasyon sistemi geliştirilmeli ve çağdaş rekabet koşulları, yerli ve yabancı deneyimler dikkate alınarak daha modern yöntemler uygulanmalıdır.
5. Dijital ekonominin insan kaynakları yönetimindeki rolü arttıkça faaliyetleri de artıyor. Bu nedenle, personel hizmetinin faaliyetlerinde, geleneksel personel çalışma biçiminden kapsamlı bir personel yönetimi sistemine geçişte radikal değişiklikler yapılmalıdır.

6. Dijital ekonomide insan kaynakları yönetim merkezi personeli için nitelik gereksinimleri sürekli değişmektedir. Bu merkezin personeli, kapsamlı bir sosyoloji, psikoloji ve hukuk bilgi sistemine sahip olmalıdır.
7. Dijital ekonomiye geçiş ve insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları alanında pratik bilgi eksikliği ile bağlantılı olarak, gelişmiş pazar ilişkileri olan ülkelerin deneyimlerini incelemek ve uygulamak önemlidir.
8. İnsan kaynakları yönetiminde dijital ekonomi, işletmenin imajını iyileştirmek için firmanın ve reklam şirketlerinin iç faaliyetlerine odaklanmalıdır.
9. Dijital bir ekonomide insan kaynakları seçilmeli ve işe alınmalıdır.
10. Dijital ekonomide insan kaynaklarının kariyer gelişimi planlanmalıdır.
11. Dijital ekonomide insan kaynakları performansı değerlendirilmelidir.
12. Dijital ekonomide insan kaynaklarının çalışma yaşam kalitesi iyileştirilmelidir.
13. Dijital ekonomide insan kaynakları eğitim seviyesi yükseltilmelidir.
14. Dijital ekonomide insan kaynakları motivasyonunun rolü artırılmalıdır.
15. Dijital ekonomide insan kaynakları yönetimi süreçlerinin gelecekte iyileştirilmesi gerekmektedir.
16. Dijital ekonomide insan kaynaklarının öneri ve görüşlerinin değerlendirilmesi vb. amaca uygun olmalıdır.

KAYNAKÇA

Qurani-Kerim.

Abbasov İ.M., Sadıqov R.F. (2013). Menecment. Bakı: Bakı Biznes Universitetinin neşriyyatı.

Азизова Э.Д., Мустафаева З.И., Байрамова С.Р. (2010). Экономика и социология труда. Баку.

Eliyev T.Q., Eliyeva Ş.T., Eliyev R.T. (2012). İnsan resurslarının idare edilmesi. Bakı: "ADNA-nın metbeesi".

Eliyev M.E., Hemidov H.İ. (2002) İnsan resurslarının idare edilmesi. Bakı: Nurlan Neşriyyatı.

- Eliyev M.E., Hemidov H.İ. (2013). Biznesdə insan resurslarının idare edilməsi(-derslik). Bakı: “İqtisad Universiteti” Neşriyyatı.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Covid-19 Salgın Krizində Etkin Bir Finansal Ortam Sağlama ve Yabancı Yatırım Projelerinin Teşviki: Kitle Fonlaması Uygulamaları, *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9, 209-216.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Strategic Leadership: Best Practical Leadership Style to Business Strategies in the Period of Covid-19 Epidemic, *Turkish Studies-Social Sciences*, 15 (4), 1945-1955
- Hıdıroğlu, D. (2020). The Contributions of Groupware Systems to Organizational Communication and Strategic Management in COVID-19 Epidemic Period, *Research Journal of Business and Management*, 7, 169-177.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Uzun ve Kısa Vadeli Yüksek Düzey Yönetici Ödenekleri ve Firma Performansı, *International Journal of Entrepreneurship and Management Induries (Journal EMI)*, 4, 145-161.
- İskenderov R.E. (2009). Heyetin idareedilməsi. Bakı: Bakı Biznes Universitetinin neşriyyatı.
- Quliyev T.E. (2003). Emeyin iqtisadiyyatı. Bakı: “Nağıl evi” neşriyyatı.
- Quliyev T.E. (2013). İnsan resurslarının idare edilməsi. Bakı: “Nağıl evi” neşriyyatı.
- Голдсмит Дж., Клок К. (2006). Пора проснуться! Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников. М.: Претекст.
- Memmedova A. İ., Elizade M. N., Necefova V. Q. (2017). İqtisadi informatika. Bakı: “Bakı Biznes Universiteti” neşriyyatı.
- Şahbazov K.A., Memmedov M.H., Hesenov H.S. (2005). Menecment. Bakı: «Tehsil» EİM.
- <http://center-yf.ru/>
- https://az.wikipedia.org/wiki/İnsan_resursları/
- <http://z-motiv.ru/>
- <http://www.socar.az>

Dr. Rüstəmov Pərviz Hacı oğlu

1980 tarihinde Azerbaycanın Gobustan bölgesinde dünyaya geldi. 1994-1995 yıllarında Asya Müslüman Komitesi'nin "İlahiyat ve Arapça" dersinden onur derecesiyle mezun oldu ve Sertifika aldı. 1997 yılında Azerbaycan Devlet İktisat Enstitüsü "Bilişim ve Yönetim" fakültesinin "Yönetim (alanlara göre)" uzmanlığına girdi. 2001 yılında "Sanayi işletmelerinde pazarlama hizmetlerinin organizasyonu" konulu tezini savundu. Azerbaycan Devlet Ekonomi Üniversitesi Devlet Tasdik Komisyonu 04. VI. 2001 yılı kararı ile "Mühendislik Ekonomisi ve Yönetimi", "Yönetim (alanına göre)" alanlarında lisans derecesi aldı. 2001 yılında Azerbaycan Devlet Ekonomi Üniversitesi "Yüksek Lisans" fakültesine, "Üretim sistemlerinin yönetimi (saha yönetimi)" uzmanlığına girdi. 13. VI. Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi İhtisas Bilim Kurulunun. 2003 yılı kararı ile "Mühendislik Ekonomisi ve Yönetimi", "Üretim Sistemleri Yönetimi (Saha Yönetimi)" alanlarında yüksek lisans derecesi aldı.

Azerbaycan Devlet Ekonomi Üniversitesi 20. XI. 2003 tarih ve 57/5 sayılı kararname ile «Yönetim ve Girişimcilik» Anabilim Dalı'na 08.00.05 - «Ulusal Ekonominin Ekonomisi ve Yönetimi» (makroekonomi) ve «Azerbaycan petrol ve gaz endüstrisinin yönetim sistemine yenilikçi yaklaşım konuları» konulu tezleri tamamladı. Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı'na bağlı Yüksek Tasdik Komisyonu kararı ile kendisine İktisat Felsefe Doktoru unvanı verildi. Çeşitli mecralarda toplam 130'dan fazla ders kitabı, müfredat, bilimsel-pratik makale ve tez yayınlandı. Azerbaycan Devlet Ekonomi Üniversitesi «Yönetim» Anabilim Dalı'nda Fen Bilimleri Doktoru programına kabul edildi. «Faizsiz finans piyasaları ve yönetim sorunları» konulu doktora tezi üzerinde çalışmaktadır. Hala Azerbaycan Devlet Ekonomi Üniversitesi (UNEC) Menecment Bölümü'nde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır.

BÖLÜM -13

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL YÖNETİŞİM, KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ETİK

Arş. Gör. İbrahim YIKILMAZ

Kocaeli Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-1051-0886, ibrahimykilmaz@gmail.com

Giriş

Dijital dönüşüm, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu fırsatlarla tüm paydaşların bütünleştiği, etkinlik ve katılım odaklı bir dijital ekosistem oluşturarak çeşitlenen müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik bir değer sunma süreci olarak tanımlanmaktadır (Yıkılmaz, 2021a). Dijitalleşme örgütlerin içinde bulunduğu endüstri çevresinin sınırlarını genişletmekle birlikte, bilinen iş süreçleri, iş yapış şekillerini, karar verme ve yönetim pratiklerini de değiştirmektedir. Halihazırda deneyimlenen yıkıcı rekabet ve yenilik yarışına endüstriyel ölçekte birde güvenlik ve aşırı risk kaygısı eklenmiştir. Ayrıca örgütler sürekli yenilenen üretim ve hizmet sunum süreçlerindeki değişimlere ayak uydurmanın yanı sıra, artan ve her geçen gün daha da karmaşık hale gelen büyük veriyi de işlemek ve stratejilerine uygun hale getirmek zorunda kalmaktadırlar. Artan riskleri doğru bir şekilde ele almak ve hesap verebilir bir yönetim tarzı geliştirmek sürdürülebilir rekabet avantajı için hayati bir konuma sahip olmuştur. Bu zorlu rekabet ve endüstri ortamında değişen iş modellerine ve yönetim pratiğine uyum, mevcut uygulamalar ve yönetim anlayışı üzerinde de önemli baskılar ve değişimleri beraberinde getirmektedir. Özellikle etkin ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışı çerçevesinde akla ilk gelen kavramlardan olan Kurumsal Yönetişim bu süreçte değişime ve bir takım yeni uygulamalar geliştirmeye ihtiyaç duyan ilk unsur olarak belirmektedir. Kurumsal yönetişim birtakım düzenlemeler ve kurallar dahilinde bir kurumun yönetilmesi ve etkin bir şekilde denetlenmesidir. Temelde iç

ve dış tüm paydaşların katılımı ile kurumun hedefleri arasında denge ve düzenin sağlandığı bir anlayışı barındırır. Etkin ve verimlilik açısından iyi yönetişim, tarihsel süreçte yaşanan olumsuz ve derin izler bırakan vakalar çerçevesinde dikkatleri üzerine çeken bir süreçtir. Özellikle dijital çağda iş yapış şekli ve süreçlerin ilerleyişinde deneyimlenen köklü değişimler, kurumsal yönetişimin paydaşları arasındaki ilişkiyi ve kurumun temel işleyişini yeninden şekillendirmektedir. Veri ihlalleri, iç görü eksiklikleri, iç tehditler, etik ihlaller, fidye yazılım olayları ve iş modelindeki değişim daha farklı ve dijitale uyumlu bir yönetişimin geliştirilmesine ihtiyacı arttırmıştır (Hıdıroğlu, 2020). Nitekim dijitalleşmenin bulunduğu ve iletişim araçlarının daha geliştiği günümüz yönetim pratiği içerisinde, işlerin yürüyüşü ve belirli çıktılar üzerinden kurumun yönetişim performansının denetlenmesi, çok daha farklı ve geniş kitleleri kapsayan bir sürecin inşasına doğru ilerlemektedir. Ayrıca bu denetleme ve değerlendirme sistemi içerisinde kurumsal sosyal sorumluluk performansları ve uygulamalardaki etik algıları da belirleyici bir etkiye sahip olmuştur.

Dijital dönüşümle beraber iş ve yönetim pratiği içerisinde deneyimlenen köklü değişimler içerisinde işletmelerin etkin bir yönetim performansı sunabilmeleri adına kritik bir konu olan kurumsal yönetişim, kurumsal sosyal sorumluluk ve etik kavramları, çalışma kapsamında ele alınmıştır. Kavramların dijital çağda artan gereklilikleri, işletme performansı üzerindeki artan rolleri ve nasıl tesis edilmesi gerektiğine yönelik öneriler sunulmuştur. Çalışmanın dijital çağda kurumsal yönetişim, kurumsal sosyal sorumluluk ve etik kavramlarına yönelik literatüre katkı sağlarken, karar vericilerin dijital stratejilerinin oluşmasında yaratacağı farkındalık ile uygulamaya önemli katkılarının olacağı değerlendirilmektedir.

1. Dijital Çağda Kurumsal Yönetişim

Kavramın gelişim sürecinde farklı tanımlamalar yapılsa da kurumsal yönetişim; gönüllü bir takım anlaşma ve vaatlerin verildiği (Freeman & Evan, 1990), yönetim kurulları vasıtasıyla kurumsal varlıkların üzerinde bir denetim gücünün olduğu (Tricker, 2000), yüksek finansal performans, hakkaniyetli bir yönetimi ve kontrolü içeren sistem (MacMillan & Downing, 1999) olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca kurumsal bazı uygulamalar ve yönetmeliklerle çeşitli aktörlerin direk veya dolaylı olarak etkileşim içerisinde olduğu bir süreci ifade etmektedir (Letza, Sun, & Kirkbride, 2004). Kurumsal yönetişim kavramı kapsamında temel anlayış; farklı aktörlerin yönetimsel süreç içerisindeki varlığı, ekonomik ve sos-

yal sorunların çözümünde çeşitli bakış açılarının oluşması, tek bir güç kaynağı yerine sorgulanabilir ve paylaşılmış bir güç anlayışı ve iş birliğini barındırmaktır (Stoker, 2018). Bu anlayış içerisinde etkinlik ve verimliliği de barındırarak, temelde sekiz prensibin uygulanması ile gerçekleşir. Yürütülen iş ve işlemlerde;

- ✓ Şeffaflık,
- ✓ Hesap Verebilirlik
- ✓ Katılım,
- ✓ Duyarlılık,
- ✓ Hukukun Üstünlüğü,
- ✓ Verimlilik
- ✓ Eşitlik
- ✓ Stratejik Vizyon (Çukurçayır & Sipahi, 2003) esas alınır. Bu esaslar ölçüsünde kurumun yönetim performansı değerlendirilir.

Kurumsal yönetişimin önemini Wolfensohn'un (1999) ***“Kurumsal yönetişim artık dünya ekonomisinde ülkelerin hükümetleri kadar önemlidir”*** sözü, çok net bir şekilde ortaya koymuştur. Gelişen ekonomi ve iş dünyasının karmaşık yapısı kurumsal şirketler omuzunda ilerlemektedir. Nitekim büyük şirketler ve kurumsal yönetime sahip örgütler, ekonomik ve sosyal olarak yaşamsal pratik içerisinde belirleyici bir yere sahiptir. Ayrıca kurumsal yönetişim; bir şirketin sahip olduğu varlıkları doğru bir şekilde kullanması, düşük maliyetli sermayeyi örgüt bünyesine çekebilme kapasitesi, toplumun çeşitli beklentilerinin karşılanması ve şirketin toplam performansının değerlendirilmesinde de etkilidir (Gregory & Simms, 1999).

Dijitalleşme sürecinde ilk olarak maliyet ve kültürel değişim noktasında deneyimlenen zorluklardan ötürü büyük ilerlemeler çoğunlukla büyük kurumsal işletmelerde görülmektedir. Bu değişim sürecinde özellikle büyük işletmelerin yönetim kademesi ve yönetsel süreçleri etkilenmekte, yönetimin sorumluluğu çeşitli paydaşlarına karşı genişlemekte ve daha yakından takip edilmektedir. Bu etki ile beraber kurumsal şirketlerin bütünleşik bir yönetim anlayışı sergilemesi olarak tanımlanabilecek kurumsal yönetişim performansları, daha da önemli hale gelmekte ve çeşitli paydaşlarca da bu durum daha detaylı ele alınmaktadır.

Dijitalleşme süreci özünde farklı bir platforma, farklı bir yönetim felsefesi ile fiziksel ortamdan dijital ortama ve yine dijital ortamdan fiziksel ortama aktarılan

bir değer üretme süreci olarak ilerlemektedir. Bu fiziksel-sanal-fiziksel ortam arasındaki çeşitli platformlardaki geçiş, yenilikçi ve risk barındıran bir yönetim pratiğini zorunlu kılmaktadır. Etkin bir yönetimin ve yüksek performansın kilit unsuru olarak kurumsal yönetişim bu değişim sürecinde derinden etkilenmekte, henüz başında olduğumuz bu dijital geçiş döneminde ciddi sorunlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Kurumsal Yönetişimin karşı karşıya olduğu bazı sorunlar şu başlıklar altında toplanmaktadır (The Hong Kong Chartered Governance Institute, 2018):

Veri İhlalleri

Dijitalleşme ile beraber birçok süreç dijital bir kimlik kazanmakta, bir çok iş ve işlem dijitalleşmenin sunduğu imkanlardan faydalanarak kolay ve ulaşılabilir bir hal almaktadır. Yapılan her işlem ve paylaşılan her bilgi veri olarak işlenmekte ve kurumsal veri tabanına yansımaktadır. Ancak dijitalleşme ile beraber deneyimlenen bir çok faydanın riskli bir yönü olarak veri ihlalleri ile karşı karşıya kalınmaktadır. Veri ihlali kişiye ve kuruma özel bilgilerin bir bilgisayar veya bir veri merkezinde yetkisiz bir şekilde dış dünyaya aktarılmasıdır. Bu durum dijital dönemde kurumsal yönetişimin yüz yüze olduğu temel sorunlardan biridir. Nitekim dijitalleşme ile verilere kolay ulaşım ve verilerin kolay işlenmesi aynı zamanda ihlaline zemin hazırlamakta, gerek gizli gerekse mahrem nitelikli verileri tehlikeye ve manipülasyona açık hale getirmektedir. Veri sızıntısı ve verilere saldırılar her geçen yıl artmakla birlikte, daha karmaşık önlemlerin alınmasına gerekli kılmaktadır. Kurumların ajandasında bu durum önemli bir başlık olarak belirtmekte ve kurumsal yönetişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine engel olmaktadır. Her geçen gün çeşitli platformlarda paylaşılan kredi kartı veya kişisel kimlik bilgileri gibi, müşteriye ve paydaşlara ait bilgilerin çalındığı ifade edilmektedir. Örneğin Kişisel Verileri Koruma Kurulunun (KVKK) 2021/154 sayılı kararında (www.kvkk.gov.tr) bir sigorta şirketinin eski bir çalışanın kurumun veri tabanında yer alan 544 müşterisine ait kimlik, iletişim ve araç plakalarına kadar varan bilgileri kopyaladığı ve başka bir firmada işe başladığında bu verileri kullanmaya yeltendiğinde, diğer firma tarafından durumun tespit edilmesiy-le ortaya çıktığı ve müşterilerin verilerinin ihlal edildiği paylaşılmaktadır. Yine KVKK'nın 2019/308 (www.kvkk.gov.tr) sayılı kararında veri ihlali için başta finans, hukuk ve danışmanlık firmaları olmak üzere birçok kurumun yasal olmayan dijital platform uygulamaları aracılığıyla müşterilerin kişisel verilerine ulaştıkları ve bu durumun derhal terkedilmesi yönünde kesin uyarılarının olduğu gö-

rülmektedir. Yine ABD'nin büyük cep telefonu operatörlerinden olan T-Mobile adında şirket, yakın zamanda çeşitli dönemlerde toplam 53 milyonu aşan müşterisinin verilerinin çalındığını duyurmuştur (Economist, 2021). Bu tarz durumlar şirket, müşteriler ve çeşitli paydaşlar açısından önemli sorunlar doğurmaktadır. Kurumsal yönetim kapsamında paydaşların haklarının ihlalini, duyarlılığın ve eşitliğin zedelenmesine sebep olmaktadır.

Örgüt İçi Olası Tehditler

Örgüt içerisinde veriye ulaşım, kullanma, işleme ve örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde dağıtım ve yeniden şekillendirme ile görevli olan kişiler veya bu kişilere yakın kişilerin isteyerek veya istemeyerek bu bilgileri paylaşması veya kötü kullanımına neden olması, örgütün kritik sistem ve bilgilerinin ifşa olmasına neden olabilir. Nitekim Siber Güvenlik İç Tehdit Raporu olarak detaylı bir şekilde hazırlanan The Cybersecurity Insiders 2021 Insider Threat Report (2021)'e göre; örgütlerin yeni iş çevresi ortamında en sık rastlanan sorununun iç tehdit unsurları olduğu paylaşılmakta, kritik veri ve bilişim altyapısının korunmasının önemine vurgu yapılmaktadır. Ayrıca raporda göze çarpan önemli hususlar arasında ise, dijital ortamda faaliyet gösteren şirketlerin %98'nin iç tehditlere karşı kırılgan bir seviyede olduğu, şirketlerin %82'sinin iç tehditten kaynaklanacak bir veri kaybı ve riskin doğru bir şekilde hesaplanmasının çok zor olduğunu, %49'nun bu durumu hiçbir şekilde tespit edemeyecek yapıda olduğunu ve sadece %11 lik bir kesimin söz konusu riske karşı hazırlıklı olduğunu ifade edilmektedir. Ayrıca içsel siber saldırıların son 12 ayda %57 oranında arttığı da ifade edilmektedir. Tüm bu sonuçlar örgüt içi kaynaklı siber saldırı veya potansiyel riskin önemli bir husus olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle verilerin değer yaratma adına birçok kullanıcının erişimine sunulması, karmaşık yapıları teknoloji ve uygulamaların arka planında kontrolün güç olması ve hem kullanıcı hem veri işleme sisteminin eşzamanlı kontrol edilmesinin güçlüğü iç tehdittin boyutunu daha da arttırmaktadır.

Ağ Saldırıları

Yönetimsel süreçlerin dijital ortama taşınması ile birlikte şirket için önemli bilgiler ağ ortamıyla kurulan zorunlu bağdan dolayı önemli ölçüde risk altına girmektedir. Cihazdan Bulut kullanımına kadar çeşitli alanlarda siber güvenlik hizmeti veren McAfee şirketinin McAfee Labs Threats Report (2021) olarak yayımladığı raporda, özellikle bilim ve teknoloji, kamu yönetimi alanında siber

saldırıların arttığı ifade edilmektedir. Şirketlerin kırılganlıklarında %100, kötü amaçlı yazılımlarda %43, hedefli saldırılarda %43 ve hesapların ele geçirilmesine yönelik ise %30 oranında bir artışın olduğu paylaşılmaktadır. Ağ üzerinden çeşitli yollardan örgüt saldırıya uğramaktadır. Popüler olarak kullanılan tarayıcıdan kaynaklı saldırılar bunlardan birisidir. Kullanıcı kötü amaçlı bir siteye giriş yaptığında, bu virüslü site mevcut tarayıcının güvenlik açıklarından faydalanmak suretiyle siber saldırıda bulunur. Yine bu ve benzeri yollarla tarayıcı üzerinden sızılan kurum bilgisayarlarının şifrelerine saldırılar gerçekleştirilmektedir. Ayrıca sızma esnasında saldırının tespitine yönelik sistemleri de hedef alarak uzun vadeli bir şekilde sistemin saldırıya tepkisini ortadan kaldırdıkları da olmaktadır. Görüldüğü gibi günlük işlerin akışında önemli bir yere sahip olan tarayıcılar şirketin elindeki veriler ve işleyiş için zayıf bir nokta olarak ortaya çıkmakta ve örgütsel etkinliği ve güvenliği, kurumsal yönetişim kapsamında hesap verebilirliği tehlikeye atmaktadır.

Fidye Yazılım

Fidye yazılımı şirketin elinde bulunan yazılımı kopyalayarak asıl kullanıcının programa giriş yapmasını engelleyerek belirli bir fidye karşılığında tekrar erişim ve kullanım izni verilmesi anlamına gelmektedir. Bu fidyeyi talep ederken kripto para gibi izinin sürülmesi güç yöntemler kullanmaları, saldırıyı örgüt açısından daha da içinden çıkılmaz bir hale sokmaktadır. Fidye yazılımına yönelik olarak ABD’de Huntress Labs tarafından yapılan bir çalışmada 200’den fazla şirketin maruz kaldığı ifade edilmektedir (www.trthaber.com). Yine Türkiye’de birçok şirketin fidye yazılım ile karşı karşıya kaldığı ve yaklaşık 150-200 Bin TL’lere varan fidyelerden sonra ancak sistemin tekrar ele geçirildiği paylaşılmaktadır (www.sigortacigazetesi.com.tr). Nitekim bu yazılımlar kötü amaçlı kişilerce oluşturulmakta ve sisteminizi geri aldıktan sonra bile verilerin güvenliğinin devam ettiğini düşünmek sağlıklı bir yaklaşım olmaz ve ciddi bir güvenlik açığı yaratır. 2021 yılı içerisinde artan ve büyük işletmelerin hedef alındığı fidye yazılım olayları aslında konunun ne kadar önemli olduğuna işaret etmektedir. Bu talihsiz olaylardan birisi kapsamında; önemli bir bilgisayar üreticisi olan ACER’den 50 Milyon dolar fidye karşılığında sistemlerini yeniden erişebilir kılmışlardır. İrlanda Sağlık Hizmeti Sistemine 14 Mayıs 2021 tarihinde yapılan fidye yazılımı saldırısında ise; birçok sağlık hizmeti sekteye uğramıştır. Çevrimiçi işlemler ve kayıtlara ulaşamamış, birçok çalışan ve hastanın tıbbi kayıtları ve kişisel bilgileri sızdırılmıştır (www.searchsecurity.techtarget.com).

Dijitalleşme ile fiyat, kar ve müşteri beklentileri arasında denge kurma gücü

İş süreçlerinin dijital ortama aktarılması, artan otomasyon ve hata payının azalması ile beraber verimlilik artmakta ayrıca yönetsel kararların alınması da hızlanmaktadır. Gerek sosyal medya gerekse çeşitli dijital platformların yardımı ile müşteri beklentileri detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Dijital platformlarda ticaretin sunduğu imkan her ne kadar müşteriye ve beklentilerine ulaşımı arttırsa da, müşteri noktasında satıcılarında ulaşılabilir olması müşterinin elini güçlendirmiştir. Tüketici hareketleri ve eğilimleri çeşitlenmiş, yönetsel ve karar mekanizmaları üzerinde daha belirleyici bir hal almıştır. Herhangi bir hata veya müşteri memnuniyetsizliği “viral” olarak ifade edilen küresel ölçekte ilgi çeken konu haline gelmekte, bu durum yönetsel akışı yer yer zor duruma sokmaktadır. Ayrıca çeşitlenen ve neredeyse kişiye özel hale gelen müşteri beklentilerinde dijital ortamın sunduğu platformlarda fiyat rekabeti çetin geçmekte ve yer yer örgütlerin kar-müşteri beklentisi-etik konular arasında sıkışmasına neden olmaktadır. Bu kapsamda yönetsel süreçler zorlu bir hal almakta ve etkinlik yer yer azalmaktadır. Bu durum kurumsal yönetim açısından ve etkin bir yönetim performansı sunulması açısından bir sorun olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır.

Yukarıda belirtilen başlıklar toplu bir şekilde değerlendirildiğinde; dijitalleşme serüveni içerisinde olan örgütlerin, paydaşlarına ilişkin sorumluluklarında ve etkin bir yönetim sürecinde dijital gelişmelerin önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Kurumların veri güvenliği ve dijital platformda yürüttükleri işlemlerin etkinliği açısından ciddi bir siber güvenlik tedbiri ve birimi oluşturmaları gerektiği açıktır. Bu konuda yapılacak yatırımların şirketin etkinliğine katkısı önemli ölçüdedir.

Dijital platformlarda iş yapmak sadece riskleri barındırmamakta, aynı zamanda bazı fırsatlarda sunmaktadır. Bu fırsatlar ise şu başlıklar altında incelenebilir:

Bilgi Teknolojileri Temelli Kurumsal Yönetişim

Örgütler bilgi teknolojilerinin sunduğu imkanlardan faydalanarak Bilgi Teknolojileri Yönetişimi’ni benimseyebilirler. Bu yaklaşımla örgütler; siber güvenlik bilinci ve kültürü inşa edebilirler. Gerekli şifreleme yöntemleri kullanarak veri kaybı, veri sızması ve sahtekarlığını önleyerek, yolsuzluğu da engel olabi-

lirler. Ayrıca etkin bir şifreleme ve siber güvenlik ile verilerin her türlü paydaşın çıkarına uygun olarak uzun dönemli objektif bir şekilde saklanmasına imkan sağlayabilirler.

Mevzuata Uygunluk ve Etkin Risk Yönetimi

Dijital dönüşümle beraber iş ve işlemlerin dijitalleşmesi, iş süreçlerinin akışında rasyonel bir süreç haritasının oluşumuna ve gerekli mevzuatın işaret ettiği hususlara göre işlemlerin şekillenmesine imkan sunmaktadır. Dolayısıyla uygulayıcıdan kaynaklanan farklılıklar veya keyfi bir takım uygulamalar yerine, dijital ortamın sunduğu eşit ve rasyonel problem çözümü ve iş akışı ile süreç yürütülmektedir. Bu durum özellikle iş süreçleri içerisinde mevzuata uygunluğu ve hesap verebilirliği arttırmaktadır. Ayrıca ISO 27001 gibi bilgi güvenliğine yönelik yönetim sistemleri ve standartları kullanılması da, bilginin gereken tedbirlerin alınması koşuluyla güvende olmasına ve şirketin paydaşlarının bilgilerinin güvende olduğuna yönelik ikna olmasına zemin hazırlamaktadır. ISO 27001 müşteri ve çalışanların bilgilerini koruyan, riskleri etkin bir şekilde yöneten, uluslararası protokol ve düzenlemelere uyumlu, şirketin imajına olumlu katkılar sunan bir bilgi yönetim sistemidir.

Görüldüğü gibi dijital dönüşüm ve iş ortamının dijital bir kimliğe bürünmesi, olumlu ve olumsuz birçok etkiyi beraberinde getirmektedir. Klasik iş ve güvenlik anlayışımızla yönetim sürecinde devam etmek, yeni normal düzeninde riski yüksek ve güvenliği tehdit eden sonuçlara neden olmaktadır. Bu durum yönetim sürecinde özellikle üst düzey yönetimin diğer paydaşlara ve yönetim sürecine yönelik olarak daha fazla sorumluluk ve önlem almasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle üst yönetimin dijital ortamdan kaynaklanabilecek ihlallere karşı bilgi güvenliğine yönelik farkındalığının artırılması önemlidir. Teknoloji ve iş ortamında bazı süreçlerin dijitalleşmesi her ne kadar bilgi işlem sorumlularının görevi gibi görünse de, üst yönetimin bu konuyu ana faaliyet alanlarından biri olarak benimseyerek hem farkındalığının hem de bilgi düzeyinin artırılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir. Teknoloji ve dijital dönüşüm özelinde güvenliği esas alan bir kurumsal stratejinin benimsenmesi ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesinde üst yönetimin önemli bir rolü vardır. Üst yönetim ulusal ve uluslararası siber güvenlik mevzuatına uygun bir şekilde örgütlerini güncellemelidirler. Gerekli olan durumlarda iç ve dış denetimciler aracılığıyla riskleri denetlemeli ve olumsuz senaryoların deneyimlenmesi engellenmelidir.

Kurumsal yönetim kapsamında yönetim kurullarının dijital dönemde deneyimlenen risklere yönelik olarak neler yapması gerektiği konusunda hazırlanan bir raporda, şu hususların mercek altına alınmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır (Sarrazin & Willmott, 2016):

Kurumun İçgörüyeye Yönelik Eksişinin Kapatılması

Dijital dönüşümle beraber hızlı gelişen teknoloji ve iş yapış şeklindeki değişimler, örgütün yönetim kademesinde bir kişinin takip etmesinden daha ciddi bir şekilde ele alınması gereken önemli bir konudur. Özellikle önemli iş kollarında kurumsal örgütlerin teknoloji ve yenilikleri takip eden ve örgüt ortamına taşıyabilecek ölçüde yetkin yöneticilerin olması faydalı sonuçlar doğuracaktır. Dijital lider olarak tanımlanan bu liderler hem kurumsal dönüşümün temel aktörü hem de örgüt bünyesine yeni dijital yeteneklerin çekilmesinde kilit role sahiptir (Yıkılmaz, 2021c). Dijital dönem köklü bir paradigma değişimini beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla bu değişim sürecinde etkin bir yönetim adına kurum içi özel grup ve komitelerin tesis edilmesi, dijital dönemde etkin bir yönetim için gereken iç görünün oluşması adına önemlidir.

Dijitalin İş Modelleri Üzerindeki Etkisinin İyi Bir şekilde Anlaşılması

Dijital dönüşümle beraber iş modellerinde ve iş anlayışında ciddi bir paradigma değişikliği gündeme gelmiştir. Daha kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlerin olduğu ve dijital platform deneyiminin bütün değer zincirini etkilediği bir iş anlayışı gündeme gelmiştir. Dijital rekabet alışılmış rekabetin sınırlarını ve anlayışını aşmıştır. Sadece fiyat veya rakip analizinin ötesinde tüm paydaşların beklenti ve önerilerini gözeterek muazzam bir şekilde bir araya gelen meta veriyi aktif bir şekilde işleyerek gereken iç görünün tesis edilmesi gerekmektedir. Bu şekilde iş modellerinde meydana gelen anlayış değişikliğini benimseyen örgütler daha başarılı hale gelmektedir (Pande & Schrey, 2016). Bu durumu içselleştiremeyen örgütler klasik üretim ve hizmet sunumuna devam ederlerse, teknolojinin ve dijitalin sunduğu imkanlarla daha çevik üretim ve hizmet sunumu hamleleri yapan şirketlerin onların yerini aldığı bir endüstri çevresi ile karşı karşıya kalabilirler. Nitekim dijitalin gereklerinin yerine getirilememesi diğer işletmelerin değer zincirinde ileri ve geri entegrasyon stratejileri geliştirmesi dijitalleşmede geri kalan kurumun sonunu getirebilir.

Strateji ve risk alma konusunda daha aktif ve cüretkar bir pozisyon alma

Yıkıcı inovasyonun ve sert esen rekabet rüzgarlarının olduğu bir endüstri ortamında, kurumsal stratejilerin eski yönetim anlayışının aksine artık daha kısa sürede şekillenmesi gerektiği görülmektedir. Nitekim derinleşen belirsizlik strateji tayininde gereken bilginin teminini güçleştirmekte ve büyük veri ile beraber bilginin güvenilirlik ve geçerliği hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu sallanan zeminde ayakları yere basan ve uzun vadeli bir strateji belirlemek, kurumsal yönetim kapsamında oldukça güçtür. Dolayısıyla gelişen duruma uygun şekilde risk barındıran ve yeniliğe açık stratejilerin izlenmesi önemlidir. Değişimin özellikle üst yönetimde, yönetim paydaşları arasında başlaması ve köklü bir anlayış değişikliğini gerçekleştirmek adına önemlidir. Nitekim kasvetli toplantı ve raporlar yerine müşteriyi benimseyen, ihtiyaçlarını gözetken, çeşitli paydaşların beklentilerini ve gelişen anı durumları kurumsal stratejiye entegre edebilen bir yapı, sürdürülebilir rekabet ve yönetişimin etkinliği açısından önemli bir konuma gelmiştir. Belirsizlik ve ani gelişen şartlara uygun olarak örgütün risk iştahını ve kapasitesini yeniden tayin etmesi önemlidir. Nitekim kalıplaşmış ve çekingen bakış açısı, belirsizliğin sunduğu ilerleme ve rekabet potansiyelini kaçırmaya neden olabilir.

Dijital Yöneticilerin Katılımı ve diğer üyelerle entegrasyonunun iyi yapılması

Dijital dönüşüm süreci ile beraber alışılmışın dışında yaklaşım ve uyum gerektiren işlerle uğraşan ve çoğunluğu konunun yeniliği itibarı ile genç olan dijital liderlerin gerek yönetim kurullarında gerekse örgütler bünyesinde tanınırlığının ve süreçlere entegrasyonun önemli olduğu görülmektedir. Daha hiyerarşik ve büyük örgütlerin daha yönetim temelli bir yönetim pratiği izlediği düşünülürse, bu yeni dijital liderlerin diğer üyeler ve paydaşlarca sahiplenilmesi ve süreçlerde etkin rol almasına yönelik bir teşvikin yaratılması önemlidir.

Kurumsal yönetim dijital çağda bazı tehditleri bünyesinde barındırır da olumlu imkanları da yaratmaktadır. Nitekim dijital portallar ve birbirine entegre sistemler aracılığıyla daha geniş bir kitlenin alınacak kararlara katılımı sağlanabilir. Katılımın artması şeffaflık ve hesap verebilirliği de mümkün kılmaktadır. Bazı karar ve önerilerin şekillenmesinde teknoloji tabanlı gerçek zamanlı katılım muhtemel yanlış anlaşılımlarında önlenmesine imkan sunar. Bu durum kurumun stratejisinin etkin ve verimli bir şekilde tayininde önemli bir katma değer olarak

belirir. Ayrıca yeni ekonomi ve iş platformu özelinde yıkıcı inovasyon, siber tehditler ve verilerin gizliliği konusunda farkındalık artmalı ve yeni düzenin kartlarının karıldığı bu ortamda tüm paydaşlar şirketler için fırsat ve tehditleri doğru bir şekilde değerlendirebilmelidirler. Bu konuda dijital yeteneği geliştirmek adına çeşitli platformlarda çalışarak kendini geliştirecek yöneticilere üst kademedede yer verilmesine dair önerilerde bulunmaktadır. Bu dijital bakış açılı “üst düzey yönetici çıraqları” gereken eğitim ve farkındalığı edindikten sonra kendi kurumlarının strateji ve kültürel değişiminde etkin rol almaları önerilmektedir (Grove, Clouse, & Georg Schaffner, 2018; Yıkılmaz, 2021c). Dijital liderlerin üst yönetimde yer alması mevcut dönüşümün daha etkin ve sorunsuz ilerlemesi adına da önemli katkılar sunacaktır (Hıdıroğlu, 2020). Bu kapsamda yönetimin ve örgütsel performansın etkinliğinde önemli rol oynayan kurumsal yönetişimin yeni dijital ortamda daha etkin olması adına, tüm paydaşların yukarıda sayılan tüm hususları ayrıntılı bir şekilde ele almasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

2. Dijital Çağda Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik

İçinde bulunduğumuz dijital dönüşüm çağında; iş çevresi ve dinamikleri tam anlamıyla köklü bir değişimle yeniden şekillenmektedir. Bu değişim sadece ekonomik alanı değil, sosyal alanı da hızlı bir şekilde etkilemektedir. Gerek işletmelerin müşteri ve doğa ile kurduğu ilişkiler özelinde gerekse toplumsal yaşam pratiği üzerinde dijital dönüşümün izleri hızlı bir şekilde görülmektedir. Bu noktada işletmelerin çevreleri üzerindeki etkileri ve bu alandaki faaliyetlerini ifade eden Kurumsal Sosyal Sorumlulukları’da bu değişimden payına düşeni almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk toplumların refahının artmasında (Kotler & Lee, 2017) ve kaynakların salt kar odaklı bakış açısının tersine sosyal fayda sağlayacak şekilde kullanılmasına imkan sağlar (Stahl & Grigsby, 1997). Kurumsal sosyal sorumluluk elde edilen karın ve artı değer ne kadar olduğundan daha çok, nasıl ve kimleri kapsayacak şekilde oluşturulduğuna odaklanır ve bir gönüllü yardımdan ziyade kurumsal bir felsefe ve kültürü ifade eder (Yıkılmaz, 2020b:210). Yapılan çalışmalarda müşterilerin şirketlerden temel beklentileri arasında etik ve çevre dostu bir yönetim tarzı bekledikleri ifade edilmektedir (EU Report, 2018). Ayrıca yakın zamanda deneyimlediğimiz COVID 19 pandemisi gibi kriz ve beklenmedik durumlarda şirketlere ciddi bir stratejik avantaj sunan bir yönetim niteliği olarak belirlemektedir (Fernández Sánchez, Luna Sotorrió & Baraibar Diez, 2015). Müşteri ve paydaşların yanı sıra iç paydaş olarak çalışanlar açısından da kurumsal sosyal sorumluluğu yüksek olan şirketlerin çalışanları

nın örgütsel bağlılıklarının (Akten, 2019), önemli bir başarı kriteri olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu (Ong, Mayer, Tost & Wellman, 2018; El-Kassar, Yunis & El-Khalil, 2017) ve örgütsel performansı arttıracak bir çok olumlu süreci tetiklediği (Yıkılmaz, 2020b) ifade edilmektedir. Tüm bu açılardan ele alındığında şirketler için önemli bir husustur.

Kurumsal sosyal sorumluluk; kurumların ticari iş ve süreçlerinde ve paydaşları ile etkileşimde bulunduğu durumlarda sosyal ve çevresel kaygıları gözeterek bütünleşik bir yönetim tarzı sergilemesi ve sürdürülebilir bir yönetim sistemine sahip olması ile alakalıdır (ILO, 2006:1; www.unido.org). Dijitalleşme olarak tanımlanan köklü değişim sürecinde ekonomik, çevre ve sosyal beklentiler ve sonuçlar açısından kurumsal sosyal sorumluluk önemli bir etki altındadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının temelinde yer alan sürdürülebilirlik ve buna ek olarak hızlı bir şekilde hayatımızda yer edinen dijital dönüşüm, küresel ölçekte karar vericilerin ajandasında önemli başlıklar olarak belirmektedir. Her ne kadar dijital dönüşüm sanal ortamın gereklerini ve ihtiyaçlarını düzenlese de, doğurduğu sonuçlar itibari ile kurumsal sosyal sorumluluk ile yakın ilişkiye sahiptir. Nitekim dijital dönüşüm pandemi ve diğer küresel krizlerle beraber daha da hızlanmış, küresel sorunların çözümünde de bir çıkış yolu olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Dijital dönüşüm sürecinde iş yapış şekli ve örgütsel kültürdeki değişim, halihazırda dünyanın karşı karşıya olduğu çoğu sorunun çözümü için gerekli olan üretim ve yönetim felsefesinin oluşması ve uygulanması adına bir katalizör görevi üstlenmiştir. Bu kapsamda Kurumsal Dijital Sorumluluk (Corporate Digital Responsibility) kavramı gündeme gelmiştir. Kurumsal Dijital sorumluluk *“dijital teknoloji ve verilerin yaratılması ve işletilmesi ile ilgili olarak bir kuruluşun operasyonlarına rehberlik eden ortak değerler ve normlar seti”* olarak tanımlanmakta ve kurumsal sosyal sorumluluğun bir alt başlığı olarak ele alınmaktadır (Lobschat vd., 2019). Ayrıca Kurumsal Dijital Sorumluluk; dijital topluluk içerisinde sınırları öngörülemez de içinde bulunduğumuz topluluğu da kapsayacak şekilde, dijital toplumun gereken düzenlemelere uygun olarak gönüllü bir şekilde toplumsal sonuçları ve etkileri gözetken bir anlayışa sahip olunmasını ifade etmektedir (Andersen, 2018).

1980’li yılların sonunda adından daha da bahsettirmeye başlayan kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik anlayışı, bugün küresel ısınma ve buna bağlı bir çok sorunla karşı karşıya olan toplumların sorunlarının çözümünde dijital dönüşüm sürecinde kurumsal dijital sorumluluk olarak karşımıza çıkmakta-

dır. Kurumların sürdürülebilirlik adına; kurumsal stratejilerini doğru bir şekilde belirlemeleri ve bu köklü değişim sürecinde kurumsal dijital sorumluluk kültürünü yerleştirmelidirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk kültürü kapsamında şirketler; mevcut karbon ayak izlerini azaltmakta, çeşitliliğe önem vermekte, çalışanların haklarında iyileştirme yapmakta, toplulukların ihtiyaçlarına çözümler sunmakta, çevreyi öncülleyen üretim ve hizmet sunumu geliştirmek gibi faaliyetlerde bulunmaktadırlar.

Dijital çağda dijital dönüşümle beraber her türlü bilgi ve veri, büyük veri olarak toplanmakta ve işletmenin stratejisi ve müşteri beklentilerinin karşılanması adına işlenmektedir. Bu noktada kurumsal sosyal sorumluluk kadar önemli, yönetişimin önemli bir bileşeni olan etik yönetim uygulamaları da gerek akademik çevrenin gerekse üst düzey yönetimlerin ajandasında yer almaktadır. Nitekim Kurumsal Sosyal sorumluluğun dijital çağda bir yansıması olarak beliren kurumsal dijital sorumluluk; ***“Müşteri verilerini, gizli bilgileri, fikri mülkiyeti vb. işlemek için yasal gerekliliklere ve standartlara uyma ihtiyacı ile başlar, ancak aynı zamanda daha geniş etik hususlara ve bir kuruluşun faaliyet gösterdiği temel değerlere de uzanır*** (Driesens, 2017)” olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda etik konusunun dün olduğu gibi bugünde artan bir önemle ve tüm paydaşlar açısından doğurduğu sonuçlar itibari ile daha da önemli hale geldiği görülmektedir. Dijital süreç her ne kadar önemli katkılar sağlasa da, aynı zamanda büyük riskleri de beraberinde getirmektedir. Bilgi paylaşımı ve buna bağlı platformlarda iş ve süreçlerin yürütülmesi, etik ihlallerin önüne geçilmesini, kişisel verilerin korunmasını, yapay zeka uygulamaları aracılığıyla müşteri deneyimini arttırırken onun değerlerine saygı duyulması gibi önemli hususları gündeme getirmektedir. Dijital dönüşümün ve dijital çağın sunduğu imkanlar, insanlık refah ve geleceğine katkısı ve etkisi değerlendirildiğinde, eğer etik süreçler detaylı bir şekilde ele alınarak korunamazsa, filmlerde bahsedilen distopik senaryoların toplumsal yaşam pratiğinin bir parçası olması kaçınılmazdır. Örneğin bir suçlunun yeniden suç işleme olasılığını hesaplayan bir yapay zeka uygulamasının sahip olduğu algoritmanın siyah ve beyazlar arasında farklı sonuçlar verdiği, bu konuda suçu öngörme noktasında kurumlara önyargının oluşmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Bu durum kurumsal yönetişim açısından eşitliği ve şeffaflığı ihlal edebilir. Yine Amazon’un üzerinde çalıştığı ve uzun süreli olarak on yıl içerisindeki iş ilanları ve başvuruları değerlendirdiği bir algoritmanın kullanımından vazgeçilmiştir. Nitekim bu algoritma başvuru yapanların çoğunun erkek

olması nedeniyle, erkeklerin seçimine yönelik bir önyargı ve kadınların seçimine yönelik bir geri planda bırakma davranışı ortaya koymuştur. Bu kapsamda etik konusu yine kurumsal dijital sorumluluk başlığı altında gündeme gelmekte ve şirketlerin etkin yönetişim kapsamında iç etik rehberlerini oluşturmalarını bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu şekilde gereken güveni ve paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeyi hedeflemektedirler.

Tüketiciler üzerinde Open Data Institute (ODI) ve YouGov'un yürüttüğü bir çalışmada; şirketlerin müşteriler hakkında topladığı verileri etik bir şekilde kullanması gerektiğine dair beklentilerinin (%87) yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yine sağlık hizmeti sunan kuruluşlara yönelik güvenin %59 seviyesinde olduğu, %50'nin altında güvenilen kurumların ise; hükümet, yerel yönetim ve sosyal medya kuruluşları olduğu ifade edilmektedir. Etik uygulamaların geliştirilmesi adına en çok (%44) hükümetin düzenleyici bir rol üstlenmesinin önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır (Open Data Institute, 2019). Bu tarz çalışma sonuçları aslında etik anlayışın önemine ve işletmelerin bu konuya değinmelerinin zorunluluğuna işaret etmektedir. Nitekim kanunlara uyan her şey tam olarak etik olmayabilir ve yeni dijital dönemde iş etiği aslında dijital etiğe doğru dönüşmüş haldedir. PwC'nin yürüttüğü bir çalışmada dijital etiğin dijital dönüşüm sürecinde önemli bir yönetim sorumluluğu olduğu, çalışan ve müşterilerine ait verilerin hassasiyetle korunması ve işlenmesinin alt başlık olarak ilk sırada yer aldığı belirtilmektedir. Yine çalışmanın diğer sonuçlarında %73 oranında etik hususlarda kanun koyucuların etkisinin yüksek olabileceği ve şirketlerin başarısının ancak dijital etikle ve ilgili düzenlemelerle müşteri güvenini tesis ederek ölçülebileceği ifade edilmektedir. Bu noktada formülize edilmiş bir etik rehber ihtiyacının ön plana çıktığı görülmüştür (Hanauer, 2021). Gartner Danışmanlık şirketi 2018 yılına varıldığında iş etiğine bağlı sorunların temelinde %50 oranında büyük verinin kullanımına yönelik aksaklıkların ve hataların yer aldığını belirtmiştir (Hasselbalch, 2016). Görüldüğü gibi artık işletmelere duyulan güvenin çoğu dijital dönüşümle beraber onlara ait verilerin ne denli etik prosedürlerden geçilerek kullanıldığı ile yakından alakalıdır. Şirketin performansını, marka imajını ve paydaşlarına yükümlülükleri çerçevesinde kurumsal yönetişim performansını, etik ve dijital etik ciddi oranda etkilemektedir. Örgütlerin bu konuyu önemseyerek etik yönetmelikleri gerek kurum içerisinde gerekse değer zincirinde yer alan tüm paydaşlarca benimsenmesinin ve farkındalıklarının artırılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Sonuç

Yıkıcı inovasyonun ve değişen iş yapma şekillerinin yarattığı türbülانsta endüstri içerisinde tutunmaya çalışan işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı tesis etmesi için kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk ve etik kavramları önemli bir husus olarak gerek yöneticilerin gerekse akademisyenlerin ajandasında yer almaktadır. Dijitalleşmenin yeniden şekillendirdiği iş süreçleri ve değer üretme felsefesi içerisinde bu kavramlar artan öneminin yanı sıra, geliştirilmesi gereken bir husus olarakta gündeme gelmektedir. Karmaşa ve belirsizliğin hakim olduğu günümüz endüstri ortamlarında başta yönetimin etkinliğini ortaya koyan kurumsal yönetim, paydaşlarla ve çevre ile kurulan ilişkinin niteliğini belirleyen kurumsal sosyal sorumluluk ve gerek yönetim süreçlerinde gerekse dijital değer üretme sürecinde önemli bir etken olan etik detaylı bir şekilde mercek altına alınmalıdır. Şirketler kurumsal yönetim kapsamında, siber güvenlik ve risk yönetimlerini doğru bir şekilde güncellemeli, veri güvenliğine yönelik tedbirler almalıdır. Dijital dönüşümün iş süreçlerinin sadece dijital ortama aktarılması ile sınırlı olmadığını, kültürel ve paradigma değişimini barındırdığını, hem iç hem de dış paydaşlarına uygulamaya koydukları dijital stratejileri kapsamında göstermelidirler. Bu şekilde örgütün ihtiyaç duyduğu iç görünüm gelişimine katkıda bulunabilirler. Dijital dönüşümün ve kurumsal yönetimin taraflar açısından daha güvenilir ve farkında bir süreç olarak yönetilmesi adına dijital liderleri üst yönetimde bulundurmaları ve sorumlu üst düzey yöneticilerin dijital bilgi ve farkındalıklarının arttırılmasına yönelik girişimlerde bulunulmalıdır.

Dijital dönüşümle başlayan değer üretim zinciri, çevreyi ve işletmenin sosyal yapı ile olan ilişkisini de yeniden tanımlamakta, kurumsal sosyal sorumluluk adına bir takım yeni ve köklü uygulamaları beraberinde getirmektedir. Dijitalleşme ile beraber üretim ve hizmet sunum süreçlerinin daha çevre dostu bir kimliğe bürünmesinde işletmelerin dijital stratejilerini bu yönde şekillendirmeleri, sürdürülebilir bir yönetim açısından önemlidir. Bu kapsamda yeni bir kavram olarak ortaya çıkan dijital sosyal sorumluluklarını, işletmenin çevreyle kurduğu ilişkiyi daha etkin hale getirecek şekilde tanımlamalıdır. Nitekim iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve müşteri odaklı dijital sistemlerin ortaya koyduğu sonuçlar, müşterilerin kurumun sosyal sorumluluğuna yönelik algısının performanslarını direk olarak etkilediğini göstermektedir. Yine müşteri ve işletme arasında kurulan bağda veri güvenliği ve toplanan her türlü içeriğe yönelik etik uygulama ve prosedürlerin varlığı, performansa direk etkisi olan bir diğer husustur. İşletmeler

etkin bir kurumsal yönetişimin de gereği olarak, etik prosedürleri geliştirmeli ve bu şekilde sağlanan güvenin kriz durumlarında ve sürdürülebilir rekabet tesisinde önemli bir enstrüman olduğu bilincine varmalıdır. Dolayısıyla işletmeler yakın dönemde dijital dönüşümle beraber deneyimlenen köklü değişimlerde pasif bir uygulayıcı yada teknoloji transferi yapmak yerine, örgüt ve paydaşlar ölçeğinde bir yönetim felsefesi olarak değişimi ve gelişimi benimsemeleri gerektiğinin farkına varmalıdırlar. Bu kapsayıcı ve yeni dijital yönetişim felsefesi içerisinde başta veri güvenliği, siber güvenlik ve etik kaygıları azaltarak, yapılacak yatırım ve etik prosedürlerin geliştirilmesi ile etkin bir yönetişimi tesis edilebilirler. Karar vericilerin bu hususlar üzerinde önemle durmasının sürdürülebilir bir gelecek açısından da önemli olduğu değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akten, A. (2019). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki Bir İlişki Bir Araştırma. (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Andersen N. (2018) Corporate digital responsibility. Erişim Adresi: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/contents/corporate-digital-responsibility.html>. Erişim Tarihi: 19.08.2021
- Çukurçayır, M. Akif & Sipahi, Esra B. (2003). Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite. *Sayıştay Dergisi*, Sayı:50-51, 35-66.
- Driesens H. (2017) The rise of corporate digital responsibility. Erişim Adresi: <https://www.i-cio.com/management/best-practice/item/the-rise-of-corporate-digital-responsibility> Erişim tarihi: 2.08.2021
- Economist (2021). *T-mobile-duyurdu-verileri-calinan-musteri-sayisi-53-milyona-ulasti* Erişim Adresi: <https://www.ekonomist.com.tr/teknoloji/t-mobile-duyurdu-verileri-calinan-musteri-sayisi-53-milyona-ulasti.html> Erişim tarihi:07.08.2021
- El-Kassar, A.N., Yunis, M., & El-Khalil, R. (2017). The Mediating Effects of Employee-Company Identification on The Relationship Between Ethics, Corporate Social Responsibility, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Promotion Management*, 23 (3): 419-436.
- EU Report.(2018). *88% of consumers want you to help them make a difference*. Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/solitairetownsend/2018/11/21/consumers-want-you-to-help-them-makeadifference/#4bb6a9cd6954>, Erişim Tarihi:25.08.2021

- Fernández Sánchez, J. L., Luna Sotorrió, L., & Baraibar Diez, E.(2015). The relationship between corporate social responsibility and corporate reputation in a turbulent environment: Spanish evidence of the Ibex35 firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15 (4): 563-575
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of behavioral economics*, 19(4), 337-359.
- Gregory, H. J., & Simms, M. E. (1999, October). Corporate governance: what it is and why it matters. In *9th International Anti-Corruption Conference*, Kuala Lumpur (pp. 10-15).
- Grove, H., Clouse, M., & Georg Schaffner, L. (2018). Digitalization impacts on corporate governance. *Journal of Governance & Regulation*, 7(4), 51-63
- Hanauer,D. (2021). *German companies must catch up with the top 10 trend digital ethics*. Erişim adresi: <https://www.pwc.de/en/consulting/digital-ethics.html#intro>, Erişim tarihi:12.08.2021
- Hasselbalch, G. (2016). *Ethics for the Digital Age*. Erişim Adresi: <https://dataethics.eu/a-new-ethics-for-the-digital-age/>, Erişim tarihi:16.08.2021
- Hidroğlu, D. (2020). Ethical Business Practices in Covid-19 Period: The Case of Kellogg Company, *Turkish Studies-Social Sciences*, 15 (7), 141-151.
- Hidroğlu, D. (2020). Strategic Leadership: Best Practical Leadership Style to Business Strategies in the Period of Covid-19 Epidemic, *Turkish Studies-Social Sciences*, 15 (4), 1945-1955
- ILO (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE) (2006). *InFocus Initiative on Corporate Social Responsibility (CSR)*. Erişim Adresi: https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/GB/295/GB.295_MNE_2_1_engl.pdf Erişim Tarihi:30.08.2021
- Kişisel Verileri Koruma Kurulu Kararı 2019/308 Sayılı Kararı (2019). *Hukuka Aykırı Olarak Elde Edilen Veriler Üzerinden Vatandaşların Kimlik ve İletişim Bilgileri Gibi Kişisel Verilerinin Sorgulanmasına İmkân Tanıyan Yazılım/Program/Uygulamalara Yönelik Kişisel Verileri Koruma Kurulunun 18/10/2019 Tarihli ve 2019/308 Sayılı İlke Kararı* Erişim adresi: <https://www.kvkk.gov.tr/Icerik/6568/2019-308>, Erişim tarihi:19.08.2021
- Kişisel Verileri Koruma Kurulu Kararı 2021/154 Sayılı Kararı (2021). *Bir sigorta şirketinin veri ihlal bildirimi hakkında” Kişisel Verileri Koruma Kurulunun 25.02.2021 tarih ve 2021/154 sayılı Karar Özeti* Erişim Adresi: <https://www.kvkk.gov.tr/Icerik/6998/2021-154> Erişim Tarihi:15.08.2021
- Kotler, P., & Lee, N. (2017). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Mediacat Kitapları

- Letza, S., Sun, X., & Kirkbride, J. (2004). Shareholding versus stakeholding: A critical review of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 12(3), 242-262.
- Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., & Wirtz, J. (2019). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006>
- Macmillan, K., & Downing, S. (1999). Governance and performance: Goodwill hunting. *Journal of General Management*, 24(3), 11-21.
- McAfee Labs Threats Report (2021). Erişim adresi: <https://www.mcafee.com/enterprise/en-us/assets/reports/rp-quarterly-threats-apr-2021.pdf> Erişim tarihi:05.08.2021
- Ong, M., Mayer, D. M., Tost, L. P. & Wellman, N. (2018). When corporate social responsibility motivates employee citizenship behavior: The sensitizing role of task significance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144: 44-59.
- Open Data Institute (2019). *Nearly-9-in-10-people-think-its-important-that-organisations-use-personal-data-ethically* Erişim Adresi: <https://theodi.org/article/nearly-9-in-10-people-think-its-important-that-organisations-use-personal-data-ethically/> Erişim tarihi:14.08.2021
- Pande,A. & Schrey,C. (2016) Five questions boards should ask about IT in a digital world, *McKinsey Quarterly*, July 2016. Erişim Adresi: https://businessdocbox.com/Business_Software/88330110-Five-questions-boards-should-ask-about-it-in-a-digital-world.html, Erişim tarihi:18.08.2021
- Sarrazin, H., & Willmott, P. (2016). *Adapting your board to the digital age*. Erişim Adresi:: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/adapting-your-board-to-the-digital-age>, Erişim tarihi:07.08.2021
- Stahl, M. J.& Grigsby, D. W. (1997). *Strategic Management: Total Quality And Global Competition*. Blackwell.
- Stoker, G. (2018). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 68(227-228), 15-24.
- The Cybersecurity Insiders 2021 Insider Threat Report (2021). Erişim adresi: <https://gurucul.com/2021-insider-threat-report>, Erişim tarihi:05.08.2021
- The Hong Kong Chartered Governance Institute (2021). *Corporate governance - challenges and opportunities in the digital age* Erişim Adresi: <http://csj.hkics.org.hk/site/2018/12/12/corporate-governance-challenges-and-opportunities-in-the-digital-age/> Erişim Tarihi:04.08.2021

- Tricker, B. (2000), Editorial 2020 Vision: on corporate structures in 21st century. *Corporate Governance: An International Review*, 8: 2-6.
- URL1 :<https://www.trthaber.com/haber/dunya/abdde-200-sirket-buyuk-fidye-yazilim-saldirisina-ugradi-593025.html>
- URL2: <https://sigortacigazetesi.com.tr/turk-sirketler-artan-fidye-yazilimi-saldirilari-nedeniyle-buyuk-maddi-kayiplar-yasiyor/>
- URL3:<https://searchsecurity.techtarget.com/feature/The-biggest-ransomware-attacks-this-year>
- URL4:<https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>
- Wolfensohn, J.D. (1999). A Battle for Corporate Honesty, *The Economist: The World in 1999*, ss.38.
- Yıkılmaz, İ. (2021a). Covid-19 Pandemic as a Digital Transformation Catalyst. *The Social and Economic Impact of Covid-19: Rapid Transformation of the 21st Century Society*, IJOPEC Publication:London.
- Yıkılmaz, İ. (2021b). Corporate Social Responsibility in Family Businesses. *Family Businesses: Business Models and Strategies*,Gazi Kitabevi: Ankara.
- Yıkılmaz, İ. (2021c). Dijital Çağda Liderliğin Yeni Yüzü: Dijital Liderlik. *Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm 2* ,Efe Akademi: İstanbul.

Arş. Gör. İbrahim YIKILMAZ

İbrahim YIKILMAZ; Kocaeli Üniversitesi Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır. Yönetim Organizasyon alanında doktora öğrencisi olan İbrahim YIKILMAZ, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Yönetim Organizasyon (2018) ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi (2016) yüksek lisans ve Kara Harp Okulu Sistem mühendisliği programlarından mezun olmuştur. Araştırma görevlisi olarak görevine başlamadan önce, çeşitli kamu kurumlarında yönetici pozisyonlarında görev almıştır. Stratejik yönetim, liderlik, dijital dönüşüm ve çevik örgütler konularında çalışmalarını sürdürmektedir. Ulusal ve Uluslararası kongrelerde bildirileri ve çeşitli yayınları bulunmaktadır. Profesyonel düzeyde İngilizce, orta düzeyde Rusça ve Çince bilmektedir.

BÖLÜM - 14

DİJİTAL ÇAĞDA İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI

Dr. Öğr. Üyesi N. Tülin İRGE

İstanbul Aydın Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0001-9936-6229, necmiyeirge@aydin.edu.tr

GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), bir işletmenin tüm paydaşlarına “etik” ve “sorumlu” davranış göstermesi, kararlar alması ve eylemde bulunmasıdır. KSS denilince genel olarak işletmelerin sürdürülebilir büyüme hedefleri arasında yer alan doğayı ve çevreyi koruma önlemlerini alması anlaşılmaktadır. Ancak, bir firmanın topluma ve çevreye karşı sorumlulukları ile birlikte, doğrudan ve/veya dolaylı ilişkili, iş kararlarından ve uygulamalarından ciddi şekilde etkilenebilecek tüm paydaşlara karşı sorumlulukları vardır (Aktan ve Börü, 2007).

KSS, işletme performansını artırmakta ve toplumu desteklemekte, bu da işletmelere bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Dijital teknoloji kanalları sayesinde yeni iş uygulamaları şekillenmekte ve tüketici davranışları değiştirilmektedir. Bu kanallar sayesinde işletmeler tüm paydaşlarıyla online iletişime geçerek zamanı tasarruflu kullanmakta ve istedikleri kaynağa hemen ulaşmaktadır (Alptekin, 2020: 138).

Sürdürülebilirlik, hayatta kalmak için gerekli olan tüm kaynakların doğal dengeye ve nesiller boyunca insanların haklarını koruyarak o nesillerin yararlanabileceği şekilde kullanılabilmesine dayanır. Sürdürülebilir yaşam, insanların doğa ve çevreyle uyum içinde olması ve başka bir canlının yaşamını olumsuz etkilememesidir (Karadeniz ve Uzpak, 2020: 493). Dünyayı kapalı bir sistem

olarak düşündüğümüzde, bu sistemin sürekliliğini sağlamak için toplumun sürdürülebilir kaynakları kullanmaları zorunlu olmaktadır (Pelit, Baytok ve Oybalı, 2015: 40). İşletmeler açısından sürdürülebilirlik, ekonomik, sosyal ve çevresel gelişmelerden doğan risklerin doğru yönetilmesidir. Ayrıca firmanın organizasyon yapısından ve mali koşullarından kaynaklı riskler de sürdürülebilirliğin doğru yönetilmesini gerektiren riskler arasında yer almaktadır. Risklerin doğru yönetilmesi, şirket değerine yansiyabilir ve hissedar değerlerinin maksimum olmasını sağlayabilir. Diğer bir deyişle, firmanın sürdürülebilirliği, uzun vadede tüm paydaşlar için değer yaratmaktadır (Yücel Saygın, 2016: 160).

Sürdürülebilirliği benimseyen ve uygulayan işletmeler, ekonomik çıktılarına dönüştürülebilen maddi ve maddi olmayan fayda elde ederek, çalışanların duygusal olarak çalışmak isteyecekleri çekici işletmelere dönüşmektedir. Böyle işletmeler, yatırımcılara daha kaliteli, daha yenilikçi, sosyal ve çevresel konulara etik yaklaşan saygın bir yönetim sunmaktadır (Silvestre, Antunes ve Leal Filho, 2018: 514).

Dijital dönüşüm sürecinde işletmelerde kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması ve güçlendirilmesi yoluyla katma değer yaratılabilmesi için en uygun sosyal sorumluluk stratejilerinin seçilmesi ve uygulanması önem kazanmaktadır (Ganescu, 2012: 91).

1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI, ÖNEMİ VE GELİŞİMİ

Değişen koşullarla birlikte sorumluluk kavramının genişletilmiş bir biçimi olarak toplumsal yaşamın gerekliliği sonucu ortaya çıkan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı (Bayrak, 2001: 83), işletmelerin toplum tarafından kabulü ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bu sebeple firmalar strateji ve politikalarını ekonomik ve sosyal amaçları bir arada değerlendirerek oluşturmalıdır (Kurtoglu, 2001: 6). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal yükümlülüklerini dengeleyen, ayrıca paydaşların ve hissedarların beklentilerini karşılayan bir faaliyet anlaşılmaktadır (Karayel ve Yalman, 2016: 223).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilk kez 1953'te H. Bowen tarafından yayınlanan İş Adamının Sosyal Sorumlulukları kitabında bahsedilmiştir. Kavram, toplumun amaç ve değerler açısından arzu edilen davranışları gerçekleştirecek kararlar alması ve politikalar uygulaması anlamına gelmektedir (Bowen,

2013: 6). Bowen, ilk kez üretim ve verimlilik odaklı yaklaşımdan farklı bir konu ile yeni bir tartışma başlatarak, kurumsal sosyal sorumluluğun topluma ne tür yükümlülükler getirebileceği ve ne düzeyde kabul edilebilir olduğu sorularına yanıt aramıştır (Battal, 2019: 6).

1950’li yıllarda işletmelerin topluma olan borçlarını ödeme çabalarıyla başlayan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, 1960’lı yıllarda gönüllü olarak yapılmaya başlanmıştır. 1970’li yıllarda firmaların iyi niyetli girişimleri olarak ilerlemiş ve asıl gelişimini 1980’li yıllarda tamamlamıştır (Bayçu, 2013: 105). Bu uygulamalar 1950’li yıllarda yalnızca en yüksek ekonomik performans elde etmek için değil, insancıl ve yapıcı sosyal politikalara hizmet etmek için topluma karşı yükümlülüklerini yerine getirme çabası olarak ifade edilirken (Heald, 1957: 375), 1960’lı yıllarda firmalar ekonomik ve teknik çıkarlarının kısmen ötesinde amaçları gerçekleştirmek için kararlar alarak harekete geçmek (Davis, 1960: 70), halkın beklentilerini karşılayan ekonomik sistemin işleyişini kontrol etmek ve istihdam yaratarak toplam sosyo-ekonomik refahı artırmak olarak tanımlanmaktadır (Frederick, Post ve Davis, 1960: 60). 1970’li yıllarda paydaşlara bilgi sağlama, kar paylaşımı, etik reklamcılık, adil istihdam, çevre koruma gibi konular ön plana çıkmıştır. 1980’li yıllarda çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ihtiyaç sahiplerine maddi yardım yapılması, halk sağlığına katkı sağlanması, geri dönüşüm ve atıkların azaltılması gibi sosyal sorumluluk uygulamaları önemli olmuştur (Aktan ve Börü, 2007: 17). 1990’larda işletmelerin kurumsal sosyal sorumlulukları, tüm paydaşlarıyla genel işbirliği ilişkisi olarak tanımlanırken (Khoury vd., 1999: 10), 2000 yılında Dünya İş Konseyi (WBCSD), işletmelerin çalışanlarının yaşam kalitesini iyileştirme çabaları, iç ve dış paydaşlar çerçevesinde tüm faaliyetlerinde ahlaki davranışlar göstermesi ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunma yükümlülüklerini sürekli yerine getirmesi olarak ifade etmektedir (Dahlsrud, 2008: 7). Bu yükümlülüklerin yerine getirilmesi tamamen gönüllülük esasına göre ve firmanın kendi kaynakları ile gerçekleştirilir (Kotler ve Lee, 2017: 3). 1990’lı yılların sonlarına doğru KSS kavramının kullanımı artmaya başlamıştır. Bu yılda ekonomik, yasal ve etik sorumlulukların zorunlu olduğu vurgulanmakta ve toplumda yaşanan problemlerin çözümünde firmaların bir yardımsever gibi çalışması tavsiye edilmektedir.

2000’lerde KSS alanındaki gelişmelerden biri Birleşmiş Milletler tarafından imzaya açılan Küresel İşbirliği Antlaşması olmuştur. Yıllar geçtikçe firmaların sosyal sorumluluk sahibi olmaları zorunlu hale gelmiş ve firma yöneticilerinin hem etik hem de firmadan sorumlu davranışlarını artıracak faaliyetlerde bulun-

maları gerektiği fikri ortaya çıkmıştır (Chaffee, 2017: 347). İşletmeler gelişimleri için olumlu kazanımlar yaratacak ürün/hizmetler sunmalı, çalışanlarına adil ve eşit davranarak ayrımcılıktan kaçınmalı ve uygun bir ücret politikası uygulamalıdır. Ayrımcılık yapmamak ve çalışanlara hak ettikleri ücreti ödemek firmaların sorumlulukları kapsamındadır (Newsom, Turk ve Kruckeberg, 2000: 224).

2019 yılında Çin'in Wuhan kentinde başlayan ve hızlıca tüm dünyada görülmeye başlayan koronavirüs, Dünya Sağlık Örgütü'nün Pandemi ilanıyla birlikte küresel bir sorun haline gelmiş ve beraberinde sosyal ve ekonomik sorunları da getirmiştir. 2021 yılında da devam eden Pandemi kurumsal sosyal sorumluluğu insanlar üzerinde daha değerli bir yere getirmiştir. KSS son on yılda çok hızlı gelişme göstermesine rağmen, dünya ekonomik durgunluk ve belirsizliğin günlük etkileriyle gittikçe daha fazla karşı karşıya kalmakta ve bu durumda şirketlerin daha fazla çözüm bulması beklenmektedir. Son yıllarda özellikle ırk adaleti, iklim krizi ve kadının toplumdaki ve iş hayatındaki yerinin iyileştirilmesi gibi konular seslerin yüksek çıkmasına yola açmakta ve insanlar artık toplumsal değerlerin eylemlerle uyumlu olmaması durumunda firmaları sorumlu tutabilmektedir (Unımar, 2021).

2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN BOYUTLARI

Sosyal sorumlulukların yerine getirilebilmesi için farklı boyutlarının birlikte ele alınarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu boyutlar; ekonomik, hukuki, etik ve gönüllü bakış açılarıdır. Bu boyutlar faaliyetin sadece ekonomik veya sadece sosyal olarak ele alınmasını önleyerek kapsamlı bir bakış açısının ortaya konmasına yardımcı olmaktadır.

2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ekonomik Boyutu

İşletmelerin çevreye karşı ekonomik sorumlulukları, birincil ve en doğal sorumluluklarıdır. Kanunlara ve rekabet kurallarına riayet ederek faaliyet gösteren ve karlarını maksimize etmeyi hedefleyen firmalar, otaklarına ve tüm menfaat sahiplerine karşı sorumluluklarını yerine getirir (Başpınar ve Çakıroğlu, 2012: 171). Ekonomik sorumluluğun diğerleri için bir ön koşul olduğu söylenebilir. Ekonomik sorumluluk kapsamında, teknoloji ve yeniliğin desteklenmesi, istihdam koşullarının iyileştirilmesi, kaliteli ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, Ar-Ge çalışmaları ve paydaşlara finansal fayda sağlanmasına yönelik faaliyetler bulunmaktadır (Çalışkan ve Ünüsan, 2011: 157).

2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Hukuki Boyutu

- ✓ Çevresindeki yasalara uymayan ve ekonomik faaliyetlerini yerine getirirken yasal sorumluluklarını yerine getirmeyen bir işletmenin faaliyetlerine son verilebilir. Firmaların, müşterilerine, tedarikçilerine ve çalışanlarına karşı beklentilerinin belirli standartlarda karşılanması konusunda sorumlulukları vardır. Hukuki sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için firmaların yapması gerekenler (Kaplan, 2018: 15):
- ✓ Yasal düzenlemelere ve mevzuata uygun hareket etmek,
- ✓ Ulusal ve yerel kurumlar tarafından yapılan düzenlemelere uymak,
- ✓ Çalışanlarını yasal düzenlemeler konusunda bilgilendirmek.

2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Etik Boyutu

Ekonomik ve yasal sorumluluklarını yerine getiren firmalar etik kurallar çerçevesinde hareket etmelidir. Etik sorumluluk, yasalarla düzenlenmeyen, yazılı olmayan normların, firmalar tarafından toplumun beklentileri doğrultusunda belirli standartlarla karşılanmasıdır. Sosyal sorumluluğun bu boyutu gönüllü faaliyetlerin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Sosyal çevre, firmaların bu tür faaliyetleri gerçekleştirmesini beklemektedir (Çalışkan ve Ünüsan, 2011: 157).

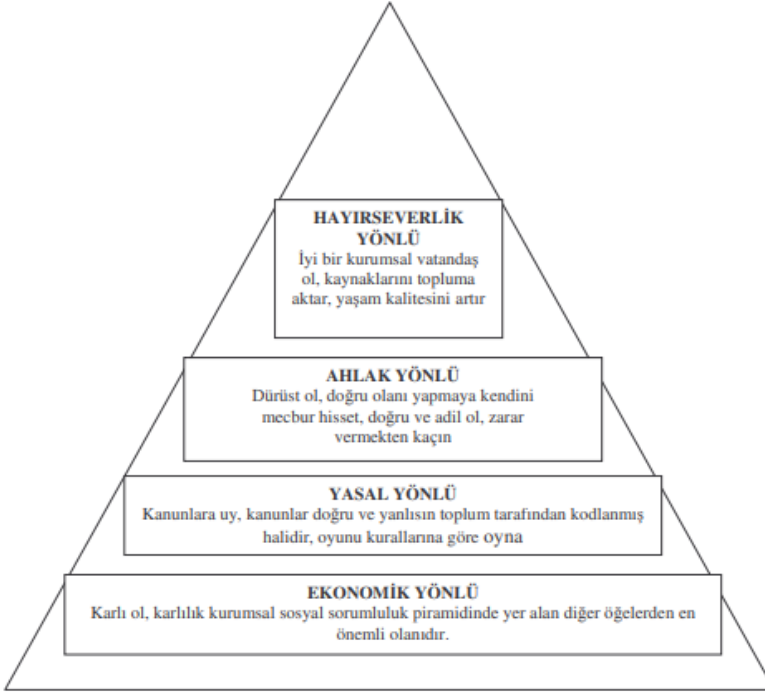
2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gönüllülük Boyutu

Etik sorumluluğun gereği olan gönüllü sorumluluk da benzer şekilde yazılı kurallardan bağımsız olarak bireysel seçimlerle gerçekleştirilen sorumluluktur. Firmaların sağduyusunu temsil eder ve yalnızca gönüllülük esasına dayalı faaliyetleri içerir (Hıdıroğlu, 2021). Genellikle sosyal, eğitimsel ve kültürel alanlarda hizmet verilen bir sorumluluk alanıdır. Bu sorumluluğun gösterilmesindeki temel amaç, toplum tarafından istenileni gerçekleştirmek için firmaların çevresine fayda fayda sağlamaktır (Erkman ve Şahinoğlu, 2012: 272). Gönüllü sorumluluk faaliyetleri, iş ve toplum arasındaki ilişkinin gelişmesine katkıda bulunarak бүтүнleşmeyi sağlamaktadır (Vural, Akıncı ve Coşkun, 2011: 74).

3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YÜKLENME SEVİYELERİ

İşletmelerin sosyal sorumluluklarının yerine getirilmesinin ekonomik fonksiyonlarının öncelikli konuma alınması ile mümkün olduğu belirtilmektedir. Yani ekonomik sorumluluklar işletmeler için her zaman önemlidir. Bu öncelik, kâr amacı gütmeyen firmalarda farklılık göstermektedir ki bu, kâr amacı güden/gütmeyen firmalar arasındaki en belirgin farktır (Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009: 20). Bir firmada kar amacının olmaması, hedeflerin ekonomik kaygılar temelinde oluşturulmadığı anlamına gelmektedir (Erkman ve Şahinoğlu, 2012: 273).

Sosyal sorumluluğun boyutları Carrol'un (1991) modeline göre piramit şeklinde tasarlanmıştır:



Şekil 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak. Carroll, 1991: 42 Aktaran Balı ve Cinel, 2011: 51).

Piramidin en altında yer alan ekonomik ve yasal sorumluluklar diğer sorumlulukların temelini oluştururken, en üst düzeydeki sorumluluklar toplum gözünde daha dikkat çekici ve prestij artırıcı olarak görülmektedir (Balı ve Cinel, 2011: 52; Savaş, 2019: 66).

İşletmeler piramidin her basamağında farklı tutumlar sergilemektedir ve farklı faaliyetler içerisinde yer almaktadır. Bir işletmenin sosyal sorumluluğunu etkileyen çeşitli boyutlar vardır. Bu boyutlar, çeşitli toplumsal baskılar, refah düzeyinin artması, duyarlı insan sayısının artması, teknolojiyle artan farkındalık düzeyleri, iletişimin sürekliliği, devletin toplumsal yaşamdaki rolünün azalması, sosyal politikaların yansımaları, menkul kıymet piyasalarında sosyal sorumluluğa verilen önemin artması, demokrasinin yaygınlaşması, sosyal sorumluluğun işletmeye faydaları, işgücü piyasalarında sosyal sorumluluk beklentilerinin artması ve tercih edilmesi şeklinde belirtilmektedir (Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009: 38-42).

4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARININ SINIFLANDIRILMASI

KSS alanlarının sınıflandırması, firmaların bu alanlarda yaptığı veya yapması gereken faaliyetleri açıklamak açısından faydalıdır.

İşletmelerin sosyal sorumluluk alanları; sahiplerine, yöneticilere ve paydaşlara karşı sorumluluklar olarak (Eren, 2000: 103-107) ele alınmaktadır. Kurum içi sosyal sorumluluklar; çalışanlara değer vermek, motivasyonlarını artırıcı faaliyetlerde bulunmak, çalışma koşullarını iyileştirmek ve karar alma mekanizmalarına katılmalarını sağlamaktır. İşletme dışı sosyal sorumluluklar ise; iş etiğine uygun hareket etmek, ürün ve hizmetleri tüketicilere tanıtmak, tüketicileri bilgilendirmek, sürdürülebilirlik değerlerine uygun hareket etmek ve çevreye duyarlı olmak şeklinde sayılmaktadır (Şener, 1996: 16-45).

Araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bir başka sınıflandırmaya göre, kurumsal sosyal sorumluluk alanları; işyeri, pazar (piyasa), çevre ve toplum olmak üzere üç ana başlıkta toplanmaktadır (Balı ve Cinel, 2011: 50).

Tablo 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanlarının Sınıflandırılması

İş yeri	✓ Çalışma ortamında sağlık ve güvenlik ✓ İşgörenlere fırsat eşitliği ✓ Eğitim ve uzmanlaştırma ✓ İyi iç bağlantılar ✓ İşgörenleri ücretlendirme
Piyasa	✓ Ürünlerin güvenliği ve etkisi ✓ Tüketicileri ilgilendiren diğer bileşenler ✓ Tedarikçi ilişkileri yönetimi ✓ Ahlaki standartlar ✓ Kişisel bilgilerin güvenliği
Çevre ve Toplum	✓ Çevresel hususlarda proaktif destek ✓ Çevresel risk yönetimi ✓ Çevresel performans ✓ İnsan hakları ✓ Hayvanlara karşı olan davranışlar ✓ Kendi personeli dışındakiler için de eğitim ve mesleki gelişme hususlarında destek ✓ Toplumla bütünleşme ve destek

Kaynak. (<http://www.csrquest.net/?articleID=7763&heading=TheCSRQuestProject,ET>
aktaran Balı ve Cinel, 2011: 50).

Tablodaki sınıflandırmalar yapılırken kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine öncelikle işyerinden başlanması, bunun için işyerinde gerekli şartların oluşturulması ve çalışanlara değer verilmesi dikkate alınmıştır. O halde işletmeler piyasa koşullarından haberdar olmalı ve oradaki sorumluluklarını gerçekleştirmelidir. Tüketicilere karşı sorumluluklara ve tedarikçilerle ilişkilere her zaman önem verilmelidir. Son olarak firma çevreye duyarlı olmalı, zararlı davranışlardan kaçınmalı ve sosyal konularla ilgilenmelidir.

5. KSS UYGULAMALARINDA UYULMASI GEREKEN İLKELER VE BAŞARIYA GÖTÜREN FAKTÖRLER

- ✓ İşletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarında elde edecekleri faydalar, bu uygulamaların etkin bir şekilde yönetilerek başarıya ulaşmasına bağlıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, firmalar için itibar ve prestij gibi değerler, çalışan bağlılığı, tüketici davranışları üzerinde olumlu etkiler gibi birçok fayda sağlamaktadır. Firmanın vizyonunu genişletmede etkili bir araç olan bu uygulamalar, uzun vadede başarı için de önemli bir faktördür (Aydede, 2007: 25). İşletmelerin faaliyetlerinde dikkate alması gereken ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramının temelini oluşturan bazı ilkeler vardır. Toplumun çıkarlarını firmanın çıkarlarının önünde tutmak, adil olmak, açıklık, şeffaflık, hesap verebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerine uygun hareket etmek, toplumun çıkarlarını bir bütün olarak gözetebileceğinden, tüm bu ilkelere uygun hareket etmek hem işletmeye, hem çalışanlara, hem sosyal çevreye hem de gelecek nesillere örnektir (Argüden, 2002: 14). Bunun yanında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanmasında etkili olan faktörlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Ak, 2016: 23):
- ✓ Sosyal sorumluluk uygulamasında belirlenen hedefin makul ve ulaşılabilir olması,
- ✓ Uygulama hedeflerinin işletme misyon ve vizyonuna uygun olması,
- ✓ Hedeflerin şirketin ürün ve hizmetleriyle uyumlu olması,
- ✓ Toplumsal ihtiyaçlara uyumlu ve duyarlı bir proje geliştirmesi,
- ✓ Hem projeyi uygulayan firmaya hem de hedef kitleye fayda sağlaması,
- ✓ Projenin çalışanlar tarafından benimsenmesi,
- ✓ Firma kaynaklarıyla ölçülü bir bütçe belirlemesi,
- ✓ Hedeflere etkin bir şekilde ulaşmak için ortaklıklar kurması,
- ✓ Uygulanacak projenin sürdürülebilir olması,
- ✓ Toplum tarafından benimsenmesi,
- ✓ Uygulamanın ölçülebilir olması,
- ✓ Proje ve uygulama aşamalarında etik kurallara uyum sağlaması.

6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI FAYDALAR

KSS'nin işletmelere katkıları; işletmelerin imajına ve itibarına katkıda bulunmak, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırmak, firma verimliliğini artırmak ve böylece tasarruf sağlamak, yeni pazarlara açılmak ve karlılığı artırmak, topluma sağladığı katkı nedeniyle çeşitli çevreleri ve tüketici eylemlerini azaltarak risk yönetimini daha etkin hale getirmek ve rekabet avantajı sağlamak olarak ifade edilmektedir (Weber, 2008: 248- 250; Bowd, Bowd ve Harris, 2006: 152). İşletmede kurumsal bir hayırseverlik geleneğinin yerleşmesine katkı sağlayan, tüm paydaşları ve toplumu olumlu yönde etkileyebilecek bu uygulamalar, yatırımcılar ve resmi makamlarla ilişkilerin geliştirilmesine de olanak sağlamaktadır (Alparslan ve Aygün, 2013: 437). Ayrıca sosyal sorumluluk projeleri oluşturarak duyarlılık gösteren firmalar bu projeleri bir pazarlama iletişimi aracı olarak kullanabilmektedir (Ateşoğlu ve Türker, 2010: 224).

İşletmelerin sömürüden uzak, elinden gelenin en iyisini yapan duyarlı bir politika izlemeleri, nitelikli işgücünü firmaya çekecek, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artıracak ve işyerinde huzurlu ve motive bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunacaktır. Bu da firmanın kredibilitesini ve hisselerinin değerini artıracaktır (Ulu, 2019: 3; Aktan ve Börü, 2007: 15). Sosyal sorumlulukları yerine getirmenin bir diğer önemli sonucu da sosyal kabuldür. Sosyal kabul, bir firmanın varlıklarının sigortalanması anlamına gelmektedir. Bunun yanında sivil toplum kuruluşlarıyla iyi ilişkiler içinde olmak, marka değerini artırmak, paydaşlarına bağlılığı artırmak, toplumsal kabulün temelini oluşturan ve firmanın ayakta kalmasını sağlayan önemli faktörlerdir (Aydın, 2013: 2). Konuya duyarlılığı artan firmaların ürünlerinin insanlar tarafından daha çok tercih edileceği, yatırımcılar, potansiyel işgörenler ve kamuoyu imajlarının olumlu etkileneceği de bir gerçektir (Knox ve Maklan, 2004: 509-510).

7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN DEZAVANTAJLARI

Adam Smith'ten Milton Friedman'a kadar bazı bilim insanları, sosyal sorumluluğun yönetimin karar verme aşamasında dahil edilmemesi gerektiğini savunmaktadır. Ortaklar, riske ettikleri sermayeden elde ettikleri getiriyi diledikleri gibi yararlanmalıdır. Bu sebeple sosyal sorumluluk, firmanın görev ve sorumlulukları arasında yer almamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2018: 452). Bu faa-

liyetleri “hissedarların omuzlarında haksız bir yük” olarak ifade eden Aupperle ve arkadaşları, Friedman gibi, ek maliyetlerle sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten firmaların, yapmayanlara karşı dezavantajlı durumda kaldıklarını belirtmektedir. Maliyet unsuru olarak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kâr amacı güden firmaların finansal performansı üzerindeki etkilerine ilişkin birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Literatürde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin olumsuz sonuçlarına Cordeiro ve Sarkis’in çalışmalarında da rastlanmaktadır (Tamer, 2019: 1119).

Sosyal sorumluluk yaklaşımı “görünmez el ilkesi” açısından da eleştirilere konu olmaktadır. Firmalar kar amacı ile sosyal sorumluluğa yönelirse piyasadaki kontrolünü kaybedebilirler. Yapılan araştırmalarda, tüketicilerin sosyal sorumluluk faaliyetleri sebebiyle artan fiyatları ödemek gibi bir bedelle karşı karşıya kalmasının doğru olmadığı ve bu durumun uluslararası pazarda rekabet eden firmaları dezavantajlı duruma düşüreceği ve kaybetme riskiyle karşı karşıya kalacağı düşünülmektedir. Bu durumda hissedarlar firma fonlarındaki yatırımlarını geri çekebileceklerdir (Özüpek, 2005: 105-106).

8. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE TANIMI

Küreselleşme ekonomik büyümeyi beraberinde getirmiş ve bunun sonucunda birçok ülkede yoksulluk, gelir eşitsizliği ve sağlık sorunları gibi olumsuz gelişmeler ve yıkımlar ortaya çıkmıştır (Tokgöz ve Birinci, 2009: 250). Bu süreçte işletmelerin pazarda rekabet edebilmeleri ve pazar paylarını koruyabilmeleri için finansal performansının iyi olması kadar bu durumun sürdürülebilirliği de önem kazanmıştır. Birçok alanda önemli bir kavram olarak ortaya çıkan “sürdürülebilirlik”, firmaların faaliyetlerinin değerlendirilmesinde ön plana çıkmaktadır (Köse, Güla ve Seç, 2021: 522).

“Sürdürülebilirlik” kavramı, Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından 1987 senesinde “Ortak Geleceğimiz” olarak da bilinen Brundtland Raporunda tartışılmıştır (Raven ve Berg, 2006: 8). Sürdürülebilirlik temel olarak ekoloji ve ekolojik sistemlerin işlevlerini, süreçlerini ve üretkenliklerini ileride de sürdürme becerisi olarak düşünülmektedir (Chapin, Torn ve Tateno, 1996: 1017). Diğer bir deyişle sürdürülebilirlik, iktisadi çalışmaların çevresel sonuçlarını içeren ve değiştirilebilir veya yenilenebilir kaynakların kullanımına dayanan ekonomik kalkındır (Gedik, 2020: 205).

İşletmeler için sürdürülebilirlik; Ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların bütünleşmesine yönelik geniş bir yaklaşımdır (Kocmanova ve Hřebíček, 2011: 545). Ekonomik sürdürülebilirlik, işletmelerin kâr etmesi ve güvenilir bir mali yapıya sahip olması; Çevresel sürdürülebilirlik, işletmelerin faaliyetleri sırasında çevreye zarar vermemek veya çevreye zarar verecek faktörlerin önüne geçmek (Hıdıroğlu, 2020); Sosyal sürdürülebilirlik, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, müşterilerin ve toplumun yaşam kalitesinin artırılması olarak belirtilmektedir (Gücenme Gençoğlu ve Aytac, 2016: 52).

Sürdürülebilirlik kavramının amacı, gelecek nesiller için uygun bir ekolojik altyapıyı sürdürme ihtiyacına ilişkin etik bir kaygıyı somutlaştırmaktır. Daha detaylı bakıldığında kavramın bazen birbiriyle çelişen normları ve toplumsal değerleri içerdiği öne sürülebilir. Etkilerinin yorumu bağlamsaldır ve değişen toplumsal değerlere bağlıdır. Kavrama işlevsellik kazandırılması, doğal kaynakların farklı kullanıcılarının ve çıkar gruplarının algılarının kapsamlı bir analizi ve bu görüşlerin siyasi tartışmalarla dengelenmesi ile sağlanmalıdır. Kavram evrensel bir ilke olarak formüle edilse de, pratikte yerel, sosyal, kültürel, politik ve ekolojik koşullarla ilgili olarak kendine has ve esnek olmalıdır (Wiersum, 1995).

9. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA

Sürdürülebilir kalkınma, Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından “bugünün insan ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılama yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (UN, 1987). Ancak kurumsal sürdürülebilirlik, ticari firmaların sürekliliğini ifade eden, sürdürülebilir kalkınmanın -özellikle üretimden sorumlu ekonomik karar birimlerinin- sadece bir bölümünü kapsayan bir kavramdır.

Sürdürülebilir kalkınma, şimdi ve gelecekte insanların yaşamlarını daha kaliteli hale getirmeyi sağlamaktadır. Bu, dünyadaki dört ana hedefe aynı anda ulaşılmasıdır; Herkesin ihtiyaçlarını tanıyan sosyal ilerleme, çevrenin etkin bir şekilde korunması, doğal kaynakların dikkatli kullanılması, yüksek ve istikrarlı ekonomik büyüme ve istihdam düzeylerinin devam ettirilmesidir (Zabihi, Habib ve Mirsaedie, 2012: 571).

Sürdürülebilir kalkınma, yerel ve küresel düzeyde çevre koruma politikalarına verilen addır. Sürdürülebilir kalkınma çevre koruma kelimesi ile özdeşleşmektedir. Sözlükte kavramın tanımı; “Çevresel değerlerin ve doğal kaynakların akılcı yöntemlerle kullanılması ilkesinden taviz vermeden, şimdiki ve gelecek

nesillerin hak ve yararları dikkate alınarak ekonomik kalkınmanın sağlanması” şeklinde yapılır (Akiş, 2019: 41).

2019 yılının sonunda ortaya çıkan ve 2020’de tüm dünyayı etkileyen ve 2021 yılında da devam eden Koronavirüs salgını, insanlara dayanışma içinde hareket etme fırsatı sunmuş ve bunu Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine ulaşmak için bir itici güç haline getirmiştir. Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri António Guterres açıklamasında, “Birleşmiş Milletler ve dünyadaki temsilciliklerimiz, tüm ülkelerin bu krizden daha güçlü çıkmalarına destek olacaktır” demiştir (UN, 2020a).

Birleşmiş Milletler tarafından 1987’de yayınlanan “Ortak Geleceğimiz Raporu” ile sürdürülebilir kalkınma kavramı bir dönüm noktası oluşturmuştur. Birleşmiş Milletler tarafından sürdürülebilir kalkınma sürecinin önemli bir kaynağı olarak belirlenen raporlar, eylem planları, programlar ve stratejiler Şekil 1’de gösterilmektedir (BM, 2020b).



Şekil 1. Sürdürülebilir Kalkınma Plan ve Stratejileri

Brundtland Raporu olarak adlandırılan “Ortak Geleceğimiz” Raporu, birçok ülkeden temsilcilerin katılımıyla oluşturulan Dünya Çevresel Kalkınma Komisyonu’nun çalışmalarının bir ürünü olarak 1987 yılında yayınlanmıştır. Raporda, kalkınmanın sürdürülebilirliğin temelinde olması gerektiğini tüm dünyaya ilan ederek, “insanlık, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden, bugünün ihtiyaçlarını karşılayan sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirme yeteneğine sahiptir” şeklinde yaptığı tanımda kalkınmanın sürdürülebilirlik temelinde olması gerektiğini tüm dünyaya bildirmiştir (UN, 1987: 1-300).

Birleşmiş Milletler Dünya Zirvesi, 1992 yılında düzenlenen ve ülkelerin ekonomik ve çevresel faaliyetlerini birlikte yürütmelerini öneren bir dizi ilkeyi benimsemektedir. Bu zirvede çevre konusu ilk sıralarda yer almaktadır. Çevre

ve kalkınma açısından gelişmiş/azgelişmiş ülkelerin uygulaması gereken ilkeler konuşulmuş, menfaat çatışmaları uzlaştırılmıştır ve 21. yüzyıldaki gelişmelere yön verebilecek asıl faktörün çevre olduğu öne sürülmüştür (Zafir, 2014: 261).

Binyıl Bildirgesi, 2000 senesinde Birleşmiş Milletler (BM) tarafından düzenlenmiştir ve 189 ülkenin hükümet ve başkanlarının katılımı ile imzalanmıştır (Akyıldız, 2011: 39). Binyıl Bildirgesi ile yoksulluk, küresel kalkınma gündeminin öncelikli maddesi haline gelmiştir (Eşkinat, 2016: 267). Türkiye’de yoksullukla mücadele politikaları 1990’ların ortalarından itibaren önem kazanmıştır. Yedinci, Sekizinci ve Dokuzuncu Kalkınma Planlarında gelir dağılımındaki eşitsizliklerin kalıcı olarak azaltılması ve mutlak yoksulluğun kaldırılması hedeflenmiştir. Binyıl Kalkınma Hedefleri’nin (BKH) uygulamaya konmasıyla birlikte ülkemizin yoksullukla mücadele gayretleri hızlanmıştır (DPT-BM, 2010: 14).

Binyıl kalkınma hedefleri sekiz ana hedef etrafında şekillenmiştir. Bu hedefler (UNDP, 2021): aşırı yoksulluk ve açlık sorununun çözülmesi, herkes için evrensel ilköğretimin sağlanması, cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve kadınların hayatın her alanında güçlenmesi/güçlendirilmesi, çocuk ölümlerinin azaltılması, anne sağlığının iyileştirilmesi, HIV/AIDS, sıtma ve diğer hastalıklarla mücadele, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ve kalkınma için küresel bir ortaklık kurmak olarak sayılmaktadır.

Johannesburg Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi 2002 yılında Rio konferansından 10 sene sonra düzenlenmiştir. Zirveye yerel yöneticiler, sivil toplum kuruluşları, ülke ve özel sektör temsilcileri katıldı. Zirveye katılan her ülkenin ulusal sürdürülebilir kalkınma stratejilerinin son hazırlıkları değerlendirildi, somut projeler küresel düzeyde tartışıldı ve geliştirildi. Zirvede sunulan bildiride, misafirler sürdürülebilir kalkınma ilkelerine olan bağlılıkları tekrardan dile getirildi ve bu ilkelerin ulusal, bölgesel ve küresel düzeyde uygulanmasının iktisadi ve sosyal kalkınmayla çevre koruma arasındaki karşılıklı bağlılığa dayandırılması gerektiği ileri sürüldü (Yılmaz, 2017: 43).

193 üye ülkenin tamamının imzasıyla hayat bulan “Sürdürülebilir Kalkınma için 2030 Gündemi”, Türkiye Cumhuriyeti’nin de önem verdiği bir sözleşmedir. Kalkınma Bakanlığı tarafından 2016’da hazırlanan “Sürdürülebilir Kalkınma için 2030 Gündeminin Uygulanmasına Yönelik Türkiye’nin İlk Adımları Raporu”, gündeme ilişkin ilk resmi rapordur (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2016). 2017 yılında aynı bakanlık tarafından “Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Kapsamında Türkiye’nin Mevcut Durum Analizi Projesi Ana Raporu”

hazırlanmıştır. Raporun Hedef 4.7 ile ilgili bölümünde, küresel gelişmeleri daha iyi takip eden nesiller yetiştirme ve yabancı dil eğitimi geliştirme alanlarındaki eksiklikler belirtilmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2017: 66). Bu raporda, Küresel Vatandaşlık Eğitimi'nin (Global Citizenship Education-GCED) üzerinde durulması gerektiği ve girişimcilik, liderlik, yaratıcılık, medya okuryazarlığı, bilgi ve iletişim teknolojileri, çevre bilgisi ve eşitlik konularının öğrencilere aktarılmasının önemi de belirtilmiştir (Karatekin, 2021: 63).

10. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Kurumsal sürdürülebilirlik, firmalarda uzun vadeli değer oluşturmak için firmaların faaliyetlerinde ve karar mekanizmalarında ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte dikkate alınması ve bu faktörlere ilişkin risklerin etkin bir şekilde yönetilmesidir (Borsa İstanbul, 2014: 5).

Sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal sürdürülebilirliğin gelişimine katkısının iki boyutta incelenmektedir (İMKB, 2011: 1). Bu katkıların, sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için firmaların yoğunlaşması gereken alanlarda ve firmaların, hükümetin ve sivil toplumun sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesi için ortak bir hedef oluşturmaya teşvik edilmesinde kendini göstermektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik yaklaşımının işletme sistemine entegre edilmesi ile ortaya çıkan bir kavram olarak kabul edilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğe göre firmaların kurumsal büyümeleri ve karlılıkları ile çevre koruma, sosyal eşitlik, adalet ve ekonomik kalkınma gibi sosyal hedeflere ulaşmaları eşit derecede önemlidir (Çalışkan, 2012: 41).

Sağlıklı bir kurumsal sürdürülebilirliğin uygulaması için sürdürülebilirliğin üç boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel parametrelerin firmaların tüm ana, stratejik ve operasyonel süreçlerinde ve karar alma mekanizmalarında yer alması gerekmektedir (Sürdürülebilirlik Raporu, 2012). Dikkat edilmesi gereken nokta işletmelerin sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumluluklarının da olmasıdır (Diaz-Balteiro, Voces ve Romero, 2011).

Kurumsal sürdürülebilirliğin önemini ortaya koyan sorumluluklar, firmaları ekonomik, çevresel ve sosyal yönden sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemeye zorlamaktadır (Hardjono ve Klein, 2004: 100):

- ✓ **Ekonomik Boyutu:** Ekonomik sürdürülebilirlik boyutunda ana faktör işletmelerin ekonomik performanslarıdır. Ekonomik performans

düzeyleri işletmelerin faaliyet alanına, ölçeğine, sektördeki konumuna ve daha birçok faktöre bağlı değişmektedir. Firmalar bu dinamikler kapsamında ekonomik hedeflerini koyabilmeleri ve ilgili paydaşlarının beklentilerini karşılamalıdır (Besler, 2009: 11). Firmaların öncelikle yapması gereken finansal başarıda diğer menfaat sahiplerinin de önemli rollere sahip olabileceğini düşünmeleridir. Dijital sürdürülebilirliğin arttığı dönemde işletmeler ekonomik başarıları için menfaat sahiplerine duyarlı ve sorumlu olmaları kaçınılmaz olmaktadır (Sarıkaya ve Özdemir, 2009: 159).

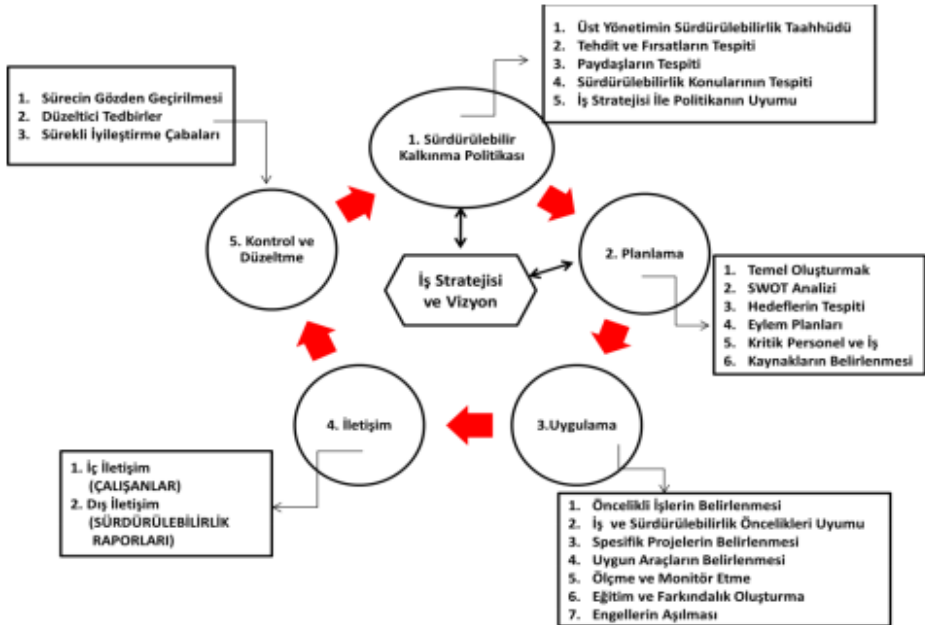
- ✓ **Sosyal Boyutu:** Kurumsal sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, ulusal/uluslararası yönden ve iç/dış yönden de ele alınabilir. Sosyal gereksinimler toplumdan topluma değişmektedir. Dolayısıyla bu konuda gelişmiş, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin firmalardan beklentileri farklılaşacaktır. Bunun yanında bu boyut çerçevesinde diğer yerel topluluk grupları, tedarikçiler ve müşteriler ile sürdürülebilir bir yaklaşım sergilenmeli, işgörenler gibi firmanın iç paydaşları için eğitim ve insan hakları gibi konulara duyarlı olunmalıdır (Steurer vd., 2005: 271). Eğitim hizmetleri, barınma olanakları, insan hakları, adil gelir dağılımı ve güvenlik gibi konularda belirlenen hedeflere ulaşmak, sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutunu da içermektedir (Aydoğan, 2010: 32).
- ✓ **Çevresel Boyutu:** Çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarda çevre, doğal sermayenin bir bileşeni olarak ele alınmaktadır. Doğal sermaye; Yenilenebilir/yenilenemeyen kaynaklar ve çevresel süreçler olarak ele alınmaktadır. Yenilenebilir kaynaklar, sebze ve meyveler gibi ekonomik süreçte tüketilen ve yenilenebilir kaynaklardır. Yenilemeyen kaynaklarsa toprak ve fosil yakıtlar gibi örnekler verilebilir. Öte yandan su arıtma, toprak iyileştirme ve iklim dengeleme gibi çevresel süreçler de doğal sermaye kapsamına girmektedir (Besler, 2009: 11). Çevresel sürdürülebilirlik, uygulamalarını gerçekleştirirken doğal sermayelerin korunmasına ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik çalışmaları kapsamaktadır.

Kalkınmanın sürdürülebilir olması için insanlar; Yoksulluk, nüfus ve çevre arasında kurulan ilişkiye dikkat etmektedir. Meydana gelen nüfus artışlarıyla ekosistem ve kalkınma arasında önemli bir bağ vardır. Ekonomik ve sosyal refahta meydana gelen artış ile ortalama yaşam süresinde de artışlar meydana

gelmektedir (Geçdoğan, 2020: 10). Hızlı nüfus artışları ve yoksulluk çevresel bozulmalara ve insan ihtiyaçlarının artış göstermesi çevresel faktörlerin tükenmesine neden olmaktadır (Yapıcı, 2003: 227). Kalkınmanın sürdürülebilir olması için insanlar; nüfus, yoksulluk ve çevre arasındaki ilişkileri düşünmektedir. Nüfus artışları ile ekosistem ve kalkınma arasında bir bağlantı vardır. Ekonomik ve sosyal refah artışıyla beraber ortalama yaşam süresi de yükselmektedir (Geçdoğan, 2020: 10). Nüfustaki artışlar ve yoksulluk çevresel kötüleşmelere ve insan gereksinimlerinin artmasına dolayısıyla çevresel faktörlerin tükenmesine yol açmaktadır (Yapıcı, 2003: 227).

11. İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

İşletmelerde sürdürülebilirlik, stratejik düşünme ve sistem yaklaşımı gerektiren uzun vadeli ve çok katmanlı bir yaklaşımdır. Kurumsal sürdürülebilirlik, mevcut yönetim sistemine eklenerek uygulanamaz. Aksine işletmelerde sürdürülebilirlik işletmenin bir parçası olmalı ve diğer tüm ticari faaliyetler gibi uygun şekilde yönetilmelidir. Bu amaçla Azapagic (2003), işletmelerde kullanılabilecek bir «İş Sürdürülebilirliği Yönetim Sistemi» (KSYS) modeli geliştirmiştir. Önerilen model Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. İşletmelerde Sürdürülebilirlik Yönetim Sistemi

Kaynak. (Azapagic, 2003).

Sürdürülebilirlik yönetiminin işletme düzeyinde planlanması, uygulanması ve iş açısından kurgulanması zordur (Lee ve Saen, 2012). Labuschagne vd. (2005), firma yönetiminde karar vericilerin gerçekleştirilen faaliyetlerin iç ve dış etkilerini etkin bir şekilde ölçme ve değerlendirmelerinde mevcut araçların yeterli olmadığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Singh ve diğerleri (2007), işletmelerde sürdürülebilirlik performans yönetiminin kapsamlı bir değerlendirme-sini sağlayan bir çerçeve olmadığını savunmuştur. Briassoulis'e (2001) göre iş hayatındaki sürdürülebilirlik anlayışının firmaya entegre edilememesinin temel nedenlerinden biri; İşletmelerde sorunları sistematik bir şekilde ölçmeyi ve çözmeyi bilmemeleri ve sürdürülebilirlik yönetimi uygulamalarını destekleyen araçların yetersizliğidir. Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin işletme ve sektör düzeyinde tanımlanmasının ve ölçülmesinin zor olmaya devam edeceğini ve son on yılda bu konuda çok az ilerleme kaydedildiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Veleva ve Ellenbecker (2001) firmaların sürdürülebilir olması için aşağıdaki koşulların sağlanması gerektiğini belirtmiştir:

- ✓ Doğal kaynak ve enerji kullanımının azaltılması,
- ✓ Malzeme kullanımında israfı önlemek,
- ✓ Atıkların önlenmesi, malzemelerin yeniden kullanılması veya geri dönüştürülmesi,
- ✓ Geri dönüştürülemeyen ve çevresel olarak kabul edilebilir atıkların bertarafı,
- ✓ Üretim sürecinde ve ürün yaşam döngüsünde temiz teknolojilerin kullanılması,
- ✓ Taşıma koşullarının azaltılması,
- ✓ Uyarlanabilir ve dayanıklı, tamiri kolay ürünlerin planlanması,
- ✓ Sosyal konuları desteklemek,
- ✓ Her fırsatta ekonomik fizibilite yapmak sektörleri sürdürülebilir yapacaktır.

12. İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ

Kaynağını ahlak felsefesinden alan, kökeni eskilere dayanan kavramlardan biri olan kurumsal sosyal sorumluluk, genellikle firmaların toplumdaki rolüyle bağlantılıdır (Salzman, Ionescu-Somers ve Steger, 2005: 27).

Firma yöneticilerinin sorumlulukları artık yalnızca kendi menfaatleri veya paydaşlarının çıkarları doğrultusunda hareket etmenin ötesindedir. 1970’li yıllarda firmaların sosyal sorumluluklarıyla başlayan zihniyet değişimi, 1980’li yıllarda ise yöneticilerin toplumun ihtiyaçlarına duyarlı olma ve bu ihtiyaçların karşılanmasına katkıda bulunma sorumlulukları olduğu hususunda geniş bir fikir birliği oluşmuştur. Tartışmaların merkezi KSS uygulamalarının samimi içeriğine kaymıştır. KSS, sürdürülebilirlik yaklaşımına etik olarak katkıda bulunur. Böylelikle hem KSS uygulamaları hem de sürdürülebilirlik kavramı birbirini desteklemektedir. KSS çerçevesinde etik kodlar, kurumsal vatandaşlık ve sosyal raporlama gibi kavramlar işletme yönetimi, ilgili literatür ve uygulamalarda yer almaktadır ve sürdürülebilirliğe katkısı büyüktür (Tokgöz ve Önce, 2009: 257).

“Sürdürülebilirlik” ve “kurumsal sosyal sorumluluk” birbirini tamamlayan kavramlardır. KSS, sürdürülebilir kalkınma ve işletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Nedeni KSS kapsamında geliştirilen uygulamaların çevreye, topluma ve ekonomiye katkı sağlamasıdır. Panapanaan ve diğerleri (2003: 146) sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi hiyerarşik bir yaklaşımla incelemiş ve firma sosyal sorumluluğunu bir aracı etki olarak görürken, firmanın sürdürülebilirliğini asıl amaç olarak görmüşlerdir. Hem ulusal hem de uluslararası işletmeler gözlemlendiğinde KSS faaliyetlerini kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında yürüttükleri görülmektedir.

Çalışanlar, tüm kaynakları yöneten, planlayan ve uyumlu bir şekilde birleştiren bir güç olarak işletmelerin en değerli kaynaklarıdır. Nitelikli çalışanlar, tercihlerini yaparken firmaların sosyal sorumluluk alanındaki hassasiyetini göz önünde bulundurmaktadır. Bu sebeple firmalar pazarlama stratejilerinde kurumsal sosyal sorumluluğu etkin bir şekilde kullanmakta, hem sosyal çevreyi hem de çalışanları etkilemekte ve bu sayede güven ve itibar kazanmaktadır. Motivasyon ve bireysel performans artırıcı etkisi ile KSS uygulamalarının farklı kullanım yöntemleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki “secondment” yöntemi, ilk önce Batı

ülkelerinde uygulanmaya başlanmış olan ve Türkiye’de gündeme gelen bir KSS yöntemi (Balı ve Cinel, 2011: 54). Bu yöntem, belirlenen bir sivil toplum kuruluşunda işyeri çalışanını mesai saatleri içinde (ücretin firma tarafından karşılanmaya devam ettiği süre boyunca) çalıştırarak sorumluluk duygusu kazanma anlayışıyla hareket etmektedir.

1980’lerden itibaren yapılan çalışmalarda kurum kültürünün çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılmış ve aidiyet duygusu, bireysel performans ve motivasyon üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Firma bir bütün olarak çalışanları, paydaşları ve yöneticileri ile topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirerek kurum kültürüne ve çalışan motivasyonuna katkıda bulunabilmektedir (Eren, 2004: 135-138). Hatta çalışanların bu faaliyetler üzerinde de önemli katkıları olduğunu söylenebilir. Çalışanların değerli gördükleri konularda sosyal sorumluluk faaliyeti yürüten firmaları kendilerine yakın görüp tavsiye ettikleri, hatta bazı olumsuzlukları göz ardı edebildikleri görülmektedir (Atakan ve İşçioglu, 2009: 126).

KSS çalışmaları dışında, işletmelerin sorumluluklarını kanunlarla düzenleyen bazı sistemler bulunmaktadır. Bunlar; Kalite yönetim sistemi, müşteri talebine uygun ürün ve hizmet üretiminin sağlanması, çevre yönetim sistemi, üretilen hizmet veya ürünün çevreye, iş sağlığı ve güvenliği sistemine zarar vermeyecek şekilde üretilmesi, çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlamaktır (Özgen, 2007: 8). Bu güvence sistemlerine ek olarak toplum, firmaların diğer alanlara yönelik problemlerini çözmek için sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmalarını beklemektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, firmanın toplum nezdindeki itibarını artırmakta ve bu durum yönetim değerlendirmelerinde de dikkate alınmaktadır. Genel olarak yüzde beşlik bir ağırlıkla firmalar tarafından uygulanan sosyal sorumluluk faaliyetleri kurumsal yönetim değerlendirmesine dahil edilmektedir (Alparslan ve Aygün, 2013: 438).

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları işletmelerin piyasalardaki ölçülebilir değerine katkısı ile ulusal ve uluslararası mevzuatta etkin bir araç olarak görülmeye başlanmıştır. Bu alanda atılan somut adımlardan biri de Avrupa Birliği Parlamentosu’nda Avrupa Gönüllülük Merkezi tarafından açıklanan “Avrupa’da Gönüllülük Manifestosu”dur. Bir arada yaşamının iç içe geçmiş çeşitli sorunlarına karşı gönüllü dayanışmanın gerekliliğini vurgulayan manifesto, gönüllülük faaliyetlerini hem yasal hem de mali alanda desteklemek amacıyla hazırlanmış-

tır. Ayrıca bildiride gönüllülük faaliyetlerinin ekonomiye katkı sağladığı, toplumda birleştirici bir unsur olduğu ve demokratik süreçlerde yer alması gerektiği vurgulanmıştır (Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009: 46).

13. İŞLETMELERİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNDEN ÖRNEKLER

KSS, küreselleşen dünyada önemli bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü çalışmaları anlamına gelen sorumluluk projeleri, hem dünyada hem de Türkiye’de başarılı projelerdir. İşletmeler eğitim, kültür-sanat ve çevre gibi disiplinlerde destekledikleri uygulamalarla sadece toplumsal problemlere çözüm üretmekle kalmaz, aynı zamanda pazardaki konumlarını ve toplumun işletmelere olan güvenini artırır (Odtü İş Topluluğu, 2018). Aşağıda dünyadan ve Türkiye’den birkaç KSS projesinden örnekler verilmiştir.

Coca-Cola, sürdürülebilirlik felsefesini ve sosyal sorumluluk stratejilerini uyum içinde gerçekleştiren uluslararası firmalardan biridir. Bu firma çevre ve sürdürülebilirlik politikasını iki ana başlık altında toplanmaktadır. Birincisi, suyun verimli kullanımı, atık su yönetimi, sürdürülebilir ambalajlama ve enerjinin verimli kullanılması gibi üretim süreçlerinde gerçekleştirilen çalışmalar; ikincisiyse çevrenin korunmasını ve sürdürülebilirliğini ortak bir sorumluluk olarak kabul ederek gerçekleştirilen sosyal projelerdir (MediaCat, 2013: 12).

Lipton, yürüttüğü “Türk Çayının Geleceğine Sahip Çık” kampanyasıyla sadece Türk çayının ve tarım işçilerinin geleceğini sosyal sorumluluk çerçevesinde kurtarmayı planlamakla kalmamaktadır, aynı zamanda verimli topraklar ve sürdürülebilir kalkınmayla sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Lipton bu proje ile çay üretiminin tüm süreçlerinde çevrenin korunacağını, çiftçinin ekonomisine ve sosyal hayatına yardımcı olacağını iddia etmektedir (MediaCat, 2013: 16).

Kurumsal şirketler tarafından hem toplumsal sorunlara çözüm sağlamak hem de iyi niyet yaymak için geliştirilen KSS projelerinden diğer örnekler şöyledir (Idenfit.com, 2020):

- ✓ **Mercedes-Benz:** Sürdürülebilir ve uzun soluklu olan birçok projesi mevcuttur. Mercedes-Benz KSS projelerinden bazıları; “Her Kızımız Bir Yıldız” projesiyle istihdamda kadın-erkek eşitliğini desteklemektedir, “EML’imiz Geleceğin Yıldızı” ve “Mercedes-Benz StartUP” projeleriyle ise gençlerin yanında olmaktadır.

- ✓ **Kaspersky:** Şirket çevre, eğitim, sağlık ve sosyal alanlarda birçok sosyal sorumluluk projesine imza atmış ve günümüzde atmaya da devam etmektedir. Sağlık kurumlarını ve çalışanlarını siber tehditlerden korumak, down sendromlu çocukları spor faaliyetlerinde desteklemek, düşük gelirli ailelere ve yetimhanelere yardım eli uzatmak şirketin sosyal sorumluluk faaliyetlerinden bazılarıdır.
- ✓ **UNICEF:** Bir sosyal sorumluluk kampanyası ile kötü su kaynaklarının insanlığa zarar verdiği, temizlenmesi gerektiği ve Ortadoğu’da çocuk yaşta insanların ellerine silah verilmemesi sağlanmaya çalışılmıştır.
- ✓ **Microsoft:** Çevreyi korumak, gelecek nesillere temiz aktarabilmek adına Microsoft, önleyicilerle nehirlerdeki plastik ve diğer atıkların izini sürececek bir makine öğrenimi oluşturdu. Bu makine öğrenimi ile Microsoft, sosyal sorumluluk çerçevesinde okyanusları temizlemek için birçok firmaya yardım etmektedir.

Logo firmasının sürdürülebilirlik kapsamında gerçekleştirdiği kurumsal sosyal projeleri eğitime yönelik olmuştur. Nitelikli eğitimin tabana yayılmasını hedefleyerek eğitim bursları vermektedir (LOGO, 2021).

Nestlé DAMAK ve TEMA Vakfı iş birliği ile geliştirilen “Fıstığımız Bol Olsun” projesi ile Nestle firması sürdürülebilir projelerine devam etmektedir. Bu proje yaklaşık 210 bin kişinin geçim kaynağı olan Antep fıstığı yetiştiriciliği sürecinde sürdürülebilir tarım uygulamalarının kullanılmasını teşvik ederek ürünün verim ve kalitenin artırılmasını, dolayısıyla üreticilerin gelirlerinin artırılmasını ve böylece kırsal kalkınmaya katkıda bulunmayı amaçlamaktadır (Nestle, 2020).

Firmalar için KSS çalışmalarının getirilerinin yanında maliyetlerinin de olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle küreselleşmeyle değişime uğrayan toplumsal beklentilere cevap bulunacak KSS faaliyetlerinin yönetilmesi büyük önem taşımaktadır (Sakarya, Yıldırım ve Aytekin, 2014: 12).

Türkiye’de KSS projelerinin artan önemiyle bu alanda düzenlenen ödül törenleri de firmaları teşvik etmekte ve daha geniş kitlelere yayılmasına hizmet etmektedir. TİSK’in (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) “TİSK KSS Ödül Töreni” ödülleri, belirli alanlarda değerlendirilen firmalar arasında dereceye girenlere verilmektedir. İnovasyon, etkinlik, kapsayıcılık, iyi uygulama ve sürdürülebilirlik alanlarındaki projelerin değerlendirildiği 2017 ödül töreninde;

Büyük Ödül Koç Holding’in “Ülkem İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekliyorum” uygulamasına verilirken; Mercedes-Benz Türk “50. Yıl Ödülü” Yılda 50 Girişim Projesi, Dow Türkiye “Öğretmen Kimyası” projesi ile Etkinlik Ödülü, “Filiz Mucizesi” projesi ile Türk Traktör ile Kapsayıcılık Ödülü, “Umuda Yolculuk” ile Ford Otosan ile İyi Uygulama Ödülü” projesi, L’Oréal Türkiye ile Sürdürülebilirlik Ödülü “Bilimde Kadınlar İçin” projesi ile ödüllendirildi (TİSK, 2017).

Türk Traktör firmasının “Tarım Makinaları Laboratuvarları” projesi, otomotiv/traktör perakendeciliğinin servis ve bakım hizmetleri aşamasında teknik anlamda gereksinim duyduğu insan gücünün yetiştirilmesi, yeni teknolojilerin üretime entegre edilmesi ve iş başında eğitime yardımcı olması açısından GAN TÜRKİYE Özel Ödülü’ne layık görüldü.

KOBİ kategorisinde yer alan JP Gıda Danışmanlık firması, toplumda sayıları bilinmeyen dezavantajlı kişilerin hayata katılımına katkı sağlayacak bir çalışma olarak tasarladığı “İyilik Atölyesi” sosyal sorumluluk faaliyeti ile Büyük Ödüle layık görüldü. Projenin amacı üretmek, toplumun tüm kesimleriyle ilişki ve iletişim kurmaktır (TİSK, 2017).

Asis Otomasyon ve Akaryakıt Sistemleri firması, dağ köylerinde yaşayan ve dağ okullarında okuyan ilköğretim öğrencilerini birleştirilmiş dersliklerle destekleyen “Monticola” uygulamasıyla KOBİ kategorisinde Verimlilik Ödülü’ne layık görüldü (TİSK, 2017).

Dentaş firması, otizimli öğrencilerin hem bireysel gelişimlerini hem de sosyal uyumlarını artırmayı, topluma entegre etmeyi, yaşam kalitelerini artırmayı ve otizmin çocuklar üzerindeki negatif etkilerini azaltmayı amaçlayan “Özel Eğitim Uygulama Merkezi” uygulamasıyla Jüri Özel Ödülü’nü kazandı. (TİSK, 2017).

14. DİJİTALLEŞME ÇAĞINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖNEMİ

Dijitalleşme kavramı, bilginin sayısallaştırılmasıdır. Toplanan verilerin sayısallaştırılarak çeşitli platformlarda kullanılabilir hale getirilmesi işlemidir. Sayısallaştırma ise analog süreçlerin bilgisayar ortamında depolanarak sayısallaştırılmış formata dönüştürülmesidir (Karakaş, Rukancı ve Anameriç, 2009). Dijitalleşme, mevcut kaynakları firmayı değerli kılacak sonuçlara dönüştürmektir. Firmaların yeni iş sistemleri geliştirmeleri, yeni ürün ve hizmetler yaratmaları ve firmaların tüm kaynaklarını etkin kullanmaları sürecinde tekno-

lojiye uyum sağlamaktır (Accenture Technology Vision, 2015). Küreselleşen ve dijitalleşen dünyada çalışma alanlarında yaşanan değişimlerle birlikte işletmeler iş modellerini, organizasyonel yaklaşımlarını ve küresel stratejilerini dönüştürmeye başlamaları zorunlu hale gelmektedir. Dijital dönüşüme adapte olan ve risk alan firmalar da rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (İrge, 2020). Dijitalleşme teknolojik ilerleme ile aynı anlamda kullanılsa da sadece benzer ifadeler taşımaktadır. Teknolojik ilerleme sürdürülebilir bir yenilik çabası olmasına rağmen dijitalleşme çevremizdeki sistemleri manuel sistemden kurtarma işlemidir ve iki kavramın arasındaki farkın bu olduğu ifade edilebilir. Sosyal medya, internet dijitalleşmenin ve teknolojik ilerlemenin kendisini gösterdiği alanlardır (İrge, 2018). Dijitalleşme, bir iş modelini değiştirmek veya dönüştürmek, gelir ve değer yaratmak ve yeni fırsatlar yaratmak için dijital teknolojileri kullanmadır (Gartner Inc, 2020). Dijitalleşme sürecinde yaşanan dijital dönüşüm kavramı, dijital teknolojilerin farklılaşma ve fırsatlarını ve toplum üzerindeki etkilerini tamamen ortadan kaldıracak becerilerin, uygulamaların, süreçlerin ve sistemlerin stratejik şekilde ve önceden hızlandırılması anlamında kullanılmaktadır (İ-SCOOP I).

İşletmelerin dijitalleşmesi, veri kaynaklarının veya verilerin dijitalleştirilmesi ile birlikte bir sürecin, yönetimin ve algının dijitalleştirilmesi olarak da tanımlanmalıdır. Bir firmanın dijitalleşmesinin daha önce analog yöntemlerle veya manuel olarak yönetilen süreçlerin dijital ortama yani bilgisayar ortamına aktarılmasıyla sınırlı olmadığı, yeni fırsatların daha verimli kullanılmasını (iş zekası), ortamın sunduğu ve bu ortama özgü yeni sorunların doğru yönetimini de içerdiği anlaşılmaktadır (Fichman vd., 2014: 330).

2020 yılı boyunca, farklı sektörlerdeki işletmeler, küresel bir salgın sebebiyle birçoğu iş modellerini bu sürece göre şekillendirmiştir. Bu olay firmaları aniden uzak, dağınık bir iş gücünü yönetme sürecine itmiştir. Pandemi sonrası dünya “yeni normal”e dönüşürken, liderler gereksinimlerini tekrardan değerlendirmek mecburiyetinde kalmıştır. Dolayısıyla dijital dönüşüm yalnızca “güzel” değil; bunun yerine, yeni işgücü modelleri arasında önemli bir bileşen olmuştur (Batti, 2021).

İnternetin ve World Wide Web’in halkla ilişkiler sürecinin hızını artırma potansiyeline sahip olması (Esrock ve Leichty, 1998: 308), işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini her geçen gün çevrimiçi ortamda yürütmelerini zorunlu kılmaktadır.

1980’li yıllardan itibaren KSS ile ilgili faaliyetlerin zaman içinde önem kazanmıştır. KSS faaliyetleri pazarlama, yönetim, strateji, iş etiği gibi birçok disiplinde uygulanmaktadır ve uygulanmaya devam etmektedir. Ancak geleneksel KSS faaliyetlerinin dijital bir metoda dönüşmesi zorunluluk halini almıştır (Puwirat ve Tripopsakul, 2019: 184). Dijital dönüşüm, iş yapma şeklini değiştiren Dördüncü Sanayi Devrimi’nin en önemli faaliyetidir. Dijitalleşmeyle sınırsız bir iletişim ve bağlantı imkanları sunmaktadır. Bu bağlamda her alanda bilgi paylaşımını, kurumsal verimliliği ve sürdürülebilirliği geliştirir. Bunun yanında dijital dönüşümde çözülmesi gereken yeni toplumsal ve çevresel problemler olan veri koruma süreçlerinin entegrasyonu ve yapay zeka kullanılmasını gerektirmektedir (Eisfeller, 2020).

İşletmeler web sitelerinde KSS faaliyetlerine ilişkin bilgileri paylaşmakta, paydaşları ile etkin bir şekilde iletişim kurmakta, geri bildirim almakta, ürünler ve gönüllü iş gücü hakkında fikirler sunmakta ve tüm bun kaynaklardan paylaşımlarda bulunmaktadır (Abitbol ve Lee, 2017: 796). Kurumsal web sitelerinin KSS amaçlı kullanımında aşağıdaki amaçlardan söz edilebilir (Öztürk, 2014: 215-217):

- ✓ **Bilgilendirme:** İşletmenin KSS uygulaması adına paylaşacağı görsel, video, rapor gibi içeriklerin kurumsal internet sitesine konulması işletmeye güveni arttırabilir ve şeffaflığı sağlayabilir. Web siteleri ve diğer internet mecralarının en önemli tarafı yayılma, erişim ve geri bildirim hızıdır.
- ✓ **Farkındalık Yaratma ve Dikkat:** Hedef kitlenin sorun hakkında farkındalığını arttırmak için kullanılır.
- ✓ **İletişim İmkânı:** Sosyal sorumluluk faaliyetleri yetkililere doğrudan erişimi sağlayabilir. Onlara yönelik öneri ve eleştirilerin iletilmesi kolaylaşır.
- ✓ **Destek Sağlamak:** KSS kampanyalarının web sitelerinde yayınlanması destekçileri için bilgi paylaşımı açısından çok daha güvenli görünebilir. Bağış vb. destekler için güvenli sistemlerin kurulması işletmenin zor durumda kalmaması açısından gereklidir.
- ✓ **Başarıların Paylaşılması:** İşletmenin KSS faaliyetleri çerçevesinde aldığı ödül veya sertifikalar hakkında paydaşları, tüm hedef kitleyi ve hatta basın mensuplarını bilgilendirmek için web sitesine içerik girilebilir.
- ✓ **Medya ve İlişkiler:** İşletmeler, KSS faaliyetlerine ilişkin basın açıklamalarını web sitelerinde yayınlatabilir ve basın etkinlikleri düzenleyebilir.

- ✓ İşletmelerin halkla iletişim kurmasını sağlayan internet, işletmelerin KSS faaliyetlerini gerçekleştirmelerine de yardımcı olmaktadır. İşletmelerin internet ortamında KSS faaliyetlerini gizlilik politikası, raporlama, diyalog, bilgi aktarımı ve sürdürülebilir kalkınma başta olmak üzere birçok farklı alanda gerçekleştirdiği görülmektedir (Sarioğlu, 2019: 107).
- ✓ İşletmelerin sürdürülebilirlik projelerinde veri toplaması ve yayması için bir araç ve platform olarak İnternet ve diğer iletişim teknolojilerinin kullanılması, gelişmiş bilgi alışverişi, proje bağışçıları ve toplulukla bağ kurması, topluluğa ve projeye katılım için gerçek bir fırsat sunar (Zelenika ve Pearce, 2012: 220). Amerika’da faaliyet gösteren temizlik maddeleri, kişisel bakım ürünleri vb. birçok tüketim mallarını üreten çok uluslu bir şirket olan Procter & Gamble (P&G), 2009 yılında kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında İngiltere’de tüketicilerin kendi markalarını kullanarak enerji ve su tasarrufu yapmalarını ve atıkları azaltmalarını sağlayan «Gelecek Dostu Mücadele» projesini hayata geçirmiştir (Agarwal ve Thiel, 2013: 93) ve “Gelecek dostu” adlı bir tüketici eğitimi kampanyası ile kullanıcıların sosyal medya üzerinden katılımını da teşvik eden bir KSS faaliyeti başlatmıştır ve bu da onların çevreye olan etkilerini azaltmalarına yardımcı olmuştur.
- ✓ Google, 800 milyon dolarlık bir yatırımla video konferans hizmeti Hangouts Meet’i 1 Temmuz 2020’ye kadar tüm G-suite müşterilerinin kullanımına sunmuştur. Unilever, dünyanın en muhtaç bölgelerine 100 milyon dolarlık temizlik malzemesi ulaştırmıştır. P&G, haftada 45.000 litre el dezenfektanı üretmeye başlamıştır. Pernod Ricard SA, 1000 galon el dezenfektanı üretmiştir (<https://www.pratolye.com/halkla-iliskisinde-kurumsal-social-responsibility-ve-guncel-examples>, 2020).
- ✓ Dijital sosyal sorumluluk projelerine Türkiye’den örnekler verecek olursak, Akbank Gülmek İyileştirir Derneği ile birlikte geliştirip uygulamaya koyduğu “Mutlu Masallar” iyilik hareketi ile kanser ve benzeri hastalıklarla mücadele eden ve hastanede tedavisi süren çocuklar için masal okuması gerçekleştirmiştir. Ayrıca RedRunners Takımının, 20 gün boyunca her gün 20 dakika evlerinde antrenman yaparak Toplum Gönüllüleri Vakfı’nda (TOG) gönüllülük yapan gençler için bağış toplamışlardır. Eğitim alanında dünyada 47 ülkede dijital pazarlama iletişiminin gelişimi için faaliyet gösteren IAB Türkiye (İnteraktif Reklamcılık Derneği)

ile birlikte Akbank, Unichallenge Dijital Öğrenci İşleri Eğitim Kampı'nı da düzenleyerek üniversitelerin 3 ve 4'üncü sınıf öğrencileri ile yeni mezunların dijital sektöre hazırlanması için tasarlanmış iki haftalık bir eğitim vermişlerdir. IAB Türkiye ile hayata geçirilen bu çalışma pandemi döneminde çevrimiçi ortama taşınmıştır (Aksakal, 2020: 15-16).

- ✓ Pandemi sürecinde Türkiye'de faaliyet gösteren Doğuş Grubu ve Divan, sağlık çalışanlarına ücretsiz konaklama imkanı sağlamıştır; n11.com, gittigidiyor.com, hepsiburada.com gibi online alışveriş sağlayan firmalar, sağlık çalışanları ve ihtiyaç sahipleri için maddi destek, istihdam olanakları ve sağlık malzemesi bağışı yapmışlardır; Vodafone, Turkcell ve Türk Telekom telekomünikasyon firmaları da internet kotasında ücretsiz artış ve ücretsiz internet olanağı sağlamışlardır (<https://www.pratolye.com/halkla-iliskilerde-kurumsal-sosyal-sorumluluk-ve-guncel-ornekler>, 2020).
- ✓ Sosyal sorumluluk çalışmalarında dijital dönüşümün etkisini gösteren kavramlardan biri de dijital sosyal sorumluluktur. Bu kavram, bireysel ve toplumsal düzeydeki etik düşünceleri birleştirmesi ve zamanla dijitalleşen işgücü yapısında sosyal sorumluluk fikrine rehberlik etmesi bakımından değerli görülmektedir. Dijital sosyal sorumluluk (DSS), teknolojik değişimin hem ütöpik hem de distöpik gelecek yaratabileceği farkındalığıyla, kişisel ve toplumsal düzeyde etik kaygıların birleşimidir. Christopher Joynson, "2017 Global Digital Infusion" araştırmasında, tüm işletmelerin ana ilkelerinden biri olarak kabul edilmesi gereken dijital sosyal sorumluluk unsurlarını dikkate almalarını tavsiye etmektedir. Dijital sorumluluk ile işletmeler, dijital erişilebilirlik, sürdürülebilir otomasyon, yapay zeka gibi dijitalleşmenin sağladığı rahatlıktan faydalana bilmektedir (Joynson, 2018).

Rekabetçi yönünden farklılık yaratan fırsatları içeren ve kurumsal sosyal sorumluluğu dijital yönden ele alan DSS dört şekilde sınıflandırılmaktadır (Wade, 2020).

- ✓ **Sosyal Kurumsal Dijital Sosyal Sorumluluk:** İşletmelerin toplumla olan bağıını içermektedir. Tüketicilerin, işgörenlerin ve diğer menfaat sahiplerinin veri gizliliğinin korunmasına ilişkin hususlar bu uygulama altında sunulmaktadır. Ayrıca, dijital olarak yatırım yapan firmalar ve toplumlar arasında sosyal sınıflar ve nesillerin belirlenmesi gibi dijital çeşitlilik ve kapsayıcılık yönlerini de içermektedir.

- ✓ **Ekonomik Kurumsal Dijital Sosyal Sorumluluk:** Dijital teknolojilerin iktisadi etkilerinin izlenmesi ve incelenmesinin yollarını içermektedir. Bu durumu en iyi açıklayacak örnek şöyledir. İşletme birimlerinden ve bu görevi üstlenen çalışanların rol tanımlarından, dijitalleşme fırsatları, çalışmaları ve uygulamalarıyla nasıl daha az maliyet ve daha fazla verimlilik sağlanabileceğidir.
- ✓ **Teknolojik Kurumsal Dijital Sosyal Sorumluluk:** Teknolojilerin yaratılması ile ilgilidir. Vereceğimiz örnek bu sorumluluk bileşenini iyi açıklayacaktır. Hatalı AI algoritmaları, haksız veya ayrımcı olaylara neden olabilir. İnsanların gerçekten söylemedikleri şeyleri söylediklerini veya yapmadıkları şeyleri yaptıklarını gösteren sahte videolar gibi başka teknolojilerin de topluma zararı olabilir.
- ✓ **Çevresel Kurumsal Dijital Sosyal Sorumluluk:** Eski bilgisayar ekipmanını atmak yerine teknolojik araçları geri dönüştürme veya parçaları yeniden kullanma fırsatları ile birlikte dijital teknolojiler ve fiziksel çevre arasındaki ilişkiyi içermektedir.

Yukarıdaki DSS bileşenleri örgütsel süreçlerde uygulamada mevcut olmakla birlikte, nadiren birlikte düşünülür ve koordine edilirler.

KSS iletişimde dijital alanların kullanılması, dijital kanallar aracılığıyla topluluklara ulaşma ve etkileşimde bulunma, şirketlerin/markaların giderek daha fazla kullandığı bir yöntem haline gelmiştir. Cinsiyetçilik karşıtlığı, adil rekabet, işgören sağlığı ve benzeri konularda işletme bünyesinde yürütülen sosyal sorumluluk projeleri de markalara maddi ve manevi kazanımlar sağlamaktadır (Kutsal, 2018).

Dijital bir yaklaşımla, kurumsal sosyal sorumluluk projelerini uyumlu hale getirmek hiç olmadığı kadar kolaydır. Tüm çevrimiçi faaliyetler, saha çalışması olanakları ve genel yardım faaliyetleri tek bir ortamda saklanabilir. Dijital sosyal sorumluluk faaliyetleri ile her şey önceden programlanmaktadır. Dijital çalışmaların ortaya çıkması sivil toplum kuruluşları için de fırsatlar yaratmaktadır. Yeni iletişim araçları onlara daha çok görünürlük sağlamaktadır. Bilgi iletişim araçları ile tüm dünyadaki insanlar küçük işletmeleri bile tanıyabilmekte ve izleyebilmektedir (Epareborda, 2018).

SONUÇ

Sosyal sorumluluk, işletmelerin yaşadıkları problemleri çözmek ve sosyal, politik ve yasal ortamla ilgili olanakları değerlendirmek için tasarlanmış firma stratejisinin bir bileşenidir. Yöneticiler, sosyal sorumluluğu yönetmek için, iç ve dış çevreyi bir bütün olarak algılayarak değerleri uyumlaştırmaya çalışmalıdır.

Yeniçağın teknolojik gelişmelerinin her alanda etkisi, KSS projelerinin dijital ortamlarda tanıtılmasını sağlamaktadır. Sosyal ağların artan kullanıcı sayısı, firmaların iletmek istediği bilginin, işin ve sosyal sorumlulukların hızlı ve etkin bir şekilde bilinmesini gözler önüne sermektedir. Dolayısıyla firmalar, müşterileri ile yakın ilişki kurmak ve internetteki görünürlüklerini artırmak için sosyal medyayı sıklıkla kullanmaya başlamıştır. DSS iletişimi için firmalar bu alandaki faaliyetlerini ve hazırladıkları raporları tüm dijital ortamları kullanarak sunarlar. Firmalar bu kurumsal sosyal sorumlulukta sürdürülebilir iletişimi sağlamak ve takipçilerin ilgisini canlı tutmak için Twitter, Facebook, Instagram gibi sosyal medya ağlarının aktif kullanımını önemsemektedir.

İşletmeleri değerli yapan ya da rakiplerine karşı farklı kılan yalnızca ürettikleri malın ya da sundukları hizmetin kaliteli olması değil, topluma kattıkları değerlerdir. İşletmelerin başarı, topluma karşı görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri, işgörenlerin ve toplumun menfaatlerini ve tabii ki işletmelerin menfaatlerini gözeterek ve bunlar arasında denge kurulmasıyla mümkündür. Bu dengenin kurulması için de sosyal sorumluluk ruhunun taşınması gerekir. KSS kavramı aynı zamanda işletmeler için bir değer yaratma sürecidir.

İşletmelerin ve toplumun farklı kesimlerinin birbirleri ile karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurması mecburi bir gereksinim haline gelmektedir. İş dünyasında organizasyonel başarı hedefleyen her firma, KSS konusunda gerekli hassasiyeti göstermek zorundadır. Ancak bu yöndeki stratejilerin daha çok büyük ölçekli firmalara yönelik olması, küçük ve orta ölçekli işletmeler için de düzenlemelerin yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Ölçeği ne olursa olsun işletmelerin sosyal sorumluluk konusuna profesyonel bir yönetim anlayışıyla bakmalarında fayda vardır. Çağdaş gelişmelerle uygulanan sosyal sorumluluk yönetimi sergileyerek küreselleşmeye uyum sağlamak ve bölgesel entegrasyonları izlemek daha kolay olacaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları çalışanlar için işyerinde veya işyeri dışında bir takım aktiviteler içerisinde bulunma ve stres ortamından uzaklaşmayı sağlamaktadır. Bu anlamda bir sosyal uğraş niteliğine sahiptir denilebilir.

Günümüzde yöneticilerin ortak görüşü, çalışanların az da olsa işlerinden uzaklaşarak kendilerini yenileme gereksinimini karşılayan işletmelerde potansiyellerinin tam olarak kullanılabileceği yönündedir. Kurumsal sosyal sorumluluk gibi sosyal uğraşlar çalışanlar arasında dayanışma sağlanmasında yararlı olmakta ve bu tür etkinlikler sırasında izlenen çalışanların hangilerinin sorumluluk alma veya liderlik gibi vasıflara sahip olduğu daha doğal bir şekilde tespit edilebilmektedir. Sosyal uğraşların içerisinde seyahatlerin de bulunması çalışanlar için özendirici olabilmektedir.

Sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk politikaları, belirli yönetim politikaları ile ilişkili olduğundan, yönetim politikalarının belirli özelliklere sahip olması ve bunları sürekli koruyabilmesi gerekmektedir. Öncelikle yönetimin riskleri en iyi şekilde değerlendirebilmesi ve bu süreci etkin bir şekilde yönetebilmesi gerekir. Şirket içi açık iletişim ve çalışanların tüm süreçlere aktif katılımı çok önemli bir detaydır. Tüm kaynakları etkin ve verimli kullanma ve doğal kaynakları koruma girişimleri her zaman canlı ve aktif tutulmalıdır. İyi bir çevre yönetim politikasının geliştirilmesi ve uygulanması bu süreçte çok önemli bir detaydır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini şirket yönetim kriterleri arasında asimile edebilmek, sürecin aktif ve sürdürülebilir olmasının önünü açacaktır.

İşletmelerin faaliyetleri sadece kendi iç çevresini değil aynı zamanda bulunduğu çevredeki sivil toplum örgütleri, kamu sektörü, özel piyasaları da etkilemektedir. Bu nedenle işletmenin tüm çevresi ile birlikte iş birliği içerisinde hareket etmesi ve duyarlı bir politika izlemesi gerektiğinin bilincinde olması hem kendisinin hem de çevresinin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Ayrıca DSS düşünüldüğünde, online sosyal ağlar, işletmelere KSS iletişimi için iyi bir çözüm sunmaktadır. KSS konularında paydaşlarla çift yönlü bir iletişimle etkileşime olanak tanımaktadır. Geçmişte işletmelerin KSS konularında paydaşlarla etkileşime çok az ilgi gösterdiği bilinirken, şimdilerde değişen ve gelişen toplumda işletmelerin KSS iletişimlerini online sosyal ağlarla gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini ve etkileşimli bir yaklaşımla analiz etmek gerekmektedir. Kısacası işletmeler için, kurumsal sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi açısından, çağın getirdiği “yeni normal” ile dijitalleşmenin gereği daha da önemli hale gelmiştir. Dijitalleşen işletmeler yeni normale daha çabuk adapte olabilmişler ve organizasyonel süreçlerinde daha hızlı kararlar alıp, paydaşları ile internet ve diğer bilgi iletişim araçları sayesinde daha kolay ve hızlı iletişim kurabilmişlerdir. Sonuç olarak; Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını dijital sosyal

sorumluluğa dönüştüren işletmeler dijitalleşemeyen rakiplerinden bir adım öne geçerek performanslarını arttıracak yani sürdürülebilir olmayı başaracaklardır.

KAYNAKÇA

- Abitbol, A. ve Lee, S. Y. (2017). Messages on CSR-Dedicated Facebook Pages: What Works and What Doesn't. *Public Relation Review*, 43, 796-808.
- Accenture Technology Vision. (2015). Dijital Business Era: Stretch Your Boundaries. https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents11/Accenture-Technology-Vision-2015.pdf (Erişim Tarihi: 11.08.2021).
- Agarwal, R. ve Thiel, M. (2013). P&G: Providing Sustainable Innovative Products through ICA Worldwide. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 2(1), 85-96.
- Ak, S. (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akiş, E. (2019). İktisadi Büyüme ve Kalkınma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ders Kitabı.
- Aksakal, A. (2020). *Sosyal Sorumluluğun Dijital Hali*. https://www.akbank.com/tr-tr/PublishingImages/murat_gollu_2020.pdf?utm_campaign=later-linkinbio-akbankkariyer&utm_content=later-10314598&utm_medium=social&utm_source=instagram (Erişim Tarihi: 11.08.2021).
- Aktan, C. Ç. ve Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, (Ed. C. Ç. Aktan), içinde *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İzmir: İgiad İktisadi Girişim İş Ahlakı Derneği Yayınları, 7-107.
- Akyıldız, F. (2011). Binyıl Kalkınma Hedefleri, İnsan Hakları ve Demokrasi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 39-60.
- Alparslan, A. ve Aygün, M. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Firma Performansı, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 435-448.
- Alptekin, Z. M. (2020). Dijitalleşme ve Dijital Sosyal Sorumluluk İletişimi. *Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi*, 3(2), 136-155.
- Argüden, Y. (2002). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Rota Yayın Yapım.
- Atakan, M. S. ve İşçioğlu, T. E. (2009). Türk Tüketicilerinin Bakış Açısıyla İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri. *Öneri*, 8(32), 125-133.

- Ateşoğlu, İ. ve Türker, A. (2010). Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yaklaşımı: Muğla İli Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 207-226.
- Aydede, C. (2007). *Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Aydın, B. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Müşteri Bağlılığına Etkisi: Yiyecek İçecek Sektöründe Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydoğan, A. (2010). Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Sürdürülebilir Kalkınma Konusuyla İlgili Kazanımların Öğretimine İlişkin Görüşleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Azapagic, A. (2003). Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework. *Process Safety & Environmental Protection*, 81, 303-316.
- Balı, S. ve Cinel, M. O. (2011). “Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk”. *ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 45-60.
- Baron, D. P. (2000). *Business Environment*, New Jersey: Prentice Hall.
- Başpınar, N.Ö. ve Çakıroğlu, D. (2012). *Meslek Etiği*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Battal, F. (2019). Bazı Öncül ve Sonuçları Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Batti, K. (2021, Nisan 7). Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/04/07/digital-transformation-is-coming-ofage/?sh=7897bc8274ee> (Erişim Tarihi: 11.08.2021).
- Bayçu, S. (2013). *Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar*, (Ed. B. Özkanal), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bayrak, S. (2001). *İş Ahlakı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, G., İlter, B. ve Tanyeri, M. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*. (1. Baskı). İzmir: Literatür Yayıncılık.
- Besler, S. (2009). Kurumsal Sürdürülebilirlik (Ed. S. Besler), içinde *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*. İstanbul: Beta Basım, 1-18.
- Briassoulis, H. (2001). Sustainable Development and Its Indicators: Through a

- (Planner's) GlassDarkly. *Journal of Environmental Planning and Management*, 44 (3), 409- 427.
- Borsa İstanbul (BİST). (2014). Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi. İstanbul.
- Bowd, R., Bowd, L. ve Harris, P. (2006). Communicating Corporate Social Responsibility: An Exploratory Case Study of A Major UK Retail Centre, *Journal of Public Affairs*, 6 (2), 147–155.
- Bowen, H. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*, USA: University of Iowa Press.
- BSDC (Business and SustainableDevelopment Commission). (2017). *Better Business Better World Report*, <http://report.businesscommission.org/uploads/Executive-Summary.pdf>, (Erişim Tarihi: 06.07.2021).
- Chaffee, E. C. (2017). The Origins Of Corporate Social Responsibility, *University of Cincinnati Law Review*, 85, 347-373.
- Chapin, F.S., Torn, M.S. ve Tateno, M. (1996). Principles of Ecosystem Sustainability. *American Naturalist*, 148(6), 1016-1037.
- Çalışkan, A.Ö. (2012). İşletmelerde Sürdürülebilirlik ve Muhasebe Mesleği İlişkisi, *İSMMMO Mali Çözüm Dergisi*, 133-161.
- Çalışkan, O. ve Ünüsan, Ç. (2011). “Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 154-166.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Diaz-Balteiro, L., Voces, R. ve Romero, C. (2011). Making Sustainability Rankings Using Compromise Programming. An Application to European Paper Industry. *Silva Fennica* 45(4), 761–773.
- DPT-BM. (2010). *Binyıl Kalkınma Hedefleri Raporu Türkiye 2010*, Ankara.
- Eissfeller, C. (2020). *Corporate Digital Responsibility*. <https://dmexco.com/de/stories/corporate-digital-responsibility-deshalb-ist-eine-digitale-ethikunerlaesslich/> (Erişim Tarihi: 11.08.2021).
- Epareborda, V. (2018). *Five Benefits of Digitalizing Your CSR Program*. <https://alayagood.com/blog/5-benefits-of-digitalising-your-csr-program/>, (Erişim Tarihi: 11.08.2021).
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta

Yayınları.

- Eren, E. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. (Genişletilmiş 5. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkman, T. ve Şahinoğlu, F. (2012). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Algıları ile Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 33(2), 267-294.
- Esrock, S. L. ve Leichty, G.B. (1998). Social Responsibility and Corporate Web Pages: Self-presentation or Agenda-Setting?. *Public Relation Review*, 24 (3), 305-319.
- Eşkinat, R. (2016). Binyıl Kalkınma Hedeflerinden Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine. *Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Prof. Dr. Akar Öcal Armağanı*, s. 267-282.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L. ve Zheng Z. (2014). Digital Innovation As A Fundamental and Powerful Concept In The Information Systems Curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329- 353.
- Frederick, W.C., Post, J.E. ve Davis, K. (1960). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. (7th Edition). New York: McGraw Hill.
- Ganescu, M.C. (2012). Corporate Social Responsibility, A Strategy To Create And Consolidate Sustainable Businesses. *Theoretical and Applied Economics*, 19(11), 91-106.
- Gartner Inc. (2020). *Digitalization*. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (Erişim Tarihi: 11.08.2021).
- Geçdoğan, S. (2020). Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçümü İçin Ahp ve Topsis Yöntemlerinin Kullanılması: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gedik, Y. (2020). Sosyal, Ekonomik ve Çevresel Boyutlarıyla Sürdürülebilir Kalkınma ve Sürdürülebilirlik. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(3), 196-215.
- Gücenme Gençoğlu, Ü. ve Aytaç, A. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 72, 51-66.
- Hardjono, T. ve De Klein, P. (2004). Introduction on the European Corporate EKİM 2010 49 Sustainability Framework (ECSF). *Journal of Business Et-*

hics, 55, 99-113.

- Heald, M. (1957). Management's Responsibility To Society: The Growth of An Idea, *Business History Review*, 31(4), 375-384.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Green Entrepreneurship Strategies in COVID-19 Epidemic Period, *Challenges in Economics and Business Studies from Research to Practices*, IJOPEC Publication, 1 (1), 355-370.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Individual Social Entrepreneurship Orientation: Strategic Entrepreneurial Behavior, *New Topics in Organizational Behavior*, Kriter Yayınevi, 1(1), 41-51.
- Idenfit Blog. (2020, Aralık 3). *Sosyal Sorumluluk Projeleri – Kurumsal Şirketlerden Örnekler*. <https://idenfit.com/blog/sosyal-sorumluluk-projeleri/>, (Erişim Tarihi: 6.07.2021).
- İMKB. (2011, Mayıs). *Sürdürülebilirlikle İlgili Özet Bilgiler*, Ankara: İMKB İstatistik Müdürlüğü.
- İrge, N. T. (2020). Dijital Dönüşüm, Bölüm 5, Dijital Dönüşümde Liderlik: E-Liderlik ve Dijital Liderlik, (Ed. Prof. Dr. Gonca Telli ve Dr. Samet Aydın), İstanbul: Kapital Medya, 123-152.
- İ-Scoop I. *Digitization, Digitalization And Digital Transformation: The Differences*. <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (Erişim Tarihi: 11.08.2021).
- Joynson, C. (2018). *Corporate Digital Responsibility: Principles To Guide Progress*. <https://atos.net/en/blog/corporate-digital-responsibility-principles-guideprogress>, (Erişim Tarihi: 11.08.2021).
- Kaplan, A. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karadeniz, E. ve Uzpak, B. D. (2020). Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksinde Sürekli Olarak Yer Alan Şirketlerin Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Analizi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(3), 492-511.
- Karakaş, S., Rukancı, F. ve Anameriç, H. (2009). *Belge Yönetimi ve Arşiv Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü Yayın No: 24.
- Karatekin, E. (2021). 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündeminde Küresel Vatandaşlık ve Türkiye. *TÜBAD*, VI(I), 57-66.
- Karayel, M., ve Yalman, Y. (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutlarının Kurumsal İtibara Etkisi: Sivas İli İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13, 221-233.

- Khoury, G., Rostami, J., ve Turnbull, J.P. (1999). *Corporate Social Responsibility: Turning Words Into Action*. Canada, Ottawa: Conference Board.
- Knox, S. ve Maklan, S. (2004). Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes, *European Management Journal*, 22(5), 508-516.
- Kocmanova, A. ve Hřebíček, J. (2011). Corporate Governance and Sustainability, *Economics and Management*, 16, 543-550.
- Kotler, P. ve Lee N. (2017). *Corporate Social Responsibility: Doing the Good for Your Company and Your Cause*. Canada: John Wiley ve Sons.
- Köse, E. Gülal, Ö. S. ve Seçme, G. (2021). BİST Sürdürülebilirlik Endeksine Alternatif Bir Yaklaşım: Finansal Göstergeler İle Bir Tahmin. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12 (30), 520-531.
- Kurtoğlu, R. (2001). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Pazarlama Ahlakı Açısından Tüketicinin Korunması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutsal, S. (2018, Temmuz 26). *Sosyal Sorumluluk Projeleri Dijital Devrimle Güç Kazanıyor*. <https://digitalage.com.tr/sosyal-sorumluluk-projeleri-dijital-devrimle-guc-kazaniyor/> (Erişim Tarihi: 11.08.2021).
- Labuschagne, Brent, A.C. ve van Erk, R.P.G. (2005). Assessing the Sustainability Performances of Industries. *Journal of Cleaner Production* 13, 373-385.
- Lee, K.H. ve Saen, R.F. (2012). Measuring Corporate Sustainability Management: A Data Envelopment Analysis Approach. *International Journal of Production Economics* 140, 219-226.
- LOGO. (2021). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. <https://www.logo.com.tr/logo-surdurulebilirlik-sosyal> (Erişim Tarihi: 06.07.2021).
- Nestle. (2020, Aralık 3). *KSS Zirvesi'nden Nestle Türkiye'ye İki Ödül Birden!*, <https://www.nestle.com.tr/medya/basin-bultenleri/kurumsal-sosyal-sorumluluk-zirvesinden-nestle-turkiyeye-i-CC%87ki-odul-birden>, (Erişim tarihi: 6.07.2021).
- Newsom, D., Turk, J. S. ve Kruckeberg, D. (2000). *This is PR: The Realities of Public Relations* (7th Edition). USA: Wadsworth Inc.
- Odtü İşletme Topluluğu. (2018, Temmuz 25). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri. <https://www.glokalweb.com/yazi-kurumsal-sosyal-sorumluluk-projeleri> (Erişim Tarihi: 11.08.2021).
- Özgen, E. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8,

1-6.

- Özüpek, N. (2005). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*. Konya: Tablet Yayınevi.
- Öztürk, M. C. (2014). Sosyal Medyada Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi (Ed. İ. Sayımer), *Yeni Medya Araştırmaları Kavramlar, Uygulamalar, Tartışmalar içinde* (17-243). Konya: Literatürk Academia.
- Panapanaan V M, vd. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 44, 133-148.
- Pelit, E., Baytok, A., ve Oybalı, H. H. (2015). Sürdürülebilir Turizm Mi? Turizmde Sürdürülebilirlik Mi? Kavramsal Bir Tartışma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 6(14), 39-58.
- Puwirat, W. ve Tripopsakul, S. (2019). The Impact of DSR On Customer Trust Brand Equity: An Evidence from Social Commerce in Thailand. *European Research Studies Journal*, XXII (2), 181-198.
- Raven, P. H. ve Berg, L. R. (2006). *Environment*. U.S.A: John Wiley & Sons, Inc.
- Sakarya, Ş., Yıldırım, A. ve Aytekin, S. (2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açıklamalarının Finansal Performans Üzerine Etkisi: Bist 30 Uygulama. *AKÜ İİBF. Dergisi*, 16(1), 1-15.
- Sarıkaya, M. ve S. Özdemir (2009). The Changing Business Environment and the Internet Media as a Stakeholder Group. *The Third International Scientific Conference on Changes in Social and Business Environment*, Panevezys, Lithuania, (p.345-348).
- Sarioğlu, E. B. (2019). *Dijital Halkla İlişkiler*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Salzman, O., Ionescu-Somers, A. ve Steger, U. (2005). The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. *European Management Journal*, 23(1), 27-36.
- Savaş, A. T. (2019). Carroll'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli'ne Eleştirel Bir Bakış: Elmas Ticareti ve Kanlı Elmas Örneği. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (E-Kiad)*, 6(17), 59-95.
- Silvestre, W.J., Antunes, P. ve Leal Filho, W. (2018). The Corporate Sustainability Typology: Analysing Sustainability Drivers and Fostering Sustainability At Enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(2), 513-533.
- Singh, R.K., Murty, H.R., Gupta, S.K. ve Dikshit, A.K. (2007). Development of Composite Sustainability Performance Index for Steel Industry. *Ecological Indicators*, 7, 565-588.

- Steurer, R., Langer, E. M., Konrad, A. ve Martinuzzi, A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics*, 61, 263-281.
- MediaCat. (2013, Mart). *Sürdürülebilirlik*, MediaCat Dergisi Eki.
- Şener, M. (1996). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Tamer, G. (2019). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(31), 1115-1129.
- TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu). (2017). *KSS Ödül Yarışması*. <https://mail.tisk.org.tr/hakkimizda/kss-odul-yarismasi.html> (Erişim Tarihi: 23.06. 2021).
- Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009). Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 249-275.
- Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı. (2017). *Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Kapsamında Türkiye'nin Mevcut Durum Analizi Projesi Ana Rapor*. http://www.ceidizleme.org/ekutuphaneresim/dosya/753_1.pdf (Erişim Tarihi: 26.06.2021).
- Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı. (2016). *Report on Turkey's Initial Steps Towards The Implementation of the 2030 Agenda For Sustainable Development*. http://www.surdurulebilirkalkinma.gov.tr/wpcontent/uploads/2016/07/2030_Raporu.pdf (Erişim Tarihi: 26.06.2021).
- Ulu, E. (2019). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Çalışanlarda Örgüte Bağlılıklarına ve Motivasyonuna Etkisi: İstanbul İli Sigortacılık Sektörü Örneği, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- UN (United National). (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, (Erişim Tarihi: 06.07.2021).
- UN. (2020a). *UN Working to Fight COVID-19 and Achieve Global Goals*. <https://www.un.org/en/un-coronavirus-communications-team/un-working-fight-covid-19-and-achieve-global-goals> (Erişim Tarihi: 6.07.2021).
- UN. (2020b) *Milestones*. https://sustainabledevelopment.un.org/content/dsd/dsd/dsd_milestones.shtml (Erişim Tarihi: 06.07.2021).
- UNDP Türkiye. (2019). *Sekizinci Binyıl Kalkınma Hedefi*, <http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/mdgoverview/overview/mdg1.html>, Erişim Ta-

rihi: 06.07.2021).

- UNIMAR. (2021). “Yeni Dünya Düzeninde Rol Almak: Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, *Blog Yazısı*, Erişim Adresi: <https://globelink-unimar.com/yeni-dunya-duzeninde-rol-almak-kurumsal-sosyal-sorumluluk/> (Erişim tarihi: 23.06.2020).
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Veleva, V. ve Ellenbecker, M.J. (2001). Indicators of Sustainable Production, *Journal of Cleaner Production*, 9, 447–452.
- Vural, Z., Akıncı, B. ve Coşkun, G. (2011). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1, 61-87.
- Wade, M. (2020). Digital Resilience: Corporate Responsibility in the Digital Era. *MIT Sloan Management Review*.<https://sloanreview.mit.edu/article/corporate-responsibility-in-the-digital-era>, (Erişim Tarihi: 11.08.2021).
- Weber, M. (2008). The Business Case For Corporate Social Responsibility: A Company Level Measurement Approach For CSR, *European Management Journal*, 26, 247-261.
- Wiersum, K. F. (1995). 200 Years Of Sustainability In Forestry: Lessons From History. *Environmental Management*, 19(3), 321-329.
- Yapıcı, M. (2003). Sürdürülebilir Kalkınma ve Eğitimi. *AKÜ Sosyal Bilgiler Dergisi*, 5(1), 225-230.
- Yılmaz, V. (2017). Yeşil Büyüme ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Sivas: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel Saygın, T. (2016). Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramının İncelenmesi ve Muhasebe İle İlişkisi: Teorik Bir Araştırma. *Kesit Akademi Dergisi*, 5, 158-181.
- Zabihi, H., Habib, F. ve Mirsaedie, L. (2012). Sustainability in Building and Construction: Revising Definitions and Concepts. *International Journal of Emerging Sciences*, 2(4), 570-578.
- Zafir, C. Z. (2014). Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımı, (Ed. A. F. Aysan ve D. Dumludağ) İçinde *Kalkınmada Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: İmge Kitabevi, 243-275.
- Zelenika, I. ve Pearce, J.M. (2012). The Internet and Other ICTs as Tools and Catalysts for Sustainable Development: Innovation for 21st century. *Information Development*, 29(3), 217-232.

İnternet Adresleri

118. “Halkla İlişkilerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Güncel Örnekler”. (2020, Ekim 20). <https://www.pratolye.com/halkla-iliskilerde-kurumsal-sosyal-sorumluluk-ve-guncel-ornekler> (Erişim Tarihi: 11.08.2021).

Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE

Dr. Necmiye Tülin İrge, yönetim ve pazarlama disiplinleri alanında çalışmalar yapmaktadır. Doktora çalışması “Yöneticiye Güvenin Çalışanın Motivasyonuna Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Rolü” dür. Üniversitelerdeki görevlerinden önce özel şirketlerde profesyonel olarak çalışmıştır. 2005-2016 yılları arasında İstanbul Üniversitesi, Arel Üniversitesi, Bahçeşehir Üniversitesi, Okan Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi’nde yarı zamanlı, 2010-2013 yılları arasında ise Yeni Yüzyıl Üniversitesi’nde tam zamanlı olarak çalışmıştır. 2016 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde yardımcı doçent olarak çalışmaya başlamıştır ve halen aynı bölümde Dr. Öğr.Üyesi olarak yönetim ve pazarlama alanlarında dersler vermektedir. İrge son zamanlarda liderlik faaliyetlerine odaklanmıştır. 2020 yılındaki çalışmalarından bazıları; “Dijital Dönüşümde Liderlik: E-Liderlik ve Dijital Liderlik”, “Güçlendirici Liderliğin İnovasyona Etkisi”, Çalışanların Dijital Teknolojiye Yönelik Tutumlarının ve İç Girişimcilik Özelliklerinin Bireysel Performansa Etkisi”dir. Sosyal sorumluluk kapsamında çeşitli derneklerde çalışmaları vardır.

BÖLÜM - 15

DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL İMAJ

Dr. Benan GÖK

benangok@gmail.com

GİRİŞ

İnternet tabanlı sosyal ağ sitelerinin hızlı gelişimi ile bireyler artık zamanlarının yaklaşık %80'ini mobil cihazlarda geçirmektedirler (Scott vd., 2017: 311). Bireylerin böylesine sosyal ağ sitelerine rağbet göstermeleri, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin çok paydaşlı diyaloga girmesine daha fazla izin vermektedir. Bu nedenle sosyal ağ siteleri, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusunda bir gündem oluşturması ve sunması için uygun bir seçenek olarak görülmektedir. Günümüzün rekabetçi pazarlarında, farklı sektörlerdeki işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin stratejik önemi nedeniyle dijital kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine milyonlarca dolar harcamaktadırlar (Luo ve Bhattacharya, 2006: 1). İşletmeler, dijital sosyal sorumluluk faaliyetlerine büyük yatırımlar yaparak, kurumsal sosyal sorumluluğun sadece yapılacak doğru şey olduğu için değil, aynı zamanda yapılacak akıllıca şey olduğunu iddia etmektedirler (Smith, 2003: 52). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yapılan yatırım, işletmelerin ahlaki sermaye oluşturmaya yardımcı olmakta ve bir işletmenin kurum imajı ve marka değeri gibi maddi olmayan varlıklarını da desteklemektedir (Godfrey, 2005: 783). Örneğin, Fortune 500 şirketlerinin yüzde 80'inden fazlası sosyal ağ ve web sitelerinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden bahsederek işletme imajının artmasına sebep olmaktadır (Bhattacharya ve Sen, 2004: 9). Bu eylemler, literatürde yer alan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin olumlu kurum imajının oluşumuna katkı sağladığına

ilişkin çalışmaları destekler niteliktedir (Branco ve Rodrigues, 2006; Hinson vd., 2010; Hsu, 2012; Lai vd., 2010).

Bugün pek çok sektörde, maddi olmayan varlıklar bir işletmenin başarısı için kritik öneme sahiptir. Maddi olmayan bir varlık olan güven, paydaş-işletme ilişkisinde temel bir unsurdur (Pivato vd., 2008: 3). Dolayısıyla güven kavramı, kurumsal sosyal sorumluluk perspektifinden incelendiğinde, paydaşların işletmelerden sosyal sorumlu davranış beklentileri olarak anlaşılmaktadır (Vlachos vd., 2009: 172). Paydaşlar, bir işletmenin ahlaki davranışını sorumlu ve güvenilir olarak algıladıklarında, paydaşların işletmeye ilişkin kolektif değerlendirmeleri olumlu kurum imajını ortaya çıkarmaktadır (Brown ve Dacin, 1997: 80). Bu kapsamda kurumsal imaj, işletmenin sosyal sorumlulukları kapsamında yapılan faaliyetlerin toplumda bıraktığı etki ve algılardan oluşmaktadır. Bu çalışma, dijital çağda kurumsal sosyal sorumluluğun paydaş algısının kurumsal imaj üzerindeki etkisi teorik olarak kapsamlı bir anlayış sunmaktadır.

Bu çalışmada ilk olarak, dijitalleşme kavramı kısaca değinilmiş, ardından kurumsal sorumluluk, kurumsal sosyal sorumluluğun güvene etkisi ve kurumsal imaj konularına ilişkin ilgili literatür kısaca gözden geçirilmiştir. Ardından, online kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal imaj ilişkisinde işletmelerin sorumluluklarını nasıl etkilediği mercek altına alınarak yapılandırılmıştır.

1. NEDEN DİJİTALLEŞME?

Uzun insanlık tarihi boyunca teknolojik yenilikler, her zaman insanın doğal ve ekonomik kaynaklarla olan ilişkisinin merkezinde yer almıştır. Dolayısıyla, bugün teknolojik gelişmenin teşvik ettiği sürekli değişen bir dünyada, işletmeler yapılandırılmış ve organize yönetim kontrol sistemlerini elde etmektedirler (Brem ve Voigt, 2009: 351). Bu sistemler, her geçen gün işletmelerin büyümesini sağlamaktadır. Yani, işletmelerin değişen ortamlara hızla uyum sağlamaları için iç ve dış kaynakları entegre etmeleri, oluşturmaları ve yeniden yapılandırmaları gerekmektedir (Lee vd., 2016: 5-6). Yeni dijital araç veya enstrümanların benimsenmesi işletmelerin organizasyonel hedeflerini gerçekleştirmesinde dijitalleşme, uzun vadede başarılı olabilmektedir. Dijitalleşme, dijital teknolojilerin ve altyapıların iş dünyasında, ekonomide ve toplumda uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Cortellazzo vd., 2019: 1-2). Bu nedenle, analog formattan dijital formata veri ve bilgi aktarma işlemi, dijitalleşme kavramını içermektedir.

Bir işletme, iş sistemlerine dijitalleşmeyi ne kadar çok dâhil ederse, dijitalleşme derecesi o kadar yüksek olmaktadır (Hull vd., 2007: 292).

Bugün dijitalleşme, büyüklüğü veya sektörü ne olursa olsun her işletme için kaçınılmaz bir seçimdir (Cortellazzo vd., 2019: 17). Çünkü işletmelerin teknolojik gelişmeleri kullanarak müşteri beklentilerine ve rekabet karşısında değişime başarılı bir şekilde uyum sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca, dijital teknolojilerin artan kullanımı, işletmelerin süreçleri dijitalleştirmelerine ve verimliliği artırmalarına yardımcı olan yeni iş fırsatlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu güncel gelişmelerin faydalarından yararlanmak için birçok yerleşik işletme, dijital strateji benimsemiştir (Sebastian vd., 2017: 198-199). Dijital strateji, değer yaratmak için dijital kaynaklardan yararlanan bir organizasyon stratejisi olarak kavramsallaştırılabilir. Dijital çağın başarılı bir parçası olmayı hedefleyen işletmeler için dijital strateji, dijitalleşmeyi işletmelere dahil eden en uygun kaynaklardan biridir (Bharadwaj vd., 2013: 472). Deloitte Access Economics'e (2016: 8) göre, dijital varlığı yüksek işletmeler daha kârlı olmakta, daha uzun süre hayatta kalmakta ve daha fazla büyümektedir. Bugün süreçlerin çoğu internet üzerinde dijital olarak işleyen bir iş yaratmayı içermektedir (Nambisan, 2016: 1030). Günümüzde başarılı işin anahtarı, teknolojiye dayalı bir iş modeli benimsemekten geçmektedir. Aksi takdirde, sektörden bağımsız olarak hayatta kalmak, hatta var olmak neredeyse imkânsız görülmektedir (Akhter, 2017: 38-39).

2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Sosyal sorumluluk kavramının temelinde toplumun işletmelerden sosyal gelişim bakımından birtakım uygun davranışlar yerine getirmeleri beklentisi yatmaktadır. Bu sebeple, işletme ve toplum iç içe geçmiş oluşumlardır (Wood, 1991: 695). Sorumluluklar, bireylere özünde ait olmalarını sağlayan, onları kendi dünyalarından çıkaran ve genel olarak toplumla bağlantı kuran bir yaşam tarzı vermektedir. İş dünyasındaki sorumluluklar, toplumdaki yükümlülükler ve beklentilerin yanı sıra belirlenmiş ticari girişim içindeki görevleri ve yetkileri içermektedir. İşletmeler, sosyal sorumluluğu giderek daha fazla benimsedikleri ve tüm paydaşlarıyla ilişkilerini ve itibarlarını daha iyi hale getirmeye çalıştıkları için bunu açıkça yapmaktadırlar. Çünkü sorumluluk sahibi olmak, nihayetinde topluma ait olmayı ifade etmektedir (Solomon, 1994: 244). İşletmeler çevrelerinden izole bir şekilde var olmaları mümkün değildir. Dolayısıyla sorumluluk kavramının kapsamı daha fazla genişlemektedir: “Görev ve yükümlülükleri yerine getirme, diğer kişi ve gruplara hesap verme, üzerinde anlaşılan standartlar

çerçevesinde hesap verme ve kendi vicdanına hesap verme unsurlarını içermektedir”. Bu tanımın sonuçları, işletmelerin yalnızca sosyal yükümlülüklerini yerine getirmekle kalmaz aynı zamanda kendi değer ve ilkelerinin yanı sıra dış standartlara (küresel sosyal raporlama standartları gibi) karşı da sorumlu olmalarını gerektirmektedir (Larson, 2004: 28).

Kurumsal sosyal sorumluluğun hem literatürde hem de kurumsal ortamlarda yaygın olarak kullanılan en yaygın tanımlarından biri Carroll tarafından yapılmıştır: “Paydaşların işletmelerden beklediği ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumlulukları yerine getirmek için stratejik odaklı yaklaşımlardır” (Carroll, 1979: 500). Sosyal sorumluluk kavramı “işletmelerin eylemlerinin toplumun beklentilerini, normlarını ve değerlerini karşılayacak niteliğe taşınması” (McWilliams ve Siegel, 2001: 117) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlar, kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal sorumluluk kavramı aracılığıyla başlatılan, yönetilen ve iletilen, çoğunlukla gönüllü faaliyetlerde bulunarak, işletmelerin toplumsal beklentilere hitap edebilecekleri bir çerçeve olarak görülebileceğini göstermektedir. Sosyal sorumluluk kavramı iki temel anlayışa dayanmaktadır. Bu anlayışlardan birincisi, işletmelerin eylemleri toplum nezdinde biçimlendirilmiş sınırlar çerçevesinde kalmasıdır. Burada söz edilen husus, işletme ve toplum arasında sosyal sözleşmenin olmasıdır. Sosyal sözleşme, bu iki aktör arasındaki ilişkiyi biçimlendiren iki yönlü anlayıştır (Carroll, 1993: 18). Daha geniş bir ifadeyle, işletme faaliyetlerini yasalar ve yönetmelikler aracılığıyla yerine getirmek zorundadır. Dolayısıyla, hem işletmenin hem de toplumun birbirlerinin beklentilerini yerine getirme bağlamında çift yönlü bir anlayış benimsemeleri gerekmektedir. Sosyal sorumluluk kavramının dayandığı ikinci anlayış, işletmelerin var oldukları süre boyunca toplumda ahlaki görevleri yerine getiriyor olmalarıdır (Wartick ve Cochran, 1985: 758).

İşletmeler, sanki bir birey gibi toplumun birer parçasıdır ve topluma bir vatandaş gibi sosyal sorumluluk yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu da işletmelerin sosyal bir örgüt olma özelliğini göstermektedir (Waddock, 2008: 87). Toplumun bir parçası olan işletmelerin topluma karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmeleri onların uzun vadede güçlerini yitirmelerine neden olmaktadır. Bu sebeple, işletmelerin sosyal sorumluluklarının farkında olarak faaliyetlerine yerine getirmeleri gerekmektedir (Hong vd., 2016: 200). İşletmelerin sosyal sorumlulukları, işletme ve toplum arasındaki karşılıklı etkileşimden ortaya çıkmaktadır. Böylelikle işletme ve toplum arasında bir sözleşme olduğu açıktır. Toplum, işletmelerden toplumsal refahın artmasını, istihdam sağlamasını, kaliteli ürün ve hizmet sunmasını,

işletmenin faaliyette bulunduğu yerde devamlılık sağlamasını beklemektedir. İşletmeler ise toplumun tüm beklentilerini yerine getirebilecek şekilde faaliyetlerini devam ettirmeleri ve daha fazla gelişmek için yatırım yapabilecek bir ortam istemektedirler (Farivar ve Scott-Ladd, 2016: 276; Lau vd., 2014:75)

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri onlara gelecekte önemli avantajlar sağlamaktadır. Özellikle sosyal sorumluluk bilincini bilen ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getiren işletmeler olumlu kurum imajını elde ederek tüm paydaşları üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadırlar (Eberle vd., 2013: 732). Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin getirdiği kurum imajı, müşteri sadakatini artırabileceği gibi işletmenin resmi kurumlarla olan ilişkisini olumlu etkilemesi beklenmektedir. Bu işletmelerin başarılı bir kurumsal vatandaş davranışları sergilemeleri, eğitim, sağlık ve sanat gibi konulara destek vermeleri toplumun yaşam refahının yükselmesini sağlayarak daha nitelikli personelleri işletme bünyesine dâhil edilmesini sağlamaktadır (Appiah vd., 2016: 399-401; Kiliç, 2016: 552-554).

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Güven İlişkisi

Bir işletmenin sosyal açıdan sorumlu girişimleri, işletmeye güven oluşturmaya yardımcı olan değerleri hakkında bilgi sağlamaktadır (Brown ve Dacin, 1997: 71). İşletmelerin stratejik karar verme süreçlerinde etik ilkeleri göz önünde bulundurmanın, işletmenin paydaşları arasında güven oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Hosmer, 1994: 28). Du ve arkadaşları (2007: 237) paydaşlar, sosyal olarak sorumlu olarak algılanan işletmelere yüksek düzeyde güven duyduklarını bildirmektedirler. Buna paralel olarak Pivato ve arkadaşları (2008: 5) bir işletmenin etik uygulamalarının paydaş güveni üzerindeki etkisi, işletmenin sosyal performansının sonuçlarından biri olduğunu ve kurumsal sosyal sorumluluğa yanıt veren paydaş eylemlerini önemli ölçüde etkilediğini öne sürmüşlerdir (Hıdıroğlu, 2020). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, bir bütün olarak toplumun refahını koruyan ve geliştiren, işletmenin çıkarlarını koruyan ve böylece paydaş grupları arasında güven oluşturan kurumsal çabalar olarak anlaşılmaktadır (Sen ve Bhattacharya, 2001: 226).

2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi

Kurumsal sosyal sorumluluk konularındaki iletişim, son yıllarda büyük işletmeler için kurumsal iletişimin önemli bir parçası haline gelmiştir (Arvidsson,

2010: 339). Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, paydaşların beklentilerini tahmin etme, kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını dile getirme ve bir işletmenin veya bir markanın ticari faaliyetleri hakkında doğru ve şeffaf bilgi sağlamak için tasarlanmış farklı organizasyon iletişim araçlarının yönetilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Podnar, 2008: 75-76). Bu tanım, ilk olarak, kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin amacının, paydaşların kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik beklentilerini karşılamak olduğunu ima etmektedir. İkinci olarak, kurumsal sosyal sorumluluk politikalarının şeffaf bir şekilde ifade edilmesi için çoklu kurumsal iletişim araçları kullanılmalıdır. Üçüncüsü, başarılı kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi için paydaşlarla etkileşimli bir yaklaşım benimsenmelidir. Bu amaçlarla hareket eden işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini kurumsal iletişim aracılığıyla stratejik olarak paydaşlarına iletmeleri sağlanmalıdır (Kim ve Rader, 2010: 61-63).

Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, şirket-paydaş ilişkilerinin kurulması için temel kabul edilmektedir (Du vd., 2010: 17). Kurumsal iletişim, örgütsel sinyaller sayesinde, olumlu örgütsel özellikleri ifade etmek için bir yayılma sistemi olarak görülebilir (Bird ve Smith, 2005: 233-234). Kurumsal bağlamda doğru sinyal verme, kurumun imajını inşa etmede bir tür sosyal statü oluşturan veya güçlendirebilen bir eylem olarak yorumlanabilir (Connelly vd., 2011: 53). Böylelikle günümüzde sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin sinyal verme, olumlu imaj oluşturmada önemli bir nitelik olarak kabul edilmektedir. Kurumsal imaj, işletme için değerli bir varlık olarak hizmet eder ve özellikle ürün farklılaştırmasının elde edilmesinin zor olduğu durumlarda rekabet avantajının temel belirleyicilerinden birisidir (Husted ve Allen, 2009: 784). Kurumsal imaj, bir işletmenin eylemlerinin sonucudur ve kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi sayesinde, paydaşların gözünde iyi bir imaj oluşturma en etkili yollarından biridir (Fombrun ve Shanley, 1990: 234). Özellikle tüketiciler, bir işletmenin yeni ürün veya hizmetlerini pazardaki imajı ya da prestiji açısından değerlendirmekte (Hsu, 2012: 192) ve iyi bir imaj, olumsuz tüketici algısına karşı tampon görevi görmektedir (Lange vd., 2011: 173). Bu nedenle işletmeler, imajlarını geliştirmek ve toplumun refahına katkıda bulunmak için sosyal açıdan sorumlu faaliyetlerde bulunmaktadırlar (Sen ve Bhattacharya, 2001: 227).

3. KURUMSAL İMAJ

En genel şekilde herhangi bir varlık, kurum ya da olgu hakkında elde edilen zihinsel veya duygusal algılamalar bütünü olarak izah edilen imajın kendiliğince

den oluşmasından ziyade oluşturulması çabası vardır (Chun, 2005: 95). İmaj, belirli bir şeye yönelik istek, duygu, tecrübe ve bilginin toplamı olarak tanımlanmakta ve imaj, reklama benzetilerek sahip olunan yeterlilik, değerler ve becerilerin dışarıya vaadi olarak ifade edilmektedir (Sampson, 1995: 11). Dowling (1986: 110) imajı, bir olgunun bilindiği ve bireylerin tarif ettiği, hatırladığı ve ilişkilendirdiği anlamlar kümesi olarak tanımlamaktadır. Sözü edilen tanımlardan hareketle imaj, planlı ya da plansız olarak gönderilen mesajlar, somut ya da soyut faktörler ile birlikte bireysel deneyimler ışığında oluşan izlenimlerin zihinlerde kendini gösteren çok yönlü algılamalar bütünüdür.

Örgütsel imaj, örgüt paydaşlarının akıllarında genel bir izlenim olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda örgütsel imaj, örgütün ismi, mimarisi, mal ve hizmet çeşitliliği, gelenek, ideoloji ve örgütün müşterileri ile etkileşime giren birçok unsurun kalite izlenimidir (Dichter, 1985: 75). Bu nedenle örgütsel imaj, paydaşların, örgütün farklı özelliklerini kıyas ettiği toplam bir sürecin sonucu olmaktadır (Nguyen, Leblanc: 2001: 228). Keller ise (1993: 3) örgütsel imajı, diğerlerinin hafızasında tutulan bir örgüt hakkında oluşan algılamalar olarak tanımlamaktadır. Örgütsel imaj, bir örgütün tüm faaliyetleri neticesinde örgütle özdeşleştirilmiş olan hisler, fikirler, inançlar ve bilgiler toplamından oluşan bir olgudur (Pina vd., 2006: 176). Cornelissen'a göre (2000: 122) örgütsel imaj, çoğu kez paydaşların bir örgüte yönelik zihinlerinde oluşturdukları "zihinsel resim" olarak kabul edilmektedir (Gray ve Balmer, 1998: 697) ve bu durum zaman içinde tutarlı bir performansın sonucunu göstermektedir (Christensen vd., 2008: 91). Örgütsel imaj bireylerin zihninde bulunan, deneyim ve gözlemden kaynaklanan örgüt hakkındaki duygu ve inançları vurgulamaktadır. Bu kapsamda örgütün, tüm gösterimlerinin arzu edilen imaja eşit derecede katkı sağlamayacağını fark etmesi önemlidir. Çünkü bireyler, örgütün inşa etmek istediği imajın yansıttığı düşünceleri ve izlenimleri bilinçli veya bilinçsizce seçebilmektedir (Abratt, 1989: 68). Örgütle farklı deneyim ve temas türlerine sahip olan müşteriler, çalışanlar ve hissedarlar çeşitli imaj düzeylerine sahip olabilmektedirler (Dowling, 1986: 111).

Paydaşlar, örgütün vermek istediği imajı, olumlu ya da olumsuz algılayabileceği gibi nötr olarak da algılayabilirler. Bu nedenle örgütlerin olumlu bir imaja sahip olabilmeleri için düzenli olarak örgütsel imaj üzerinde çalışıp sürekli değerlendirmeler yapmaları gerekmektedir (Herstein vd., 2008: 380-381). Zira örgütler günümüzde imajlarını sürekli olarak olumlu düzeyde tutabilmek için planlı bir şekilde halkla ilişkiler çalışmaları yapma ihtiyacı duymaktadırlar. Çün-

kü hedeflenen kitlenin, örgütü tanınması, örgüte ilişkin doğru bilgi ve izlenimler edilmesiyle olumlu imaj oluşmaktadır. Sonuç olarak örgütün uzun dönemde varlığını koruyabilmesi için imajın önemli bir öncül olduğu belirtilmektedir (Ak, 1998: 171). Aynı şekilde, paydaşlar tarafından oluşan uyumsuz algılar, bir örgütün imajıyla ilgili genel izlenimlere yol açabileceğinden, örgütsel faaliyetlerin uyumlaştırılması önemli olmaktadır. Çoğu zaman, semboller ve değerlerin varlığı örgütsel imajı oluştururken; teknolojik atılımlar ve hızla gelişen başarılar da örgütsel imaja katkıda bulunmaktadır. Fakat, aynı zamanda paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini ihmal eden bir örgütün de, mevcut imajını yok edebileceği vurgulanmaktadır (Dichter, 1985: 77).

Örgütsel imajın oluşumuna yönelik ilgili yazın incelendiğinde, bireylerin zihinlerine imajın nasıl oluştuğu konusunda çeşitli önermeler bulunsa da, MacInnis ve Price (1987: 486-487), örgütsel imajın bir sürecin sonucunda oluştuğunu belirtmektedir. Bu duysal süreç, hafızadan alınan ve zihinsel imgelere dönüştürülen fikir, duygu ve önceki deneyimlerden kaynaklanmaktadır (Yuille ve Catchpole, 1977). Genel kapsamda, bireyler, örgüt tarafından gönderilen mesajlara maruz kalırlar ve devamında zihin, tutum, inanç yapılandırmasıyla uyumlu olan mesajları bilinçli veya bilinçsizce seçebilmektedir. Bu iletiler, zihinde korunmaktadır ve bundan sonra örgüt akla getirildiğinde görüntüyü yeniden oluşturmak için hafızadan alınmaktadır (Goodall, 1985: 299). Örgütsel imajın oluşması süreciyle ilgilenen başka araştırmacılar ise imajın izlenimlerin birikimli olarak ortaya çıktığı noktasına odaklanmışlardır. Bireylerde oluşan izlenimler, medya iletişimi ve bireylerin kendi aralarında gerçekleştirdiği iletişimle paralel giden izlenimlerin bütünüdür ve bu da imajı meydana getirmektedir (Erdoğan vd., 2006: 58).

Örgütlerin devamlılığını sağlama noktasında imajın etkisi son derece önemlidir. Dolayısıyla, başarılı bir imajın oluşması için imaj yönetiminin bu denli üzerinde durulması kilit bir konudur. Zaman zaman mal ve hizmet kalitesi son derece başarılı olan bir örgütün, olumsuz ya da nötr bir imaja sahip olabilmektedir. Böyle örgütlerin herhangi bir kriz anında başarılı bir imaja sahip olan örgütlere kıyasla kriz yönetme konusunda daha fazla zorlanacakları düşünülebilir. Başarılı bir örgüt imajı, pazarda güven veren bir görünüm sağlar ve kârlılığın artmasına imkân vermektedir (Karaköse, 2007: 23). Arzu edilen bir örgütsel imaj, marka tercihi olasılığını artırır, daha yüksek tüketici sadakatine yol açar ve rekabetçi bir pazarda rakip şirketlerin eylemlerine karşı güvenlik ağı oluşturmada yardımcı olmaktadır. Ayrıca artan müşteri memnuniyetiyle

birlikte hem yatırımcı hem de potansiyel işgücünü çekmenin yanı sıra sadakat oluşturmaya destek olur ve mal/hizmetlerin satışını artırabilir (Keller, 1993: 8). İyi bir imaja sahip olan örgütlerin paydaşların bağlılığının daha fazla olduğu durumlarda olası herhangi bir risk ortamında, bu örgütlerin takipçileri daha fazla toleranslı davranmaktadırlar. Böylelikle rakip şirketlerinin olumsuz etkisi zayıflar ve örgüt daha yüksek kâr seviyesine ulaşabilir (Fombrun ve Shanley, 1990: 234). Güçlü örgütsel imaja sahip olan örgütler, paydaşlar nezdinde farklı olarak algılanacak ve kendi kulvarında tek olarak görülebilecektir. Bir örgütle daha önce iş ilişkisi içerisine girmeyen diğer örgütler, bu örgütle kuracakları iş ilişkisindeki anlaşma öncülü, örgütün sektördeki imajı olacağı belirtilmektedir (Lichtenthaler ve Ernst, 2007: 45-51). Ayrıca yüksek imaja sahip olan bir örgütün, daha fazla sosyal konulara eğilme gayreti içine girdiği, örgüt içinde faaliyet gösteren bireylere ilişkin yürüttükleri uygulamaların etkin ve çeşitlilik gösterdiği konusunda olumlu algılar oluşturduğu bilinmektedir (Turban ve Greening, 1997: 659-660). Bu örgütler, nitelikli bireyleri örgüt kapsamında tutmada rakiplerine nazaran avantaj yakalamaktadırlar. Çünkü başarılı bir imaja sahip olan bir örgüte mensup olmak hem bahsi geçen bireylere imaj transferi yapmakta hem de örgüt için nitelikli insan kaynağının örgüt performansını artırmasına katkı sağlamaktadır (Ferris vd., 2007: 122-125).

4. DİJİTAL KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL İMAJ İLİŞKİSİ

İşletmeler, hedeflerine ulaşmak için tüm paydaşlarının gözetimi altında çalışmaktadır ve paydaş yönetimi aracılığıyla onlarla etkileşime girmektedir. Bu durum işletmelerin, sosyal sorumluluk kapsamı altında paydaşlarının ve toplumun beklenti ve taleplerine de saygı duyması ve sorumlu davranışlar sergilemesi gerektiği anlamına gelmektedir (Steyn ve Niemann, 2010: 107). Bu açıdan bakıldığında, kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamı, toplum üzerinde etki yaratabilecek kurumsal faaliyetlerin tüm yönlerini içermektedir (Sohn vd., 2012: 134). İşletmeler, iş uygulamalarına ilişkin değişen yerel, ulusal ve küresel toplumsal beklentilere yanıt vermek için çeşitli medyaları kullanarak paydaşlarıyla iletişim kurmaktadırlar. Bu işletmeler normalde, kanaat önderlerinin kurumlarıyla ilgili davranışlarını etkilemek, rekabet güçlerini artırmak, uzun vadeli faydalar sağlamak ve işletmelere yönelik artan şüpheciliğe karşı koymak için kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini paydaşlarına iletirler (Holme ve Watts, 2000; Isenmann, 2006: 247-256).

İşletmeler, yönetim performanslarını ve çeşitli konulardaki faaliyetlerini paydaşlarına iletmek için interneti bir araç olarak kullanmaktadırlar (Moreno ve Capriotti, 2009: 158). İnternet, işletmelerin farklı paydaş gruplarına bilgiler sağlamasına ve onlardan geri bildirim almasına izin vermektedir (Branco ve Rodrigues, 2006: 235). Dolayısıyla internet, önemli bir kurumsal iletişim aracı haline gelmektedir. İnternetin kurumsal sosyal sorumluluk iletişimindeki en stratejik faydası, sürekli ve etkileşimli bir sürece izin vermesidir (Antal vd., 2002: 34). Bu sayede internetin, küresel erişimi ve erişim kolaylığı sayesinde, işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkisi güçlenmektedir (Chen, 2010: 523). İnternetin kurumsal sosyal sorumluluk kapsamındaki diğer bir stratejik faydası ise, işletmeler faaliyetlerini dış iletişim yoluyla servis ederek, paydaşları arasında olumlu bir imaj oluşturmalarını sağlamaktadır (Fombrun ve Shanley, 1990: 239).

İnternet tabanlı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, çalışanlar, müşteriler ve genel olarak toplum dâhil olmak üzere farklı paydaş gruplarının beklentilerini karşılama girişimini göstermektedir. Bu kapsamda ilgili literatür, iç ve dış kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden söz etmektedir. İç kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri; insan kaynakları, ürün ve müşteri faaliyetlerinden oluşmaktadır. İnsan kaynakları faaliyetleri; çalışan sağlığı ve güvenliğinin yanı sıra çalışanların eğitimini içermektedir. Ürün ve müşteri faaliyetleri; ürün kalitesi, müşteri şikayetleri ve/veya memnuniyetinin yanı sıra fiziksel engelli müşteriler için yapılan girişimleri kapsamaktadır. *Dış kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri* ise çevre ve toplum katılımıyla ilgilidir (Birth vd., 2008: 184). Böylelikle internet tabanlı kurumsal sosyal sorumluluk raporlamaları; insan kaynağı, ürün ve müşteri ve son olarak çevre ve toplum katılımı açıklamalarını yansıtmalıdır. İşletmelerin iyi bir kurumsal vatandaş olarak görülmelerini sağlamak için hem iç hem de dış kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine adil kaynaklar ayırması gerekir ve bu da işletmeye stratejik rekabet avantajı sağlamaktadır. Tüm bu göstergeler dikkate alındığında, Bendixen ve Abratt (2007: 69) Güney Afrika çokuluslu şirketlerin tedarikçi-müşteri ilişkilerini incelemişlerdir. Bahsi geçen araştırma, müşteriler tedarikçilerinin etik uygulamalarını takip ettiklerini ve bu müşterilerin zihinlerindeki algının kurumsal imajı oluşturduğu bulgusuna ulaşmıştır.

İş uygulamalarına ilişkin değişen yerel, ulusal ve küresel toplumsal beklentileri kabul etmeye ve bunlara yanıt vermeye çalışan işletmeler arasında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin raporlanması için kurumsal web sitelerinin

kullanımındaki önemli artış görülmektedir. Tüm paydaşlarına yönelik tutarlı ve erişilebilir bir iletişim stratejisi gerektirdiğini kabul eden işletmeler, iş faaliyetlerini ve topluluğa yönelik programlarını düzenli, zamanında çevrimiçi anlatılarda bildirerek bu zorluğun üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. Birçok işletme için kurumsal web sitesi artık anında ve eksiksiz bir bilgi merkezi işlevi görmektedir ve kurumsal web sitesi, bir işletmenin kurumsal kimliğini ve imajını şekillendiren, geliştiren veya sürdüren kurumsal mesajların iletiildiği ideal bir kanaldır. Paydaşlarla bu tür bir ilişki, özellikle sosyal açıdan sorumlu bir kuruluş olarak kabul ettirmenin bir yolu olarak görülmektedir. Birçok işletme için kurumsal web sitesi, bir işletmenin kurumsal kimliğini şekillendiren, geliştiren veya sürdüren ve kurumsal imajın iletiildiği kurumsal mesajların anında ve eksiksiz verildiği bir bilgi merkezi olarak kullanılmaktadır (Rolland ve Bazzoni, 2009: 250). Bilgi merkezi olarak kullanılan internet tabanlı web sayfaları, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusunda bir gündem oluşturması ve sunması için uygun bir mecra olarak görülmektedir (Antal vd., 2002: 34). Dolayısıyla, kurumsal web aracılığıyla kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, dijital devrimin doğrudan bir uzantısı olmuştur. Kurumsal web sitelerinin, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin çok paydaşlı diyaloga girmesine izin vermektedir (Esrock ve Leichty, 1999: 306). İşletmelerin, kurumsal sosyal sorumluluk iletişimleri için internetin potansiyelini tam olarak kullanma konusunda iyi bir iş yapısı yapmadıkları tartışmalı bir konudur. Bu konuya ilişkin yapılan bir araştırmada, Fortune 500 şirketlerinin %90'ının web sayfalarına sahip olmasına rağmen (bunların %82'sinin en az bir kurumsal sosyal sorumluluk sorununu ele almasına rağmen), kurumsal web sitelerinin hala sosyal sorumluluk faaliyetlerini iletmek için bir araç olarak tam olarak kullanılmadığı tespit edilmiştir (Esrock ve Leichty, 1998: 314). Başka bir çalışmada ise, Kim ve arkadaşları (2010: 286), Fortune Global 500 şirketlerinin %71'inin web sitelerinde kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi için ayrı bir bölümü olduğunu ve bunların %75'inin kullanıcı yanıtlarına izin verildiği bulgusuna ulaşılmıştır. Financial Times'ın 2004 yılı kurumsal sosyal sorumluluk online araştırmasına göre, birçok şirket web sitelerinde kurumsal sosyal sorumluluk bilgilerini sunmalarına rağmen birçok şirketin, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin bilgilerinin ulaşılması zor yerlerde olduğu bilgisine ulaşılmıştır (Coope, 2004: 20-21). Tüm bu örneklerin aksine Toyota web sitesinde, tüm paydaş gruplarının Toyota'yı sosyal sorumluluk sahibi bir şirket olarak kabul etmesini sağlayacak kanıtlar bulunmaktadır. Web sayfada, şirketin sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin anlaşılır ve ilgi çekici grafiklerle kolayca erişilebilen multimedya mesajları, video klipleri gibi ikna edici teknikler

kullanılmıştır. Ayrıca web site, tüm paydaşlar için şirketin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine dair, paydaş geri bildirimlerinin yapılmasına da imkân verilmiştir (www.toyota.com).

İnternet tabanlı sosyal medya platformları, kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi için etkili ve önemli mecralar haline gelmektedir (Kim ve Rader, 2010: 59). İnternet tabanlı Facebook, Instagram ve Twitter gibi sosyal ağ siteleri günlük yaşamın önemli bir parçası haline gelmekte ve birçok işletme artık bu ağlara servis sağlayıcı veya katılımcı olarak dâhil olmaktadır (Chen, 2010: 523). Daha kapsamlı bir ifadeyle, sosyal medyanın işletmeler ve çevreleri arasındaki iletişim dinamiklerini hızla değiştirmesiyle birlikte, işletmeler daha iyi iletişim sonuçları elde etmek için yanıt verebilirlik ve bağlanabilirlik açısından sosyal medyadan yararlanmaktadırlar (Castelló vd., 2013: 683). Örneğin, Starbucks her yıl “Küresel Hizmet Ayı” olarak bilinen popüler bir kurumsal sosyal sorumluluk programına sponsorluk yapmaktadır. Bu programı uygulamak için Starbucks yöneticilerini, dünya çapındaki çalışanlarını, müşterilerini, topluluk üyelerini ve yerel kuruluşları kapsamına almaktadır. Şirket, bu etkinliği tanıtmak için sosyal medya platformlarını kullanmaktadır. Bu programda, 30 ülkeden ve 4 kıtadan katılan 60.000 gönüllüye yer verilmiştir. Yine bu programda dünya çapında 250.000 kişi yararlanmıştır. Bunun gibi faaliyetleri üstlenen Starbucks, sosyal sorumluluk sahibi bir şirket olarak güçlü bir imaja sahip olmanın, yerel bir toplulukta memnuniyetle karşılanmalarını sağlamaktadır. Unilever ise, “küçük eylemler büyük fark yaratır” mesajını iletmek için YouTube, Twitter ve Facebook ile kurumsal sosyal sorumluluk programı “Sürdürülebilir Yaşam Planı”nı oluşturmuştur (Kessavan vd., 2013: 64).

Sosyal medya platformlarından biri olan Twitter, kullanıcıların 140 veya daha az karakterlerle tweet olarak adlandırılan mesajları gönderip okuyabildiği bir mikro blog hizmetidir. Bireyler, kurumsal sosyal sorumluluk hakkında sohbet etmek ve tartışmak için Twitter gibi sosyal medya platformlarında yer almaktadır. Diğer yandan işletmeler ise, sorumlu ve sürdürülebilir kurumsal faaliyetlerini servis etmek için Twitter’ı kullanmaktadırlar (Gómez ve Vargas-Preciado, 2016: 206). Örneğin, McDonald’s attığı bir tweette, “Avustralya’da bu ay açılan McDonald’sın 1000. restoranı, önde gelen sürdürülebilirlik özelliklerine sahiptir. Dünya’ya hizmet etmek bizim için oldukça kıymetlidir. Bu yüzden çevresel ayak izimizi nasıl azalttığımızı görmek için markamızı takip etmeye devam edin” (29 Aralık, 2020) açıklaması yapmıştır. Johnson & Johnson’dan WISTEM2D Scholars Ödülü’ne olan bağlılığıyla ilgili, “hiçbir şeyin hatta #Covid19’un bile bilim

ve sağlık hizmetlerinin ilerlemesine yardımcı olma kararlılıklarını durdurmalarına izin vermeyeceklerine” ilişkin bir tweet paylaşmıştır (2 Haziran, 2020). Kurumsal sosyal sorumluluk hakkında, bazen işletmenin kendisi bu konuda iletişim kurmadan önce (örn. çevre sorunları) bilgi veren ve iletişim kuran başka paydaş gruplar da vardır. Bu paydaş gruplar, uzman blog yazarlar, danışmanlar, sivil toplum kuruluşları, akademisyenler, aktivistler ve müşterilerden oluşmaktadır. Bu gruplar, bir işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılmak, paylaşmak ve işbirliği yapmak için Twitter gibi blogları ve platformları kullanmaktadırlar (Gómez ve Vargas-Preciado, 2016: 206).

Bir başka sosyal medya platformu olan YouTube’da “kurumsal sosyal sorumluluk kampanyası” anahtar kelimesi için yapılan basit bir arama yapıldığında, birçok video ve sayısız kullanıcı yorumunun olduğu görülmektedir (YouTube.com, 2021). Bu sayede araştırmacıların işletmelerin özelliklerini, kurumsal sosyal sorumluluk programlarını, iletişim stratejilerini ve aktif paydaşların yanıtlarını aynı anda incelemesine olanak tanımaktadır. Bunun gibi bir çok işletmenin faaliyetleri dikkate alındığında kurumsal sosyal sorumluluk iletişimde algılanan etkileşimin mesajın güvenilirliğini, daha güçlü şirket özdeşleşmesini, kurumsal imaj ya da prestij ve ağızdan ağza iletişimini artırmaktadır (Eberle vd., 2013: 731).

Mevcut literatür, kurumsal sosyal sorumluluk gönderilerinin olumlu etkileri konusunda hemfikirdir gözükmektedir. Fortune 500 şirketlerinin çeşitli araştırmaları, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk puanlarının Twitter’deki takipçi sayısı, bir tweet’e yanıt ve retweet yoluyla paylaşım sayısı arttıkça arttığını göstermektedir (Araujo ve Kollat 2018; Balasubramanian vd., 2020). Bu sayede, sosyal medyanın sağladığı interaktif kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, kurumsal imaj ve marka eWOM (elektronik ağızdan ağıza iletişim) üzerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir (Choi vd., 2019: 7-8; Fieseler ve Fleck 2013: 772). Ayrıca alan yazında, paydaşların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin algılarının kurumsal imaja yol açtığına dair kanıtlar bulunmaktadır (Hsu, 2012; Lai vd., 2010). Buna ek olarak, Branco ve Rodrigues (2006) ve Hinson ve arkadaşları (2010), kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin işletmenin imajının geliştirilmesine katkıda bulunduğunu ve böylece işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkilerini güçlendirdiği bulgusuna ulaşmışlardır. Olumlu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, bir işletmenin paydaşları üzerinde olumlu imaj algısı oluşturmalarının yanı sıra ürün inançları ve tutumları ile marka değerini artırabilmekte (Sen ve Bhattacharya 2001; Hsu 2012; Kim vd., 2015) ve satın alma

niyeti, sadakat ve tavsiye etme istekliliği gibi davranışsal tepkileri olumlu yönde etkileyebilmektedir (Bigné vd., 2010; Pérez ve Bosque 2013).

SONUÇ

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel konuları etkileyebilecek operasyonlar hakkında paydaşlara ve topluma yanıt verdiği, bilinçli bir iş yapmanın farklı bir yoludur. Kurumsal sosyal sorumluluğun iletilmesi, yalnızca standartlar veya davranış kuralları aracılığıyla bir işletmenin davranışı hakkında değil, aynı zamanda potansiyel sonuçları temsil eden ve uzun vadeli projeler hakkında da iletişim kurmak anlamına gelmektedir. Bir işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri hakkındaki bilgilerin bilişsel olarak detaylandırılmasına dayalı olarak, işletmenin sosyal açıdan sorumlu olarak algılanma çalışmaları, kurumsal sosyal sorumluluk iletişimini ortaya çıkarmaktadır. Bu sayede, tüm paydaş gruplarının algılarını etkileyen kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, işletmenin davranışlarını meşrulaştırarak bilgi vermeyi amaçlamaktadır.

İnternet tabanlı kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, dijital devrimin doğrudan bir uzantısı olmuştur. İşletme ile tüm paydaş grupları arasında diyaloglar oluşturmasını sağlayan sosyal ağ siteleri (örneğin, Facebook, Twitter, Instagram, vb.) vasıtasıyla dijital kurumsal sosyal sorumluluk iletişimleri uygulanmaktadır. Günümüzde sosyal medya kullanımı bireylerin günlük yaşamlarına entegre olmuş ve işletmeler, sosyal ağ siteleri sayesinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini tüm paydaşlarıyla paylaşmaya başlamıştır. Bu sayede işletmelerin dijital kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri, toplum ve işletmeler arasında interaktif bir etki sağlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun değeri, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini paydaşlara iletirken kaynakların etkin ve verimli bir şekilde tahsis edilmesinde yatmaktadır. Sosyal medya gibi çevrimiçi iletişim kanalları, paydaşlar ve işletme arasında ortaklık kurulması değer yaratılmasını sağlamaktadır. Örneğin, ilgili bir paydaş topluluğuna sahip bir işletme, o işletmenin dijital kurumsal sosyal sorumluluk programlarını, stratejilerini ve faaliyetlerini, paydaşların ihtiyaç ve isteklerine daha iyi uyacak şekilde oluşturabilir. Bununla birlikte paydaş katılımı, işletmenin tüm paydaş gruplarıyla iki yönlü bir diyaloga girmesiyle gerçekleşebilir.

Günümüzde işletmeler, giderek daha şeffaf hale gelen bir pazarın ihtiyaçlarını karşılamak ve kurumsal imaj veya prestij oluşturmaya yardımcı olmak için

kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları hakkında açık bir iletişimin değerini anlamışlardır. Öyle ki işletmeler, sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin paydaşlarından daha net ifade edilen beklentilerle karşı karşıya kalmakta ve bu da işletmelerin şeffaflığı korumaları ve paydaşlarıyla iletişimde proaktif olmaları yönünde baskı yapmaktadır. Dolayısıyla, işletmeler, dijital kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde proaktif bir yaklaşım sergiliyorsa, paydaş topluluğunun önerilerini dikkate alıyorsa veya en azından bunlara yanıt veriyorsa, paydaşlarının beklentilerini karşılıyorsa, bu işletmenin paydaşları nezdinde kurum imajının artması mümkündür. Paydaşlar, bir işletmenin ahlaki davranışlarını sorumlu ve güvenilir olarak algıladıklarında, paydaşların işletmeye ilişkin kolektif değerlendirmeleri olumlu kurum imajını ortaya çıkarmaktadır (Brown ve Dacin, 1997: 80). Diğer bir deyişle, bir işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri hakkındaki bilgilerin bilişsel olarak detaylandırılmasına dayalı olarak paydaşlar, bir işletmenin ahlaki davranışlarını sorumlu ve güvenilir olarak algıladıklarında, paydaşların işletmeye ilişkin kolektif değerlendirmeleri olumlu kurum imajını ortaya çıkarttığı saha araştırmalarla da desteklenmiştir (Vanhamme vd., 2012: 260-261; Hur vd., 2014: 75).

KAYNAKÇA

- Abratt, R. (1989), "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- Ak, M. (1998), *Firma / Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*, 1.b., İstanbul: M Group Publishing.
- Akhter, F. (2017), "Unlocking Digital Entrepreneurship through Technical Business Process", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(1), 36-42.
- Antal, A. B., Dierkies, M., Macmillan, K., Marz, L. (2002), "Corporate Social Reporting Revisited", *Journal of General Management*, 28, 22-42.
- Appiah, K.O, Amankwah, M.A, Asamoah, L.A. (2016), "Online Corporate Social Responsibility Communication: An Emerging Country's Perspective", *Journal of Communication Management*, 20(4), 396-411.
- Araujo, T., and Kollat, J. (2018), "Communicating Effectively About CSR on Twitter", *Internet Research*, 28(2), 419-431.
- Arvidsson, S. (2010), "Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of The Views of Management Teams in Large Companies", *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339-354.
- Balasubramanian, S. K., Fang, Y., and Yang, Z. (2020), "Twitter Presence And

- Experience Improve Corporate Social Responsibility Outcomes”, *Journal of Business Ethics*, 1-21.
- Bendixen, M. and Abratt, R. (2007), “Corporate Identity, Ethics and Reputation in Supplier-Buyer Relationships”, *Journal of Business Ethics*, 76(1), 69-82.
- Bharadwaj, A., Sawy, O. A. E., Pavlou, P. A., and Venkatraman, N. (2013), “Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights”, *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2004), “Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Social Initiatives”, *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Bigné, E., Currás-Perez, R., Ruiz-Mafé, C., and Sanz Blas, S. (2010), “Consumer Behavioural Intentions in Cause-Related Marketing. The Role of Identification and Social Cause Involvement”, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7, 127-143.
- Bird, R. B. and Smith, E. A. (2005), “Signaling Theory, Strategic Interaction, and Symbolic Capital”, *Current Anthropology*, 46(2), 221-248.
- Birth, G., Illia, L., Lurati, F. and Zamparini, A. (2008), “Communicating CSR: Practices Among Switzerland’s Top 300 Companies”, *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 182-193.
- Branco, M.C. and Rodrigues, L.L. (2006), “Communication of Corporate Social Responsibility by Portuguese Banks”, *Corporate Communication: An International Journal*, 11(3), 232-248.
- Brem, A., and Voigt, K. (2009), “Integration of Market Pull and Technology Push in The Corporate Front End and Innovation Management-Insights From The German Software Industry”, *Technovation*, 29(5), 351-367.
- Brown, T.J. and Dacin, P.A. (1997), “The Company and The Product: Corporate Association and Consumer Product Response”, *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Carroll, A.B. (1979), “The Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1993). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 2. ed., South-Western Publishing.
- Castelló, I., Morsing, M., and Schult, F. (2013), “Communicative Dynamics and The Polyphony of Corporate Social Responsibility in The Network Society”, *Journal of Business Ethics*, 118(4), 683-694.
- Chen, S. (2010), “Corporate Responsibilities in Internet-Enabled Social

- Networks”, *Journal of Business Ethics*, 90, 523-536.
- Choi, C. S., Cho, Y. N., Ko, E., Kim, S. J., Kim, K. H., and Sarkees, M. E. (2019), “Corporate Sustainability Efforts and e-WOM Intentions in Social Platforms”, *International Journal of Advertising*, 38(8), 1224-1239.
- Christensen, L.T., Morsing, M., Cheney, G. (2008). *Corporate Communications: Convention, Complexity, and Critique*. London: Sage.
- Chun, R. (2005), “Corporate Reputation: Meaning and Measurement”, *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Connelly, B.L., Certo, S.T., Ireland, R.D. and Reutzel, C.R. (2011), “Signaling Theory: A Review and Assessment”, *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Coope, R. (2004), “Seeing the ‘Net potential’ of Online CSR Communications”, *Corporate Responsibility Management*, 1, 20-25.
- Cornelissen, J. (2000), “Corporate Image: an Audience Centred Model”, *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 119-125.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., and Zampieri, R. (2019), “The Role of Leadership in A Digitalized World: A Review”, *Frontiers Psychology*, 10, 1-21.
- Deloitte Access Economics. (2016). Retrieved August 2021, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-connected-small-businesses-google-051016.pdf?searchsearch>
- Dichter, E. (1985), “What’s in An Image?”, *Journal of Consumer Marketing*, 2(1), 75-81.
- Dowling, G. R. (1986), “Managing Your Corporate Image”, *Industrial Marketing Management*, 15(2), 109-115.
- Du, S., Battacharya, C.B. and Sen, S. (2007), “Reaping Relational Rewards From Corporate Social Responsibility: The Role of Competitive Positioning”, *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 224-241.
- Du, S., Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2010), “Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication”, *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Eberle, D., Berens, G., and Li, T. (2013), “The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation”, *Journal of Business Ethics*, 118(4), 731-746.
- Erdoğan B. Z., Develioğlu, K., Gönüllüoğlu, S., Özkaya, H. (2006), “Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 55-76.
- Esrock, S. L. and Leichty, G. B. (1998), “Social Responsibility and Corporate

- Web Pages: Selfpresentation or Agenda-Setting?" *Public Relations Review*, 24, 305-319.
- Esrock, S. L., and Leichty, G. B. (1999), "Corporate World Wide Web Pages: Serving The News Media and Other Publics", *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 76, 456-467.
- Farivar, F., and Scott-Ladd, B. (2016), "Growing Corporate Social Responsibility Communication Through Online Social Networking in Iran", *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2), 274-290.
- Ferris, G. R., Perrewe, P. L. , Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L., Larid, M. D. (2007), "Human Resource Reputation And effectiveness", *Human Rsource Management Review*, 17(2), 117-130.
- Fieseler, C., and Fleck, M. (2013), "The Pursuit of Empowerment Through Social Media: Structural Social Capital Dynamics in CSR-Blogging", *Journal of Business Ethics*, 118(4), 759-775.
- Fombrun, C. and Shanley, M. (1990), "What's in A Name? Reputation Building And Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Godfrey, P.C. (2005), "The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective", *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798.
- Gómez, L., and Vargas-Preciado, L. (2016), "140 Characters for CSR Communication: An Exploration of Twitter Engagement of Fortune Companies", *Accountability and Social Responsibility: International Perspectives Developments in Corporate Governance and Responsibility*, Vol. 9, 205-221.
- Goodall, B. (1985), *Dictionary of Human Geography*, London: Penguin Reference.
- Gray, E.R., Balmer, J. M. T. (1998), "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Herstein, R., Mitki, Y., Jaffe, E. D. (2008), "Communicating A New Corporate Image During Privatization: The Case of El Al Airlines", *Corporate Communications: An International Journal*, 13(4), 380-393.
- Hidroğlu, D. (2020). Ethical Business Practices in Covid-19 Period: The Case of Kellogg Company, *Turkish Studies-Social Sciences* 15 (7), 141-151.
- Hinson, R., Boateng, R. and Madichie, N. (2010), "Corporate Social Responsibility Activity Reporting on Bank Websites in Ghana", *International Journal of Bank Marketing*, 28(7), 498-518.

- Holme, L., and Watts, P. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Conches-Geneva, Switzerland: World Business Council for Sustainable Development.
- Hong, B., Li, Z., and Minor, D. (2016), "Corporate Governance and Executive Compensation for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 136(1), 199-213.
- Hooghiemstra, R. (2000), "Corporate Communication And Impression Management - New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting", *Journal of Business Ethics*, 27, 55-68.
- Hosmer, L.T. (1994), "Strategic Planning As If Ethics Mattered", *Strategic Management Journal*, 15(2), 20-32.
- Hsu, K. (2012), "The Advertising Effect of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation and Brand Equity: Evidence From The Life Insurance Industry in Taiwan", *Journal of Business Ethics*, 109(2), 189-201.
- Hull, C., Hung, Y., Hair, N., Perotti, V., and Demartino, R. (2007), "Taking Advantage of Digital Opportunities: A Typology of Digital Entrepreneurship", *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 4(3), 290-303.
- Hur, W.-M., Kim, H., and Woo, J. (2014), "How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation", *Journal of Business Ethics*, 125(1), 75-86.
- Husted, B.W. and Allen, D.B. (2009), "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation", *Management International Review*, 49(6), 781-799.
- Isenmann, R. (2006). Internet-Based Communication. Jonkor, J. and de Witte, M. (Eds), *Management Models for CSR*, Springer in (pp. 247-256), Berlin.
- Karaköse, T. (2007), *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi*, 1.b., Ankara: Nobel.
- Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity", *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kesavan, R., Bernacchi, M.D., and Mascarenhas, O.A.J. (2013), "Word of Mouse: CSR Communication and The Social Media", *International Management Review*, 9(1), 59-67.
- Kiliç, M. (2016), "Online Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in The Banking Industry: Evidence from Turkey", *International Journal of Bank Marketing*, 34(4), 550-569.
- Kim, D., Nam, Y., and Kang, S. (2010), "An Analysis of Corporate Environmental Responsibility on The Global Corporate Web Sites and Their Dialogic

- Principles”, *Public Relations Review*, 36(3), 285-288.
- Kim, S. and Rader, S. (2010), “What They Can Do Versus How Much They Care: Assessing Corporate Communication Strategies on Fortune 500 Web Sites”, *Journal of Communication Management*, 14(1), 59-80.
- Kim, K., Cheong, Y., and Lim, J. S. (2015), “Choosing The Right Message for The Right Cause in Social Cause Advertising: Type of Social Cause Message, Perceived Company-Cause Fit and The Persuasiveness of Communication”, *International Journal of Advertising*, 34(3), 473-494.
- Lai, C.S., Chiu, C.J., Yang, C.F. and Pai, D.C. (2010), “The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation”, *Journal of Business Ethics*, 95(3), 457-469.
- Lange, D., Lee, P.M. and Dai, Y. (2011), “Organizational Reputation: An Overview”, *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- Larson, C.U. (2004). *Persuasion: Reception and Responsibility*. (10th Ed.) Wadsworth, Belmont, USA: CA.
- Lau, C., Lu, Y., and Liang, Q. (2014), “Corporate Social Responsibility in China: A Corporate Governance Approach”, *Journal of Business Ethics*, 136(1), 73-87.
- Lee, F. L. F., and Man Chan, J. (2016), “Digital Media Activities And Mode of Participation in A Protest Campaign: A Study of The Umbrella Movement”, *Information, Communication & Society*, 19(1), 4-22.
- Lichtenthaler, U., Ernst, H. (2007), “Developing Reputation to Overcome The Imperfections in The Markets for Knowledge”, *Research Policy*, 36(1), 37-55.
- Luo, X. and Bhattacharya, C.B. (2006), “Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value”, *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- Macinnis, D. J., Price, L. L. (1987), “The Role of Imagery in Information Processing: Review and Extensions”, *Journal of Consumer Research*, 13(4), 473-491.
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2001), “Corporate Social Responsibility: A Theory of The Firm Perspective”, *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Moreno, A. and Capriotti, P. (2009), “Communicating CSR, Citizenship and Sustainability on The Web”, *Journal of Communication Management*, 13(2), 157-175.

- Nambisan, S. (2016), "Digital Entrepreneurship: Toward A Digital Technology Perspective of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055.
- Nguyen, N., Leblanc, G. (2001), "Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Pérez, A., and Bosque, I. R. D. (2015), "An Integrative Framework to Understand How CSR Affects Customer Loyalty Through Identification, Emotions And Satisfaction", *Journal of Business Ethics*, 129(3), 571-584.
- Pina, J. M., Martinez, E., Chernatony, L., Drury, S. (2006), "The Effect of Service Brand Extensions on Corporate Image An Empirical Model", *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 174-197.
- Pivato, S., Misani, N. and Tencati, A. (2008), "The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust: The Case of Organic Food", *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 3-12.
- Podnar, K. (2008), "Guest Editorial: Communicating Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 75-81.
- Rolland, D., Bazzoni, J.O. (2009), "Greening Corporate Identity: CSR Online Corporate Identity Reporting", *Corporate Communications: An International Journal*, 14, 249-263.
- Sampson, E. (1995), İmaj Faktörü, Çev. Hakan İlğün, 1.b., İstanbul: Rota Yayınları.
- Scott, C. F., Bay-Cheng, L. Y., Prince, M. A., Nochajski, T. H., and Collins, R. L. (2017), "Time Spent Online: Latent Profile Analyses of Emerging Adults' Social Media Use", *Computers in Human Behavior*, 75, 311-319.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, F. G., Fonstad, N. O. (2017), "How Big Old Companies Navigate Digital Transformation", *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.
- Sen, S. and Bhattacharya, C.B. (2001), "Does Doing Good Always Lead To Doing Better? Consumer Reactions To Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Smith, C. N. (2003), "Corporate Social Responsibility: Whether or How?", *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- Sohn, Y. S., Han, J. K., and Lee, S. (2012), "Communication Strategies for Enhancing Perceived Fit in CSR Sponsorship Context", *International Journal of Business Ethics*, 31(1), 133-146.

- Solomon, R. C. (1994). *Above the Bottom Line: and introduction to Business Ethics*. (2ed) Harcourt Brace College Publishers, USA.
- Steyn, B. and Niemann, L. (2010), "Enterprise Strategy. A Concept That Explicates Corporate Communication's Strategic Contribution at The Macro-Organisational Level", *Journal of Communication Management*, 14(2), 106-126.
- Turban, D. B., Greening, D. (1997), "Corporate Social Performance And Organizational Attractiveness to Prospective Employees", *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Vanhamme, J., Lindgreen, A., Reast, J., and Popering N. V. (2012), "To Do Well By Doing Good: Improving Corporate Image Through Cause-Related Marketing", *Journal of Business Ethics*, 109(3), 259-274.
- Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A.P. and Avramidis, P.K. (2009), "Corporate Social Responsibility: Attributions, Loyalty, and The Mediating Role of Trust", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 170-180.
- Waddock, S. (2008), "Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility", *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 87-108.
- Wartick, S., and Cochran, P.L. (1985), "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- Wood, D. (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- Yuille, J. C., Catchpole, M. J. (1977), "The Role of Imagery in Models of Cognition", *Journal of Mental Imagery*, 1(1), 171-180.

Öğr. Gör. Dr. Benan GÖK

Lisans derecesini Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde, yüksek lisans derecesini 2016 yılında Uludağ Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, Doktora derecesini ise 2020 yılında yine aynı üniversitede İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda tamamlamış ve öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Araştırmaya yönelik olarak örgütsel özdeşleşme, kurumsal itibar, kişisel itibar, kurumsal sosyal sorumluluk, duygusal emek, farklılıkların yönetimi ve makro örgüt kuramlarına ilgi duymaktadır. Ulusal ve uluslararası birçok bilimsel dergide akademik yayın faaliyetlerini sürdüren Dr. Benan Gök, genel işletme, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, iş ve meslek etiği, örgütsel davranış, bilimsel araştırma yöntemleri alanlarında dersler vermektedir.

BÖLÜM -16

KURUMSAL EKOSİSTEMDE DİJİTALLEŞMENİN GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ: SİLİKON VADİSİ VE TEKNOPARKLAR

Doç. Dr. Arıl CANSER

Ankara HBV Üniversitesi

[ORCID ID: 0000-0002-4991-0326](https://orcid.org/0000-0002-4991-0326), aril.cansel@hbv.edu.tr

Profesyonel tecrübenin ötesinde, 15 yıl boyunca hayatın her alanında başka hiçbir yerde edinemeyeceğim tecrübeler yaşadığım Silikon vadisinin ve San Francisco körfez bölgesinin çeşitliliğini, zorluklarını, ödülleri ve kültürünü özümseme fırsatı buldum. Dünyanın bu bölgesi hakkında çeşitli kaynaklardan da yararlanarak, kişisel bir fikir beyan etmemin çok yadırganmayacağı düşüncesindeyim. Bu yazıda, Silikon Vadisinin bir taraftan insanlığın geleceğini şekillendirirken ve diğer taraftan girişimciliği herkes için erişilebilir hale getirirken neden kendisinin birebir tekrar edilemez bir yapı olduğunu, bütüncül bir yaklaşımla anlatmak istiyorum. Evet, örnek alınacak ve öğrenecek çok şey vaad eden Silikon vadisi, herşeyi ile başka herhangi bir yerde kurulup, çalıştırılması mümkün olan bir model değil. Teknik olarak benzerleri oluşturulabilir ve ticari başarılar elde edilebilir ancak kültür, otonomi ve insan dokusu anlamında Silikon Vadisi özgün kalması ve yalnız yaşayıp, zamanı geldiğinde de yalnız ölmesi beklenen bir yıldızdır. Ancak, bizlere sunabileceği çok ışıltısı ve öğretisi vardır ve teknolojik gelişimin bir sonraki aşamasında üzerinde yükselebileceğimiz çok önemli bir öğrenme basamağı oluşturmaktadır. Bu basamak ilk etapta teknoparklara adım atmamızı sağlamıştır.

GİRİŞ

Biz akademisyenler hala işletme okullarında girişimlerin ve start-up şirketlerin (girişim yatırımının başlangıcı) büyük çoğunluğunun nasıl olup gittiğini anlatıyoruz. Serbest pazar statüsüne yakın çalışan günümüz ekonomilerinde aslında bu normal bir durum. Proje olarak başlayan girişimlerin çok büyük bir çoğunluğu, halka açılma aşamasını bir tarafa bırakalım, karlılık yüzü görmeden dünyadan silinip giderler. Bir start-up şirketin başarılı olması pek çok mucizeye bağlıdır. Bu başarısızlıklar, mevcut geleneksel finans sisteminin, giderek daha az sayıda merkezde toplanan sermayenin ve büyük şirket hegemonyasının oluşturduğu düzenin sonuçlarıdır. Zaten işletme okullarında halen girişimciden ziyade şirket çalışanı yetiştirmemizin sebebi de budur.

Girişimci, bir fikri olan ve onu maddi başarıya dönüştürmek isteyen kişidir. 20. Yüzyılın servet yaratma fırsatları büyük ölçüde keşfedildiği için girişimcilerin doygun pazarlarda yeni fikirler üretmeleri ve genelde eski para (kurumsallaşmış sermaye) ile mücadele etmeleri gerekiyordu. 21. Yüzyılda özellikle İnternetin ve diğer yeni teknolojilerin yarattığı fırsatlar, yeni servetler yaratabilmenin önünü açtı. Bununla birlikte, çalışanın, çalışma hayatının, yönetimin ve girişimin yeniden tanımlanması gerekliliği ortaya çıktı. İşletme ve yönetim eğitimi, değişim hızına ayak uydurmadan demode hale geldi. Günümüzde sadece teknolojiye değil; insan, girişim, şirket ve eğitim kavramlarında oluşmaya başlayan değişim ve dönüşümün önemli ölçüde çıkış noktası yine Silikon Vadisidir.

1. VADİ KÜLTÜRÜ

Kuzey California bir çok yönden dünyanın, Kuzey Amerika'nın hatta California eyaletinin kalan kısmından farklıdır. Burada yaşayan insanların geliştirdiği kültür; çalışma, yaşama ve katkı verme biçimlerinde radikal ayrışmalar yaratmıştır. Silikon vadisi herşeyden önce özgün bir kültürdür ve bu kültürün temelinde “işbirliği” vardır. Nepotik ilişkilerden, gizli ya da açık devlet destek programlarından ya da Anglo-Amerikan kültürünün önemli bir ögesi olan “interdependence” (birlikte çalışma becerisi diyelim) kavramından farklı tezahür eden bu işbirliği, bir yandan yaratıcı tahripkarlığı (creative destruction) desteklerken diğer taraftan en iyi olanın hakettiğini almasını da teşvik eder. Burada yaratıcı tahripkarlık terimi, bir iş kolunda gerçekleşen radikal teknolojik ilerlemeyi ya da değişimi ifade eden “yıkıcı yenilik” (disruptive innovation) kavramından farklı olarak, Vadi'nin yapısal bir özelliğini anlatmak üzere kullanılmıştır. Si-

likon Vadisi bu yazının diğer bölümlerinde ele alınacak olan bir çok özelliği ile dünyanın en seçkin çalışanlarını kendisine çeken bir mıknatıstır. Bu çekim faktörlerinin en önemlisi de kendisine özgü işbirliği olgusunun yanısıra demokratik ve çok kültürlülüğü destekleyen yapısıdır. Çok kültürlülüğü net biçimde kabul etmek Silikon Vadisinin en güçlü yanlarından birini oluşturur. Dünyanın en başarılı şirketlerinin üst yönetiminde ya da ortaklığında pek çok Hintli, Çinli ya da Rus görebilmemizin sebebi budur. Başarı arayan, girişimci zihinli seçkin mühendislerin, öğrenme eğrilerini tamamladıktan sonra fikirleri ve projeleri ile girişim başarıları aramaları ve bulabilmeleri Silikon Vadisinde mümkün olur. Silikon Vadisinde başlayan bir girişimin, diğer bağımsız ekonomilere oranla hayatta kalma ve başarıma şansı çok daha yüksektir. Vadi kültürü, nereden? kim? ya da kimin nesi? Sorularına cevap aramadan, parlak ve başarılı zihinleri destekler. Silikon Vadisinin en önemli network motoru Stanford üniversitesidir. Bölgede, 30,000 civarında girişim şirketi ve yüksek ticaret hacmine ulaşmış 2,000 civarında şirket vardır ve bunların oldukça büyük bir kısmının yönetiminde ya da ortaklığında, Stanford başta olmak üzere, UC Berkeley, San Jose State ya da San Francisco State üniversitelerinden mezun insanlar bulunmaktadır. Bununla birlikte, dünyanın her yerinden gelen yetkin insanlar, işbirliği kültürü içinde, kariyerlerinin her aşamasında insana, bilgiye ve her türlü desteğe en rahat erişimi Silikon vadisinde bulurlar. Her gün rastlayacağınız bir durum olmasa da, dünyanın başka hiç bir yerinde, şort, t-shirt ve terlikleri ile kahvecide oturan, sizi tanımayan bir milyarderin yanına günaydın diyerek oturup sohbet edemezsiniz. Bunu sadece Silikon vadisinde yapabilirsiniz. Daha da sıradışı olanı, o milyarderin vakit sorunu yoksa ve sizde bir ışıltı gördüyse, samimiyet ve desteğini esirgememesidir. Zira, kendilerinin de aynı yollardan geçerek başarıya ulaştıklarını genellikle hatırlarlar.

Silikon vadisini bir çeşit ekosistem ya da habitat olarak düşünersek, burada yaşamak için hepsi birbirine ihtiyaç duyan mucitler, vizyonerler, akademisyenler, yatırımcılar, muhasebeciler ve avukatlardan oluşan bir ortak yaşam oluşumu görebiliriz. Büyük çoğunluğu içinde çok iyi olan bu insanlar, açık bir ekosistem oluştururlar. Ekosistemin dış dünya ile ilişkilerinde ve kendi içinde, fikirlerin, ürünlerin ve insanların çok dinamik bir yaşam döngüsü vardır. Bölgenin fiziksel olarak kısıtlı olması, bu ekosistemin dinamizmini açıklayan önemli bir faktördür. Silikon vadisi aslında 5 il yönetim bölgesine yayılmış, yaklaşık 125 kilometrekare büyüklüğünde bir bölgeyi tarif eder. San Francisco körfez bölgesi ise Silikon vadisinin dış çerperini oluşturur. SF Bay Area 9 İl yönetim bölgesi ve

101 şehirden oluşur. 7,7 milyon nüfus barındırır. Silikon vadisi olarak adlandırılan bölge ise San Mateo il yönetim bölgesinde, Palo Alto şehrinde doğmuş olmasına rağmen bugünkü merkezi Santa Clara il yönetim bölgesinin, San Jose şehri kabul edilmektedir. SF Bay Area nüfusunun 1.8 milyonu Silikon vadisinde yaşar. Vadi 5 il yönetim bölgesine yayılmıştır (Santa Clara, Alameda, San Mateo, Santa Cruz, Monterey) ve bu bölgelerde bulunan 14 şehir Silikon Vadisi olarak kabul edilir (San Jose, Saratoga, Monte Sereno, Campbell, Cupertino, Sunnyvale, Mountain View, Los Altos, Los Altos Hills, Palo Alto, Santa Clara, Milpitas, Morgan Hill ve Gilroy). Bölge fiziksel olarak San Andreas fay hattı ile San Francisco körfezi tarafından sınırlandırılmıştır. Bu yüzden, dünyanın en büyük sermaye birikimlerinden birinin yarattığı çekicilik ve talepten dolayı, dünyanın en pahalı gayri menkulleri bu popüler bölgede yer alır. Ancak bütün servetlere ve pahalılığa karşın, Silikon vadisi kültürü israfı sevmez. Büyük para sahiplerinin bazen pahalı oyuncak merakları üstün gelerek, paralarını Ferrari, Bugatti gibi markalara yatırdıkları görülebilir ancak bölgenin en popüler araçları Toyota'nın hibrid modelleri ya da elektrikli araç markalarıdır. Bu kültür; gençliği, bağımsız düşünceyi, yaratıcı fikirleri, şeffaflığı ve yanlış yapabilme özgürlüğünü kucaklayan ve ödüllendiren meritokratik bir kültürdür. Vadi çalışanlarının çoğu maaşlarını ya da kısa dönem kazanımlarını değil, içinde bulundukları kurumun kendilerine ait olan hisselerini ve uzun vade kazanımlarını düşünmeye alışmıştır. Silikon vadisinde yaşayanlar çok farklı kültür ve hayat tecrübelerinden gelseler de, yüksek tolerans ortamı yaratan yerel kültür içinde, birlikte verimli çalışmayı öğrenirler. İklim ve diğer çevresel faktörler bölgenin kültürel özelliklerinin gelişmesine katkıda bulunur.

2. KUSURSUZ MU?

Silikon vadisinin tamamen kusursuz ve dünyanın kalan kısmından soyutlanmış bir tanrılar katı olduğunu söylemek büyük bir hata olur. Herşeyden önce, trafik yoğunluğu ve başınızı sokacak bir çatı altı sınıfına giren evlerin bile milyon dolardan başlayan fiyatlarla satılması çoğunluk için büyük sıkıntı yaratır. Her ne kadar girişimciliğin ve büyük para kazanma fırsatlarının olabilecek en adaletli ve sistematik biçimde erişilebildiği yer diye tanımlasak da, Silikon vadisinde yaşayanların büyük bölümü şirket çalışanı ya da serbest meslek sahibi insanlardır. Sokakta yürüyen için bu bölge, ılıman iklime sahip, gelişmiş ülke statüsündeki herhangi bir yerden farklı değildir. Yani bu bölgeye gelmek, birdenbire 24. Yüzyıl teknolojileri ile çevrenmek anlamına gelmez. Para kazanma ya da işe girme

fırsatları da durup dururken kimsenin kucağına düşmez. Tam tersine, bunlar için odaklı biçimde; vadi kültürü katmanlarında gezmek, insanlarla tanışmak, kendini geliştirmek ve çok çalışmak gerekir. 6 hanesi olmayan maaşlar ile ne Silikon vadisinde ne de körfez bölgesinin kalan kısımlarında medenî insan düzeyinde bir yaşam sürmek mümkün değildir. Aşırı çalışma bir normdur ve yanıp bitme sendromu (burn out) çok sık rastlanan bir durumdur.

3. YAKIN GÖZLEMLE BİR VADİ MİLYARDERİNİN ÖYKÜSÜ

1990 yılının Mayıs ayında bir haftasonu, Sacramento’da yapılan Northwest Regionals kürek yarışları kızgın güneşin altında zorlu mücadelelere sahne oluyordu. Stanford kürek kulübü adına katıldığımız yarışlarda güçlü bir dört tek ekibi ile elemeleri ve yarı finalleri geçmiştik. San Francisco körfez bölgesinde yer alan kürek kulüpleri, Silikon vadisinin bir yansıması gibidir. Değişik ülkelerden kariyer ve gelecek fırsatları aramaya gelen insanlardan bazıları aynı zamanda elit sporcu statüsü de taşır. Bu yüzden, kürek kulüpleri dünya şampiyonası ve olimpiyat düzeyinde başarı göstermiş pek çok sporcuya ev sahipliği yapar. Bizim ekibimiz de bir istisna değildi. O dönemde dümencimiz Katherine DeForest, Oracle şirketinin insan kaynaklarında yönetici olarak, Gianpaulo Tommasi o dönemin en güçlü şirketlerinden Digital Equipment Corp. da mühendis olarak, Amerika’nın olimpiik efsanelerinden biri olarak kabul edilen Charlie Altekruz Apple şirketinde yönetici olarak çalışıyordu. Ben o dönemde Stanford ve San Francisco State üniversitelerinde doktora çalışmalarımı sürdürüyordum ve kendi şirketimi geliştiriordum. Ekibimizin en genç üyesi olan Kent Perkocha, yeni kurulmuş bir dijital haritalama şirketinde satış temsilcisiydi ve final yarışından 50 dakika önce bir tekne treylerinin altında ezilen ayağı yüzünden yarış dışı kalmıştı. Ekip üyeleri çaresizlik içinde bir kenara çekilirken Gianpaulo, 2 saat kadar önce Cambridge’de kürek çekerken tanıştığı bir arkadaşı ile tribünlerde karşılaştığını hatırladı. Bu adamın, daha sonra 5 kez üstüste olimpiyat kazanarak tarihe geçen Steve Redgrave’in sekiz tekinde kürek çekmiş, dünya şampiyonu Kirk Krappe olduğunu söyledi. Hemen yarış yönetimine koşup, yarış listemizi değiştirebilir miyiz diye sorduk. Yanıt yarı olumsuzdu. Yedek listesinde olmayan bir sporcu ile alacağımız madalya sayılmayacaktı ama bize tahsis edilen parkuru kullanabilecektik. Hep birlikte tribünlere gittik. Kirk tribünlerde elinde bir sandviç ile genişçe oturmuş, 2. birasını bitirmek üzereydi. Durumu anlatıp tekmemizde yedek olmasını rica ettik ve büyük egosu ile de o anda tanıştık. Delici bakışlarını üzerimize dikip bir kaç saniye düşündükten sonra “tamam” dedi. “Bu Kaliforni-

yalı süt çocukları biraz gerçek hayatla tanışsın.” Bu konuşmadan 35 dakika sonra ikinci gelen ekibe 3-4 boy farkla bitiş hattından geçiyorduk. Her ne kadar son kürekle beraber Kirk, içmiş olduğu biraları ve yediklerini Sacramento nehrine iade ettiyse de mağrur bir ekip olarak Körfez bölgesine geri dönmüş olduk.

Kirk bölgeye 1 yıl önce taşınmıştı. Queen Mary University of London mühendislik eğitiminin ardından Fransa INSEAD’da MBA programını tamamlamıştı. Babası Alman annesi İngilizdi ve kendisi Zimbabwe doğumluydu. Maccracı babasının Fransız lejyonunda paralı askerlik yapmaktan, ağır iş makineleri satış temsilcisi olarak dünyanın en ilginç bölgelerinde yaşamaya uzanan kariyeri, Kirk’ü uluslararası bir insan yapmıştı. Bir kelle avcısı (business head hunter) aracılığı ile geldiği Silikon vadisinde, Bain&Co. danışmanlık şirketinde çalışmaya başlamıştı. Kulüple tanıştıktan sonra aramıza katılan Kirk ile kürek stillerimiz ve hayata bakışımız arasında bir çok benzerlik olduğunu farkettilik. Takip eden 12 yıl boyunca hemen her gün birlikte kürek çektilik. Ulusal ve uluslararası bir çok yarışın yanı sıra, 1998 yılında Münih’te dünya master kürek şampiyonluğunu 2 çifte kategorisinde ve 2001 yılında ise Montreal’de dünya master kürek şampiyonluğunu 4 çifte kategorisinde kazandık. Arkadaşlığımız kürek kulübü ile sınırlı kalmadı. Birlikte yenilemesini yaparken çoğunlukla içinde yaşadığımız evler alıp sattık. Hatta iş hayatında bile kesişme noktalarımız oldu. Kirk, Raychem şirketinin satış ekibinde çalışırken, 1994 yılında dümencimiz Katherine ona ve Kent’e Oracle’da çalışmayı düşünürler mi diye sordu. Her ikisi de kabul ederek Oracle satış ekibine geçtiler. O dönemde ben de San Jose Focus adında bir pazarlama araştırması şirketinde çalışıyordum. Katherine, Oracle’in bir çok iç ve dış araştırma işinde beni ve ekibimi dış kaynak olarak şirkete kanallize etmişti. Böylece kürek ekibimizden 4 kişi aynı şirket için çalışmaya başlamıştık. Bu durum nepotik bir ilişki değil, bir İK uzmanının kendi network imkanlarını doğru değerlendirmesiydi ve aynı zamanda Silikon vadisi çalışma kültürünün, doğru insanları doğru noktalara ne kadar hızlı ve etkili bir biçimde getirebileceğinin de bir göstergesiydi. Kirk ve Kent Oracle’da yıllarca çalıştı. Kirk Oracle’dan, pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak ayrıldı ve Corio yazılım şirketine daha iyi bir maaşla ve benzer bir pozisyonla transfer oldu. Buradan da 2 yıl sonra CEO olarak Nextance şirketinin başına geçti. Corio halka açılırken iş geliştirmede kritik çözümler üretmişti ve bu tecrübesi, halka açılma aşamasında (IPO: Initial public offering) olan Nextance’da yerini hazırlamıştı. Nextance bir sözleşme yönetimi (contract management) yazılımı şirketi idi. Kirk, 2001 yılına kadar bu şirkette kaldı ve kontrat yazılımı konusunda büyük bir birikime sahip

oldu. Ancak ben 2002 yılında Singapur’da bir şirketin CEO pozisyonunu kabul ederek California’dan ayrılırken Kirk işsizdi.

Amerika’lıların mental olarak zayıf olduğunu düşünür ve insanlara sert davranırdı. Afrika’da büyümesi ve babasının öğretisi onu bir anlamda acımasız kılmıştı. Bir sabah kulüpte tekneler suya inerken, iskelede annesinin terk edip uzaklaştığı bir ördek yavrusu gördük. Kadın takımından Susan adlı bir tek çifteci, yavruyu sahiplenip büyötmek istediğini söyledi. Kirk ise, yavrunun büyük ihtimalle hasta olduğunu, annesinin diğör yavruları korumak için onu ayırdığını ve kısa süre sonra öleceğini söyledi. “Onu şimdi ayağımla ezersem aslında büyük iyilik etmiş olurum” diye de ekledi. Susan öfkeden deliye dönmüştü. Kirk’e sadist bir canavar olduğunu haykırdı ve yavruyu kapıp uzaklaştı. Aslında Kirk haklıydı. Yavru iki gün sonra öldü. Ancak, Kirk’ün kulüp üyeleri üzerindeki etkisi çok uzun bir süre yaşamaya devam etti.

Kirk, şirket çalışanlarına ve bazen iş hayatındaki diğör insanlara da radikal davranışlar gösterirdi. Satış becerileri, agresif yaklaşımı ve iş zekası büyük övgü alırken, sosyal davranışları zaman, zaman aleyhine çalışıyordu. İşsiz kalması, vadi kültürünün dinamiklerini fazla zorlamasından kaynaklanmıştı. Haberleşmeyi kesmediğim için ülke dışındayken her zaman durumundan haberdar olmayı sürdürdüm. 1994 yılında evlenmiş olduğu Glynnis’den 4 çocuğı vardı ve işsizlik döneminde aileyi ve sair harcamaları yönetmekte zorlanıyordu. Yine de başka iş aramak yerine kendi girişimini başlatıp, başarılı olmaya kararlıydı. Eskiden birlikte çalıştıkları Kent’i de yanına çekmiş, kontrat yazılımını bir adım öteye taşıyacak iş yazılımı çözümleri üretmek üzere çalışıyordu. Şirketine Apptus adını verdi ve yorucu bir yolculuğı başladı. 2 yıllık zorlu bir dönemin ardından, salesforce.com üzerinde kurdukları iş modeli ilk satışlarını yapmaya başladı ve 6-7 yıl boyunca risk sermayesi kullanmadan, öz kaynaklar ile kara geçmeyi başardılar. Risk sermayesini mümkün olduğunca az kullanmak istemesine rağmen, büyüme aşamasında buna ihtiyaç duydu ve ilk fonlamada %35 hisse devretmek zorunda kaldı. Girişimini benzerlerinden ayıran fark, ilk önemli satışlarını Avrupa şirketlerine yapması oldu. İyi kavradığı Avrupa iş kültürünün, Silikon vadisi üst yöneticilerinin büyük çoğunluğına başka bir gezegen gibi göründüğünü çok iyi bilirdi. Silikon vadisinin üretim ve entegrasyon avantajlarını, Avrupa’da çok iyi kurgulanmış bir satış ve hizmet ağı ile birleştirence, Apptus on yıl içinde pistten kalkış süratine erişmişti, yani satılabilir ya da halka açılabilir bir konuma gelmişti. 2015 yılında Kirk’ü ziyaret ettiğimde, sabah kürek çektikten sonra şirkete gittik. Üst ve orta yönetimde çalışanlarla sohbet ederken çoğunun şirketten

umutlu ve yaptığı işten memnun olduğunu gözledim. Ancak bazıları da muhalif ve mutsuz görünüyordu. Kirk duruma kayıtsızdı. Ona göre şirket, IPO öncesi değerlemede 8 milyar Dolara erişmişti, gerisi çok önemli değildi ve kurumda gerginlikler ya da farklı görüşler oluşması normaldi. Her ne kadar bir teknoloji şirketinin halka açılma değerlemesi gerçek satılabilirlik rakamlarını değil, hisse senedi satışı yoluyla borçlanabilme kapasitesini yansıtsa da bu rakam, şirketin satılması durumunda 400-500 milyon Dolar edebileceğini gösteriyordu.

Kirk materyal tutkusu ve başarı hırısı yüksek bir insandır. Zaten öyle olmasa materyal başarıya bu derece odaklanması imkansız olurdu. Menlo Park'ta yıllar önce birlikte yenilediğimiz ama Kirk çocukları için tutmak istediğinden satmadığımız bir ev vardı. Tüm hisselerini benden ve diğer bir ortağımızdan satın aldıktan sonra kirada tuttuğu bu eve, 2014'de kiracıları çıkartıp kendisi taşınmıştı. Nedenini sorduğumda, eşinden bir servet ödeyerek boşandığını ve şirkette tanıştığı genç bir kızla yaşadığını söyledi. Evin garajı, ön bahçesi ve sokak lüks spor arabalarla doluydu. Elindeki bütün para ile şarap ve araba koleksiyonu yaptığını söyledi. Daha önceki yıllarda evin ipoteğinin üzerine ekleyerek, İngiltere'den getirttiği 2 klasik Rolls Royce ve 6 özel yapım motosikleti de hala oradaydı. Bir kaç yıl içinde şirketi satın, ölünceye kadar lüks içinde yaşamak istiyorum diye ekledi. Apptus o günden sonra da gelişmeye devam etti, hatta son IPO öncesi değerlemede 50 milyar Dolara yaklaştığı söylendi. Ancak Kirk'ün planladığı gibi halka açılmadı. Şirket içinde başlayan huzursuzluk, verimsizliği de beraberinde getirmiş, kurumun iç ve dış performansı azalmaya başlamıştı. Kirk'ün 2018 yılında Meksika'da bir şirket çalışanına tecavüz ettiği iddiası ile kurumiçi karmaşa zirve yaptı. Açılan davalar ve şirket çalışanlarının bazılarının aleyhte ifadeleri ile Kirk, kendi kurduğu şirketinden ayrılmak zorunda kaldı. Apptus satıldı. Kirk eski eşine yasal payını ve vergilerini ödedikten sonra eline kalan 50 milyon Dolar ile Silikon vadisi rüyasının en azından bir kısmını görmüş oldu. Toplum içine çıkarken biraz zorlansa da, aldığı büyük evde, arabaları ve diğer koleksiyonları ile mutlu olduğunu söylüyor.

4. VADİ GELECEĞİN MİMARIDIR

Her yıl silikon vadisinde Kirk'ün hikayesine benzer bir çok başarı ve başarısızlık öyküsü yazılır. Vadi kültürü bunların hepsini kutlar, dersler çıkarır ve ilerlemeyi sürdürür. Bazen uzun sayılabilecek sürelerle Vadi'den büyük yenilikler çıkmadığını düşünürüz. Oysa kuluçkada oluşan fikirlerden biri ya da bir kaç tanesi, insanlık olarak geleceğimizi şekillendirmek üzere mutlaka köşede

bekliyordur. Bu bölgede yaşayan insanların en önemli özelliklerinden biri de geleceğin doğrusal bir gelişim çizgisi takip etmediğini çok iyi kavramış olmalarıdır. İnsanların, ülkelerin ya da gezegenlerin her an birden fazla geleceği vardır. Kontrol edilebilen ya da edilemeyen faktörlerin bir bileşkesi, bizi olası gelecek patikalarından birine yönlendirir. Silikon vadisini, insanlığın kontrol edilebilir değişkenlerinden biri olarak kabul edebiliriz ve kesinlikle geleceğimizi çizme konusunda çok başarılıdır.

Yeni bulgular ortaya çıkıncaya kadar en azından şimdilik Göbeklitepe'den başlattığımız 13,000 yıllık kayıtlı medeniyet tarihimiz, binlerce yıllık deneme-yanılmalar, icatlar ve keşiflerle dolu. Son 500 yılımız, bilimsel metod ve sistematik bilgi arayışı sayesinde büyük bir hızlanmaya sahne olurken, 20. YY, öğrenme eğrimizin zamandan neredeyse bağımsız olarak dik yükselmeye ve giderek hızlanmaya başladığı dönemdir. Öyle ki, 20. YY içinde Homo Sapiens cinsinin 200,000 yıllık tüm bilgi birikimi bir kaç kez katlanarak büyümüştür. Ancak, 21. YY hızlanmanın algı sınırlarımızı zorlamaya başladığı bir açılış yapmıştır. 2014 yılına kadar olan dönemde, tüm 20. YY bilgi birikimini ikiye katlamış bulunuyoruz ve benim bu satırları yazdığım 2020 yılındaki beklenti, 2021 yılında, yani 2014'den 7 yıl sonra tüm bilginin yeniden ikiye katlanmış olacağı yönünde. Bir sonraki katlanmanın ise 2026 yılında gerçekleşeceği öngörülüyor. Yani bilgi ve birikim hızı öylesine büyük bir artış gösteriyor ki 21. YY sona erdiğinde ilerleme toplamı 20. YY'dan 1,000 kat fazla olacak. Başka bir deyişle 1 YY içinde 1,000 YY ilerlemiş olacağız. Bu rakamın evrimsel takvimde anlamlı bir fark yaratacak kadar büyük olduğunu düşünürsek bir anlamda evrimi kendi elimizle hızlandırmaya başladığımızı söylemek abartılı olmayacaktır. Günümüzde birbirini yakıtlayarak ilerleyen genetik, robotik, enerji, bilgisayar, nanoteknoloji ve malzeme biliminin bizden daha ileri varlık türlerini ortaya çıkarması bekleniyor. Hatta 22. YY'ın sonunda insansız gezegen konuşuluyor. Nerede konuşuluyor ve bekleniyor sorusunun cevabı yine Silikon vadisinde. Elbette ki Vadi tek başına böylesine büyük ve iddialı bir dönüşümün tek başına sorumlusu olamaz ama bazı kilit kurumları ile bu alanda önderlik ettiği kesindir.

Peter Diamandis ile Fütürolog Ray Kurzweil'in Tekillik (Singularity) üniversitesi tam da bu işi yapmak üzere 2009 yılında kurulmuştur ve Silikon vadisinde, NASA'ya ait Ames araştırma merkezinin bünyesinde yer alır. Sponsorluğu Google başta olmak üzere Vadi şirketleri tarafından üstlenilen kuruluş, dünyanın her alanda en parlak zihinlerini bir araya getirerek, insanlığı gelecekte bekleyen sorunları öngörmek, çözümler üretmek ve bilim-teknolojiye yön vererek insanlı-

ğı olası en olumlu gelecek patikalarında yürütmek amacı ile kurulmuştur. Burada ayrıca, yüksek potansiyel taşıyan insanlara da özgün öğretim programları düzenlenmektedir. Bu üniversitenin geleceğimize bakışı; zeka ve bilincin giderek hızlanan bir dönüşümle biyolojik formdan ayrılacağı ve gezegenimizin bugünkü zeka toplamından trilyonlarca kat öteye giderek galaktik bir uygarlığa kapı açacağı yönündedir. Üniversite, öğrenim için başvuranlara giriş kompozisyonu olarak; eğitim, çevre, gıda, enerji, güvenlik ve su gibi kritik alanlarda en az bir milyara insanı etkileyecek bir şey yapsan bu ne olurdu? Sorusunu sormaktadır.

Silikon vadisi, fikir ve teknolojileri ile tüm insanlığın öğrenme, yaşama ve çalışma biçimlerini etkiler. Hemen bütün ülkelerde hissedilen geleceğin belirsizleşmeye başlamasına bağlı kaygı, korku ve toplumsal içe kapanma sendromları, iletişim ve bilgiye erişim hızımızın artmasına büyük ölçüde bağlıdır. Bu dönüşümde Silikon Vadi'sinin payı büyüktür. Ancak yan etkileri bir kenarda tutarsak, Vadi türü girişimcilik fırsatları da dünyanın her yerindeki bireylerin önünde açılmıştır. Bilgiye erişim eşitliği, bireysel girişim ve refahın global biçimde yayılması olumlu gelecek seçeneklerimizden biridir ve Vadi dünyaya bu dönüşüm için fırsatlar sunmaktadır. Günümüzde kişisel bir fikrin bir ürüne, bir platforma ya da bir markaya dönüşmesi 20. YY'la göre inanılmayacak kadar kolay ve hızlı hale gelmiştir. Vadi bütün insanlığa bir start-up devriminin kapılarını açmıştır ve bu partiye herkes davetlidir.

5. VADI VE GİRİŞİMCİLİK KOPYALANABİLİR Mİ?

Silikon vadisinin girişimcilik tarihi Hewlett-Packard ortaklığı ve Palo Alto'daki garajdan çok daha eskidir. Kaliforniya'nın 1848 yılından itibaren yaşadığı altına hücum dönemi ve doğu eyaletlerinden gelen göç akımları, ya hep ya hiç diyen pek çok insanı bölgeye getirmiştir. Eyaletin Meksika'dan alındıktan sonra oluşan kültürü, risk almaya eğilimli, kaybetmeyi göze almış, çeşitliliğe toleranslı ve bireysel olarak hırslı bir insan kitlesinin yarattığı kültürdür. Bölgenin ziraat ve madencilik kazanımları zenginleşmeyi desteklerken, fırsatlar da girişimciliği kültürel bir standart haline getirmiştir. Bu yüzden, Silikon vadisinin Kaliforniya'da oluşması kesinlikle bir tesadüf değildir. Bu etkenlerin ötesinde, daha büyük resimde ise Amerikan ticaret kültürü ve yaklaşımı önemli bir faktördür; Amerika, ferdiyetçi bir ülkedir ve kapitalist ekonomik prensiplerle bireyi destekleyen bir yasal sisteme sahiptir. Amerika'da ticaret yapmak, şirket oluşturmak, finansal destek bulmak, yasal ve güvenilir bir platformda iş yapmak ve bilgiye ulaşmak dünyanın hiçbir yerinde olmadığı kadar kolay ve düşük maliyetlidir.

Diğer bir çok ülkede, “teşvik” adı altında, devletin üretim ya da ticaret yapmak isteyen bireylere sağladıkları kolaylıklar aslında çıkarılmış olan zorlukların kısmen geri alınmasından başka bir şey değildir ya da seçilmiş bazı bireylerin devlet kaynakları ile koruma ve destek altına alınmasıdır.

Silikon vadisi bütün çevresel faktörlerin bir bileşkesi olarak ortaya çıkmış özgün bir durumdur. Silikon vadisini yapay olarak yaratılmış bir teknoloji merkezi olarak ele alırsak, onu ortaya çıkartan diğer faktörleri göz ardı etmiş oluruz. Vadi sırasıyla Amerika, Kaliforniya ve kuzey Kaliforniya kültür ve tarihlerinin bir meyvesidir. Dolayısı ile, dünyanın herhangi bir yerinde başka bir Silikon vadisi “kurmak” için yatırım yapmak bu bölgeyi oluşturan dinamikleri çok basite indirmek ya da kavrayamamak anlamına gelir. Burada, teknoloji ve girişim anlamında sürekli olarak kendini yaratan, imha eden ve tekrar yaratan bir döngü ortaya çıkmıştır. Mesela bugün bilgisayar alanında silikon bazlı teknolojiler olgunluk dönemini geride bırakırken, organik ve kuantum bazlı yeni teknolojiler ufukta belirmeye başlamıştır. Bunun anlamı yaratıcı tahripkar kültürün bir çok yeni girişimciye yer açmaya hazırlandığıdır ve bununla birlikte, insanlığın teknoloji anlamında büyük sıçramalarından biri daha gerçekleşecektir. Vadi döngüsü, hem işbirliği hem de rekabetten enerji alır. Birikimlerin üzerinde yeni fikirler getiren ya da tamamen yeni oluşumlar başlatan girişimciler, döngünün doğal olarak sürmesini sağlayarak sayısız ülkeye teknolojik gelişme alanında ilham kaynağı ve yol gösterici olurlar.

Bugüne kadar vadinin ekonomik anlamda bir kaç başarılı kopyası ortaya çıkmıştır. İnsan dinamikleri, çeşitlilik, mentorluk, serbestlik ya da yaşam kalitesi anlamında orijinal vadi ile büyük farklılık gösteren bu yapay vadiler, devlet izinli ve destekli programlardır ve devlet politikaları doğrultusunda gelişirler. Dünya çapında başarıya ulaşmış bir çok girişimin ortaya çıkmasını sağlamış olan iki tanesi özellikle kayda değer durumdadır; İsrail, ABD’de bulunan nüfuzlu ve güçlü yahudi toplumu sayesinde Silikon vadisinin bir kopyasını kendi ülkesinde yaratmıştır. Bunu, hukukçular, muhasebeciler ve yöneticiler de dahil olmak üzere pek çok Silikon vadisi kurumunu ve çalışanını (özellikle yahudi kökenlileri) doğrudan transfer ederek başarmıştır. İsrail, vadi ekosisteminin bir benzerini, özellikle kendi politik ve askeri amaçları doğrultusunda avantaj sağlamak üzere yaratmıştır. Bugün bu iki yapı, yahudilerin organik bağları ile sıkı biçimde bağlanmış durumdadır. Rekabet, işbirliği ve çalışma disiplini konularında sıkıntısı olmayan İsrail kültürü, kendi teknoloji üretme merkezini geliştirmeye devam etmektedir.

Bir diğer başarılı kopya ise Çin'in Zhongguancun bölgesidir. Çin bilim akademisi, Pekin üniversitesi ve Tsinghua üniversitesinin bilim ve eğitim desteği verdiği bölge, devlet yatırımları ile girişimciler ve global şirketler yaratmaktadır. Bölgenin Silikon vadisi ile en büyük ilişkisi, özellikle Silikon vadisinde çalışan Çin kökenli profesyoneller vasıtası ile bilgi, fikir ve teknoloji transferi yapmasıdır. Mesela Huawei şirketinin tüm alt yapısının Cisco Systems'den alındığı, açılan uluslararası patent davaları ile ortaya çıkmış olsa da hukuki ya da ekonomik pek fazla yaptırım ya da sonuç elde edilememiştir. Bölge, teknoloji alt yapısı alanında maliyet reketi yapabilen ve hızla büyüyen şirketler üretmesi ile ünlüdür. Bunu, devlet fonları ile itaatkar ve az kazanmasına rağmen çok çalışan büyük bir insan kitlesine borçlu olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıdaki ekonomik başarıların haricinde, Şili ya da Singapur gibi yine oldukça başarılı örnekler de verebiliriz. Uluslararası başarı kazanan örneklerin yanı sıra bugün bir çok ülkede Vadi benzeri oluşumlara yapılan yatırımlar devam etmektedir.

6. TEKNOPARKLAR VE GİRİŞİMCİLİĞİN GELECEĞİ

Silikon vadisi 1950'li yılların başından beri teknoloji geliştirme merkezlerine ilham veren "orijinal" teknopark olarak görülebilir. Vadi günümüzde artık bir teknopark olarak kabul edilmese de, kendisine benzeyen oluşumların başlangıç noktasıdır. Silikon Vadisi oluşumunun tohumu, 1929-39 buhranı sırasında Stanford mühendislik profesörü Frederick Terman tarafından atılmıştır. Terman, işsizliğin tavan yaptığı bir dönemde, mezun olacak öğrencilerinin kendilerine iş kurmalarına destek olmak amacı ile çeşitli hibe ve yardımlar aramıştır. 2. Dünya savaşının araya girmesi çabalarını yavaşlatsa da, savaş sonrasında dekan olmuş ve hükümet ile iyi ilişkiler yürüterek okul araştırma projelerine güçlü bir finansal destek yaratmıştır. Mezunların hayata geçirmek istedikleri projelere destek vermeyi sürdürebilmek için, Stanford Endüstriyel Parkı adında bir üniversite-girişimci işbirliği programı başlatmıştır. Yeni kurulan işletmelerin yönetim kurullarında bölüm hocalarının bulunmasını sağlamıştır. Yatırım ve üniversite desteği alarak başarıya koşan ilk mezunlar William Hewlett ve David Packard (HP) olmuştur. Onları Varian Associates takip etmiştir. 1955'te rektör olan Terman, Stanford üniversitesinin boş arazilerini yüksek teknoloji üretimi yapmak isteyen kuruluşlara, finansal kiralama yolu ile tahsis etmeye başlamıştır. Bu dönemde Endüstri Park'ın ilk kiracıları HP, Varian, Kodak, Lockheed ve General Electric olmuşlardır. Daha sonra biyo teknoloji şirketleri ile büyüyen park, 1957'den son-

ra kendi ritmini ve işbirliği networkünü oluşturmaya başlamıştır. Silikon vadisi terimi ilk kez, 1970’lerde Vadi hakkında Electronic News dergisinde bir seri makale yazan Don Hoefler tarafından kullanılmıştır.

Silikon vadisi bir fikirdir. Sıradışı start-up lar yaratan bir fikir. Silikon vadisi start-uplarını yaratan fikirler ve bu fikirlerin sahipleri de sıradışıdır. Bu sıradışılık, Vadi’nin yaratıcı tahripkar kültürünün doğmasına ve bir ekosisteme dönüşmesini sağlamıştır. Vadi’nin en önemli ayırıcı özelliği ve sırrı burada yatar. Vadi, doğru girdilerin doğru çıktılar ürettiği bir ekosistem haline gelmiştir. Burada, rekabet önleyici yasal düzenlemeler yasaklanmış olduğundan, bir kurumun çalışanları ayrılarak aynı iş kolunda kendi işletmelerini rahatlıkla kurabilir ve eski şirketleri ile rekabet edebilirler. Bu ayırıcı özellik, yaratıcı tahripkar kültürün temelini oluşturur ve buna bölünerek çoğalma ya da yan ürün verme anlamında kullanılan “spin-off” kültürü adı verilir. Aynı şekilde dikey büyüme eğilimi gösteren şirketler de bunun yerine yeni ve farklı iş kollarını bağımsız spin-off olarak ortaya çıkarmaktadır. Şimdi, Vadi benzeri diğer kuruluşlara Vadi gözlüğü ile bakalım:

Silikon Vadisi örneğini en erken takip eden ülkeler Fransa ve Japonya olmuştur. 1960’lı yıllardan beri diğer ülkelerde de farkındalık yaratan bu girişimler, günümüzde teknopark sayısının 65 ülkede 1,100’ün üzerine çıkmasına sebep olmuştur. Teknoparklar; teknoloji transferi, yenilik yapma, bilgi ve üretimin daha etkin ve verimli kullanılması, bölgesel gelişim, devletlerin rekabet politikalarına hizmet ve girişimciliğin teşviki gibi saiklerle popüler hale gelmişlerdir. Genelde bir üniversite ile organik bağlar taşıyarak kurulurlar ancak kamu ya da özel sektör AR-GE alanı olarak da hayata geçenler bulunmaktadır. Bir çoğu “Ben de” (me too) olarak sınıflayabileceğimiz bu oluşumların bazıları gerçekten kuruluş amaçlarına uygun gelişmeler göstermekte ve bölgesel gelişime katkıda bulunmaktadır. Ancak, benim bu yazıyı yazma amacım, bu oluşumların yeni bir Silikon Vadisi haline gelip glemeyeceklerini irdelemektir. Dolayısı ile, farklı yaklaşım ve metodların gelecekte Vadi’den daha başarılı olup olmayacağı argümanını kapsam dışı bırakarak, aşağıda sayacağım sebepler yüzünden bugüne kadar yeni bir Silikon vadisi potansiyelinin henüz ufukta görünmediğini belirtmek istiyorum.

Devletler, kendi Silikon Vadilerini yaratmak için büyük yatırımlar yapmaya devam ediyorlar. Yatırılan bu paralar ile:

- ✓ Entelektüel sermaye yaratılabilir, geliştirilebilir ve korunabilir.
- ✓ Teşvikler, hibeler, yatırım fonları, destekler ve krediler sağlanabilir.

- ✓ Gelişim merkezleri, laboratuvarlar ve ofis binaları kurulabilir.
- ✓ Şirketler kurulup, maaşlar ödenebilir.
- ✓ Bilimsel etkinlikler ve işbirlikleri sağlanabilir.

Liste uzatılabilir ancak bu listedekiler, girişimciliğin sebepleri değil sonuçlarıdır. Dünyadaki hiçbir para, parlak bir girişimi yaratamaz ve hiçbir yatırımcı, olmayan bir girişimi başlatamaz. Silikon vadisi bir ekosistem olarak doğmamıştır. Parlak fikirler ile kurulan start-uplar olarak doğmuştur ve bu noktada Vadi'nin bir diğer özelliğini de mutlaka vurgulamak gereklidir: Vadi'yi Vadi yapan büyük fikirlerin bir kısmı, başka yerlerde, başkaları tarafından ortaya atılmış ancak girişim başarısına dönüşmemişlerdir. Buluş ve icat (invention) kavramı, yenilik (innovation) kavramından farklıdır. Yeni bir icat, fikir, süreç ya da ürün büyük kitleleri etkileyecek yapısal bir değişikliğe sebep olduğunda yenilik gerçekleşir. Mevcut olan süreç ya da ürünlere getirilen ve iyileştirmeden ziyade radikal sayılan bir değişiklik de aynı etkiyi yaratırsa, yenilik gerçekleşmiş olur (Hıdıroğlu, 2020). Sosyalleşme ihtiyacımızın ve alışkanlıklarımızın sosyal medya ile internet ortamına taşınması gibi. Tuhaf ve çılgın fikirli girişimciler, kendilerine ait olan ya da başkalarından ilham olarak aldıkları yenilik fikirlerini, Vadi ortamında tohumlayıp, milyarları etkileyecek girişimlere dönüştürmüşlerdir. Vadi'nin toprağı bu tohumları filizlendirmiştir. Steve Jobs, ya da Elon Musk herhangi bir şey icat etmemişlerdir. Apple şirketini yaratan kullanıcı dostu arayüz (GUI: Graphical user interface) ve fare (Mouse) ürünleri Stanford araştırma enstitüsü mühendisi Doug Engelbart tarafından 1960'larda icat edilmişlerdi ve Xerox firmasının PARC araştırma merkezinde geliştirilmişlerdi. Bu icatlar, Jobs'a ilham vererek yenilik haline dönüştüler. Aynı şekilde, Zip2, Paypal, Tesla, Space X, Boring Company, Solar City gibi Musk şirketlerinin hiçbiri bu girişimcinin icat veya buluşları üzerine kurulmamıştır. Musk, insanlığın geleceğini etkileyecek 3 alanda (İnternet, enerji ve uzay) büyük kitleler için çözümler üretmek istemiştir ve varolan fikir ve ürünleri yenilikçi bir yaklaşımla, girişimlere dönüştürmüştür (Hıdıroğlu, 2020). Bu ve benzeri başarılar, girişimcilerin vizyonları ve pazarlama dehaları ile mümkün olmuştur. Dolayısı ile önce bir ekosistem oluşturup, bunun start-up üretmesini beklemek, Silikon vadisini tersten okumak anlamına gelir. Silikon vadisi, bireysel girişimciliğin kutsal toprağıdır ve bireysel girişimci özel bir yaratıktır. Herşeyden önce hırslıdır. Fırsat ve ortam arar. Bulamadığında kendi fırsat ve ortamını yaratmaya çalışır. Başarısızlıktan korkmaz ve başarısızlık onu yıldırmaz. Bireysel girişimciler her ülkede ve kültürde mevcuttur ancak en

seçkinleri Silikon vadisinde toplanır zira fırsat ve ortam, bu ekosistemin en güçlü bileşenleridir ve daha da önemlisi bireysel girişimciler burada birlikte çalışma ve birbirlerinin hatalarını telafi ederek başarı hikayeleri yazma fırsatı bulurlar. Silikon vadisi girişimcisini diğer girişimcilerden ayıran en önemli farklardan biri de genelde girişimciyi yakıtlayan materyal hırslının yerine, bir tutku veya ideal ile motive olmalarıdır. Vadi'nin bireysel serbestlik ve özgürlük ortamı, en radikal fikirlerin bile yeşermesine ve yaşamasına izin verebilir. Sistemin en önemli girdileri bu çok özel girişimciler ve onların yenilikçi fikirleridir. Vadi, bu fikirler için en uygun zemini oluşturmak üzere sosyal ortamı, yatırımcıları, çalışanları, kurumları, avukatları ve muhasebecileri ile birlikte evrilmiştir ve olabilecek en iyi ve başarılı sonuçları üretir. Vadi bu yüzden, bireysel girişim başarısı anlamında, imkansızın kaçınılmaza dönüştüğü tek yer olmayı sürdürmektedir.

Bireysel girişimci artık bütün dünyada geleceğin en önemli ekonomik yapıtaşı olarak algılanıyor. Yaratıcılığın, işbirliğinin, esnekliğin ve süratin birleştiği, Vadi kökenli yeni bir ekonomik model ortaya çıkıyor ve büyük şirket hegemonyasına karşı insanlığın en önemli avantajı haline geliyor. Bu noktada elbette birey için iyi olanın, toplum ve gezegenin tümü için de iyi olup olmadığı tartışması devreye girmelidir ve Anglo-Amerikan tarzı bireysel kapitalizm ve Alman - Japon tarzı kollektivist kapitalizm karşılaştırmaları yapılmalıdır. Bu uzun ve kapsam genişletici konuya girmek yerine, şahsi bir genelleme yaparak ekonomik geleceğimizle ilgili birkaç cümle ile yetineceğim; Sapiens, kıt kaynaklar için verdiği mücadelede gruplaşarak kaynak hakimiyeti kurmayı öğrenmiştir. Tüm tarihimiz boyunca, inanç, doktrin, maddi çıkar ya da akrabalık üzerine kurulu gruplar yaratarak diğer yaşam biçimlerine ya da kendi cinsimizin içinde oluşan karşıt çıkar gruplarına karşı kıt kaynaklar için mücadele ettik. Kapitalist üretim tarzı, bu içgüdüsel hayatta kalma mücadelemizin iktisadi olarak varlık bulmuş halidir. Kıt kaynakların en fazlasına sahip olmak, içgüdüsel davranış biçimimizdir. Bunu yaparken de çoğumuz, diğerlerinin ya da gezegenin kazanç ve kayıplarını umursamayız. Dolayısı ile bireysel ya da kollektivist kapitalizm özde, aynı sebeplerle aynı sonuçları üreten sistemlerdir. Kollektivist kapitalizm, Sapiens özelliklerimizi daha fazla yansıtan özellikler taşır. Burada karar verici ve liderlik eden küçük bir grup hemen herşeyi sahiplenirken bir anlamda bireysel kapitalist davranışları gösterir ve toplumun kalan kısmının kaderine de hükmeder. Bireysel kapitalist toplumlarda, devlet mekanizmasının kontrol alanında da olsa tüm bireyler için kapital biriktirme ve güç sahibi olma şansı mevcuttur. Günümüzde bu şans, gezegenin her köşe-

sine yayılmaya başlamıştır. Ancak, değişmeyen gerçek, kaynakların kıt olusudur ve daha fazla kaynak kullanmak isteyen bireylerin sayısı arttıkça, kaynaklardan mahrum olan bireylerin sayısı da katlanarak artmaktadır. Sonuçta bireysel kapitalistler de göreceli olarak küçük bir grup oluşturmakta ve insan toplumunun büyük kısmının kaderine hükmetmektedir. Bu yüzden bireysel girişimciliği kutsarken göz ardı etmememiz gereken en önemli ölçüt, “Ayak izi ve katkı” dengesidir. Bir insanın kullandığı kaynakları ve verdiği toplumsal/çevresel tahribatı ayak izi olarak düşünersek, aynı bireyin en az ayak izi büyüklüğünde bir olumlu katkı verip vermediğine bakmadan girişimciliğin hızlı biçimde tüm gezegene yayılışını kutsamamızın doğru olmayacağını düşünüyorum. 8 milyara yaklaşan nüfusumuzun bilgi birikimini neredeyse logaritmik artışla yükselten ve “kesen uç” (cutting edge) olarak kabul ettiğimiz bilim ve teknoloji insanı sayısının 30,000 civarında olduğunu düşünersek aslında katkısı, ayak izinden çok daha büyük olan insan sayısının oldukça az olduğunu görebiliriz. Materyal hırsı ile motive olan insanların büyük bölümünün ayak izlerinin, katkılarından daha büyük olduğunu söylemek mümkündür. İnternet üzerinde gerçekleşen ticaret 3 trilyon dolara yaklaşırken bu rakamın %25’inin kumar ve porno sektörüne ait olduğunu ve bu iki sektörün en hızlı gelişen e-ticaret kategorileri olduğunu ve bu sektörlerden büyük gelir elde eden insanlar olduğunu biliyoruz. Sonuçta eğlence talebini karşılayarak bir hizmet verdiklerini söyleyebileceğimiz bu girişimcilerin ayak izi büyüklüklerini ve katkılarını karşılaştırdığımızda ne görürüz? Aynı soruyu 1,5 trilyon dolarlık alkollü içecek endüstrisi ve 800 milyar dolarlık uyuşturucu endüstrisi ve 500 milyar dolarlık silah endüstrisi girişimcileri içinde sorabiliriz. Girişimciliğin geleceği, tüm gezegenin geleceğini etkileyeceğine göre, belki de işletme eğitiminin, girişimcilik eğitime dönüşmesinin, toplumsal bir vizyonla ve uluslararası fikir birliğine dayalı olarak, olumlu devlet politikaları ile yönlendirilmesinin ve usta-çırak ilişkileri ile zenginleştirilmesinin zamanı gelmiştir. Teknoparklar için ise sözün özü; yaratıcı girişim fikirleri ile ilerleme arzulayan devletlerin, girişimciliğin sonuçlarına odaklı yatırımları azaltarak, yüksek kaliteli bireyler yetiştirmek ve ülkelerinin girişimcilik ortamını geliştirmek için daha fazla yatırım yapmaları çok daha verimli olacaktır diyebiliriz. Özellikle, günümüzde, hemen bütün ülkelerde yeni nesillerin bireyselliği giderek daha fazla benimsemeye başladığı bir dönemde, devlet kamçısı ile yenilikçi ilerlemenin giderek daha fazla zorlaşacağı hemen hemen kesindir. Muhteşem girişimler, muhteşem girişimciler ve onların tuhaf fikirleri ile hayat bulur.

7. TÜRKİYE’DE GİRİŞİMCİLİK VE TEKNOPARK KÜLTÜRÜ

1950-1980 arasında dünyada kurulan teknopark sayısı oldukça düşüktür. Japonya, Fransa ve Amerika’da kurulan birkaç merkez haricinde bu alanda fazla hareketlilik gözlenmemiştir. 1980-1990 arasında Avrupa başta olmak üzere Asya ve Amerika’da 600 civarında teknopark kurulmuş ancak takip eden 10 yılda bunların yarısına yakını kapanmıştır. 2000 yılından beri tekrar hareketlenen teknopark yatırımları, Afrika dahil bütün kıtalara ulaşarak 4,000’i geçmiştir. Bu yatırımların 84’ü, 1990’larda gayri resmi olarak, 2001 yılından itibaren de resmi olarak Türkiye tarafından yapılmıştır ancak 2019 itibarı ile 63 merkez aktif durumdadır.

Teknoparklar ülkelere göre farklı isimlerle anılmaktadır. İngiltere bu merkezlere Bilim parkı adını verirken, Fransızlar Teknopol, Almanlar Teknoloji parkı ve Amerikalılar Araştırma parkı kavramlarını kullanıyorlar. Bu isimler genel olarak kavramı yansıtmak için kullanılmaktadır ancak teknoparklar kuruluş amaç ve biçimlerine göre çeşitlilik göstermektedir;

- ✓ “Üniversite endüstri parkı” üniversitenin özel sektör kuruluşlarına alan tahsis etmesi ve işbirliği sağlamasıdır. “Üniversite araştırma parkı” ise özel sektör kuruluşları ile üniversite tesislerinin bileşkesi olan bir durumdur. Özel sektör tarafından kurulan araştırma parkları da üniversite ile birleştirilebilir.
- ✓ “Endüstriyel parklar” teknoloji şirketlerinin yoğun olarak toplandıkları ve şehirler tarafından bu amaçla düzenlenen alanlardır.
- ✓ “Kuluçka” kısıtlı kaynaklarla girişimcilerin bilimsel ve teknolojik fikirlerini ticari hale getirmeyi amaçlayan merkezlerdir.
- ✓ “Bilim şehri” Araştırma laboratuvarları, üniversiteler ve özel sektör kuruluşlarının entegre olduğu ve nüfusun büyük bölümünün bu üçgende çalıştığı yerlerdir.
- ✓ “Bilim bölgesi” Birden fazla bilim ve teknoloji şehrinin entegre olduğu Silikon vadisi gibi yerlerdir.
- ✓ “Sanal park” bütün bilim ve teknoloji kurumlarının ve katılımcılarının fiziksel mekandan bağımsız olarak entegre oldukları networklerdir.

Bilim şehri ve Bilim bölgesi oluşumları haricinde diğer teknopark kuruluş biçimleri Türkiye’de mevcuttur. Resmi rakamlara göre 5,500 civarında kuru-

luş bu bölgelerde faaliyet göstermektedir ve 50,000 kişiye yakın bir istihdam mevcuttur. Diğer bilimsel ve teknolojik faaliyetlerin içinde, yazılım geliştirme, teknopark faaliyetlerinin yaklaşık yarısını (%42) oluşturmaktadır. 30 yıl içinde gelinen noktada, Türkiye’deki teknopark kültürünün halen öğrenme eğrisini yaşamakta olduğunu söyleyebiliriz. Teknoparklardan yapılan satışın, ihracatın ve patent başvurularının %85’i Ankara ve İstanbul kaynaklıdır ve çoğunlukla daha önce olgunluğa erişmiş olup da teknopark avantajlarından yararlanmak için bu alanlara yerleşen yerli ve yabancı kuruluşlar tarafından yapılmaktadır. Teknoparklardan yapılan ihracat yıllık 250 milyon dolar civarındadır. Teknoparklar, teknolojik öğrenme, işbirliği, teknoloji transferi, yenilik, bilimsel gelişim ve rekabet gücü konularında katkı sağlayabilirler ancak Türkiye’de kendilerine yapılan yatırımı geri ödemeye başladıklarını söylemek henüz kolay değildir. 30 yıla yaklaşan tecrübe ve yatırım zamanı çok uzun sayılmasa da, dinamik ve enerjik bir toplumdan daha fazlasını beklemek gerektiğini düşünüyorum ve bu yatırımların daha etkili ve verimli olamamalarını aşağıdaki faktörlere bağlıyorum;

1) Türkiye’de iş yapma kültürü, kaba bir genelleme ile esnafıktan iş insanlığına ve oradan da kurumsallığa geçiş eğilimini henüz göstermemektedir. Burada, karma ekonomik yaklaşımın yarattığı hazine arazileri ve rant fırsatlarının büyük etkisi vardır. Hazine arazileri, devlet eliyle kapitalist yaratma fikri ile birleşince bu zehirli ikili, Türkiye’de yaşayan ve iş yapmak isteyen insanlar için kapital birikiminin en önemli arteri haline gelmiştir. Her gelen iktidarın kendi zenginini yaratmaya çalışması ile bitmeyen bir “yeni zengin” döngüsü oluşmuştur. Sermaye sahiplerinin 2. Nesil ya da 3. Nesil şirketler ile kurumsallaşmaları çok nadir görülen bir durumdur. Sürekli turbülans yaşayan siyasi ve ekonomik ortam, bürokratik engeller, yasal sisteme ve iş çevresine duyulan güvensizlik, iş yapan insanların; planlı, kurumsal, güvenli ve iş odaklı çalışmalarını zorlaştırır. Bu yüzden Türkiye’de girişimcilik de esnaflık düzeyini geçmekte zorlanmaktadır. Türkiye’nin ekosistemi, mevcut durumu ile girişimciden ziyade fırsatçı üretmeye daha fazla müsaittir.

2) Türkiye’de çoğunluğu devlet tarafından açılmış olan çok sayıda teknoloji merkezinin, net olarak belirlenmiş bir politika dahilinde, stratejik amaçlarla, rakamsal hedeflerle ve en önemlisi belirli alanlarda rekabet avantajı yaratmak için kurulduğunu söylemek güçtür. Teknoparklar daha ziyade üniversitelerin sorumluluğuna bırakılmış ve kendi kaderlerini çizmeleri bekleniyormuş gibi görünmektedir. Önce teknopark yapıp sonra politika ve strateji üretmek etkinlik ve verimliliği düşürecektir.

3) Teknoparkların finansal destek kaynakları zayıftır. Devletin verdiği teşvik, hibe ve krediler, küçük girişimlerin ya da projelerin başlamasını desteklese de, uluslararası pazarlara giriş gücünü yaratma potansiyeli düşüktür. Ayrıca bu programlara erişim uzun, zor ve yorucu bir süreçtir. Zaten özel girişimlere çok fazla devlet desteği verilmesi, girişimciden ziyade çok sayıda AR-GE memuru kimliğinde çalışanın ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Bankaların girişimlere yaklaşımı çağın gerisinde bir anlayışa sahiptir ve organize yatırım sermayesi henüz emekleme aşamasındadır.

4) Bu ortamda, teknolojik girişim macerası ile para kazanmak isteyen çok sayıda yetenekli girişimci çıkmasını beklemek doğru olmayacaktır. Çıkan girişimciler de, teknoparkların içinde ya da dışında ihtiyaç duydukları destekleyici ortamı bulamamaktadır. Türkiye kolektivist bir kültür olmasına karşın, karma ekonomi olmayı seçerken, ferdi kapitalizmi kıstas almıştır. Ferdi kapitalizmin en belirleyici özelliği olan güçlü ve inisiyatif sahibi bireyin aynı zamanda birlikte çalışma becerilerine de sahip olması beklenir. Türkiye kültüründe ya da eğitim-öğretiminde her iki kavram da eksiktir. Öğretim sistemi daha ziyade zihni kalıplayan, yaratıcılığı körelten ve ezbere dayalı bir yapıya sahiptir. Bu durum toplum ve çalışma hayatının her alanında gözlenebilir. Kolektivist kültürlerde insanlar lider takip etme, itaat ve grup davranışı gösterme eğilimi taşır. İnisiyatif kullanmak ve birlikte çalışarak sonuç elde etmek yabancı kavramlardır. Bu durumda bireysel olması beklenen girişimciler, daha ziyade topu kapıp kaçma eğilimi gösterirler ve birlikte çalışma fikrine uzak dururlar. Türkiye’de başarı gösteren girişimcilerin büyük çoğunluğu, ekosistem yüzünden yurtdışına çıkmayı tercih etmektedir. En çok işbirliği olmasını beklediğimiz teknoparklarda kümedenme oranı %20’nin altındadır ve Teknopark firmalarının %60’ı, firmalarının yenilik, AR-GE kapasitesi ve çevresel işbirliği anlamında teknopark oluşumlarını faydasız bulmaktadır.

5) Teknopark yönetimleri çoğunlukla üniversite kadroları tarafından oluşturulmaktadır. Bu durum, akademik kurumların verimsiz, politik ve hantal iç yapılarını teknopark ortamına yansıtmaktadır ve girişim dinamizmini düşürmektedir. Ayrıca, teknoparkların varlık amacına zıt bir biçimde, üniversite-özel sektör işbirliği %25 civarında kalmaktadır. Teknopark girişimcilerinin %10’undan fazlası akademisyendir ve girişimcilikte başarı oranları çok düşüktür. Bu tablo, daha ziyade danışman, araştırmacı ya da yönetim kurulu üyesi gibi pozisyonlarda olması beklenen akademisyenlerin, teknoparklarda verimsiz konumlarda bulunabildiğine işaret etmektedir.

6) Son olarak, teknopark girişim başarıları için gereken pazarlama bilgi sistemlerinde ve stratejilerinde zayıflıklar vardır. Teknopark ürünlerinin fikir ve tasarım aşamasından önce girişimcilerin kolayca ulaşabileceği, yeni ya da mevcut pazarlara ilişkin sürekli ve güncel bilgi akışı, güçlü pazarlama kanalları ve pazarlama iletişimi desteği gereklidir. Bu tür bir alt yapının oluşturulmasını küçük teknopark girişimcilerinden beklememek gerekir. Bunun da en azından başlangıç yatırımlarının devlet destekli olması ve teknopark yapısı ile bütünleştirilmesi gereklidir. Mesela Ali Baba ve Ali Express girişimciye kanalize edilmiş ancak Çin devletinin yaptığı pazarlama yatırımlarıdır.

Türkiye'nin bilim ve teknoloji yatırımlarından büyük fayda göreceği açıktır. Yukarıda işaret edilen konularda yapılacak iyileştirmeler, bu süreci hızlandıracak gibi etkinlik ve verimliliğin büyük ölçüde artmasına da yol açacaktır.

SONUÇ

İnsanlık için çok önemli değişikliklere gebe bir yüzyılın içindeyiz. Teknolojik ilerleme bütün insanlığı ilgilendiren fırsatlara ya da tehditlere dönüşebilecek bir güçle ve hiç olmadığı kadar hızlı geliyor. Bu gelişim, devletler arası bir çıkar savaşına da dönüşmüş durumda ve bilgi için verilen mücadele, 20. YY'da hayal bile edilemeyecek boyutlara ulaşıyor. Ne yazık ki en hızlı gelişen kaynağımız olan bilgiyi bugünkü kullanma biçimimiz, kadim hayatta kalma içgüdümüz ile örtüşen bir yapıda, yani, kişisel ya da grup çıkarlarını önde tutarak kıt kaynakları ele geçirmek. Bilgi artık, gücün diğer bileşenleri olan para ve kaba kuvvet üzerinde de hakimiyet yaratıyor. Bu yüzden, bireysel, bölgesel ya da ülkesel boyutlarda çıkar sağlamayı düşünmeye devam etmemiz, olası geleceklerimizden daha olumsuz olanlara doğru ilerlememize sebep olacaktır. İnsanlık olarak 21. YY daki en büyük zorluklarımızdan birinin, katkısı ayak izinden büyük insan sayısını çoğaltmak olacağını düşünüyorum. Devlet yönetim biçiminden, büyük ekonomik bölgelere ve belki oradan da gezegen toplumuna doğru ilerlememiz gerekirken, birey ve grup çıkarlarının egemen olduğu ve bireyin büyük güç kazanabildiği bir geleceğe doğru ilerlememiz felaketimize sebep olabilir. Silikon vadisi'ne ve teknoparklara bakarken belki de düşünmemiz ve ilham almamız gereken en önemli nokta bu olacaktır.

KAYNAKÇA

- Altman, S. (2014). “Why Silicon Valley Works”, Blog sayfası erişim tarihi: 08/2019, <https://blog.samaltman.com/why-silicon-valley-works>.
- Amadeo, K. (2019). “Five Reasons Why No One Can Copy Silicon Valley’s Success” The Balance, Erişim tarihi: 08/2019. <https://www.thebalance.com/what-is-silicon-valley-3305808> Updated August 24, 2019.
- Aslani, A., Eftekhari, H., Didari, M. (2016). “Comparative Analysis of the Science and Technology Parks of the US Universities and a Selected Developing Country”, *RISUS - Journal on Innovation and Sustainability*. 6 (2).
- Berlin, L. (2017). “*Trouble makers; Silicon Valley’s Coming of Age*”, Simon Schuster, NY.
- Cansız, M. (2017). “*Türkiye Teknoparkları*”, T.C. Kalkınma Bakanlığı yayın no: 2972, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara
- Carreyrou, J. (2018). “Bad Blood”, Pan Macmillan UK, London.
- Chang, E. (2018). “Brotopia: Breaking Up the Boys’ Club of Silicon Valley”, Penguin, NY.
- Crompton, A. (2018). “What’s Special About Silicon Valley?” Blog sayfası erişim tarihi: 08/2019, <https://www.alexrompton.com/blog/2018/02/22/whats-special-about-silicon-valley>.
- Forbes.com. (2019). “Apttus CEO Kirk-Krappe is a citizen of the world teaching Silicon valley how to crack Europe”, Erişim tarihi: 08/2019 <https://www.forbes.com/sites/edmundingham/2015/07/28/apttus-ceo-kirk-krappe-is-a-citizen-of-the-world-teaching-silicon-valley-how-to-crack-europe/#7cc67af21c76>, 2015
- Gates, M. (2019). “The Moment of Lift” **Flatiron Books**, NY
- Hayes, T. (2019). “How Silicon Valley Works”, Huffington Post, Erişim tarihi: 08/2019 https://www.huffpost.com/entry/howsiliconvalleyworks_b_6624534?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29v-Z2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAACPZ7QaClufTjSbx9hDOV-bxO8zjZFRdxg0cYZPCzRmpPepyK2Ma_iQXz5iN6MvwRMqFuI6_zLPxDqY6qhP_RhawEJwKQc_T1jONxLHp4T714OLj2tR3rGKtrDN_xPyTTYaTRN5cpeU4G1VOst9yk9004uZb0_SB4as_Rpg7WB4L, Updated Apr 07, 2015
- Hıdıroğlu, D. (2020). 21. *Yy’da Yenilikçi Girişimcilik: Küresel Konjonktürde Kadın Yenilikçi Girişimciliğine Finansın Düzenleyici Etkisi*, Nobel Yayınevi, Ankara. 1 (1). 1-133.

- Hidroğlu, D. (2020). *The Strategic Management of Innovative Entrepreneurship in Turkey: A Workshop within the Scope of "YoutatworkEU"*, IJOPEC Publishing, 1(1), 197-225.
- Kaplan, Z. (2011). "Technoparks in Turkey: A Source of Technological Development?", EU Concord; The Dynamics of Europe's Industrial Structure and the Growth of Innovative Firms, Conference on Corporate R&D, Poster submission.
- Medium.com. (2019). Erişim tarihi: 08/2019
https://medium.com/@Strange_bt_True/how-big-is-the-porn-industry-fbc1ac78091b
- MORSS Global Finance.com. (2019). Erişim tarihi: 08/2019
<http://www.morssglobalfinance.com/the-economics-of-the-global-entertainment-industry/>
- Piscione, D. (2014). "Secrets of Silicon Valley", St. Martin's Griffin, NY
- Ries, E. (2011). "The Lean Startup" Penguin Books, 2011, NY
- Sanayi.gov.tr, Erişim tarihi: 08/2019 <https://teknopark.sanayi.gov.tr/Content/Dokumanlar?b2wKBrZrBYleXyu71jJelA%253d%253d=AxWIZLt%252b-4yO%252bZuF1nuVMAG%253d%253d>
- Schröder, V. (2018). "Why the Startup environment in Silicon Valley is more fruitful than in the Netherlands", Medium, Erişim tarihi: 08/2019, <https://medium.com/swlh/why-the-startup-environment-in-silicon-valley-is-more-fruitful-than-in-the-netherlands-921ea0170954>.
- Statista.com, Erişim tarihi: 08/2019 <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- UNESCO.org, Erişim tarihi: 08/2019
<http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/science-technology/university-industry-partnerships/science-parks-around-the-world/>
- US Census Bureau. gov, Erişim tarihi: 08/20 https://www.census.gov/searchresults.html?q=santa+clara+valley&page=1&stateGeo=none&searchtype=web&cssp=SERP&_charset_=UTF-8, 2019
- Valaiti, A. (2017). "The Truth About Silicon Valley", Medium, Erişim tarihi: 08/2019, <https://medium.com/@Alex.Valaitis/the-truth-about-silicon-valley-7ba5de6c36a2>.

Doç. Dr. Arıl CANSEL

1962 yılında Ankara’da doğmuştur. İlk ve orta öğretimini bu şehirde tamamladı. Gazi üniversitesinde lisans eğitimi aldığı dönemde, çeşitli ticari girişimlerle ilgilenmiştir. Ankara üniversitesinde MBA programında yer aldığı dönemde ticari faaliyetlerini ve küçük yaşta başladığı kürek sporunu milli takım düzeyinde sürdürüyordu. 1987 yılında Gazi üniversitesinde araştırma görevlisi olarak göreve başlamıştır. 1989 yılında doktora çalışmalarını sürdürmek üzere San Francisco State University ile anlaştı ve California’ya yerleşmiştir. Burada, doktora çalışmalarının yanı sıra, ticaret ve yöneticilik görevleri de üstlenmiştir. San Jose Focus ve Prognostics şirketlerinde pazarlama araştırmacısı, Tandy Corp. ve Prudential şirketlerinde pazarlama yöneticisi ve Stanford üniversitesinde proje yöneticisi olarak çalışmıştır. Stanford kürek takımında ve diğer Amerikan takımlarında iki dünya şampiyonluğu dahil bir çok ulusal ve uluslararası birincilik kazanmış ve antrenörlük yapmıştır. Olimpiyat takımına sporcu yetiştirmiştir. 2000 yılında olimpiyat takımında yer almak amacı ile bir yıl Türkiye’de yaşadı. Bu dönemde, Galatasaray kürek kulübü adına yarışlara girerken, diğer taraftan İstanbul’da üstlendiği özel sektör yöneticilik sorumluluklarının yanı sıra, Yeditepe üniversitesinde öğretim üyeliği ve Kıbrıs Doğu Akdeniz üniversitesinde Reklam ve Halkla İlişkiler Bölüm Başkanlığı görevlerini de üstlenmiştir. 2001 yılında Stanford üniversitesinde proje yöneticisi olarak çalışmıştır. 2002-2005 yılları arasında CEO olarak Singapur ve Malezya’da görev yapmıştır. Üst düzey yöneticilik görevine İstanbul’da bir süre devam ettikten sonra, 2007 yılında aile kurarak özel sektörden ayrılmış, danışmanlık hizmetleri ve akademik kariyerine KKTC’nde devam etmiştir. 2013 yılından itibaren Gazi üniversitesinde göreve başlamıştır. 2016 yılında doçenlik ünvanı almıştır. Üniversitenin, AHBV olarak isim değiştirdiği dönemde bir süre Singapur Üniversitesinde görev yapan Cansel, 2019 yılından itibaren, pazarlama iletişimi alanında AHBV üniversitesindeki kariyerine devam etmektedir.

BÖLÜM -17

KURUMSAL EKOSİSTEMLERDE DİJİTALLEŞMENİN SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ

Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT

Karabük Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0001-5362-7585, ufukkaradavut@karabuk.edu.tr

GİRİŞ

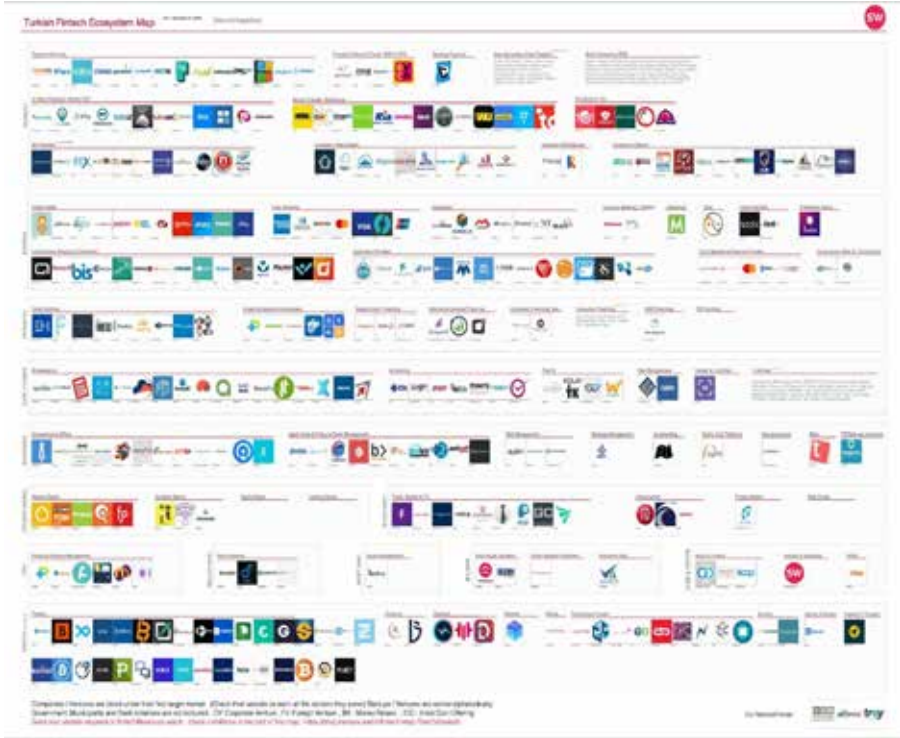
Son yıllarda her alandaki değişim bilgi teknolojilerinde de kendini belirgin şekilde göstermiştir. Bilgi teknolojilerinin gelişim hızı diğer alanlardaki değişimin yönünü ve hızını da belirleyen en önemli faktör olarak görülmektedir. Özellikle kurumsallaşma açısından dijitalleşme ve dijital ekosistemlerin tam olarak anlaşılması ve sistematik bir şekilde kurumsallaşması gerekmektedir. Bunun içinde dijital ekosistemlerin kurumlar içinde yer edinmesi ve etkili olabilmesi gerekir. Dijital ekosistem denilince bir bütün olarak işlev görebilen birbirlerine bağlı bilgi kaynakları grubu olarak tanımlayabiliriz. Dijital ekosistemlerde tedarikçiler, müşteriler, ortaklar ve veri hizmet sağlayıcılarının tamamı grubun içinde yer alırlar. Bu tip yapılarda başarının ana belirleyicisi birlikte çalışabilirliktir. Birliktelik bağları ne kadar güçlü olursa sistem o derece başarılı olacaktır.

Dijital ekosistemler genel olarak pazara hâkim olan firmalar tarafından belirlendiği için belirlenen sınırların dışına çıkılmasına pek imkân bulunmaz. Çıkmak isteyenler ise sistem dışına itilerek kontrolün elden çıkmamasına gayret edilir. Sistem dışına çıkma sayısı arttıkça kontrolün daha da zorlaşacağı bilindiğinden sistemin liderleri sistem dışına çıkılmayacak şekilde ortamlar hazırlar. Özellikle işletmeler arasında olması gereken bazı uygulamaları birbirleri ile sıkı bir şekilde entegre ederek sistem içinde yer alan işletmelerin kullanılan teknolojiyi belli oranlarda kullanmasına ve yönlendirmesine izin verirler (Majchrzak ve Markus, 2013). Böylece işletmeler kendilerinin kullandıkları sistem içinde

bir miktar büyüme ve gelişme ortamını bulurlar. Büyüme ve gelişmenin olması aslında ortada bulunan pastadan alınan payın belli ölçüde büyüme anlamına da geldiğinden işletmeler artık sistemin dışına çıkmayı düşünmedikleri gibi sistem içindeki konumlarını kalıcı ya da uzun süreli olması için çalışmaya başlarlar. Uzun süreli kalma düşüncesi sistemi oluşturan ve yönetenler açısından olumlu bir gelişmedir. Sistemlerin başarısı aynı zamanda yaşam üretkenliği ve yararlılığı ile belirlenebilmektedir. Üretkenlik arttıkça bundan faydalanma ve yararlanma oranı da artmaktadır.

Bir ekosistem oluşturulduğunda sistemin mutlak surette işletilebilir ve çalışılabilir olması gerekir. Eğer oluşturulan ekosistem gerektiği şekilde işlemiyor ve alt parçaları ile eşgüdüm halinde değilse sistem bir süre sonra sistemin parçaları olan işletmeler açısından fayda yerine zarar getirmeye başlayabilir. Bu eğer gerekli tedbirler alınmazsa işletmeler açısından ölümcül olabilir. Yönetilemeyen ekosistemlerin büyüme ve gelişmeleri sağlıklı olmayacaktır (Chircu ve Kauffman, 2000). Sağlıklı büyüme ve gelişme gösteremeyen sistemlerin uzun süreli yaşaması ve sistemi oluşturan parçalara faydalı olması mümkün olmaz. Burada karşılaşılan en önemli sorun ekosistemin oluşturulurken gerekli olan bağılıkların yeterince tanımlanmaması sonucunda kontrol edilebilirlik mekanizmaları gerektiği şekilde çalışmazlar. Bunun sonucu olarak da yönetilemeyen bir yapı oluşmuş olur. Yönetilemeyen yapıların hızlı bir şekilde bozulacağı bilinmektedir (Zammuto vd., 2007). Bunun içinde güçlü bir ekosistem haritasının oluşturulması gerekir.

Ekosistem haritası yapılacakların sistematik bir düzenlemesinden ibarettir. Dünya genelinde her ülke kendi çapında bir ekosistem haritası hazırlamaktadır. Hazırlanan ekosistem haritaları ile dış yatırımcılara ne kadar güvenilir ve sağlam temellere sahip olduklarını göstermeye çalışarak yatırım yapacaklara güven vermeye çalışırlar. Güvenirlik arttıkça yerli ve yabancıların yapacakları yatırımın hem miktarı arta hem de içerikte büyük değişiklikler olur. Türkiye için hazırlanan örnek bir ekosistem haritası Şekil 1’de gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde ekosistemin bütün parçalarının birbirlerini tamamlayan ve destekleyen ünitelerden oluştuğu görülür. Bunun gibi ekosistemler oluşturulabilir.



Şekil 1. Türkiye İçin Hazırlanan Örnek Bir Ekosistem Haritası (fintechistanbul.org)

Burada önemli olan ekosistemin kurulması değil uyumlu ve uygun bir şekilde yürütülebilmesidir. Ülkeler yapmış oldukları kısa, orta ve uzun vadeli programlar ile büyüme ve gelişmelerini sürekli hale getirmeye çalışmaktadırlar. Ancak bu süreçleri izlemek çoğu zaman zor olmaktadır. Bu zorluğu aşabilmek için bölgesel ve ulusal anlamda yapılan ekosistemlerin durumlarını izleyebilmek için ekosistem haritaları geliştirilmektedir. Bu haritaların ne önemli özelliği işletmelerin kategorize edilmesi ve birbirleri ile olan bağlarıdır. Biraz daha öze inilerek örneğin sağlıkta, tarımsal alanda, inşaat sektöründe ve sanayi alanlarında hazırlanan ekosistem haritaları bulunmaktadır (Ogutu ve ark., 2014). Hazırlanan haritalar sabit olmayıp sürekli olarak değişiklik gösterebilmektedir. Çünkü sisteme katılan yeni katılımcılar olabildiği gibi sistemin dışına çıkanlarda olabilmektedir.

1. EKOSİSTEMİN GEREKLİLİĞİ VE ÖNEMİ

Ekosistem kavramı iş dünyası için oldukça yenidir. İlk kez girişimcilik alanında 1993 yılında “ekosistem” terimi kullanılmaya başlanmıştır (Moore, 1993). Ekosistem kavramını kullanırken işletmeleri kendi içinde özel bir yapı halinde

değerlendirilmiş ve finanse edenler, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki ilişkiler dikkate alınarak sadece bir sektör değil sektörler arasındaki ilişki temeline dayalı olarak bir yapıdan bahsedilmiştir. Sektörel olarak inceleme yapmak tek başına sorunların çözülmesinde veya tanımlanmasına yeterli olmamaktadır. Özellikle sektörler arasındaki karşılıklı ilişkilerin açıklanması bizlere yol gösterici olacaktır. Ekosistem kavramı oldukça yeni olmasına rağmen kabul görmüş ve üzerinde ciddiyle durulmaya başlanmıştır. Aslında ekosistem kavramının neden bu derece önem kazanmış olabileceği düşünülebilir. Bunun için bilgi toplumuna geçişin temel dinamiklerine bakmak gerekecektir. Bilgi toplumu olma yolunda büyük mesafeler alan insanlık, aynı zamanda hemen her şeyin temelinde bilginin olduğunu ve bilgi olmadan bir şeyler yapmanın mümkün olmayacağını, yapılsa bile anlamlı olmayacağını kavramış durumdadır.

Kurumlar ilk zamanlar yapısal olarak bilimsellikten uzak olarak sadece kaba üretim düşüncesine sahiplerken, hızlı bir dönüşüm ile bu yoldan ayrılmışlar ve bilimsel bilgi tabanlı üretim yöntemine doğru geçmişlerdir. Halen daha geçişin istenilen düzeyde olduğunu söylemek mümkün değildir. Bunun içinde herkesin sorularına cevap alabileceği, sorunlarını rahatlıkla çözebileceği ve kazanabileceği bir yapının kurulması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Hıdıroğlu, 2021). İlk zamanlar gönüllülük esas alınsa da kurulan yapı içerisinde sistemin yürütülebilmesi için bu yapının içinde yer alma zorunluluğunun oluşacağını söylenebilir. Bu yapı ekosistem kavramı ile açıklanabilir. Kurumsal ekosistemler pek çok yapıyı bünyesinde barındıran ama uyum içinde çalışmaya yapabilen canlı ve hareketli yapılardır (Cohen, 2006). Her işletmenin kendine has yapısı bulunmaktadır. Ancak temel olarak müşteri, tedarikçi ve hizmet sağlayıcılığı bakımından bir değişme olmaz. Bunları bir birbirlerine sıkıca bağlanmış zincirler olarak kabul edersek bu zincirin başarılı bir şekilde çalışmasını sağlayabilecek üst zincirlere ihtiyaç olacaktır (Caiati ve ark., 2017). İşte birbirlerine sıkıca bağlı olan çok sayıdaki zincirin bir araya gelmesi farklı yapıların bir araya gelerek oldukça uyumlu yeni yapıların oluşmasına sebep olabilmektedir. Kurumlar bunları yaparken aynı düşüncede hareket ederek büyük bir canlı sistemi yürütmeye çalıştıklarının farkında olmazlar. Kurumsal ekosistem aslında oluşturulan bu yapının sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi işlemidir.

Ekosistemlerin farklı yapıları bulunur. Yeni yapılar oluşur ve oluşan bu yapılar kendi içlerinde değer üretirler (Gawer ve Cusumano, 2014). Üretilen değerlerden ekosistemin bütün parçaları bir şekilde yararlanırlar. Ekosistem kavramı ile işletmeler sahip oldukları imkanları değerlendirme açısından farklı bakış açı-

larına ve yönetim felsefesine sahip olmaya başlarlar (Hıdıroğlu, 2020). Ellerinde bulunan imkanların aslında çok yetersiz değil bir bütünün parçaları olabileceğini ve bu parçaların birleşmesiyle çok daha büyük bir yapının oluşabileceğini görebilirler. Böylece daha büyük bir heyecan ve istekle çalışmalarına yön verebilirler. Çünkü büyük bir yapının parçası olmak demek aynı zamanda o bütünü temsil etmek demektir. Bir yapıyı temsil edebilmek içinde temsil yeteneğine sahip olunması gerekir. İşte işletmeler temsil edecekleri yapıyı çok daha iyi tanıyarak yeni öğretilere sahip olacaklar ve müşterilerin ve çalışanların farklı bakış açısı ve anlayış ile değerlendirilmesine çalışılacaktır. Ekosisteme bağlanan işletmeler sahip oldukları bilgi, kültür ve değerler sisteminden çok farklı yapıya sahip bir ağ sisteminin içine gireceklerinden ilk zamanlarda biraz sıkıntılar yaşasalar bile zaman içinde bunları aşacaklardır (Yuki, 2021).

Şimdi de ekosistemin neden önemli olduğunu açıklayalım. Ekosistem kavramı hızla çalışma hayatını girmiş ve artık kurumsal ekosistemlerden bahseder olduk. Ancak bunun önemini belirtmekte fayda vardır. Sırasıyla;

1.1.Dünya'yı Tanımak:

Ekosistem ile oluşan bağımlık işletmelerin sahip oldukları küçük dünyaların aşılarda dünya genelinde faaliyet göstermelerini sağlayabilmektedir. Bunun yapabilmeleri için ise öncelikli olarak dünya'yı tanımaları gerekmektedir. Ekosistemin parçası haline gelen işletmeler büyük çaplı düşünmeye başlayarak önceden göremediklerini görmeye, düşünemediklerini düşünmeye ve yapamadıkları yapmaya başlarlar. Bu kendilerine olan güvenin artmasına sebep olacağı gibi aynı zamanda dahil oldukları ekosistemin parçası olarak kalmaya devam ederler. Bu tip işletmeler ekosistemin parçası oldukları süreç konumlarını korudukları gibi daha da ileriye gidebileceklerinin farkındadırlar. Ekosistemi oluşturanlar ise her bir parçanın güçlü olmasından memnun olurlar. Çünkü her parça sistemi çok güçlü yapabildiği gibi çok zayıf konuma da getirebilir (Martin ve ark., 2021). Dünya'yı tanımak aynı zamanda yeni ihtiyaçlar, yeni müşteriler, yeni ortaklıklar ve yeni bir ortamı beraberinde getirecektir. Ülke bazında ya da ülke içindeki kendi alanlarında faaliyette bulunan işletmelerin tanınması başarılı bir gelecek için yeterli olmamaktadır. Çünkü dünya bir bütüne doğru hızla gitmektedir. Bunun sakıncalı yanları çok olduğu gibi özellikle ekonomik anlamda büyük avantajlar sağlayabilmektedir. Aynı alanda ya da farklı alanlarda çalışan iş insanlarını ve işletmeleri görmek ve onları ile karşılıklı olarak temaslarda bulunarak düşünce yapılarında değişikliğe gidilebilir.

1.2.Küresel Rekabeti Tanımak:

Her ülkenin ekonomik koşulları şartlara ve konumuna göre bazı değişiklikler gösterse bile ekonomik işleyişin temel yapısı içinde benzer ekosistemlere sahip olurlar. Ancak özellikle küçük işletmeler yapısal olarak büyük çaplı iler yapmaya genel olarak hazır olmadıkları gibi buna psikolojik olarak da hazır değildir. Ekosistemler kendileri içinde yer alan işletmeleri bu açıdan destekleyerek ileriye yönelik olarak daha güçlü adımlar atmalarına yardımcı olur. Onları hem ekonomik ve hem de psikolojik olarak dış dünyanın koşullarına hazırlar. Çünkü değişen dünya ve beraberinde anlayış değişikliklerini de beraberinde getirmiştir. Eskisi gibi bir rekabet anlayışından çok biraz daha acımasız ve karşısındakileri yıkmaya yönelik bir yapı kazanılmıştır (Zuboff, 2015). Bu yapının karşısına tek başına çıkmak ve ayakta kalabilmek çoğu zaman mümkün olmaz. Bunun için kurumsal bir ekosistem ile rekabet edilerek ayakta kalınabilir. Özellikle değişen teknolojik alt yapı nedeniyle çoğu zaman çaresiz kalan işletmeler rekabete dayanmakta zorlanmaktadır. Teknolojiye sürekli olarak ve büyük oranda yatırımların yapılması gerekmektedir. Ancak bunun yapılabilmesi için gerekli olan mali yük düşünüldüğünden çok yüksek olacağından işletmelerin bir bölümü bundan kaçınmaktadır. Bunun sonucu olarak da rekabetten çekinmektedirler. Piyasa kurucuları rekabetin azalması için bu tür koşulları öne çıkararak ve mümkün olduğunca maliyetleri artırarak önde durmaya çalışırlar.

1.3.Dünya Ekonomisine Bağlanmak:

Dünya'yı tanımak ve orada nelerin yaşandığını, ekonomik faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü ve nasıl var olunacağını bilmek ancak dünyayı tanımak ile mümkün olmaktadır. Dünyayı tanıdıktan sonra rekabet kuralları bilinir ve kurallara göre işletmeler hazırlanır. İşletmeler bireysel olarak bunları yapmaları çok zor olduğundan genel olarak mümkün olmaz. Bunu bir ekosistem içinde yapabilmektedirler. Ekonomik anlamda bireysel bakış açısı ile toplumsal bakış açıları arasında farklılıklar vardır ki bunun olması her zaman için ekonomik değer katar. Yeni yatırım alanlarının bulunması, birlikte projelerin geliştirilmesi, ortak çalışma alanlarının bulunması ve rekabet koşullarında daha güçlü kalabilmek için gereklidir. Dünya ekonomisine bağlanmadan sadece ülke genelinde bunların yapılması mümkün olmaz. Ülke içinde var olan koşullar ile dünya geneline hâkim olan koşullar arasında farklılık her zaman olacaktır. Bu farklılıkların neler olduğunun bilinmesi için çok sayıda işletmenin bir araya gelerek hedef birliği yaptıkları ekosistemlerin büyük faydaları olacaktır. Ancak dünyaya bağlanmak

demek internet bağlantısı yapmak anlamı taşımaz. Dünyayı tanımak ekonomik olarak nelerin olduğunu, nelerin nasıl değişim gösterdiğini ve geleceğin nasıl planlanması gerektiği gibi konuların açıklığa kavuşması için gereklidir.

1.4. Uzakları Görebilmek:

İşletmeler varlıklarını gelecekte de sürdürmek isterler. Bunu yaparken de gelecekte şimdiki konumlarına göre çok daha iyi olmak ve biraz daha büyümek isterler. Elbette bunları yapabilmeleri için geleceğe yatırım yapılması gerekir. Geleceğe yatırım yapabilmek için de geleceği görmek ve gelecek için gerekli olan yatırımları yapmak gerekir. Geleceği göremeyenlerin bunun için hazırlık yapmalarını bekleyemeyiz. İşletmelerin bir kısmının zaman içerisinde ekonomik yapıdan uzaklaşarak kaybolmalarının temel nedenleri arasında ilk sırayı kendilerinin oluşturduğu küçük ekosistemi aşamayarak belli bazı kalıplar içine sıkışmak olmuştur. Kalıpları yıkmaktan korkarak küresel anlamda rekabet kurallarına uyum sağlayamayan işletmeler rekabet edememekte ve bir süre sonra ekonomik hayattan çekilmekte veya çok küçülmektedirler. İşletmelerin gelecek açısından müşterilerini daha fazla dinlemeleri gerekir. Geleceği şekillendiren büyük ölçüde müşterilerin talepleri olmaktadır. Müşterilere değer vermek ve onları her zamankinden çok daha fazla dinlemek yeni düşüncelerin oluşmasını ve gelecekte olabilecek yeni üretim şekillerinin canlanmasına yardımcı olacaktır (Senge, 1990).

Bunlar yapılırken işletmelerin dikkat etmesi gereken hususlar ise şöyledir:

1.4.1. Lider kadronun uygunluğu: İşletmeleri büyüten de küçüten de liderlerdir. İşletmelerin işini bilen liderler tarafından yönetilmesi gerekir. Büyümekten korkan liderler işletmeleri sahip oldukları konumda tutmaya çalışırlar. Oysa gelişen dünyada konumunu korumak geri kalmak anlamına gelecektir. Sürekli olarak geleceği okuyan ve gelecek için çalışan liderlere ihtiyaç olacaktır.

1.4.2. Kalıcılık için düşünce sisteminin de değiştirilmesi gerekmektedir. Çünkü işletmeler genel olarak bulundukları alanda en iyi olmaya çalışırlar. Aslında bu düşünce yanlış veya eksiktir. Asıl düşünülmesi gereken dünya genelinde en iyi olmak değil, dünya için insanlık için en iyi nasıl olunabilir düşüncesinin hâkim olmasıdır. Dünya ve insanlık için “nasıl iyi olunabilir”in bilinmesi ekonomik hayatta başarı şansını artıracaktır.

1.4.3. Eğer dünya genelinde bir çalışma yapılacak ve birinci öncelik insanlığa hizmet olacaksa çevreye karşı büyük bir sorumluluğumuzu olduğunu

akıda tutulması gerekir. Yapılacak her türlü ekonomik faaliyetin mutlak surette çevreye ve doğaya bir dönüşü olacaktır. Önemli olan bu dönüşün olumlu olması veya en az zararlı olmasının sağlanmasıdır. Çevreye dost olmayan işletmelerin insana dost olmalarını bekleyemeyiz. Çünkü çevre olmazsa insanlık olmaz. İnsanlık yoksa hayat yok demektir. Ekosistem kavramı temel olarak insanı hedef aldığından yaşanabilir bir çevrede ekonomik kuralların işletilmesini teşvik eder. Ancak bazen bu kuralın aşıldığını görebildiğimiz kötü örneklerde bulunmaktadır. Sağlıklı dünya için sağlıklı ürünler üretilmeli ve sağlıklı ürünler tüketilmelidir.

1.4.4. Değişim her alanda hızlı değişir ve gelişirken teknolojinin katkısı azımsanamayacak kadar büyüktür. Teknolojik gelişim ve beraberinde getirdiği yenilikler ile yapılan işlemler daha hızlı ve aynı ölçüde kaliteli olabilmektedir. Teknolojik olarak geri kalma stratejik bir düşünce ise ölümcül bir hata olur. Ancak teknolojiyi insan hayatını ve düşüncesini ikinci dereceye atmadan değerlendirmeye almak çok daha yerinde bir davranış olacaktır. Günümüzde teknoloji bir itibar göstergesi olmuştur. Özellikle üretilen ürünlerin kullanıcılara sunulmasında teknoloji ne kadar çok ve doğru bir şekilde kullanılıyorsa saygınlık ve göz önünde olunabilirlik artmaktadır. Çünkü bu müşterilerin bakış açılarını değiştirdiği gibi onların düşüncelerinin yönlendirilmesinde çok etkili olmaktadır. Günümüzde nanoteknolojik ve biyoteknolojik ürünler ön plana çıksa da yapay zekâ ürünü ürünlerin son yıllardaki yükselişi ve yeri oldukça önemli hale gelmiştir. Bilgi temelli ekonomilerde yapay zekâ kullanım oranları hızla artmaktadır. Yapay zekâ uygulamaları işletmelerin dijital dönüşüm geçirmelerinde ve gelişmelerinde öncelikli olarak gündeme gelmektedir.

1.4.5. Rekabet denilince öncelikli konular arasında verimlilik gelmektedir. Verimli çalışan işletmeler ekosistemden en çok yararlananlar olmaktadır. Verimli olmayanlar ise zaman içerisinde sistemden dışarı çıkarılmaktadır. Ekosistem bir düzen hareketidir. Düzenin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için sistemin sağlıklı çalışması gerekir ki bu sistemin parçaları olan işletmelerin düzenli çalışmaları ile olabilir. Uyum içinde çalışma olduğu sürece başarı kaçınılmaz bir şekilde gerçekleşir. İşletmelerin başta enerji verimliliği olmak üzere her alanda dikkatli olmaları gerekir. Üretimin temel belirleyicisi enerjidir ve enerjinin verimli kullanılması esastır. Enerji verimliliği denilince aklımıza farklı konular gelebilir. Ancak burada bahsettiğimiz çalışanların verimli olması ve enerjilerini iş alanına aktarmaları istenir. Çünkü işletmeler ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar onların başarısı çalışanların başarıları ile ölçülür. Çünkü çalışanlar aynı zamanda işlet-

menin birer temsilcisi konumundadırlar. Temsilciler verimli ve başarılı oldukları sürece temsil ettikleri işletmelerinde verimli ve başarılı olması beklenir.

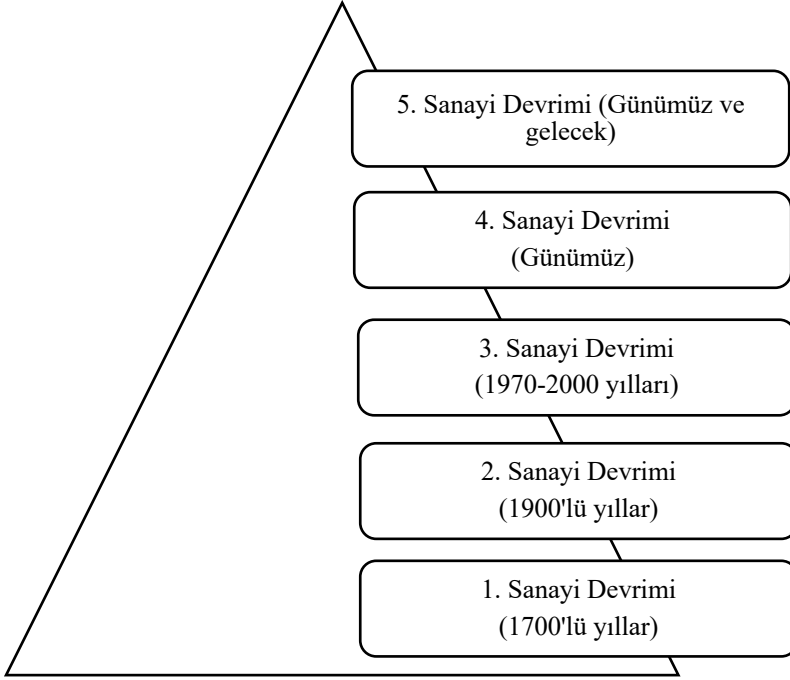
1.4.6. Araştırma ve Geliştirme çalışmalarına ara verilmeden devam edilmelidir. İşletmelerin önemli kısmında Ar-Ge birimi bulunmamaktadır. Bu işletmenin gelişmesini ve dönüşümünü yavaşlatan bir faktördür. Ar-Ge birimi bizlere yeniliklere ulaşma ve yenilikleri benimseme konusunda kolaylıklar sağladığı bilgi zaman kazanıldığından rekabet oluşturma bakımından geride kalınma tereddütleri yaşanmaz. Yeni ürünlerin planlanması, üretilmesi, pazara sunulması aşamalarında doğrudan katkı sunacağı için pazardaki tutunma gücünüzün artmasına katkı sağlayacaktır. Yenilikleri takip etmeyen veya edemeyen işletmelerin uzun süreli var olmaları söz konusu olmaz. Benzer şekilde özellikle kurumsal ekosistemlerde Ar-Ge kesinlikle olması gereken bir davranış şeklidir.

1.4.7. Uyum çalışmalarının yürütülmesi önemlidir. Ekosistemin parçası olmak tek başına yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda ekosistemin parçası olarak kalınmalıdır. Bunun içinde uyum sağlayabilmek için her türlü değişime ve dönüşüme katılmak gerekir. Özellikle dünya genelinde var olan Endüstri 4.0 ve yeni gelişmekte olan Endüstri 5.0 çalışmaları özellikle ekosistemlerde uyumun sağlanması için gereklilik halini almıştır. Doğal olarak sistem ile uyumlu çalışmayan parçalar zaman içerisinde sistemden atılmaktadır. Eğer işletmeler uyum konusunda sorun yaşıyor ve sorunu aşamıyorlarsa sistemin dışında kalacaklarını bilmeleri gerekir.

2. DİJİTALLEŞME VE DİJİTALLEŞMENİN GETİRDİKLERİ

Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler son hızla devam etmektedir. Hız o kadar yüksek ki çoğu zaman yetişmekte zorlanıldığı da olmaktadır. Özellikle her geliştirilen teknolojinin daha yüksek maliyet getirmesi işletmeleri ve rekabeti etkilemektedir. Dijitalleşme de bu süreçler içinde yer alan önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. Dijitalleşme ise toplumlar arasındaki iletişim daha hızlanmış, yapılan işlemlerin süresi kısalmış, yapılan iş uygulamalarının yapısında da değişimler olmuştur (Bonina ve ark, 2021). İşletmeler fiziki ortamdan yavaş yavaş uzaklaşarak sanal âleme doğru çalışmalarını taşımışlardır. Taşıma işlemi ile dijitalleşmedeki gelişim birbirini tamamlayan ve aynı zamanda destekleyen bir yapı oluşmaya başlamıştır. Dijitalleşme arttıkça işletmelerin sanal âleme doğru hareketleri artmaya başlamış, işletme sayısı arttıkça da dijital alanda gelişimler hızlanmıştır.

Teknolojik gelişmeler önceleri çok yavaş ilerlerken eldeki bilgi birikiminin artması nedeniyle gelişim artık çok daha hızlı olmaktadır (Şekil 2). Bilgi birikiminin hem çoğalması ve hem de çeşitlenmesi işletmeleri zorlamaya başlamıştır. Bundan güçlü bir şekilde çıkış için ise ekosisteme dayalı bir yapılaşma üzerinde durulmuştur. Gelecek te çok daha yoğun ve etkin bir şekilde gündemde olacağı söylenebilir.

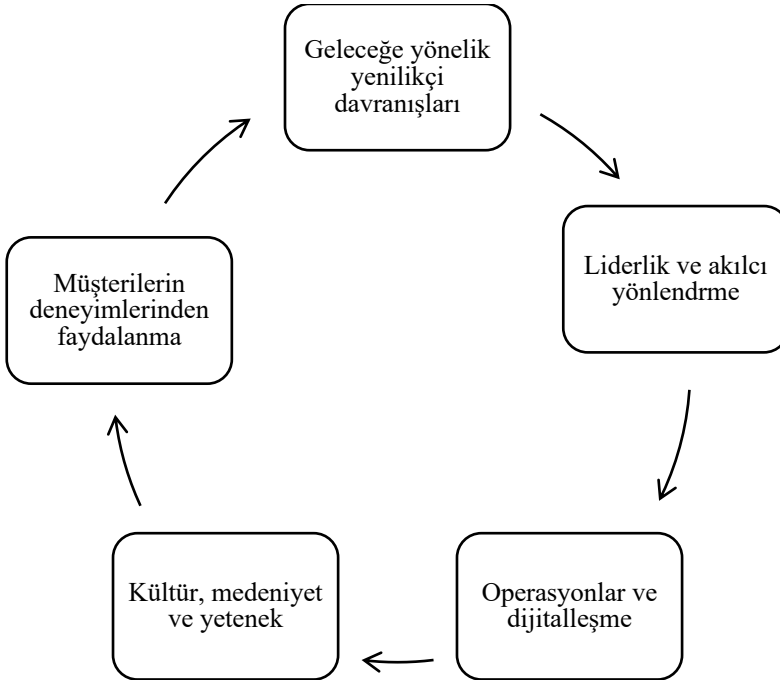


Şekil 2. Sanayi Devrimlerinin Tarihi Gelişimi

Dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramlarını kullanırken genel olarak ba-site alınarak değerlendirme yapılmaktadır. Bunu yapanlar dijitalleşmeyi sadece internette site açmak, alışveriş yapmak, medyatik amaçlarla kullanmak ve bazı yazılımları kullanmak olarak görebilmektedirler. Dijitalleşme çalışılan her bir alan için birbirleri ile uyumlu olarak çalışan ve her biri farklı uygulamalara ge-reksinim duyabilen bir yapı olmakla birlikte aynı amanda bunların sonucunda tek biri çözüm bulunmamaktadır. Bütün çözümleri oluşturan kaynakları birlikte değerlendiren bir yapıdır. Dijital dönüşümü kısaca şu şekilde şameteze edebiliriz (Şekil 3).

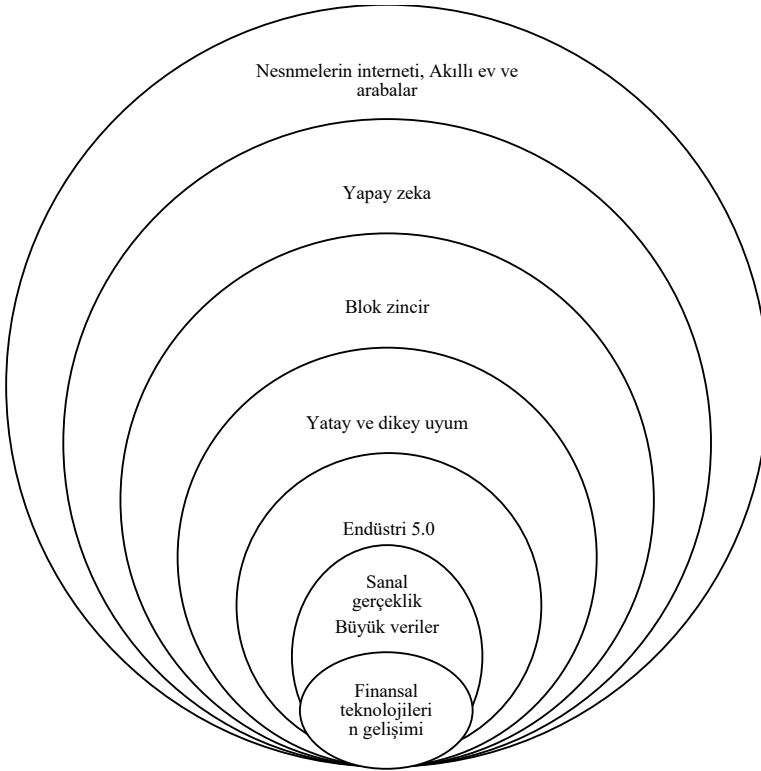
Dijitalleşme ile sadece elimizde tuttuğumuz ve yoğun olarak kullandığımız telefonlarımız değil, hemen her şeyimiz akıllı sistemler ile donatılmış olacaktır (Yoo ve ark., 2012). Akıllı sistemlerin kullanılmasıyla birlikte yaşam tarzımız

değişeceği gibi aynı zamanda algılarımızda da değişiklikler yaşanacaktır. Artık eskisi gibi düşünmeyen, eskisi gibi yaşamayan ve dünyayı çok farklı algılayan bireyler olacağız. Aslında bir anlamda yaşamımızı bizler değil akıllı cihazlar yönetmeye başlayacak. Akıllı cihazların kullanılmasıyla birlikte hemen her şey insanların yaşamlarını kolaylaştırıcı bir hale gelecektir. Ancak bunun bir karşılığı olması gerekir. Bu da insanlığın zaman içerisinde bu rahatlığın etkisi ile makinelere bağlı olarak yaşamaya başlamaları olacaktır (Walsham, 2017). Akıllı sistemler eğer dikkatli kullanılmazlarsa belli bir süre sonra insanlık farkında olmadan kendisini dijital dünyanın derinliklerine bulacak ve buradan çıkış yolu bulamayacağı için kaybolabilecektir. Söyle düşünün evdeki bütün alt ve ekipmanlarınız dijital ve sizi yönlendiriyor. Sokağa çıkıyorsunuz yol boyunca evdekine benzer şekilde çok sayıda dijital makine sizi burada da yönlendiriyor. İşe gittiğinizde de benzer şeyler yaşıyorsunuz. Elbette bunları bizlerin işine gelir. Çok fazla düşünmeden bizim adımıza düşünen ve çok az hata yapabilen cihazların olması hayatımızı kolaylaştırır. Ancak bu aşamaya gelindiğinde de makinesiz bir şeyin yapılamayacağını bilmememiz gerekir (Thornton ve Ocasio, 1999).



Şekil 3. Dijital Dönüşüm.

Dijital dönüşüm kavramı kulağa oldukça hoş gelmektedir. Özellikle gelişmiş örneklerinin görülmeye başlaması ve hayatı kolaylaştırıcı şekilde kullanılması cezbediciliğini de artırmaktadır. Dijitalleşme ile büyük veriler, sanal gerçeklikler, endüstri 5.0 ve akıllı nesneler, akıllı ve arabalar hayatımıza girecektir. Nesnelerin interneti ile evimizdeki veya işyerimizdeki bütün cihazların internet ile birbirlerine bağlanarak etkileşime girmeleri sağlanacak ve yapacaklarımızı veya yapmamız gerekenleri bizlere önceden haber vereceklerdir. Elbette bunların merkezinde finansal teknolojilerdeki kullanım yaygınlıkları öne çıkacaktır. Geçmişte ve günümüzde olduğu gibi finansman ön planda yer almaya devam edecektir. Belki içerik veya şekilsel olarak bazı değişimler yaşanabilecektir. Ancak teknik ve akla yatkınlık olarak işleyiş aynı olacaktır (Sabır, 2012). Şekil 4 bizlere dijital dönüşümün basamaklarını özetlemektedir. Şekilde belirtilen konuların birbirlerine bağlı olduklarına dikkat edelim. İç içelik bağlantısının kuvvetli olduğunu ve halkalardaki bir eksiklik veya yavaşlamanın diğerlerini de doğru- dan etkileyeceğini göstermektedir. Özellikle konu ile ilgili olarak çalışma yapacakların planlama yaparken bu bağlılığı özellikle öncelemeleri faydalı olacaktır.



Şekil 4. Dijital Dönüşümün Sonuçları

Dijital dönüşüm sadece üretim alanında değil sağlık başta olmak üzere pek çok hizmet alanında da etkisini gösterecektir. Tarım, eğitim ve sosyal hayatı etkileyebilecek olan bütün sektörler doğrudan etkilenecektir. Çünkü dijital dönüşüm fiziki ve sanayiye yönelik olarak üretim yapmayı ilk planda tutmamakta, bunun yerine bilgi temelli yüksek teknolojik altyapıya sahip olan bir yapıya sahip olmaktadır (Hanlı, 2001). Endüstri 4.0 olarak ifade edilen dördüncü sanayi devrimi artık dijitalleşme ile birlikte biraz daha ileri götürülmüş ve beşinci endüstri devrimi olarak tanımlanan Endüstri 5.0'a başlanmıştır. Bu konuda dünyanın bazı ülkeleri ciddi yatırımlar yapmaya başlamışlar ve geleceği bunun üzerinde konumlandırmak için çalışmaktadırlar. Yaşanan değişime ayak uydurabilen ülkeler her zaman için gelecekte yer alacaklardır. Ancak geride kalanlar ise gelecekte yer edinemeyeceklerdir. Dijital teknolojiler günümüzde hayatımızı etkin bir şekilde etkilemektedirler. Gelecekte çok daha fazla etkileyecekleri beklenmektedir.

3. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik kavramı aslında adı konulmasa da insanın yaratıldığı günden beri vardır. Olmaya da devam edecektir. Hayatımızda yer aldığı günden beri farklı türleri ortaya çıksa da içerik olarak bir değişikliğe uğramamıştır. Ancak sosyal girişimcilik kavramı son zamanlarda öne çıkmış ve gelişmeye başlamıştır. Sosyal girişimcilik özellikle sivil toplum örgütleri başta olmak üzere bazı işletmelerin gerek ülkelerinde ve gerekse de dünya genelinde görülen sosyal ve yapısal bozuklukları düzeltebilmek için katkı yapmak istemelerinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Sorumluluk sahibi olarak sosyal girişimcilik için bazı altyapının olması gerekmektedir. Özellikle farklı amaçlardan çok gerçekten insanlığa hizmet amacı güden kurum veya kuruluşların sahip olmaları gereken bazı koşullar bulunmaktadır. Sosyal alanda girişimcilik yapmak isteyenlerin öncelikli olarak sosyal yapıyı ve özelliklerini bilmeleri gerekir.

Sosyal yapı toplum yapısından farklıdır. Dinamiktir ve sürekli değişim halindedir. Bütünlük özelliği taşıdığından bütünün parçaları tek başlarına anlamsız kalmaktadır. Özellikle coğrafik koşullar sosyal ve toplumsal yapının oluşmasında etkili olmaktadır. Ülkemizdeki coğrafik bölgelerdeki kültürel farklılıklar bunun en güzel örneklerini oluşturmaktadır. Toplu oluşturan faktörlerden birisinde yaşanacak değişiklik zaman içinde bütün kesimlerde de hissedilmeye başlar. Çünkü maddi ve manevi olarak uygulanan faktörler arasında sürekli bir etkileşim olduğundan bunların kontrol etmek ve bağımsız düşünmek söz konusu

olmaz. Sosyal girişimcilik yapacak kişinin dikkat etmesi gereken bazı durumlar bulunmaktadır. Bunlar;

Toplumun Sosyal Yapısı: Sosyal yapı bireylerin içinde yaşadıkları ve sosyal ilişkiler ile olayların geliştiği, kurumsal olarak belli bir yapının olduğu, belli bir yaşam kültürünün olduğu yapılardır. Toplumun sosyal yapısının temelini aile oluşturmaktadır. Aile yapısı ne kadar güçlü olursa sosyal yapı güçlenirken, tersi durumda ise zayıflamaktadır. Sosyal çevre, toplumsal yapı ve buradaki her türlü gelişme değişime sebep olur. Gerek ülkemizde ve gerekse de dünya genelinde toplumsal olarak çok hızlı ve büyük değişimler yaşanmaktadır. Özellikle internetin hızlı bir şekilde yayılması, yapay zekâ uygulamalarının artması ve bunların bireyleri toplumsallaştırmaktan çok daha bireysel hareket etmelerin sağlaması nedeniyle değişmeye başlamıştır. Sosyal girişimcilik yapmak isteyenlerin toplumsal yapıdaki bozulmayı engellemek için sosyal girişimcilik yapmak istemektedirler. Sosyal girişimcilik için yapılacak çalışmalarda toplumun psikolojik yönlerinin de incelenmesi gerekmektedir. Çünkü psikolojik faktörler başarı şansını büyük oranda etkilemektedir. Karamsar bir yapıya sahip olan ve gelecekte bir beklentiye sahip olmayan bir psikoloji ile başarılı olunması söz konusu olamaz. Bunun yerine çalıma hevesi olan, gelecekte umutlu ve hevesli bireyler ile yapılan çalışmalar başarılı olabilir. Toplum psikolojisi aynı zamanda toplum sosyolojisini etkilemektedir. İç içe geçmiş görünen bu iki özelliğin birlikte değerlendirilmesi daha gerçekçi olmaktadır.

Toplumun Kültürel Yapısı: Sosyal toplumlar hareketli toplumlardır ve buna bağlı olarak çok hızlı değişim ve dönüşüm geçirebilirler. Toplum içinde buna karşı çıkanlar olabildiği gibi taraftarları da çok olur. Yapılan sosyal projelere ve girişimcilik çalışmalarına bakıldığında sahip oluna bu hareketli yapının hareketine ivme kazandırmak isteyenlerde olabildiği gibi yavaşlatmak için gayret edenlerde olabilmektedir. Amaç ne olursa olsun sosyal olarak girişimcilik ruhu ve isteği hızlı bir şekilde çalışmaya devam etmektedir. Toplumun değişime ve dönüşüme hazır olması için belli koşulların oluşması gerekmektedir. Bu bilindiğinden istenilen yöne doğru yönlendirme yapabilmek için sosyal girişimcilik projeleri yapılırken dikkatli olunur. Özellikle toplumun “sinir uçları” olarak tanımlanan ve herkesin hassas olduğu konulara fazla değinilmez. Bunların aşınmaları ve önemsizleştirilmesi zamana bırakılır. Yapılan çalışmalar ile yavaş yavaş koşullar hazırlanır ve bir süre sonra sizin istediğinizi bile önüne geçebilecek koşulların hazırlanmış olduğunu görebilirsiniz. Günümüzde Türk topluğu bu tür sosyal girişimcilik projelerinin en acımasız örneklerini yaşamaktadır. Gerek

milli değerlerin ve gerekse de dini değerlerin neredeyse tamamının tahrip edilerek bireylerin kimliksiz ve kişiliksiz bir şekilde yaşamalarına ortam hazırlanıyor. Söylediklerimizi herkes biliyor. Ancak tedbir alması gerekenlerin tedbir almadıkları/alamadıkları gözleniyor.

Ekonomik Koşullar: Girişimcilik denilince hangi alanda olursa olsun ekonomik koşullardan bahsetmemek ve ayrı düşünmek mümkün değildir. Çünkü artık toplumsal değişimin temel belirleyicileri arasında milliyetçilik, dinselliğin yanında ekonomi de yer almaktadır. Hatta çoğu zaman ekonomi bu değerlerin önüne geçmekte veya onların yanında yer almaktadır. Ekonomik koşullar aynı zamanda ekonomik bir çevrenin oluşması ve toplumun her kesimi için uygulayacak olan sosyal girişimcilik için yol gösterici olabilmektedir. Ekonomik yapı dikkate alınmadan veya ekonomik düzey iyileştirilmeden yapılacak her türlü gayretin ve girişimin sonuçsuz kalacağını söylemek mümkündür. Çünkü aç insana ne anlatırsanız anlatın onu ikna etmek olanağınız olmaz.

Yasal Düzenlemeler: Ne tür iş yaparsanız yapın onun içinde bulunduğunu yerin yasalarına uygun olması gerekir. Yasal olarak veya hukuki olarak yeterli alt yapı ve koşullar uygun değilse gayet iyi niyetli de olsa yapmaya çalıştınız işlemlerde suç işlemiş olabilirsiniz. Yasalar insanların yaşamlarını belli bir düzen içinde yürütebilmeleri için gerekli olan düzenlemeleri kapsamaktadır. Sosyal girişimcilik çalışmaları genel olarak farklı gruplarda farklı algılamalara ve değerlendirmelere sebep olabilmektedir. Oluşan bu algıların yönetilmesi sorun olabilmektedir. İşte yasal düzenlemeler yeterli ve açık bir şekilde yapılmışsa kavram kargaşasına sebebiyet verilmeden bazı sorunlar başlamadan bitirilebilir. Ancak bazı alanlarda yasal düzenlemeler bulunmadığı için ciddi sorunlar yaşanabilmektedir. Sosyal girişimcilerin çalışma yapacakları alanlardaki yasaları bilmeleri gerekir.

Ahlaki ve Dini Değerler: İnsanlık yaratıldığı günden bu yana din etkili olmuştur. Halen daha etkilidir ve gelecek te de etkili olmaya devam edecektir. Ancak dini konuların sürekli olarak tartışıldığı ortamlarda dini değerlerin zayıfladığı ve düne olan güvenin azaldığı bilimsel bir gerçektir. Ülkemizdeki dini yöndeki tahribatın sebeplerinden birisi de budur. Dini konular konu hakkında bilgi sahibi olan-olmayan herkes tarafından konuşulmaktadır. Bu ise bireylerin kafasını karıştırmaktadır. Bir diğer konuda ahlak kavramıdır. Ahlak kavramı toplumdan topluma değişiklik gösterebilmektedir. Türk toplumu için çok ahlaki olmayan davranış kalıpları başka ülkelerde ahlaki kabul edilebilmektedir. Özellikle son

yıllarda ülkemize gelen Suriyeli ve Afganlılardaki gayri ahlaki davranışlar bunun göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca Avrupa ülkelerindeki ahlaki kabul ile aysa ülkelerindeki ahlaki kabullerdeki değişimde bunu görmek mümkün olmaktadır.

İnsan Kaynakları: Her şey uygun olsa bile eğer yeterli insan kaynağınız yoksa ne yapılırsa yapılsın başarılı olma şansı düşüktür. Çünkü insan kaynağı işin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Belli bir eğitim seviyesine ulaşmış olması, kültürel birikimi ve görgünün olması insan kaynağı açısından önemlidir. İnsan kaynağı derken sadece belli okullardan mezun olmak olarak düşünmemek gerekir. İnsan kaynağı kendi alanında belli düzeyde eğitim almış ve kendisini hem kültürel hem ahlaki ve hem de sosyal olarak yetiştirmek demektir. Yetişmiş ancak ülkesini sevmeyen veya mensup olduğu topluma değerlerine mesafeli kişiler ile bir şey yapılamaz.

Sosyal girişimcilik ile elde edilen kazanımlar; sosyal ihtiyaç ve sorumluluklar için harcanacağından diğer girişimcilik türlerinden çok farklı bir örgütsel yapıya sahip olmak zorundadır (Casson, 1982). Sosyal girişimcilik kapitalist sistemin insanlardan aldıklarını sosyal olarak herkese yeniden vermeyi amaçlar. Ancak bunda başarılı olabilmesi çoğu zaman zor olmaktadır. Uygulanan sosyal girişimlerin sonuçları itibariyle siyasilerin etkisi altında kalabilmektedir. Sonuçları itibariyle yanlış ta olsa hâkim olan siyasi gücün olurlu alan sosyal girişimler çok daha başarılı olmaktadır. Ancak yapılan bütün çalışmaların siyasi gücün desteğini almak mümkün olmaz ve olmamalıdır. Sosyal girişimcilik elde edilen fayda ile toplumsal gereklilikleri bir araya getirmek gayreti içindedir. Çünkü sosyal girişimcilerin başarı göstergesi elde ettikleri parasal miktara göre değil toplum içinde yapmış oldukları çalışma sonucunda ortaya çıkan fayda miktarı ile belirlenmektedir. Fayda miktarı arttıkça sosyal girişimin başarısı da artmaktadır. Sosyal girişimcilerin başarısını etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır (Susan, 2017). Bunları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz;

- a) Sosyal girişimcilerin temel amaçları hizmet üretmektir. Bu nedenle yapmış oldukları işlerde kâr amacı gütmazler. Özellikle bu tip girişimde bulunanlar proje tabanlı işlem yürüttüklerinden mali açıdan çok nadiren sıkıntı yaşarlar. Üretilen hizmetin kalitesi sonucun sürekliliği ile ölçülür. Sonuçlar genel tarafından uzun süre kullanılabiliriyorsa başarılı olarak kabul görür. Sürekliliğe sahip olmayan uygulamalar toplum tarafından kabul görmeyenlerdir ve ömürleri çok kısa süreli olur.

- b) Yapılan işlemler açık ve nettir. Kapalı işlemler yürütülmez. Hatta bu tip yapıların en avantajlı tarafı güvenilir olan kısmı şeffaf olmaları ve elde ettikleri bilgileri rahatlıkla paylaşabilmeleridir. Şeffaflık her zaman için karşdakilere güven veren bir durumdur. Sosyal girişimcilik yapan çoğu sivil toplum kuruluşunda bu özellik bulunmamaktadır. Sivil toplum kuruluşları biraz daha içe kapalı ve kendilerine özgü yollar ile işlemlerini yürütmektedirler. Bu da onlara olan güveni biraz zedelemektedir.
- c) Sosyal girişimcilerin önemli bir özelliği de yapılan işlemleri eş-dost-akraba ilişkisi veya siyasi görüşlere bağlı olan bireylerden seçmek yerine, işin uzmanı olan profesyonellerden seçmektedir. Böyle olunca daha tarafsız ve daha sağlıklı işlemler yürütülebilmektedir. Uzman kişilerin yaptığı işlemler daha kalıcı ve uzun vadeli sonuçların alınmasını sağlayabilmektedir.
- d) Sivil toplum kuruluşları yapmış oldukları işlemlerde her ne kadar bir miktar toplum yararını gözetmeler de kendi yararlarını daha çok gözetebilmektedirler. Bunun sonucunda ise çalışmalarda mümkün olan en az parayı harcamak isterler. Sosyal girişimciler ise teknolojiyi ve yenilikçiliği ön planda tutarak işlemlerini buna göre yaparlar. Bu özellikleri ile sivil toplum kuruluşlarından önde olurlar.

4. Kurumsal Ekosistemlerde Dijitalleşmenin Sosyal Girişimciliğe Etkileri

Kurumsal ekosistemlerde dijitalleşmenin etkilerinin temel belirleyicisi işletmelerin dijitalleşmeyi ne ölçüde benimsedikleri ve uygulama ölçülerindeki seviyedir. Dijitalleşme seviyesi sektörlere göre ciddi değişiklikler göstermektedir. Özellikle sağlık ve ekonomi de çok daha ileride bir özelliğe sahip olurken, tarımsal alanda çok daha yavaş ilerlemektedir. Bu konuda belli bir sistem kurarak ilerleyen kurumlar ile sistemleşemeyen kurumlar belli bir zaman dilimine kadar birlikte gidebilmektedirler. Ancak belli bir kırılma noktasından sonra ayrılma başlamakta ve start-up sistemine sahip olan kurumlar çalışmalarına devam ederken, diğerleri ise tembel işletmeler olarak sistemin dışına atılmaktadırlar. Ayrılma ya da kırılma noktasının seviyesini işletmelerin benimseme hızları belirlemektedir. Bunu da rekabet kuralları belirlemektedir. Bunun yanında rekabet avantajı, müşteri taleplerine ve ihtiyaçlarına mümkün olan en hızlı cevabın verilmesi, karlılığın artırılması, eski müşterilerin bağlılıklarının korunması ve

potansiyel yeni müşterilerin kazanılması, ünün yeniliklerinin süreklilik kazandırılması ve karar verme süreçlerinin hızlandırılması ve en uygun hale getirilmesi yer almaktadır (Deloitte, 2016).

İşletmeler dijitalleşme ile kendi ekosistemlerini oluşturdukları gibi bir ekosistemin de parçası olabilmektedirler. Elbette ekosistemin parçası olmak aynı zamanda girişimcilik ruhunu etkilemektedir. Özellikle işe yeni başlayan veya işi ni daha da büyütmek isteyenler için ekosistem oluşturmak veya bir ekosistemin parçası olmak bir avantaj olarak görülmektedir (Hussain, 2010). Çünkü özellikle küçük ve orta seviyedeki işletmeler zaman içerisinde gelişmeleri için bunu bir zorunluluk olarak görürler. İçinde bulundukları ekosistemleri ve organizasyonların sağlıklı bir şekilde yürümesi ve gerekiyorsa ileriye yönelik olarak yenden kurgulanması işlemleri yapılabilir. Bunun yanında yeni iş modelleri geliştirebiliyor, ürünler ve hizmetlerin kalitesinin müşteri üzerindeki etkilerini rahatlıkla görebiliyor ve değerlendirme yapabiliyorlar.

Dijital teknolojilerin gelişmesi ile her alanda yaşanan kolaylıkları sosyal girişimciler de hissedeceklerdir. Özellikle teknolojinin dijitalleşmenin etkisiyle birlikte biraz daha kişiselleşmesi yapılacak olan çalışmaların getirisinin artması beklenmektedir. Dijitalleşme ile çok daha fazla kişiye çok daha kısa sürede ulaşma olanağı bulunacaktır (Kamel, 2014). Yapılacak anlık değerlendirmeler ve müşterilerin geri dönüşlerinin anlık olarak alınması güveni artırıcı etki yapacaktır. Çünkü kendisine değer verildiğini hissedenlerin bağlılıkları da artmaktadır.

Özellikle nesnelerin interneti ve dijital araçların kullanılmasıyla birlikte ürünlerin birbirlerine bağlılıkları artırılmış olacaktır. Bunun sonucunda ise bizlerin ne yapacaklarından ziyade karşdakinin ne istediği ve bu isteğin nasıl karşılanabileceği çözümü üzerinde durulabilir. Böylece daha fazla sayıda ürün üretmek ve sunmak yerine daha anlamlı ve kalıcı ürünler üretilebilir.

Akıllı işletme sayılarında zaman içinde belli oranlarda artışlar olacaktır. Özellikle sosyal girişimcilik anlamında yatırım yapan işletmelerde de dijitalleşme ve akıllanma dönemleri yaşanacaktır. İşletmeler akıllandıkça hizmet şekillerinde de akıllanmalar görülecektir. Daha önceleri manuel olarak yapılabilen çok şey artık yapay zekâ ile çok kısa sürece ve çok hızlı yapılacaktır (Ghazawneh ve Henfridsson, 2013). Aynı zamanda hata oranının da çok düşük olması beklenildiğinden ileride tercih edilebilir yapı olarak görülmektedir. Hizmetlerinde akıllı sistemlere dayalı olarak yapılması gerçekten bu tip projelere ve hizmetlere ihtiyacı olanları çok daha başarılı şekilde tanımlama imkânı olabilecektir. Esas olan

mükemmelliğin sağlanmasıdır. Yapılan çalışmalarda mükemmelliğin yakalanabilmesi için gerekli olanlar yapılmaya çalışılmaktadır. Yazılım zekasının ilerlemesi ile bununda kısa süre içinde hayata geçirilebilecek teknolojiler arasında yer alacağını söylemek mümkündür (Nganyanyuka ve ark., 2017).

Dijitalleşme kullananlar için temel eğitimin yanında birazda ileri eğitim gerekli olabilecektir. İleri eğitimin alınması ile işlemlerin daha etkili olması sağlanabilir. Özellikle sosyal girişimciler açısından uygulamada kullanılacak olan sistemlerin tam olarak analiz edilebilmesi, girişimcilik açısından üretilen çözümlerin hangilerinin toplumsal açıdan daha faydalı ve kalıcı olacağını belirlenmesi için yol gösterici olacaktır.

Dijitalleşme ile koordinasyon ve iş birliği oranlarında büyük gelişmeler yaşanacaktır. Bütün organizasyonların ve cihazların birbirlerine akıllı sistemler yardımıyla bağlanmasıyla birlikte daha verimli ve aktif çalışmalar yapılacaktır. Böylece gereksiz ve verimsiz çalışmaların yapılmasına sınırlama getirileceği gibi zamanla tamamen bitirilmesi mümkün olacaktır.

Elbette dijitalleşmenin sosyal girişimcilik üzerine çok sayıda olumlu etkisi olacağı gibi olumsuz etkileri de olacaktır. Öncelikli olarak bütün sistemler akıllı olacağından artık kontrol insanın elinden çıkacaktır (Katz ve Shapiro, 1985). Makinelerin kontrolüne gireceğinden kurulan algoritmalar ile girişimcilik yapılmaya çalışılacaktır ancak matematiksel olarak doğru olan sosyal olarak her zaman doğru olmayacaktır. Biyolojik bir varlık olan insanın tutum ve davranışlarının sürekli olarak değişmesi matematiksel olarak yapılacak işlemlerin başarı şansını azaltıcı etki yapabilecektir. Ayrıca sosyal girişimcilik doğrudan insanları hedef aldığı için insani duyguların da ön plana çıkması gerekir. Ancak akıllı sistemlerin yakın zamanda insani düşünce ve davranma tarzına sahip olmaları beklenmemektedir. Tam olarak insani düşünceye sahip olmalarını beklemek mümkün olmayacağından sosyal girişimcilikte insanı her zaman merkeze almak daha doğru bir davranış şekli olacaktır.

Kurumsal ekosistemlerde sosyal girişimciliği yönetmek ve yönlendirmek için büyük gayretler sarf etmeye gerek olmaz. Çünkü sistematik olarak yapılacaklar belli olacağından sistem düzenli olarak işler. Ancak dijitalleşme ve akıllı sistemlerin gelişmesi sistemin bir kısmının veya tamamının değişmesine ya da devre dışı kalmasına sebep olabilir. Bu durumda hem işleyiş ve hem de fayda bakımından beklenenin ötesinde sonuçlar alınabilir (Mathews ve Brueggemann, 2015). Çünkü kurumsal ekosistemlerde sistemin sağlıklı bir şekilde işleyebil-

mesini sağlayan yazılım geliştirme, yazılım yönetme, sorun izleme ve giderme araçları sürekli olarak çalışır. Sosyal girişimciler için büyük kolaylık olan bu yapılar, dijitalleşmenin artmasıyla insani inisiyatifin azaltılmasına sebep olabileceğinden başarı şansını düşürücü etkiler yapması beklenmektedir.

SONUÇ

İnsan sosyal bir yaratıktır ve bu özelliğinden dolayı sürekli olarak değişim ve dönüşüm yaşamaktadır. İnsan her türlü değişime uyum sağlayabilmek için gerekli çalışmaları yapmayı zaman içerisinde öğrenmiştir. Günümüzde ve gelecekte de öğrendiklerini biraz daha ileriye taşıyacakları açıktır. Ancak yapılan çalışmalar bazı dengesizliklerin yaşanmasına sebep olmaktadır. Özellikle ekonomik ve sosyal alandaki dengesizliklerin insan kaynaklı olduğu bilinmektedir. Ancak insanın sahip olduğu hırs, açgözlülük ve vurdumduymazlık nedeniyle sosyal ve toplumsal dengesizliklerdeki bozulma son yıllarda iyice artmıştır. Dengesizliklerin giderilmesi veya en azın etkilerinin azaltılması için devletler “sosyal devlet” politikaları geliştirmeye çalışmaktadırlar. Başarılı olanlar olduğu gibi başarısız olanlarda bulunmaktadır. Başarısız olanların genel olarak popülist politikalar izleyen yöneticiler oldukları belirtmek gerekir. Bunun içinde gönüllülük esası ile oluşan sosyal girişimcilik kavramı gündeme gelmiş ve günümüzde de işlemeye devam etmektedir. Sosyal girişimciliğin kurumsal ekosistemler içinde yer alması ve değer kazanması toplumsal dengeler açısından bir avantaj olarak görülebilir. Ancak ekosistemi oluşturan parçaların sosyal girişimciliği hangi amaçla yaptıklarının ve kontrolünün de yapılması gerekir. Kurumsal ekosistemler belli bir düzen içerisinde çalışmalarını kurgulamış ve sistem içinde kalarak işlemlerini yürütmektedirler. Sistemin düzenli çalışması sosyal girişimciliğin daha kurumsal olarak yürütülmesinde önemli yeri bulunmaktadır. Devlet yöneticilerinin siyasi düşünceleri bir yana bırakarak kurumsal ekosistem içinde yer alan sosyal girişimleri amacı dışına çıkmasına izin verilmeden desteklemeleri faydalı olacaktır. Sosyal dengelerin korunması için sosyal girişimcilik desteklenmelidir.

KAYNAKÇA

- Bonina, C, Koskinen, K, Eaton, B, Gawer, (2021). A. Digital platforms for development: Foundations and research agenda. *Inf Syst J.* 2021; 1– 34.
- Caiati, V., Jittrapirom, P., Feneri, A.-M., Ebrahimigharehbaghi, S., Narayan, J., Alonso González, M. (2017). *Mobility as a Service. Urban Planning*, 2(2): 13-25.

- Casson, M. (1982). The entrepreneur: an economic theory. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Chircu, A. M., Kauffman, R. J. 2000. Reintermediation strategies in business-to-business electronic commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 4(4): 7-42.
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems, *Business Strategy and the Environment*, 15, 1-14.
- Deloitte, (2016). *Global Human Capital Trends 2016 The new organization: Different by design*. www.deloitte.com.
- Gawer, A. and Cusumano, M.A. (2014). Platforms and Innovation. *J Prod Innov Manag*, 31: 417-433.
- Ghazawneh, A., & Henfridsson, O. (2013). Balancing platform control and external contribution in third-party development: The boundary resources model. *Information Systems Journal*, 23(2), 173–192.
- Hanlı, H. (2001). “Küreselleşme ve Rekabet Politikası: Global Ticaret”, *Rekabet Bülteni*, Sayı 5, İstanbul, ESC Yayınları, 27-29.
- <https://fintechistanbul.org/2020/02/16/32-ulkenin-fintech-ekosistem-haritasi/> (ET: 30.08.2021)
- Hıdıroğlu, D. (2020). Strategic Management in the Information Age, *Data, Information and Knowledge Management*, Nobel Bilimsel Eserler, Ankara. 1(1), 113- 129.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Kurumsal Aile İşletmeleri Yönetimi: Etik Uygulamaların İşletme Yatırım Stratejilerine ve Örgüt Kültürüne Yerleştirilmesi, *Aile İşletmelerinde Yönetim ve İnsan Kaynakları*, Gazi Kitabevi, Ankara. 1(1), 159-183.
- Hussain, A., Wang, H., Nobakhti, A. (2010). Editorial: advances in complex control systems theory and applications. *IET Control Theory & Applications*, 4(2), 173–175.
- Kamel, S. H. (2014). Egypt’s ongoing uprising and the role of social media: Is there development? *Information Technology for Development*, 20 (1), 78–91.
- Katz, M., Shapiro, C. (1985). Network externalities. Competition and Compatibility, *American Economic Review*, 75, 424–440.
- Majchrzak, A., Markus, M. (2013). Technology affordances and constraints theory (of MIS). In E. Kessler (Ed.), (2008). *Encyclopedia of Management Theory*: 832-836. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Martin G., Michael B., Gina G. (2021). *Mobilitätshubs für Berlin: Geschäfts-*

modelloptionen für Service-Innovationen als Plattformen für lokale Ökosysteme, Making Connected Mobility Work, 10:11-38.

Mathews, C., Brueggemann, R. (2015). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Routledge.

Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York, NY: HarperBusiness.

Nganyanyuka, K., Martinez, J., Lungo, J., Verplanke, J., Georgiadou, Y. (2017). Working with the grain: How amenable to digital transformation are the monitoring and repair of rural water points in Tanzania. *Information Technologies & International Development*, 13:19-27.

Ogut, S. O., Okello, J. J., Otieno, D. J. (2014). Impact of information and communication technology-based market information services on smallholder farm input use and productivity: *The case of Kenya*. *World Development*, 64, 311–321.

Sabır, H. (2012), *Az gelişmiş Ülkelerde Rekabet ve Kalkınma*, İstanbul, Der Yayınevi.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York, NY: Doubleday/Currency

Sussan, F. (2017). Acs, Z.J. The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economy*. 49:55–73.

Thornton, P. H., Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843.

Walsham, G. (2017). ICT4D research: Reflections on history and future agenda. *Information Technology for Development*, 23:8–41.

Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398–1408.

Yuki I. (2021), Indirect innovation management by platform ecosystem governance and positioning: Toward collective ambidexterity in the ecosystems, *Technological Forecasting and Social Change*, 166:120-132.

Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J., Faraj, S. (2007). Information technology and the changing fabric of organization. *Organization Science*, 18(5): 749-762.

Zuboff, S. (2015). Big other: Surveillance capitalism and the prospects of an information civilization. *Journal of Information, Technology*, 30(1), 75–89.

Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT

Karabük Üniversitesi Tıp Fakültesi Tıbbi Bilişim ve Biyoistatistik Bilim Dalı Başkanı olarak görev yapmaktadır. Alanında Türkçe ve İngilizce dillerinde yayınlanmış çok sayıda makalesi ve kitap bölümleri vardır. Ayrıca Temel Bilgi Teknolojileri ve Ağ Sistemleri, Süt ve Süt Ürünleri Algısı, Uygulamalı ve Örnekli Temel İstatistiksel Yöntemler, Bölünmüş Parseller Deneme Desenleri, Tarımsal Ekoloji ve Ekolojik Model Parametreleri ile Kanonik Korelasyon Uygulamaları adlarında kitapları bulunmaktadır.

BÖLÜM - 18

DİJİTAL ÇAĞDA SOSYAL AĞLAR VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Doktorant Caner ASBAŞ

Atılım Üniversitesi

canerasbas@gmail.com

Doç. Dr. Şule ERDEM TUZLUKAYA

Atılım Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0001-8244-6396, suletuzlukaya2015@gmail.com

GİRİŞ

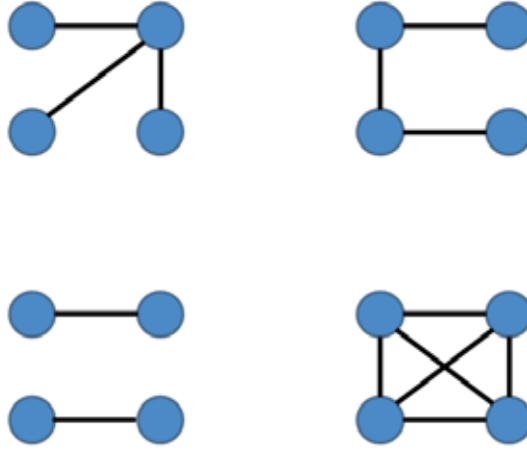
Girişimcilik üzerine yoğunlaşan çalışmalar yenilik ve değişim konularına odaklanmakta, aynı zamanda değişimi gerçekleştiren aktörleri de ön plana çıkartmaktadır. Erken dönem çalışmalarda sıklıkla bireysel ve çevresel unsurlar öncelikli ele alınırken, yakın dönem çalışmaları dijitalleşmenin etkisiyle girişimciliğin her alanında değişen ve etkilenen yüzüne odaklanmaktadır. Benzer şekilde, son yıllarda araştırmacıların odak noktaları, girişimcilik olgusunun toplumsal ve çevresel açılarından yerini ve önemini değerlendiren çalışmaları da içermektedir. Girişimcilik ile ilgili yürütülen araştırmaların yaratıcılık, yenilikçilik, risk alma, fırsatları değerlendirme ve benzeri kavramlarla ilişkilendirilmesi, son yıllarda dijitalleşmenin sosyal ve ekonomik yapılar ile yine sözkonusu girişimcilik faaliyetlerinin başlatılması ve sürdürülebilmesi bakımından çok önemli olan sosyal ağlar üzerindeki etkilerinin araştırmacılar tarafından merak edilmesi, uygulamadan son derece çarpıcı örneklerin varlığı, girişimciliğe dair farklı konuların da ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Dijitalleşme ve girişimcilik, ya da diğer bir ifade ile dijitalleşme çağında girişimcilik, geleneksel yaklaşımların

yerine gelen ve farklı boyutları ile yeni açılımlar sunan bir çalışma alanı olmaya başlamıştır. Dolayısı ile çağı yakalamak, hayatta kalmak ve sürdürülebilirlik konularını öncelikli hedefi haline getirmiş olan her girişimci, dijitalizasyon süreçlerini anlamak durumundadır. Benzer şekilde, hatta giderek daha da artan bir yoğunlukla, girişimcilik faaliyetlerinde sadece endüstriyel girişimciliğin değil sosyal girişimciliğin de entegrasyonu, bunun yanında dijitalleşmenin de bu yapılara uyumu son derece gerekli ve öncelikli bir konu olarak karşımızda durmaktadır. Girişimcilik ve inovasyon giderek daha da artan bir şekilde sosyal dönüşümün aracı haline gelmektedir (Singh ve Reji, 2020). Sosyal ağların ise, pek çok girişimcilik çalışmasında da yer verildiği üzere, fırsatların fark edilmesi, kaynakların temini ve harekete geçirilmesi ile sürdürülebilirlik ile yakından bağlantısı bulunmaktadır. Sosyal ağlar, sosyal girişimciler açısından geleneksel girişimcilere kıyasla, özellikle farklı paydaşların iknası, destekleri ve katılımlarının sağlanması noktasında daha fazla öne çıkmakta, son dönemlerde ise dijitalleşmenin etkisi ile sosyal girişimcilerin söz konusu ağlarını oluşturma ve sürdürme biçimlerinde farklılaşmalar ve değişimler de göze çarpmaktadır.

Bu bölümde, ilerleyen paragraflarda öncelikle sosyal ağlar konusuna değinilmektedir. Sosyal ağların ortaya çıkması ve geliştirilmesi noktasında dijitalleşmenin etkisi ele alınarak, sosyal girişimcilik konusuna yer verilmektedir. Sosyal girişimciliği, girişimcilik olgusundan ayırd eden unsurlar ile dijital çağda süreçlerin nasıl ve ne yönde geliştiği de değerlendirilmektedir.

1. SOSYAL AĞLAR

Ağ (İng. network) sözcüğü birçok benzeri elemandan oluşan büyük sistemleri ve bu sistemler içinde yer alan elemanlar arasında gerçekleşen veya gerçekleşmesi olası olan işlem ve iletişimleri adlandırmak için kullanılmaktadır. Matematiksel temelli bir model olan ağ modellemesi, grafik teorisi üzerinden geliştirilmiştir. Sistemlerin ağ olarak modellenmesinin başlangıcı, Euler'in "Königsberg'in 7 Köprüsü" problemine sunduğu çözüme dayandırılabilir (Sözen ve Korkmaz Devrekani, 2020). Ağ modellemesinde, aktörler ya da birimler düğüm (İng. node) ve bu aktörler arasındaki ilişkiler bağ (İng. tie) olarak kabul edilir. Bu kabul üzerinden gerekli analizler ve değerlendirmeler gerçekleştirilir. Şekil 1'de 4 düğüme sahip bazı ağ yapılarının örnekleri verilmiştir.



Şekil 1. Örnek 4 Döğümlü Ağ Yapıları

Ağ modellemesi hem gerçel hem de sanal sistemler için kullanılabilir (Bu ve diğerleri, 2019; De Ridder, Vandermarliere ve Ryckebusch, 2016). Bu özelliğiyle ağ modellemelerinden, genetik, biyolojik yapılar gibi gerçel sistemlerde ve elektronik haberleşme, bilgisayar sistemleri ve iletişimi gibi sanal sistemlerde farklı amaçlarla yararlanılmaktadır (Li ve Tang, 2020, Luo, Li, Wu ve Chen, 2016). Bu alanlara ek olarak mimarlık, şehir planlamacılığı, sinirbilim gibi alanlarda da ağ modellemesi kullanılabilir (Sözen ve Korkmaz Devrekani, 2020).

Ağ bilimi (İng. Network science), ağlar üzerine araştırma ve incelemeler gerçekleştiren interdisipliner bir bilim dalıdır (Aslan, Kaya ve Kaya, 2019). Matematik, fizik, kimya, biyoloji, bilgisayar bilimi, bilgi teorisi, sosyoloji, psikoloji gibi alanların kendi içinde geliştirdiği teorileri ve uygulamaları ağ biliminde kendine yer bulur ve bu teori ve uygulamalar yine ağ bilimi aracılığıyla diğer bilim dallarına geçiş yapabilir. Bu sayede ağ bilimi, bir yandan ilgili diğer bilim dallarından aldığı bilgilerle kendi dağarcığını genişletirken diğer yandan da ilgili bilim dalları arasında bilgi aktarımı sağlayarak ilgi alanının kesiştiği diğer bilim dallarının literatürünü de zenginleştirmektedir.

Ağlar, döğüm ve bağ tiplerine göre sınıflandırılabilir. Benzer tipte döğüm-lerden oluşan ağlar tekli mod ağ, farklı tipte döğüm-lerden oluşan ağlar ise çoklu mod ağ olarak adlandırılır. Aynı şekilde tek tip bağlardan oluşan ağlar tek katlı

ve farklı tiplerde bağlardan oluşan ağlar çok katlı olarak isimlendirilir. Tekli mod ve tek katlı ağlar tek boyutlu ağlar olarak, tekli mod ve çok katlı ya da çoklu mod ve tek katlı ağlar kısmi çok boyutlu ağlar olarak, çoklu mod ve çok katlı ağlar ise çok boyutlu ağlar olarak sınıflandırılabilir (Castells, Monge ve Contractor, 2011). Bir diğer önemli ağ tipi, benmerkezci (İng. egocentric) ağlardır. Benmerkezci ağlarda ağ ilişkileri, odak bir aktör (düğüm) temel alınarak, bu aktör ile onunla bağları olan diğer aktörler üzerinden değerlendirilir.

Temel bir model olan ve araştırmacılar için geniş bir perspektif sunan ağ konseptinde, düğümler ve düğümler arasındaki oluşmuş, oluşabilecek ya da oluşmamış bağlar belirli örüntülere işaret etmektedir. Bu örüntülerin analizi yapılarak ağ içerisinde gerçekleşen aktarım, işlem, etkileşim ve iletişimlerin doğası ve yapısı açığa çıkarılabilir. Ağ modellemesinin ve ilgili analizlerin bu amaçla kullanıldığı alanlardan birisi de sosyal ilişkilerdir.

Ağ modellemesi; sosyal ilişki, iletişim ve etkileşimlerin incelenmesi için yoğunlukla kullanılmaktadır. Bu durumda ağ, sosyal ağ adını alır. Sosyal ağlarda, ağ düğümleri sosyal aktörler (gerçek kişiler ya da seçilen inceleme uzayına göre firma, kurum, kuruluş ve dernek gibi tüzel kişiliğe haiz olan ya da olmayan diğer sosyal veya sosyoekonomik birimler) iken, bağlar ise bu sosyal birimlerin arasında gerçekleşen sosyal etkileşim, sosyal alışveriş, işbirliği, arkadaşlık gibi sosyal veya sosyoekonomik ilişkilerdir (Bu ve diğerleri, 2019; Yao, Wang, Pan ve Yao, 2016). Ancak karıştırılmamalıdır ki, bu metinde bahsedilen sosyal ağlar; Facebook, LinkedIn ve benzeri sosyal medya uygulamaları değildir. Bununla birlikte bu tip uygulamalar aracılığı ile meydana gelen sosyal ilişkiler bütünü de sosyal ağ tanımı tarafından kapsamaktadır.

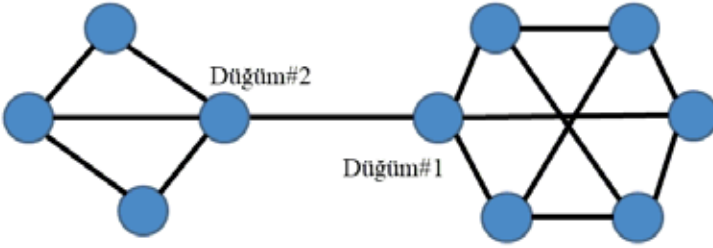
Sosyal ağlar, sosyal ağ analizi metodu ile incelenebilir. Sosyal ağ analizi metodu, düğümleri ve bu düğümlerin arasındaki ağ ilişkilerini grafik teorisi metodlarıyla matematiksel olarak inceleyen ve sosyal ağ parametrelerini hesaplayan, ayrıca bu ilişkileri görselleştirebilen bir metottur (Scott, 2010). Sosyal ağ analizi metodu ile birçok sosyal ağ parametresi hesaplanabilir. Bu parametrelerden bazıları derece merkeziliği, yakınlık merkeziliği, aradalık merkeziliği, yoğunluk ve mesafe olarak verilebilir. Bir düğümün derece merkeziliği, o düğümün toplam bağ sayısı ile hesaplanır. Yüksek derece merkeziliğine sahip düğümler, daha yüksek performansa sahip ve daha işbirlikçidir. Yakınlık merkeziliği, sosyal ağdaki bir düğümün doğrudan ya da dolaylı olarak diğer düğümlere yakınlığını verir. Yakınlık merkeziliğinin yüksek olması bilgi ve kaynak erişiminin hızlı olma-

sını sağlar. Aradalık merkeziliği, bir düğümün sosyal ağdaki diğer düğümlerin ne kadar arasında kaldığını ifade eder. Aradalık merkeziliğinin yüksek olması, o düğümün sosyal ağ ilişkilerine daha çok erişmesi anlamına gelir. Yoğunluk, sosyal ağdaki gerçekleşmiş bağların sayısının gerçekleşmesi muhtemel olan tüm bağların sayısına olan oranıdır. Mesafe ise belirli bir düğümden belirli başka bir düğüme ulaşmak için gerekli olan minimum bağ sayısıdır.

Sosyal ağlarda bağlar süreklilik içeren ama kalıcı olmak zorunda olmayan durum temelli ilişkiler ve süreksiz ve geçişli bir yapıya sahip olan olay temelli ilişkiler olmak üzere iki ana sınıfta incelenebilir (Borgatti ve Halgin, 2011). Durum temelli ilişkiler; akrabalık, rol temelli, bilişsel ve duygusal ilişkileri kapsarken olay temelli ilişkiler; karşılıklı etkileşim, iletişim, işlem ve sosyal veya sosyoekonomik alışverişleri içermektedir (Borgatti ve Halgin, 2011).

Sosyal ağlardaki bağlar güçlü bağ ve zayıf bağ olmak üzere iki ayrı kategoride de sınıflandırılabilir (Barabasi, 2003; Granovetter, 1973). Sosyal bağın gücü, düğümler arasındaki ilişkinin duygusal ya da durumsal yoğunluğu, büyüklüğü, süresi, yakınlığı ve karşılıklılığı gibi parametreler veya bu parametrelerin bir kombinasyonudur (Borgatti ve Halgin, 2011). Güçlü bağlar aktörler için güven, karşılıklılık ve mahremiyet sağlar (Baum, 2002). Öte yandan zayıf bağlar, yeni fikir, yeni bilgi ve yeni birlikteliklerin sağlanması açısından önem taşımaktadır (Granovetter, 1985).

Bağlar için diğer bir sınıflandırma da birleştirici bağ (İng. cohesive tie) ve köprüleyici bağ (İng. bridging tie) ayrımıdır. Birleştirici bağlar, odak aktörü odak aktörün en az bir partneriyle partner olan diğer bir aktöre bağlayan bağlar iken, köprüleyici bağlar, birleştirici bağlarda bahsedilen ilişkiye sahip olmayan yani odak aktörün en az bir partneriyle partner olmayan diğer aktörlere bağlamaktadır (Baum, 2002). Birleştirici bağlar işlem ve koordinasyon maliyetlerini düşürken bir yandan da gereksiz bilgi akışını engelleyebilir (Coleman, 1988; Gulati ve Singh, 1998). Köprüleyici bağlar ise bilgi ve kontrol faydaları sağlar (Burt, 1992). Şekil 2’de verilen örnek ağda Düğüm#1 ile Düğüm#2 arasındaki bağ köprüleyici bir bağdır.



Şekil 2. Köprüleyici Bağ Örneği

2. DİJİTAL ÇAĞDA SOSYAL AĞLAR

İnsanların hem davranışlarını hem de bakış açılarını ve algılayışlarını değiştiren dijital çağ, birçok önemli etkiye sahiptir. Bunlardan birincisi, dijitalizasyon sonucunda kültürler üzerinde meydana gelen büyük değişimdir (Szyszka, 2019). Bir yandan maddi bir kültür ögesi olan dijital ürünler diğer yandan da kültürün sürdürülmesi için kullanılan dijital altyapılar bu değişimin ana sebepleridir. Buna ek olarak dijital çağda ekonomi ve ekonomik ilişkiler de dijitalize olmuştur (Afonasova, Panfilova, Galichkina ve Slusarczyk, 2019; Karpunina, Yurina, Cheremisina, Andryashka ve Kuzmina, 2019). Ayrıca ekonomik ve sosyoekonomik ilişkilerin kurulma ve sürdürülme biçimleri de dijitalizasyondan payını almıştır (Mehta, Singh, Banerjee, Bozhuk ve Kozlova, 2020). Örneğin, geleneksel metotlarla sürdürülen pazarlama faaliyetlerinin büyük çoğunluğu dijital ortamlara taşınmıştır (Shpak, Kuzmin, Dvulit, Onysenko ve Sroka, 2020). Bütün bu sosyal, sosyoekonomik ve ekonomik dijitalizasyonun sonucunda toplumun doğrudan kendisinin de dijitalize olduğu kolaylıkla iddia edilebilir (Aseeva ve Budanov, 2020; Harting, Reichstein, Haarhoff, Hartle ve Stiefl, 2018). Bu da toplumların bir dijital karşılıklarının ve kimliklerinin olması anlamına gelmektedir. Bu dijitalizasyon süreci, sosyal ve sosyoekonomik ilişkilerin temel alındığı sosyal ağların da dijitalize olmasıyla sonuçlanmıştır.

Dijitalizasyonun sosyal ağlar üzerinde çok çeşitli etkileri görülmektedir. Sosyal ağlar için dijital teknolojiler hem bir arayüz, hem bir bilgi ve deneyim kaynağı hem de sosyal ağ için karar verici mekanizma görevi görmektedir. Daha geniş bir açıklama ile, dijital çağın ve ilgili teknolojilerin etkisiyle bir yandan sosyal ağlar kurulurken üyelerin karar verme konusundaki bilgileri artmış, öte yandan ise sosyal aktörler arasında bağ kurma yöntemleri çeşitlenmiş ve kurulan

sosyal bağların sürdürülmesi veya sonlandırılması yöntemleri değişikliğe uğramıştır. Ayrıca, sosyal aktörler ve bu aktörler arasındaki bağların etkileşim ve iletişim doğaları da dönüşüm geçirmiştir.

Dijitalizasyonun etkilerinden biri sosyal ve sosyoekonomik ilişkiler için yeni bir arayüz ve yeni bir ortam oluşturmaktır (Szyszka, 2019). Bu sayede dijitalize arayüz ve ortamları kullanan sosyal aktörler ile sosyal ağların hem güncel ve olası üye sayılarında artışlar gerçekleşmiş, hem halihazırda bulunan ve yeni katılan üyeler arasındaki ilişki sayıları ve yoğunlukları artmış, hem de kurulması zor ya da imkansız sosyal ağlar ve sosyal bağlar muhtemel hale gelmiştir. Böylece dijitalizasyon süreci sadece yüz yüze ya da geleneksel yöntemlerle kurulabilen sosyal ağların dezavantajlarını gidermiş veya doğrudan kendi sosyal ağlarını kurarak çeşitlenmeyi sağlamıştır. Bununla birlikte, bu büyüme ve çeşitlenmenin iletişim sorunlarına sebep olması beklenebilecek iken bu sorunlar yine dijital çağın getirdiği yeni imkanlar ile çözüme ulaşmıştır.

Dijital çağın sunduğu en önemli imkanlardan birisi de iletişimin daha önce hiç görülmediği kadar hızlanmasıdır (Tijunaitis, Jeske ve Shultz, 2019). İletişim, ilk zamanlarda sadece yüz yüze sözlü iletişim, sonrasında sözlü ve yazılı iletişim, daha sonra da telgraf, telefon ve e-posta gibi geleneksel metotlarla iletişim şeklinde ilerleme kaydetmişti. Daha sonra ise mobil haberleşme ve mobil haberleşme için altyapı sunan 4G, 5G gibi teknolojilerin gelişmesiyle bu teknolojilerin sunduğu hızlı ve görüntülü konuşma imkanı, buna ek olarak sosyal medya uygulamalarının sunduğu hızlı haberleşme olanakları iletişimde köklü değişikliklere sebep olmuştur. Bunun sonucunda, dijitalizasyon ile iletişim çok daha dinamik hale gelmiştir (Lüders, 2008). İletişimdeki dinamizm ise haliyle sosyal ağların da daha dinamik olmasına yol açmıştır. Buna ek olarak, hızlı iletişim imkanları sosyal ağ evrimini de hızlandırmıştır. Dijital çağın sağladığı hızlanma sadece iletişim ile kısıtlı değildir. Kripto para teknolojisi ve elektronik para transferi gibi metotlarla dijitalize olan ekonomik ilişkiler de oldukça hız kazanmış ve bu hızlanma ekonomik ilişkiler içeren sosyal ağlarda kendisini göstermiştir. Sözü edilen bu dinamizm ve ağ evrimindeki hızlanma ise iletişim ve sosyal alışveriş temelli olmaları sebebiyle bilhassa olay temelli ilişkilerde etkili olmuştur.

Dijitalizasyonun bir diğer avantajı da iletişim teknolojilerini daha ulaşılabilir hale getirmiş olmasıdır (Tijunaitis ve diğerleri, 2019). Daha önce ulaşması zor olan ya da belirli kitlelerce domine edilen iletişim teknolojileri, dijital çağda kitlelere daha çok yayılmış ve çok sayıda kullanıcının erişimine açık hale gelmiştir.

Bu sayede, dijital çağda sosyal aktörler ve sosyal ilişkiler için birçok olası yeni alan oluşturulabilmiştir (Corsaro, 2018). Bu olası yeni alanların sonucunda, yeni sosyal ağlar meydana gelmiş, varolan sosyal ağlara yeni aktörler katılmış ya da sosyal bağların sayısı ve çeşidi artmıştır.

Dijitalizasyon sürecinin sonucunda meydana gelen değişimlerden birisi de kitle iletişimi ile kişiler arası iletişim ayrımında yaşanmıştır. Dijital çağın sunduğu yeni ve gelişmiş kişiler arası iletişim araçları sayesinde kitle iletişimi ile kişiler arası iletişimi birbirlerinden farklı gören geleneksel yaklaşım gitgide kaybolmaya başlamıştır (Lüders, 2008). Kitle iletişiminin en etkilileri arasında görülebilecek olan televizyon ve radyo programları dahi anlık olarak seyircileri ve dinleyicileri ile sosyal medya uygulamaları gibi dijital teknolojiler aracılığıyla etkileşime geçmeye başlamıştır. Bunun sonucunda daha çok tek yönlü ve asimetrik özellikleri dominant olan sosyal ağlarda dahi çok yönlü ve simetrik ilişkiler baskın hale gelmiştir.

Dijital çağın sosyal ağlarda diğer bir etkisi de sosyal ağların boyutları konusunda olmuştur. Dijitalizasyon öncesinde daha çok tekli mod ve tek katlı olan sosyal ağlar, dijitalizasyon sürecinin ilerlemesi ile çoklu mod ve çok katlı veya bunun türevleri olan tekli mod ve çok katlı veya çoklu mod ve tek katlı hale gelmiştir (Castells ve diğerleri, 2011). Bunun sebebi ise geleneksel şekilde kurulan sosyal ağlarda, benzeri özelliklere ve benzer ilişkiler kurmaya yatkın sosyal aktörlerin bir araya gelmesi ihtimalinin daha yüksek olması iken heterojen bir sosyal aktör kümesinin dijitalizasyon ve onun sunduğu teknolojik gelişmeler ile iletişim imkanları sayesinde tek bir ağda toparlanabilmesidir. Bunun sonucunda tek boyutlu sosyal ağların yerini günümüzde dijital çağın etkisiyle çok boyutlu ya da kısmi çok boyutlu sosyal ağlar almaktadır. Ayrıca dijitalizasyon, geçmişte sıklıkla asimetrik ve tek taraflı bağımlılık esasına dayanan birçok sosyal ağı, simetri ve karşılıklı bağımlılık esasına dayanacak şekilde dönüştürmüştür (Lüders, 2008). Bu sebeple, benmerkezci sosyal ağ analizlerinin, dijital çağda yeterli bilgi sağlayamayacağı iddia edilebilir.

Öte yandan, dijitalizasyon sadece simetrik ilişkiler üzerinde değil aynı zamanda asimetrik ilişkilerin yapısı üzerinde de etkili olmuştur (Lüders, 2008). İnternete kolay erişim ve mobil teknolojilerin yaygınlaşması sonucunda kişisel bloglar, web sayfaları ve podcastler gibi asimetrik ilişkilere imkan veren yeni sosyal ağ oluşturma biçimleri ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, bahsedilen yeni oluşmuş sosyal ağ tipleri karşılıklı ve anlık etkileşime imkan veren ve

daha işbirlikçi altyapılar sunan teknolojiler üzerinden kuruldukları için geleceksel asimetrik ilişkili sosyal ağlara göre daha farklı şekilde ele alınmayı gerektirmektedir.

Dijital çağda sosyal ağlar üzerinde önemli etkisi bulunan teknolojilerden birisi de yapay zeka ve veri madenciliği uygulamalarıdır. Bu teknolojilerin öncesinde yeni bağların kurulması ve sosyal ağ yoğunluğunun artması, ağırlıklı olarak köprüleyici bağlar üzerinden gerçekleşmekteydi. Ancak dijitalizasyon süreci sonucunda sosyal ağ yapılarına özellikle de sosyal medya uygulamalarına ve alışveriş sitelerine entegre edilen yapay zeka ve veri madenciliği uygulamaları sayesinde bu kısıt bir derecede ortadan kaldırılmıştır. Veri madenciliği ile büyük sosyal ağlardan kazılan bağ ilişkileri, yapay zeka tarafından çeşitli matematiksel hesaplamalar yoluyla işlenerek köprüleyici bağlarla birbirleriyle ilişkilendirilmeyen ve aralarında doğrudan bağ bulunmayan ancak aralarında bağ kurmaları gerekli ya da faydalı olan sosyal aktörleri birbirlerine yönlendirerek sosyal bağ kurmaları için destekleyici yapılar oluşturulmaktadır. Sosyal medya uygulamalarının önerdiği yeni ilişki kurulabilecek hesaplar ya da alışveriş sitelerinin müşterileri beğenebilecekleri potansiyel satıcılara veya ürünlere yönlendirmeleri bu destekleyici yapılara örnek olarak verilebilir. Yapay zeka ve veri madenciliğinin diğer bir etkisi ise bu teknolojilerin sunduğu analiz imkanlarıdır. Bu teknolojiler belirli sosyal ağ parametrelerini değerlendirerek sundukları çeşitli performans analizleriyle sosyal bağlar için yol gösterici olarak da kullanılabilir. Bu sayede sosyal aktörler kurdukları bağlar hakkında detaylı değerlendirmelere ulaşabilmekte ve bu analizler sonucunda bağın sürdürülmesi, sonlandırılması ya da ilişki yoğunluğunun değiştirilmesi konusunda fikir sahibi olabilmektedir.

Bahsedilen olumlu etkilerin yanında, dijital çağ sosyal ağlar için bazı olumsuz durumlara da yol açmıştır. Dijitalizasyonun sosyal ağlar için getirdiği bu sorunlardan birisi dijital ayakizi bırakma ve bunların üçüncü kişiler tarafından takibidir (Mehta ve diğerleri, 2020). Dijital çağ öncesi sosyal ilişkilerin birebir ilişkiler temelli olması ya da yazı gibi doğrudan takip edilmesi zor ortamlarda saklanması nedeniyle ayakizi bırakma ve istenmeyen üçüncü kişilerin bu ilişkilere dahil olması, güncel durumda yaşandığı ölçüde bir sorun teşkil etmemekteydi. Bununla birlikte dijitalizasyon sürecinde meydana gelen iletişim arayüz değişikliği, önceden takip edilemeyen birçok ayakizini ve iletişimi izlenebilir hale getirmiştir. Örneğin, basit bazı bilgisayar yazılımları ile üçüncü kişiler tarafından mobil iletişim takip edilebilir ve kayıt altına alınabilir hale gelmiştir. Ayırı-

ca kayıtların tutulduğu veritabanlarına bilgisayar korsanları tarafından erişilebilmesi veya sosyal medya gibi ortamlarda gönderi yorumları aracılığıyla herkese açık yapılan iletişimin izlenmesi de dijital ayakizi bırakmanın getirebileceği bazı olumsuz sonuçlardır. Bu durum sosyal ağlarda meydana gelen iletişimlerin ve dolayısıyla kurulan sosyal bağların mahremiyetini yitirmesine sebep olabilir. Bu ise sosyal ağa katılma ve sosyal bağ kurma açısından aktörler için bir çekince kaynağıdır.

Dijital ayakizi bırakma ve takibinden kurtulmak isteyen bazı sosyal aktörler ise dijital teknolojilerin sunduğu imkanlar dahilinde anonimiteyi tercih etmeye başlamıştır. Bunun sonucunda, gizli numara ile yapılan telefon aramaları veya sahte ya da anonim olarak açılan sosyal medya hesapları ile aktörler sosyal ağlara dahil olarak sosyal bağlar kurmaya başlamıştır. Bununla birlikte dijital ayakizi takibi sorunundan kurtulmak için kullanılan bu yöntem farklı tehditlere yol açmıştır. Bunlardan birisi dürüstlük sorunudur. Sosyal ağlardaki bağların sosyal ya da sosyoekonomik ilişkiler temelli olması nedeniyle dürüstlük yüksek önem arz etmektedir. Buna bağlı olarak anonimite kaynaklı dürüst olmama problemi sosyal bağları olması gerekenden farklı şekilde yönlendirebilmektedir. Diğer bir sorun ise dürüst olmamaktan kaynaklanan diğer aktörlerin duyduğu güvensizlik problemidir. Rol temelli olsun olay temelli olsun sosyal ağlarda kurulan ilişkilerin büyük çoğunluğunun temeli karşılıklı güvene dayanmaktadır. Anonimitenin getirdiği dürüst olmama ve güvensizlik problemleri ise sosyal bağların kurulması ve sürdürülmesi açısından sorun teşkil etmektedir.

Dijitalizasyonun getirdiği sonuçlardan birisi de iletişimin hızlı ve dinamik olması sebebiyle sembollerin kullanımının yaygınlaşmasıdır. Bu semboller iki kısımda incelenebilir. Bunlardan birincisi iletişim sürecinde duygu ve düşünceleri sözcükler yerine ifade etmekte kullanılan yoruma açık sembollerdir. Bunlara örnek olarak özellikle sosyal medya uygulamalarında kullanılan emoji verilebilir. Bu sembollerin kullanımı bir yandan iletişimi hızlandırmayı ve duygu ve düşünceleri kolayca aktarmayı sağlarken öte yandan da kullanımlarının noktalama işaretleri gibi belirli kurallara tabi olmamaları ve kişiden kişiye farklı şekil ve anlamlarda kullanılabilir olmaları nedenleriyle kurulan sosyal bağlarda yanlış iletişime yol açmaya uygundur. Bu şekilde bu tür sembollerin kullanımı sosyal bağların yapılarına ve güçlerine zarar verebilirken, aynı zamanda iletişim aksaklıklarına sebep olabilir. Diğer semboller ise yoruma açık olmayan ancak iletişimin ve aktarımın üzerlerinden gerçekleştirildiği sembol-

lerdir. Bu sembollere örnek olarak iletişim altyapısında kullanılan Wi-Fi, 4G gibi protokollerin içerikleri, para transferinde kullanılan IBAN ve SWIFT gibi kodlar veya iletişimde kullanılan web adresi ve e-posta adresi gibi sembolize edilmiş lokasyon bilgisi taşıyan betikler verilebilir. Bu sembol ve sembol setleri yoruma açık olmamaları sebebiyle kişiden kişiye farklılık gösteremez ve bu nedenle iletişim temelli bir soruna yol açmaz. Öte yandan, bu tip sembollerin kullanımında yapılacak hatalar, kurulması planlanan sosyal ya da sosyoekonomik ilişkinin hedeflenen sosyal aktörle veya aktörlerle kurulamaması, yanlış bir şekilde kurulması ya da hedeflenenden farklı bir sosyal aktörle kurulması sonucuna yol açabilir. Özellikle, durum temelli sosyal bağlara kıyasla işlem ve alışveriş gibi olay temelli sosyal bağlar bu durumdan olumsuz etkilenmeye daha yatkındır.

Dijital çağda sosyal ağlar için sorun kaynağı olarak görülebilecek unsurlardan birisi de kompleksliklerin artmasıdır. Dijitalizasyonun sosyal yapıdaki ilişkilere entegre edilmesi, sosyal ağlarda kompleksliklerin çoğalmasına ve daha etkili olarak hissedilmesine sebep olmuştur (Corsaro, 2018). Normal koşullarda, insan ilişkilerinin karmaşık doğası sebebiyle sosyal ağlar, zaten oldukça yüksek komplekslikler içermekteydi. Bununla birlikte, dijitalizasyon ile sosyal ağların içerisine birçok yeni değişken eklenmiştir. Bu değişkenlerden bazıları doğrudan teknoloji kaynaklı iken, bazıları da bu teknolojilerin insanlar tarafından farklı şekillerde algılanması ve kullanılması sebebiyle ortaya çıkmıştır. Ayrıca sosyal ağların geçmişe oranla bir hayli büyümesi, sosyal aktör sayısı ve çeşitlerinin görece artması ve aktörler arası sosyal bağların ve bu bağların türlerinin çeşitlenmesi yani tek boyutlu ağlardan çok boyutlu ağlara geçiş hem sosyal ağdaki belirsizliklerin artmasına yol açmış, hem de bu ağların yönetilmesini ve sürdürülmesini geçmişe kıyasla daha da zor hale getirmiştir. Buna ek olarak, sosyal ağdaki genişleme ve bilinmeyen sosyal aktörlerin sosyal ağlara bolca dahil olması, öte yandan bu aktörlerin bilinmezliği ve aktörler arası ilişkilerin tam bir haritasının çıkarılmasının zorlaşması grafik teorisi bakış açısıyla sosyal ağdaki enformasyonu düşürerek kompleksliklerin artmasına sebep olmuştur.

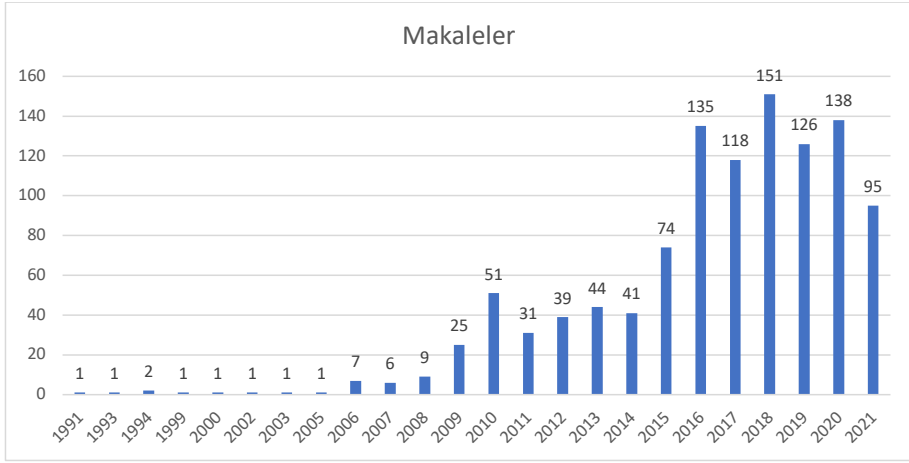
Dijitalizasyonun sosyal ve sosyoekonomik yapılar ve ağlar üzerindeki etkisi, girişimciliğin de doğasının değişmesine neden olmuştur. Geleneksel yaklaşımın aksine artık girişimcilik de dijitalize olmuş ve dijital teknoloji ve anlayış ile iç içe bir yapıya kavuşmuştur (Beliaeva, Ferasso, Kraus ve Damke, 2019). Bu bağlamda, dijital girişimcilik iki ayrı ana yaklaşımın kombinasyonu olarak ele

alınabilir (Ferreira, Fernandes ve Ferreira, 2019; Shen, Lindsay ve Xu, 2018). Bunlardan birincisi, yeni girişimlerin yeni dijital teknolojiler kullanılarak veya varolan dijital teknolojilerin yeni yaklaşımlar ile değerlendirilmesi yoluyla hayata geçirilmesidir. İkinci ana yaklaşım ise halihazırda hayata geçmiş girişimlerin, dijital teknolojilerin birinci ana yaklaşımında bahsedildiği şekillerde kullanılarak dijitalize edilmesidir. Bu dijitalizasyon süreci, değişen çağa ayak uydurması gereken girişimciler açısından büyük önem taşımaktadır. Öte yandan, dijitalizasyonun sosyal ve sosyoekonomik yapılar, ilişkiler ve sosyal ağlar üzerindeki etkileri de göze alındığında sadece ticari ve endüstriyel girişimciliğin değil aynı zamanda sosyal girişimciliğin de dijitalize olması ve dijital çağda büyük değişimlere uğraması kaçınılmaz olarak görülmektedir.

3. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Sosyal girişimcilik kavramı son yıllarda, giderek daha da artan bir şekilde ekonomik, kültürel ve sosyal bir olgu haline gelmiştir (Chliova vd., 2020; Dickel ve Eckardt, 2021; Mair ve Marti, 2006; Younis ve diğerleri, 2021). Disiplinlerarası doğası ile koşula ve bağlama özgü farklılıkları nedeniyle sosyal girişimcilik kavramına ilişkin tek ve bütüncül bir tanım yapılması oldukça zordur (Campus, Sanchis ve Ejarque, 2020; Dacin, Dacin ve Tracey, 2011; Wu, Wu ve Sharpe, 2020). Bununla birlikte, Wu ve diğerleri (2020) sosyal girişimcilik ve ilgili kavramların; genel olarak sistematik sosyal değişim modellerini, ulusal sosyal refah programlarındaki başarısızlıklara getirilen çözümleri, işletmeler için yeni pazar fırsatlarını, siyasi dönüşüm ve güçlendirme modelleri ile yeni melez ortaklıklar için alanları temsil ettiğini belirtmektedir.

Sosyal girişimcilik kavramına sahadan ve akademiden giderek daha fazla ilginin yönelmesi, küresel ölçekte sosyal sorunlar ve çevresel zorlukların tanımlanmasına yönelik artan ihtiyaç ve farkındalık ile açıklanabilir (Singh ve Reji, 2021). Web of Science veritabanında, başlığında “sosyal girişimcilik” olan makaleler tarandığında iktisat, sosyoloji, antropoloji ve diğer alanları da kapsayacak şekilde konunun disiplinlerarası boyutu ve bu konuya karşı yıllar içerisinde artan ilgi gözlemlenebilmektedir (Şekil 3). 1991-2021 yılları arasında Web of Science, veritabanında yayınlanan toplam makale sayısını 1170 olarak işaret etmektedir. Tablo 1’de sosyal girişimcilik alanında en fazla atıf alan ilk 10 çalışma verilmiştir. Çalışmalar arasında en yüksek atıf sayısına sahip çalışma Mair ve Marti’nin (2006) çalışmasıdır.



Şekil 3. Web of Science Veritabanında Listelenen ve 1991-2021 Yılları Arasında Yayınlanmış, Başlığında “Sosyal Girişimcilik” Olan Makaleler

Tablo 1. Sosyal Girişimcilik Alanında En Fazla Atıf Alan İlk 10 Çalışma

Yazarlar	Çalışmanın Adı	Dergi Adı
Mair, J. ve Marti, I. 2006	Social Entrepreneurship Research: A source of explanation, prediction, and delight	Journal of World Business
Zazra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O ve Shulman, J.M., 2009	A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges	Journal of Business Venturing
Peredo, A.M ve McLean, M., 2006	Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept	Journal of World Business
Dacin, P.A., Dacin, M. T. ve Matear, M., 2010	Social Entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here	Academy of Management Perspectives
Short, J.C., Moss, T.W. ve Lumpkin, G.T., 2009	Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities	Strategic Entrepreneurship Journal
Dacin, M.T., Dacin, P.A. ve Tracey, P., 2011	Social Entrepreneurship: A critique and future directions	Organization Science
Weerawardena, J. ve Mort, G.S., 2006	Investigating Social Entrepreneurship: A multidimensional model	Journal of World Business
Santos, F.M., 2012	A positive Theory of Social Entrepreneurship	Journal of Business Ethics
Miller, T.L., Grimes, M.G., McMullen, J.S. ve Vogus, T.J., 2012	Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship	Academy of Management Review
Bacq, S. ve Janssen, F., 2011	The multiple faces of social entrepreneurship: A Review of definitional issues based on geographical and thematic criteria	Entrepreneurship Regional Development

Sosyal girişimcilik en genel biçimiyle sosyal gereksinimleri karşılamak üzere kar amacı gütmeyen girişimlerin yaratılması sürecinde kaynakların bir araya getirilerek fırsatları kullanmanın yenilikçi yollarını ifade etmektedir. Sosyal girişimciliğin potansiyel rolleri olarak; sürdürülebilir gelişme sorunlarına odaklanması, yoksulluğun azaltılması, cinsiyet eşitsizliği, sağlık, eğitim ve diğer sosyal ve çevresel konular ele alınmaktadır (Hıdıroğlu, 2021). Gelecekte girişimcilerin doğrudan ticari kazanç elde etmeye yönelmeleri ile karşılaştırıldığında, sosyal girişimcilerin, toplumun sosyal ve çevresel sorunlarının üstesinden gelmesine destek olmaya öncelik verdikleri görülmektedir (Kim ve diğerleri, 2020; Newey, 2018; Popov, Veretennikova ve Kozinskaya, 2019). Bu bağlamda, sosyal girişimcilik sosyal fayda sağlayan firmalar ve uygulamalar yaratmak için kaynakların ve fırsatların yenilikçi kullanımını ifade etmektedir (Mair ve Martí, 2006).

Girişimlerin yaratılması sürecinde bireyler ya da örgütler değişim ajanları olabilirler. Sosyal girişimciler, sosyal sorunları hafifletmek için yeni sosyal girişimler başlatarak ve inovasyon yoluyla toplumu dönüştürmeye çalışarak, yoksulların ve dezavantajlı grupların sosyal sorunları çözmelerine yardımcı olan ürün ve hizmetler üretmektedirler. Aynı zamanda bu girişimciler toplumsal eşitsizliğin azaltılmasında ve sosyal değer yaratılmasında öncülük etmektedirler. Değer yaratma sürecinde ise öne çıkan temel kavramlar ekolojik, ekonomik, sosyal ve politik sürdürülebilirlik, sosyal kalkınma ve refah, sosyal etki, sosyal değer ve sosyal değişim olarak özetlenebilir. Her ne kadar, sosyal girişimcilik tanımlamaları net ve kesin olmasa da, hemen hemen bütün tanımlamaların geniş ve temel bileşenleri, sosyal, sosyoekonomik ve girişimci unsurların dikkate alınmasıyla oluşturulmuştur (Mair ve Marti, 2006). Bu tanımlamalara göre, sosyal girişimciler sosyal ve çevresel sorunlar hakkında, birçok boyutta sürdürülebilir ürün, hizmet ve uygulamaları içeren yeni iş fikirlerinin ve girişimlerin öncülleri olmaları sebebiyle çok önemli bir role sahiptirler. Bu kapsamda sosyal ağlar ve ortaklıklar, sosyal girişimcilerin sosyal ve çevresel sorunlara karşı getirdikleri çözümlerini ve önerdikleri yeni fikir ve girişimlerini geliştirmelerinde oldukça etkili olmaktadır.

Sosyal girişimciliğin dört ana unsur sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir (Huybrechts ve Nicholls, 2012). Bu unsurlar, küresel boyutta sıklıkla yaşanmaya başlayan ve yüksek derecede etkili olan sosyal ve çevresel krizler, dijitalizasyon sürecinin sonucunda gelişen yüksek hızlı haberleşme imkanlarının sayesinde artan sosyal ve çevresel olaylara karşı toplumsal farkındalık ve du-

yarlılık, geleneksel kamu yönetimi anlayışının terk edilerek yönetim odaklı bir yaklaşıma geçilmesi ve bunun sonucunda kamusal mal ve yarı kamusal mal ile diğer mallar arasındaki ayrımın daha belirsiz hale gelmesi ile kamusal mallar ile yarı kamusal malların da artık diğer mallar gibi özel girişimlere ve özel girişimcilere açık hale gelmesi ve sosyal refah konusundaki kamu fonlamalarında meydana gelen azalışların sonucunda birçok firma ve örgütün sosyal aktivizmi kar veya itibar kaynağı olarak görmesi ya da içindeki bulundukları sosyal ağları geliştirmek ve sosyal sermayelerini ve bir ölçüde de insan sermayelerini arttırmak için bir fırsat olarak algılaması olarak sıralanabilir. Bu ana unsurlar analiz edildiğinde sosyal girişimcilik faaliyetleri bir yandan devletler için sosyal refah arenasından çekilmeleri ve ilgili görevlerini sosyal girişimcilere devredebilmeleri için neo-kapitalist bir fırsat olarak görülebilirken (Dey, 2013), diğer yandan da kar amacı güden örgütler için yeni pazar ve alanlara ulaşabilmeleri açısından kapitalist bir enstrüman olarak düşünülmektedir (Dufays ve Huybrechts, 2014).

Öte yandan verilen toplumsal, ekonomik ve politik boyutların yanı sıra sosyal girişimciler başka motivasyon kaynaklarına da sahiptirler. Sosyal girişimciler, girişimcilik motivasyonlarını empati yaklaşımı, ahlaki normlar ve sosyal destek duyguları gibi toplumsal değerlerden (Mair ve Noboa 2006) ya da kendini gerçekleştirme ve şahsi başarı gibi kişisel hedef ve planlardan (Germak ve Robinson 2013) sağlayabilmektedirler. Az sayıda sosyal girişimci için bu motivasyonlardan sadece birisi geçerli olabilirken birçok sosyal girişimci için ise verilen motivasyonların birkaçı aynı anda, doğrudan veya dolaylı, açık ya da gizli olarak etkili olmaktadır. Bununla birlikte bu motivasyonların kombinasyon biçimleri ve göreceli oranları, tatbik edilen sosyal girişimciliğin doğası ve yöntemleri üzerinde oldukça belirleyicidir.

Sosyal ağlar sosyal girişimciler için farklı bağlantılara ve bu bağlantıların kabiliyetlerine erişim sağlamaktadır. Bu bağlamda, bir sosyal ağ tarafından sunulan sosyal bağ yoğunluğu aslında son derece değerli bir kaynak ve önemli bir avantajdır. Bu sayede, ağ ne kadar geniş olursa olsun yüksek bağ yoğunluğu sayesinde sosyal ağda daha az adımda daha çok mesafe kat etmek mümkün olacaktır. Bu yolla kurulan köprüler aracılığıyla sosyal sermaye artırılarak etkili bir sosyal güçlendirme sağlanabilir ve topluluklardaki yoksulluk ortadan kaldırabilir. Singh ve Reji (2001) girişimcilik ve yeniliklere dair konuların, uzunca bir süredir toplumsal dönüşüm için etkin araçlar olarak kabul edildiğini, sadece kalkınma ve refah ile ilişkilendirilmediğini ama aynı zamanda

yoksullar, kadınlar ve gençler de dahil olmak üzere sosyal açıdan dezavantajlı olabilecek gruplar içinde bireyleri teşvik etme ve çevresel ve sosyoekonomik sorunlara çözüm getirme konusunda da verimli olabileceğini belirtmektedir (Hidiroğlu, 2021). Bu süreçte ise gerek ekonomik gerek sosyal değer oluşturma kapasiteleri nedeniyle sürdürülebilir bir toplum yaratmak için sosyal girişimciler ön plana çıkmaktadır.

Sosyal ağların ekonomi ve ticari girişimcilik ve de dolayısıyla sosyal girişimcilik açısından bilgi akışı sağlaması, ödül kaynağı olması ve güven sağlayıcılığı gibi üç temel fonksiyonu vardır (Granovetter, 2005). Bu fonksiyonların işleyiş mekanizmaları ve oluşturduğu bağlantı örüntüleri nedeniyle sosyal ağlar ile sosyal girişimcilik arasında çeşitli ilişkiler meydana gelmektedir. Literatür incelendiğinde, sosyal ağlar ile sosyal girişimcilik arasında tespit edilen ilişkilerin dört ana başlıkta toplandığı görülebilir (Dufays ve Huybrechts, 2014). Bu ana başlıklar; sosyal girişimciliğin sosyal ağlara gömülülüğü durumu, sosyal ağlar ve kolektif girişimcilik ilişkisi, sosyal ağların sosyal girişimciler için ağ yapı oluşumu (*İng. networking*) imkanı sağlaması ve sosyal ağların sosyal girişimciler tarafından sosyal sermayeye ulaşmak ve sosyal değer yaratmak ve elde etmek için bir kaynak olarak görülmesi şeklinde sıralanabilir. Ekonomik ve sosyoekonomik faaliyetlerin politik ilişkiler çerçevesinde sosyal ağlar içine gömülü olması (Granovetter, 1985) gibi, sosyal girişimcilik de sosyal, politik ve sosyoekonomik ilişkilere ve dolayısıyla da sosyal ağlara gömülüdür (Gardin, 2006). Bu gömülülük ilişkisi nedeniyle sosyal girişimciliğin sosyal ağlardan ve sosyal ağ ilişkilerinden bağımsız olarak ele alınması, bu tür girişimciliğin sosyal yanının yok sayılmasına ve yeterince anlaşılamamasına sebep olacaktır. Ek olarak sosyal girişimcilik, ticari girişimciliğin genellikle bireysel ya da az sayıda kişinin iletişimine dayalı doğasının aksine birden fazla bireyin katılımını, koordinasyonunu ve uyumunu gerektirmektedir (Huybrechts ve Mertens 2014; Shaw ve Carter, 2007). Sosyal girişimciliğin sosyal ağlara gömülü olması ve sosyal bağlar aracılığı ile kurulması da göz önüne alındığında sosyal girişimcilik ticari girişimcilikten farklı olarak kolektif bir girişimcilik biçimine bürünmektedir. Sözü edilen kolektivizm ve sosyal girişimlerin farklı grupların bir amaç çerçevesinde bir araya getirilmesini gerektirmesi ise sosyal bağ tiplerinden köprüleyici bağların önemini arttırmaktadır. Ağ yapı oluşumu açısından bakıldığında, köprüleyici sosyal bağlara sahip olmaları ya da bu bağları kolaylıkla kurabilmeleri, sosyal girişimcilerin karakteristik bir özelliği ve yeteneğidir (Chell, 2007). Bu köprüleyici bağlar sayesinde sosyal girişimciler,

sosyal ağlarda bulunan birbirinden bağımsız ya da aralarında iletişim kurulmamış sosyal aktör kümelerini birbirlerine eklemleyerek sosyal girişimcilik için gereksinen kolektivizmi gerçekleştirebilirler. Ancak bağ oluşturmadaki yetenekleri sadece köprüleyici bağların kurulumu aracılığıyla var olan sosyal ağların yoğunluğunu arttırmakla da kalmamaktadır. Sosyal girişimcilerin girişimcilik sürecinde farklı sosyal aktörler ile oluşturduğu bağlar aynı zamanda yeni sosyal ağlar oluşturabilmekte ve bu sosyal ağlar da kendi içlerinde sosyal değer ve sosyal sermaye yaratımına kaynaklık edebilmektedirler (Dufays ve Huybrechts, 2014). Bazı durumlarda sosyal girişimciler için bu işleyişler sosyal girişimciliğin kendisinin bile önüne geçip esas hedef haline gelebilmektedir (Praszkier ve Nowak, 2012).

4. DİJİTAL ÇAĞDA SOSYAL AĞLAR VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Dijital çağ, sosyal ağlar ve sosyal girişimcilik kavramları, yenilikçi fikirlerin sosyal hayatın her alanında önemli bir figür haline gelmesiyle giderek daha fazla iç içe geçmektedir. Günümüzde dijital teknolojiler, geleneksel girişimcilik süreçlerinde olduğu kadar, sosyal girişimcilik amaçlarına yönelik de kullanılan önemli araçlar haline gelmiştir.

Weber ve Kratzer (2013) çalışmalarında sosyal girişimcilik ile sosyal ağlar arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir ve sosyal girişimciliği, sosyal değer yaratımını en üst düzeye çıkarmak için sistematik olarak sosyal değişimi sağlamak ve teşvik etmek yoluyla kaynakların yenilikçi ve etkili bir şekilde kullanıldığı ve birleştirildiği bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Sosyal ağların girişimcilik süreçlerine katkısı geniş bir biçimde incelenmiştir. Literatürde girişimcilerin ihtiyaç duydukları faydaları elde edebilmek için yerleşik oldukları sosyal ağların ne derecede fayda sunacağına ve hangi tür sosyal bağların hangi girişimsel faaliyetler ve kaynaklara erişim için destek olabileceğine ilişkin pek çok çalışma bulunmaktadır. Sosyal ağlar, iki temel nedene bağlı olarak sosyal girişimciler açısından geleneksel girişimcilere göre daha fazla önem taşımaktadır (Weber ve Kratzer, 2013). Bunlardan birincisi sosyal girişimlerin, sağladıkları hizmet ve ürünlerin doğrudan faydalanıcılarının birçoğundan neredeyse maliyeti karşılayan ücretler bile talep edememeleri nedeniyle dış finansman kaynaklarına aşırı bağımlı olmalarıdır. İkincisi ise sosyal ağların, girişimin unsurları olan gönüllülerinin, çalışanlarının ve yatırımcılarının sosyal

girişimcilik misyonlarına katılmaya ikna edilmesi ve bu unsurlar ile misyonlar arasında içsel bağ ve bağlılık oluşturulması için gerekli olmasıdır.

Geleneksel girişimcilik yazınında oldukça fazla sayıda çalışmanın da ortaya koyduğu gibi sosyal sermaye, fırsatları görmek, gerçekleştirmek (Uzzi, 1997) ve kaynak temini başta olmak üzere pek çok fayda sunmaktadır. Bununla birlikte dijitalleşme, sosyal ağlar, sosyal sermaye ve sosyal girişimcilik arasındaki ilişkileri ele alan çalışmaların sayısı neredeyse yok denecek kadar azdır (Smith, Smith ve Shaw, 2017). Öte yandan, kaynak temini açısından şeffaflığın sağlanması, girişimcilerin başkalarının ağ konumlarını ve dolayısıyla sahip oldukları olası kaynakları görmelerini kolaylaştırmaktadır ve bu yolla girişimcilerin dijital ağlarında gerçekleştirdikleri etkileşimleri geliştirmelerini, ağlarının karşılıklılık içeriğini etkileyebilecek zayıf bağlar kurmalarını ve bu bağları sürdürebilmelerini sağlamaktadır (Smith ve Smith, 2021).

Demir (2020) sosyal girişimler için sosyal ağ yaklaşımının önemli olduğunu ve Endüstri 4.0 bağlamında sosyal girişimciliğin sosyal sorunların çözümünde etkili olabileceğini vurgulamaktadır. Dijitalleşmeden etkilenen ve aynı zamanda onun bir aracı haline dönüşen sosyal girişimcilik; yeni iş modellerini inovatif bakış açısı ile sunabilmekte, bunu gerçekleştirirken de uluslararası örneklerin yerel bağlama taşınması ve yerel olanın ise uluslararası bağlama aktarımını gerçekleştiren bir aracı rolünü üstlenmektedir (Demir, 2020).

Dijitalizasyon sürecinin sosyal ağlar için getirdiği avantaj ve tehditlerin büyük çoğunluğu, sosyal ağlara gömülü olmaları sebebiyle sosyal girişimler için de önemli ölçüde geçerlidir. Sosyal ağlardaki dijitalizasyon etkilerine benzer olarak, sosyal girişimcilik de dijital çağda oldukça hızlanmış ve dinamizm kazanmış, daha geniş kitleler sosyal girişimcilik faaliyetlerine katılabilir, bunları başlatabilir ya da bunlardan etkilenir hale gelmiş, sosyal girişimcilik ilişkilerindeki asimetrliler kaybolmaya yüz tutmuş ve yapay zeka – veri madenciliği uygulamalarının etkisiyle sosyal girişimcilik faaliyetlerinin köprüleyici sosyal ağlara olan bağımlılığı azalmıştır. Yine aynı şekilde sosyal ağlarda dijitalizasyonun getirdiği dijital ayakizi bırakma, anonimite, karşılıklı güven ve komplekslik problemleri de sosyal girişimciliğin üzerinde olumsuz etkiler göstermektedir. Bütün bunların ışığında dijital çağın hem sosyal ağlarda hem sosyal girişimcilikte hem de bunların ikisinin arasındaki ilişkilerde köklü değişimlere ve dönüşümlere yol açtığı görülebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Afonasova M.A., Panfilova E.E., Galichkina M.A ve Slusarczyk, B. (2019). “Digitalization in Economy and Innovation: The Effect on Social and Economic Processes”. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 23-32. doi: 10.17512/pjms.2019.19.2.02
- Aseeva, I. ve Budanov, V. (2020). “Digitalization: potential risks for civil society”. *Economic Annals-XXI*, 186(11-12), 36-47. doi: 10.21003/ea.v186-05
- Aslan, S., Kaya, B. ve Kaya, M. (2019). “Predicting potential links by using strengthened projections in evolving bipartite networks”. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 525, 998-1011. doi: 10.1016/j.physa.2019.04.011
- Barabasi, A.L. (2003). *Linked: How Everything is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science and Everyday Life*. New York: Plume.
- Baum, J.A.C. (2002). *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell Business
- Beliaeva, T., Ferasso, M., Kraus, S. ve Damke, E.J. (2019). “Dynamics of digital entrepreneurship and the innovation ecosystem”. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(2), 266-284. doi: 10.1108/IJEBR-06-2019-0397
- Borgatti, S.P. ve Halgin, D.S. (2011). “On Network Theory”. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181. doi: 10.1287/orsc.1100.0641
- Bu, Z., Wang, Y., Li, H., Jiang, J., Wu, Z. ve Cao, J. (2019). “Link prediction in temporal networks: Integrating survival analysis and game theory”. *Information Sciences*, 498, 41-61. doi: 10.1016/j.ins.2019.05.050
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Castells, M., Monge, P. ve Contractor, N. (2011). “Prologue to the Special Section: Network Multidimensionality in the Digital Age”. *International Journal of Communication*, 5, 788-793.
- Chell, E. (2007). “Social Enterprise and Entrepreneurship”. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 25(1), 5-26. doi: 10.1177/0266242607071779
- Coleman, J.S. (1988). “Social Capital in the Creation of Human Capital”. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120. doi: 10.1086/228943
- Corsaro, D. (2018). “Crossing the boundary between physical and digital: the

- role of boundary objects”. *IMP Journal*, 12(2), 216-236. doi: 10.1108/IMP-06-2017-0036
- Dacin, P., Dacin, M. ve Matear, M. (2010). “Social Entrepreneurship: Why We Don’t Need a New Theory and How We Move Forward from Here”. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57. doi: 10.5465/amp.2010.52842950
- De Ridder, S., Vandermarliere, B. ve Ryckebusch, J. (2016). “Detection and localization of change points in temporal networks with the aid of stochastic block models”. *Journal of Statistical Mechanics: Theory and Experiment*, 2016(11), 113302. doi: 10.1088/1742-5468/2016/11/113302
- Dey, P. (2013). Governing the social through ‘social entrepreneurship’: A Foucauldian view on ‘the art of governing’ in advanced liberalism. In Douglas, H. ve Grant, S. (Ed.), *Social entrepreneurship and enterprises: Concepts in context* (pp. 55-72). Melbourne: Tilde University Press.
- Dufays, F. ve Huybrechts, B. (2014). “Connecting the Dots for Social Value: A Review on Social Networks and Social Entrepreneurship”. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 214-237. doi: 10.1080/19420676.2014.918052
- Ferreira, J.J.M., Fernandes, C. I. ve Ferreira, F. A. F. (2019). “To be or not to be digital, that is the question: firm innovation and performance”. *Journal of Business Research*, 101, 583-590. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.11.013
- Gardin, L. (2006). A variety of resource mixes inside social enterprises. In Nysens, M. (Ed.), *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society* (pp. 111-135). London: Routledge.
- Germak, A. ve Robinson, J. (2013). “Exploring the Motivation of Nascent Social Entrepreneurs”. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 5-21. doi: 10.1080/19420676.2013.820781
- Granovetter, M.S. (1973). “The Strength of Weak Ties”. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–80.
- Granovetter, M.S. (1985). “Economic action and social structure: The problem of embeddedness”. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M.S. (2005). “The Impact of Social Structure on Economic Outcomes”. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50. doi: 10.1257/0895330053147958
- Gulati, R. ve Singh, H. (1998). “The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation concerns in Strategic Alliances”. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814. doi: 10.2307/2393616
- Harting, R., Reichstein, C., Haarhoff, R., Hartle, N. ve Stiefl, J. (2018). “Driver

- to Gain from Digitalization in Tourism—Insights from South African Experts”. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 797, 293-306. doi: 10.1007/978-981-13-1165-9_26.
- Hidiroğlu, D. (2021). Individual Social Entrepreneurship Orientation: Strategic Entrepreneurial Behavior, *New Topics in Organizational Behavior*, Kriter Yayınevi, 1(1), 41-51.
- Huybrechts, B. ve Nicholls, A. (2012). Social entrepreneurship: Definitions, drivers and challenges. In Volkmann, C.K., Tokarski, K.O. and Ernst, K. (Ed.), *Social entrepreneurship and social business: An introduction and discussion with case studies* (pp. 31-48). Wiesbaden, Germany: Springer-Gabler.
- Karpunina, E.K., Yurina, E.A., Cheremisina, T.N., Andriyashka, M.V. ve Kuzmina, O.Y. (2019). “Conversation Economy” as a Determinant of Digital Development: New Opportunities and Latent Threats”. *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference* içinde. Madrid: International Business Information Management Association (IBIMA).
- Kim, M., Lee, J., Roh, T., ve Son, H. (2020). “Social Entrepreneurship Education as an Innovation Hub for Building an Entrepreneurial Ecosystem: The Case of the KAIST Social Entrepreneurship MBA Program”. *Sustainability*, 12(22), 9736. doi: 10.3390/su12229736
- Li, Z. ve Tang, X. (2020). “A Study on Scale Free Social Network Evolution Model with Degree Exponent < 2 ”. *Journal of Systems Science and Complexity*, 33(1), 87-99. doi: 10.1007/s11424-020-8007-5
- Luo, P., Li, Y., Wu, C. ve Chen, K. (2016). “Detecting the missing links in social networks based on utility analysis”. *Journal of Computational Science*, 16, 51-58. doi: 10.1016/j.jocs.2016.04.016
- Lüders, M. (2008). “Conceptualizing personal media”. *New Media & Society*, 10(5), 683-702. doi: 0.1177/1461444808094352
- Mair, J. ve Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In Mair, J., Robinson, J. ve Hockerts, K. (Ed.), *Social entrepreneurship*. 121-135). New York: Palgrave MacMillan.
- Mehta, R., Singh, H., Banerjee, A., Bozhuk, S. ve Kozlova, N. (2020). “Comparative analysis of the consequences of purchasing models transformation within the global digitalization of the economy”. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 940, 012071. doi: 10.1088/1757-899X/940/1/012071
- Newey, L. (2017). “‘Changing the System’: Compensatory versus Transformative Social Entrepreneurship”. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(1), 13-

30. doi: 10.1080/19420676.2017.1408671

- Popov E.V., Veretennikova A.Yu., Kozinskaya K.M. (2019). “Financial tools to develop social entrepreneurship”. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 12(5), 91-108. doi: 10.15838/esc.2019.5.65.6
- Praszkier, R. ve Nowak, A. (2012). *Social entrepreneurship: Theory and practice*. New York: Cambridge University Press.
- Scott, J. (2010). “Social network analysis: developments, advances, and prospects”. *Social Network Analysis and Mining*, 1(1), 21-26. doi: 10.1007/s13278-010-0012-6
- Shaw, E. ve Carter, S. (2007). “Social entrepreneurship”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418-434. doi: 10.1108/14626000710773529
- Shen, K.N., Lindsay, V. ve Xu, Y. (2018). “Digital entrepreneurship”. *Information Systems Journal*, 28(6), 1125-1128. doi: 10.1111/isj.12219
- Shpak, N., Kuzmin, O., Dvulit, Z., Onysenko, T. ve Sroka, W. (2020). “Digitalization of the Marketing Activities of Enterprises: Case Study”. *Information*, 11(2), 109. doi: 10.3390/info11020109
- Szyszk, M. (2019). “‘Bottom-Up Digitalisation’ of Cultural Resources – The Example of the Silesian Digital Library and Social Digitalisation Workshops. Organisational, Educational and Integration Aspects”. *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference* içinde. Madrid: International Business Information Management Association (IBIMA).
- Smith, C.G ve Smith, J.B. (2021). “Founders’ uses of digital networks for resource acquisition: Extending network theory online”. *Journal of Business Research*, 125, 466-482. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.07.032
- Smith, C.G., Smith, J.B. ve Shaw, E. (2017). “Embracing digital networks: Entrepreneurs’ social capital online”. *Journal of Business Venturing*, 32 (1), 18-34. doi: 10.1016/j.jbusvent.2016.10.003
- Sözen, H.C. ve Korkmaz Devrani, T. (2020). “Introduction of a new method for retailing and marketing research: the case of shopping malls”. *Property Management*, 38(3), 365-381. doi: 10.1108/pm-09-2019-0049
- Tijunaitis, K., Jeske, D. ve Shultz, K.S. (2019). “Virtuality at work and social media use among dispersed workers”. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 358-373. doi: 10.1108/er-03-2018-0093
- Weber, C. ve Kratzer, J. (2013). “Social entrepreneurship, social networks and social value creation: a quantitative analysis among social entrepreneurs”.

International Journal of Entrepreneurial Venturing, 5(3), 217. doi: 10.1504/ijev.2013.055291

Yao, L., Wang, L., Pan, L. ve Yao, K. (2016). “Link Prediction Based on Common-Neighbors for Dynamic Social Network”. *Procedia Computer Science*, 83, 82-89. doi: 10.1016/j.procs.2016.04.102

Caner ASBAŞ

Tekirdağ, Çorlu 1990 doğumludur. Ankara Fen Lisesi’nden 2009 yılında mezun olan Caner ASBAŞ, 2014 yılında İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Elektrik ve Elektronik Mühendisliği bölümünden lisans derecesini almıştır. 2017 yılında aynı üniversitesinin aynı bölümünde yüksek lisansını tamamlamıştır. Ayrıca Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Uluslararası İlişkiler ve Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Sosyoloji bölümlerinden lisans derecelerine sahiptir. Hali hazırda Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme bölümünde organizasyon teorileri üzerine doktora programına devam etmekte olup sosyal ağlar, organizasyonel ağlar ve yapay zeka - makine öğrenmesi tekniklerinin sosyal ağlara uygulanması konularında çalışmalar yapmaktadır. Diğer taraftan Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye bölümünde lisans eğitime de devam etmektedir.

2014 yılında Savunma Sanayiinin önde gelen kuruluşlarından biri olan ASELSAN A.Ş.’de RF ve Mikrodalga Donanım Tasarım Mühendisi olarak çalışma hayatına başlamıştır. 2018 yılında bu görevinden ayrılan ASBAŞ, 2019 yılı başında Telekomünikasyon, Savunma, Havacılık ve Mikrodalga Elektronik konuları üzerine faaliyet gösteren Hamle RF Elektrik ve Elektronik A.Ş.’yi kurmuştur. Halen bu şirketin Yönetim Kurulu Başkanı olarak kariyerine devam etmektedir. Microsoft tarafından verilen yazılım ve veritabanı uzmanlığı sertifikalarına da sahip olan ASBAŞ, C, C++, C#, Java, MSSQL, Python programlama dillerine ve MATLAB, Maple gibi matematiksel analiz programlarına ileri seviyede hakimdir. Çok iyi derecede İngilizce ve temel seviyede Almanca, Fransızca ve İspanyolca bilmektedir.

Doç. Dr. Şule ERDEM TUZLUKAYA

Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyesidir. Dr. Tuzlukaya, yüksek lisans derecesini University of Northampton Yönetim Bilimi bölümünde, Doktora derecesini ise Başkent Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon anabilim dalında tamamlamıştır. Araştırmaları sosyal ağlar, sosyal sermaye ve karmaşık sistemler üzerine odaklanmaktadır. Başlıca yayınları arasında yönetim ve organizasyon alanlarında kitap bölümler ve makaleler yer almaktadır.

BÖLÜM - 19

DİJİTAL ÇAĞDA TÜRKİYE’DE BAŞARILI KURUMSAL SOSYAL GİRİŞİMLER

Dr. Öğr. Üyesi Meriç Esat BEBİTOĞLU

Nişantaşı Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0001-5013-913X, meric.bebitoglu@nisantasi.edu.tr

GİRİŞ

Toplumsal ve insani gereksinimleri hızla artması, dünya kaynaklarının eşit dağılmaması ve giderek yetersiz hale gelmesiyle bu gereksinimi karşılamaya aday olan sosyal girişimlerin önemi her geçen gün artmaktadır. Sosyal girişimler de birer işletmedirler. Her işletme gibi kazanç elde etmeleri, sürdürülebilir olmaları ve topluma fayda sağlamaları amaçlanır. Bu amaçlara ulaşılabilmesi için geleneksel girişimlere göre sosyal girişimlerin öncelikleri farklıdır. Onlar topluma fayda sağlamayı, sürdürülebilir olmayı sağlamak için makul düzeyde kâr elde etmek zorundadırlar. Bir diğer farklılık ise elde edilen karın doğrudan yürütülmekte olan faaliyetlere aktarılmasıdır. Bir başka deyişle sosyal girişimlerin de doğasında daha fazla gelir elde ederek büyümek vardır.

Bu çalışma; sosyal girişimler ile diğer girişimler arasındaki çalışma prensiplerinin farklarını ortaya koyma amacı güderken, kurumsal sosyal girişimlerin başarı ölçütleri hakkında da fikir vermeyi hedeflemektedir. Sosyal sorumluluk üstlenme konusunda bireysel çabaların yanı sıra kurumsal sosyal girişimler etki alanlarının geniş olması bakımından büyük önem taşımaktadır. Günümüzde sosyal girişimler sağladıkları toplumsal fayda nedeniyle sadece gönüllülerin ve bağışçıların değil, bu alanda çalışmak isteyen profesyonellerin ve girişimcilerin de ilgisini çekmektedir. Bu ilginin artarak devam etmesi için sosyal girişimlerin dijital çağın gereklerine uyum sağlamaları gerekmektedir. Çalışmanın son bölümünde bu konuyla ilgili değerlendirme ve öneriler yer almaktadır.

1. İŞLETME, GİRİŞİM, GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI

Literatürde işletme ve girişim kavramları çoğunlukla birbirinin yerine kullanılır halde yer almaktadır. Girişim kavramının sözlük anlamı herhangi bir işi yapmak için harekete geçme, başlama ve kalkışma durumunu ifade ederken (TDK, 2021) işletme kavramı ise daha çok ürün ve hizmet üretilen ve pazarlanan bir fabrikayı, satış mağazasını veya teknik bir birimi tanımlamak için kullanılmaktadır (Dolgun, 2003). İşletme ve girişim kavramının ortak noktası her ikisinin de toplumun istek ve gereksinimlerini karşılamak üzere kurulmuş olan, mal ve hizmet üreten ekonomik ve teknik yapılar olmalarıdır (Akgemici ve Akça, 2021). Birbirine çok yakın olan bu iki kavramın ayırt edici özelliği; çekici bir fikrin ancak bir işletmeye dönüşmesiyle fikirden girişime dönüşebildiği ve işletmelerin tamamının bir girişim olmadığı gerçeğidir. Bir başka deyişle işletme kuruluş zamanı, nedeni ve farklı özellikleri nedeniyle her zaman bir girişim özelliği taşımayabilir. Girişim kavramı fırsatları bulup ortaya çıkarmayı ve onları değerlendirerek kazanç elde etmeyi ifade etmektedir.

Kavram olarak girişimcilik ilk kez Fransız ekonomist Richard Cantillon tarafından kullanılmıştır. Cantillon girişimcinin risk alma zorunluluğunu “henüz fiyatı belirginleşmemiş ürün veya hizmetleri satın alan ve üreten kişi” olarak tanımlamıştır. Cantillon’un bu tanımı girişimci açısından getiri ve risk kavramının birbirine koşut olabileceğine vurgu yapmaktadır (Tosunoğlu 2003). J. A. Schumpeter ise kavramı biraz daha geniş kapsamlı olarak ele alarak sadece ürün ve hizmetlerin değil aynı zamanda süreçler de geliştiren, yeni pazarlar keşfeden, yeni hammadde, yarı mamul ve üretim kaynakları oluşturarak, yeni bir örgüt yapısı kurarak mevcut ekonomik düzeni yıkan birey olarak tanımlamıştır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004). Schumpeter’in tanımındaki bu “dönüştürücü ruh hali” günümüzün artan ve giderek ağırlaşan rekabet koşullarında girişimciyi cesur ve azimli olmak bakımından farklı bir yere koymaktadır. *Girişimci, işin nasıl yapılacağına ilişkin bilgi (know-how), birikim ve deneyiminin yanı sıra, üretim, finans ve insan kaynaklarını bir araya getiren, bu kaynaklar arasında eşgüdüm sağlayarak kararlı kişiliğiyle katma değer yaratan, sonuca gitmeyi bilen analitik düşünceye sahip kişidir.* Girişimci bu özellikleri ile “melek yatırımcı” olarak adlandırılan, işin içeriğine hâkim olmadan sadece fırsat görerek yatırım yapan ve belirli bir süre sonra bu yatırımdan kârlı biçimde çekilmeyi arzulayan yatırımcı türünden ayrılmaktadır.

Girişimcilik girişimcinin hayalindeki iş fikrini gerçeğe dönüştürme sürecidir. Girişim ise girişimci tarafından oluşturulan, hayallerin gerçeğe dönüşeceği yapının kendisini ifade etmektedir.

2. GİRİŞİMCİLİK NEDEN ÖNEMLİ?

Girişimcilik istihdam olanakları sağlaması, âtıl kaynakların ekonomiye kazandırılması, vergi gelirlerinin artışı ve ekonomik büyüme yaratması nedeniyle pek çok ülkede önemini gün geçtikçe arttırmakta ve devletler tarafından desteklenmektedir (Manimala ve Princy, 2017).

İngiltere Maliye Eski Bakanı Gordon Brown ise girişimciliğin önemini şöyle vurgulamaktadır; ‘Artık sanayi çağındaki gibi yalnız birkaç büyük kuruluşun büyüme potansiyeline dayanmak değil, kitlelerin potansiyelini açığa çıkarmak zorundayız. Kitleler çok sayıda insan, çok sayıda yeni girişimci ve milyonlarca küçük işletme anlamına geliyor! Gerçek rekabet avantajı yaratmak, kaynakları verimli ve etkin kullanmak ve fakirliği yenmek istiyorsak yeni girişimciler yaratmak ve girişimciliğin tabanını genişletmek zorundayız.’¹ Gordon Brown’ın söylemi birçok ülkede mikro girişimler ve onlara verilen mikro kredilerle hayat bulmaktadır. Ekonomik ve demografik yapı bakımından Türkiye’ye benzer ülkelerin istihdam verileri incelendiğinde ekonomik büyüme ile istihdam oranı arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmektedir (Bayrak, 2019). Yıllık %5 düzeyinde milli gelir artışı gerçekleşmediğinde istihdam oranının olumsuz etkilendiği, bir başka deyişle işsizlik artışının yaşandığı bilinmektedir. Başka bir deyişle ülke %5 düzeyinin altında ekonomik büyüme gösterdiği zaman özellikle işgücüne yeti katılacak olan gençlere iş bulmak mümkün olamamaktadır. Bu nedenle kitlesel ürün veya hizmet üretimi yapan büyük işletmelerin yanı sıra birkaç kişiye istihdam sağlayan küçük ama çok sayıdaki işletmenin ekonomik sistem içerisinde yerini alması büyük önem taşımaktadır. Bu olumlu durumu yaratmanın yolu da girişimciliği desteklemekten geçmektedir.

Girişimci katma değer yaratırken öz motivasyonunu, erişebildiği finansal olanakları ve yönetmeye gayret ettiği ilişki ağının bir araya getirmeye çalışmaktadır. Girişimci bu kaynakları, sağduyusu, analitik düşünce yapısı ve rasyonel karar alma yetisi ile bezemeye gayret eder. Toplumda girişimcilik yerine kullanılan ancak aynı anlamı taşımayan iki ifade yer almaktadır; bunlardan biri esnafılık

1 <https://www.telegraph.co.uk/finance/economics/6948940/Enterprise-is-key-to-UK-economic-growth-says-Gordon-Brown.html>

iken diğeri de serbest meslek erbabı olmaktır. Türk Ticaret Kanunu’na göre esnaf, kazancı sermayesinden çok emeğine dayanan ve ancak geçimini sağlayacak kadar geliri olan kimsedir. Serbest meslek erbabı olmak kavramı ise girişimciliğe daha yakın olan, ekonomik ve toplumsal dönemsel değişiklikleri çoğu zaman sezinleyerek o iş kolunda yerini alan ticaret erbabı kişileri tanımlamaktadır.

3. GİRİŞİMCİNİN YETİ VE ÖZELLİKLERİ

Girişimcinin başarılı olabilmesi için doğuştan veya sonradan kazandığı bazı yeteneklere ve ticari ve özel yaşamını yönlendirecek bazı değerlere sahip olmasında yarar vardır. Bu yetenek ve özellikler Tablo-1’deki gibi özetlenmiştir.

Tablo 1. Girişimcide Bulunması Gereken Yetenek ve Özellikler

Kişisel Özellikler	Bilişsel Özellikler	Motivasyon Özellikleri	Değerler
Kontrollü risk alabilmek	Analitik düşünme	Başarı kaynaklı motivasyon	Sağduyulu olmak ancak kökten kararları hızlıca alabilmek
Sonuç odaklı olmak, detaylarda kaybolmamak	Dış çevreye ve dünyaya açık olmak	Küllerinden yeniden doğabilme yetisi	Azimli iradeli olmak ve sürdürülebilirlik kavramına öncelik vermek
Her düzeydeki paydaşla etkili iletişim kurabilme yetisi	Gözlem ve analiz yapabilme, başka sektörlerdeki örnekleri uyumlandırabilme	Takım arkadaşlarını ve paydaşları motive edebilme	Kararlı olmak ancak ne zaman vazgeçeceğini de bilmek
Özgüven sahibi olmak ve kontrollü ego	Finansal kaynakları yönetebilme ve yeni kaynaklara ulaşabilme bilgisi	Başkaları için rol modeli olma motivasyonu	Eleştirilerden yararlanabilme
Duygularını kontrol altında tutabilme	Geniş ufuklu olmak, geleceği öngörebilmek	Faydalı olma ve katma değer yaratma motivasyonu	Ticaret ahlakına sahip olma,
Kaos ve stres ortamlarını yönetebilme becerisi	Fırsatları erken fark etme, yakalama ve değerlendirme yetisi	Girişimin sürdürülebilir olması motivasyonu	“Basiretli tüccar” kavramına uygun davranış biçimi gerçekleştirmek
Olumlu bakış açısını alışkanlık haline getirme	Yenilikleri takip etme, uygulama ve uyarlama	Rekabet etmeyi sevme ve motive olma	Kendi etik değerlerini örgüt kültürüne yansıtma
Etkin zaman yönetimi	Sektör bilgisini güncelleme	Az zamanda çok iş başarma motivasyonu	Toplumsal etik standartlarını doğru kavrama ve bu standartlara yüksek uyum

4. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK VE TİCARİ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Günümüzde girişimcilik genellikle büyük güçlü iktisadi bütünlükleri çağrıştırmaktadır. Oysa belirli toplum kesimleri için projeler üreten sosyal yapılar da vardır (Hıdıroğlu, 2020). Girişimcilik uzun yıllardır sadece ticari ve kâr amaçlı olarak görülse de sosyal girişimcilik sanayi devrimi ile ortaya çıkan sosyal yaşamdaki sorunlarla birlikte gelişmiş ve sosyal girişimciler başarılı örneklerle imza atmışlardır. Bu bağlamda sosyal girişimciler girişimci olmakla birlikte aynı zamanda toplum çıkarlarını gözetten bir merciidir (Taş ve Semsek, 2017). *Girişimcilik ekonomik kalkınmada olduğu kadar, sosyal kalkınmanın da temel yapı taşlarından biridir.* Girişimcilik alanında toplumun belirli bir kesimine yönelik projelerin üretilmesi konusu, sosyal girişimcilik olarak anılmaktadır. Kadınlar, engellilere, gençlere, emeklilere, kırsal alanda yaşayanlara, yaşlılara dönük girişimcilik projesi üretilerek hem sosyal girişimcilik geliştirilmiş olur hem de sosyal kalkınma söz konusu olur (Akdemir, 2009). Tanımlarda şahsi menfaat ve kazanımlar yerine sosyal değer oluşturmaya değinilir. Tamamen etkinlik ve verimlilik bazlı çalışan sosyal girişimcilik deki amaç hem sosyal fayda oluşturmak hem de kâr elde etmektir (Taş ve Şemşek, 2017)

Kanada Sosyal Girişimcilik Merkezi sosyal girişimciliği kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen girişimcilik olarak ikiye ayırmaktadır (Besler vd., 2010). Kâr amacı güden sosyal girişimcilikte örneğin devletin yapması gereken birtakım görevleri bedeli karşılığında üstlenen, sonuç itibarıyla toplum yararına faaliyetler gerçekleştiren, ancak kar elde etme motivasyonu ile çalışan girişimleri anlıyoruz. Literatürde sosyal girişimcilik tanımlanırken kâr elde etmenin asıl amaç olmadığı çoğunlukla yer almaktadır. Ahlaki sorumluluk kadar kişisel katılım da çok önemlidir (Özdevecioğlu, 2009). Kâr amacı gütmeyen sosyal girişimler ise belirli bir konuda fikir ve proje üreterek toplum yararına çalışan yapılardır.

Sosyal girişimciliğin boyutlarından biri yeni sosyal girişimler geliştirmek iken diğer bir boyut ise, ana varlık sebebini göz ardı etmeksizin, kâr amaçlı diğer ticari işletmelerin yaptığı gibi en fazla geliri elde etmeye gayret etmektir. (Peredo ve McLean, 2006). Kâr amacı gütmeyen sosyal girişimler konusunda bilinmesi gereken bu tür işletmelerin de kâr etmesi gerekliliğidir. İşletmelerin amacı, kâr elde etmek, sürdürülebilirliği sağlamak ve toplumsal fayda yaratmaktır (Tuncer vd., 2011). *Dolayısıyla, yapıları itibarıyla bir işletme gibi çalışması*

gereken sosyal girişimler de sürdürülebilirliklerini sağlamak için kâr elde etmek durumundadırlar. Elde edilen kârın destek verilen sosyal projelerin daha verimli ve daha büyük ölçekte sürdürülebilmesi için sosyal girişim içinde kalması söz konusudur. Bir başka deyişle, işletmenin amaçlarından biri olan toplumsal fayda yaratma ilk sıraya yerleşerek kâr elde etme ve sürdürülebilir olmaya göre öncelik kazanmaktadır.

Sosyal değer yaratma çabası sosyal girişimcilerle diğer girişimcileri birbirinden ayıran en önemli etmendir. Sosyal girişimcilerin çevrelerindeki diğer bireylerin sorunları hakkında bilgi sahibi olmaları kendileri için de girişim fırsatı oluşturmaktadır. Öte yandan yenilikçi olan sosyal girişimciler, yeni buluşlar sergilemektedirler (Özdevecioğlu, 2009). Sosyal girişimci, sosyal sorumluluk, sosyal değer, sosyal sermaye sosyal girişimcilikle birlikte anılan ilintili kavramlardır (Taş ve Semsek, 2017). Sosyal sermaye daha çok entelektüel sermayeyi, yani insan kaynağını ifade etmektedir. Sosyal sorumluluk ise bireyler olarak topluma karşı yerine getirmemiz gereken sorumlulukları ve bu sorumlulukların yerine getirilmesinde söz sahibi olmayı ifade etmektedir. Sosyal girişimci, işletmeciliği kullanarak sosyal sorunları çözen kişi olarak tanımlanmaktadır. Diğer girişimcilik türleri gibi sosyal girişimcilik de hem istihdam büyüklüğünü hem de kalitesini etkileyebilecek durumdadır. Bu etki doğrudan olabileceği gibi dolaylı olarak da gerçekleşebilmektedir. Sosyal girişimciliğin gelişmesi toplumsal kalkınmanın temel unsurlarından biri olduğu söylenebilir. Diğer bir çok girişimcilik türünde olduğu gibi amacı sadece üretim unsurlarını bir araya getirmek olmayan sosyal girişimcilik, bireylerin kendi arasında da bir dayanışma ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır (Taş ve Semsek, 2017). Bir grup araştırmacı sosyal girişimciliği; alternatif finansman stratejileri araştırmak ya da sosyal değer yaratmak için proje/plan yönetiminde, kâr amacı gütmeyen bir girişim türü olarak görmüşlerdir. İkinci bir grup araştırmacı ise sosyal girişimciliği; sektörler arası iş birliği ile meşgul olan/ilgilenen ticari işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları olarak ele almıştır. Üçüncü bir grup araştırmacıya göre ise, sosyal girişimcilik sosyal değişimin desteklenmesi ve sosyal problemlerin azaltılmasıdır (Mair ve Marti, 2006; Dess, 2011). Yani sosyal girişimcilik; kâr amacı gütmeyen işletmelerin finansman sağlamak veya sosyal fayda yaratmak için gerçekleştirdiği birtakım faaliyetler olarak görülebileceği gibi kâr amacı güden işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları ve toplumun sosyal problemlerinin çözüme ulaştırılmaya çalışılması olarak da ele alınabilir (Özdevecioğlu, 2009).

Sosyal girişimcilikte kişisel serveti artırmak yerine sosyal değer yaratmaya odaklanılır ve yenilikçi faaliyetler yapılır. Bir diğer tanıma göre sosyal girişimcilik, kâr amacı gütmeyen organizasyonların gelir elde etmek için yenilik yapımlarıdır (Austin vd., 2006). Sosyal girişimcilik, sosyal değişimi kolaylaştırmayı, sosyal gereksinimleri karşılamak için fırsatları gözlemeyi, kaynak seçeneklerini bulmayı, eşleştirmeyi ve yenilik yapmayı içerir (Mair ve Marti, 2006).

Sosyal girişimcilik ve ticari girişimcilik arasındaki farklar Tablo-2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Sosyal Girişimcilik ve Ticari Girişimcilik Arasındaki Boyut Farklılıkları

	Sosyal Girişimcilik	Ticari Girişimcilik
Odaklanma	Fayda yaratma	Kâr elde etme
	Sürdürülebilirlik	Büyüme
	Çok kişiye ulaşma	Çok kişiyi istihdam etme
	Finansmanı bulmak	Finansmana sahip olmak
	Entelektüel sermaye	Maddi sermaye
Getiri, risk, zaman	Uzun dönemli	Kısa-orta dönemli
	Asırlar boyu	Kuşaklar boyu
	Toplumsal risk	Bireysel risk
	Paha biçilmez kazanç	Para ile ölçülebilir kazanç
İnsan Kaynağı	Profesyonel yöneticiler	Yarı profesyonel yöneticiler
	Gönüllüler	Girişimciler

5. TÜRKİYE’DE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Osmanlı döneminden beri Türkiye’de sosyal ihtiyaçların giderilmesi amacıyla çeşitli sosyo-kültürel yapılar oluşturulmuştur. Bu yapıların başta geleni vakıflardır. Osmanlıdan beri var olan vakıf kültürü Cumhuriyet döneminde de devam ettirilmiş hatta vakıfların finansal ihtiyaçlarını göndermek üzere bir banka (Türkiye Vakıflar Bankası) da kurulmuştur. Temel amaç toplum yararı için katma değer yaratmak olduğundan bu tür sosyal girişimcilik örnekleri zamanla kurumsallaşmış ve bugünkü büyüklüklerine ulaşmıştır. Sosyal girişimler; vakıflar, dernekler, meslek örgütleri ve sivil toplum kuruluşları başlıkları altında toplanabilir.

5.1 Türkiye’de Vakıf Kültürü, Dernekler ve Sivil Toplum Kuruluşları

Anadolu topraklarında bilinen ilk vakfın kuruluş tarihi olan 1048 yılından günümüze Türk kültür ve medeniyetinin çekirdeğini teşkil eden vakıflar, Selçuklu Devleti döneminde bir yardımlaşma ve dayanışma kurumu olarak ortaya çıkmıştır². Osmanlı İmparatorluğu döneminde ise hukuki temele dayanan ekonomik ve sosyal bir yapı haline gelerek kurumsallaşmıştır. Bu dönemde vakıflar; din, eğitim, bilim, kültür, sanat, sağlık, çevre, şehircilik ve sosyal hizmetler gibi birçok alanda faaliyet yürütmüştür (Vakıflar Genel Müdürlüğü Stratejik Plan 2019-2023). Türkçe Sözlükte vakıf; “bir hizmetin gelecekte yapılması için bir kimse tarafından belli koşullarla ve resmi bir yolla ayrılarak bırakılan, mülk ya da para” olarak yer almaktadır. Vakıflar Türk Medeni Kanunu’nda; “Gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve haklarını belirli ve sürekli bir amaca özgülemele-riyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır.” İfadesi ile tanımlanmıştır (Medeni Kanun. md.101). Bu tanım sadece kişileri değil tüzel kişilikleri de kapsamaktadır.

Selçuklu ve Osmanlı döneminde kurulan ve bugün yöneticileri bulunmayan vakıfların temsil ve yönetimi ise Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından yerine getirilmektedir. Vakıflar Genel Müdürlüğü kayıtlarına göre; Osmanlı ve Selçuklu Döneminden günümüze ulaşabilmiş ancak yöneticisi kalmamış vakıf sayısı 52.000 adettir³. Vakıflar Genel Müdürlüğünce 3 bin 500’ün üzerinde vakıf eser restore edilmiştir. Son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda, Osmanlı dönemindeki vakıf medeniyeti canlandırılmış, ülke ekonomisine yaptığı katkı ise 2,5 milyar lirayı bulmuştur (vgm.gov.tr).

Cumhuriyet döneminde bütçe yönetim biçimi merkezden yönetim prensibine dayalı iken Osmanlı döneminde yerinden yönetim (âdem-i merkeziyetçi) şeklindedir. Vakıfların da ilgi alanında yer alan sağlık, eğitim ve imaret gibi har-rama alanları Cumhuriyet döneminde merkezi bütçeden karşılanırken Osmanlı döneminde bu tür hizmet alanlarının bütçeleri vakıflar tarafından karşılanmakta idi. Osmanlı devletinin mali teşkilatı; merkezi maliye, tımar sistemi ve vakıflar-dan oluşmaktaydı (Tabakoğlu, 2002). Merkezi maliye, bütçeleri kullanarak dev-lete ait gelir ve giderlerin planlamasını yaparken; Tımar sistemi, devletin mülki-yetindeki toprakların ücretlerini tımar gelirlerinden (vergi) tahsis eden kişilerin gözetiminde, kullanım hakkı sahiplerince işletilmesini sağlamaktaydı. Vakıflar

² www.sp.gov.tr

³ <https://ilkvakfi.org/tr/tarihte-vakiflar>

ise eğitimden sağlığa, din işlerinden bayındırlığa temel yatırım işlerini gerçekleştiren mali sistemin üçüncü en önemli unsurudur (Gümen, 2014).

Cumhuriyet döneminde kurulan vakıflar; aile bireylerine hizmet etmeyi amaçlayan aile vakıfları, cami sinagog, kilise gibi ibadethanelerin yapım ve devamlılığını sağlamayı hedefleyen dini vakıflar, istihdam edilen kişiler için kurulan işçi vakıfları ve sosyal sigorta vakıfları, gelirlerinin en az yarısını kamu işlerine vakfetmeyi amaçlayan kamuya yaralı vakıflar, 2547 sayılı kanunun ek 2 maddesinde kurulan yüksek öğrenim vakıfları ve 3294 sayılı Teşvik Kanunu'na göre kurulan sosyal yardımlaşma ve dayanışma vakıflarıdır. Günümüzde vakıfların toplam sayısı 5.352'dir. Şube ve temsilcilik sayısı 3.155'tir. (vgm.gov.tr) Dijitalleşmeyle birlikte fiziki vakıf mekanlarına ilave olarak sanal vakıf temsilciliklerinin de oluşması mümkündür.

Tablo 3. Vakıf Çeşitleri, Şube ve Temsilcilik Sayıları

Yeni Vakıf Çeşitleri	Vakıf Sayısı
1. Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları	1.003
2. Çevre Koruma Vakıfları	12
3. Diğer Yeni Vakıflar (Çok amaçlı vakıflar)	4.337
Toplam	5.352

Şube/Temsilcilik Sayısı	
Şube	2.083
Temsilcilik	1.072
Toplam	3.155

Kaynak. Vakıflar Genel Müdürlüğü

Tablo 4. Yeni Kurulan Vakıf Sayıları

2001-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020*	Toplam
164	349	680	605	1634

Kaynak. (VGM, 2020)

Şekil 1. 5 Yıllık Dönemlere Göre Yeni Kurulan Vakıf Sayıları Karşılaştırması

Vakıflar da dahil olmak üzere sosyal girişimlerde başarı ölçütlerinin oluşturulan unsurların şunlar olabileceği düşünülmektedir:

- ✓ Ulaşılan ve yardım edilen kişi sayısı, toplumun geniş kesimlerine ulaşabilme, kapsayabilme

- ✓ Yapılan yardım ve sağlanan sosyal hizmetin büyüklüğü, yaratılan sosyal farkındalık
- ✓ Sürdürülebilirlik, yıllara yayılan deneyim ve kurumlaşma

Birer sosyal girişim olarak vakıflar, doğaları gereği; kuşaklar boyu var olması, yüzyıllar boyu yaşaması umut edilerek kurulurlar. Yapılarını bu temel hedef doğrultusunda şekillendirirler. Bir sosyal girişimin vakıf olabilmesi için bazen kurucularının ömrü ve emekleri de dahil olmak üzere maddi ve manevi değerlerin vakfedilmiş olması gerekir. Ticari amaçla kurulmuş, gelir ve kar elde etmeyi önceleyen kurumlar zaten kanun gereği de vakıf sayılamazlar. Vakıflar kısa vadeli sosyal girişimler değildir.

Sürdürülebilirlik başarı ölçütüne ilişkin olarak; vakfın kurumlaşması, kendini topluma ve yetkili, ilgili mercilere doğru biçimde anlatabilmesi, toplumsal desteği arkasına almış olması bir sosyal girişim olarak vakfın ömrünü uzatır, iktidar ve politik ortam değişikliklerinden etkilenmez hale getirir. Bu nedenle Cumhuriyet döneminde kurulan ve kanunda yeni vakıf olarak adlandırılan sosyal girişimlerin başarılı sayılabilmesi için en azından on yılları aşan deneyime sahip olması gerektiği düşünülmektedir (Hıdıroğlu, 2021). Bu ölçütlerle değerlendirildiğinde Türkiye’de başarılı sayabileceğimiz Vakıflardan bazıları Tablo-5’te verilmiştir.

Tablo 5. Erişim, Fayda ve Sürdürülebilirlik Ölçütlerine Göre Türkiye’deki Başarılı Vakıflardan Bazıları

TEMA Vakfı	ÇEKÜL Çevre ve Kültür Değ. Koruma Vakfı	Lösemili Çocuklar Vakfı (LÖSEV)	İktisadi Kalkınma Vakfı (IKV)	İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSİV)
Vehbi Koç Vakfı	Beyaz Nokta Gelişim Vakfı	Diyanet Vakfı	Sabancı Vakfı	Özürlüler Vakfı
TSK Mehmetçik Vakfı	WWF-Türkiye Doğal Hayatı Koruma Vakfı	Darüşşafaka Vakfı	Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı	Türk Tanıtma Vakfı (TÜ-TAV)
Türk Eğitim Vakfı (TEV)	Teknolojik Eğitimi Geliştirme Vakfı (TEGEV)	Tohum Otizm Vakfı	Sigarayla Savaşanlar Vakfı	Tarih Vakfı
Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV)	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)	Türk Kalp Vakfı	Nesin Vakfı	Türkiye Aile Sağlığı ve Planlaması Vakfı (TAPV)

Dünyada pek çok ülkede var olan, çevrenin korunması ve kültürel bilinci önceleyen yeşiller partisinin Türkiye’de 2020 yılına gelinceye dek kurulmaması, bu konudaki muhalefet eksikliğinden doğan farkındalık azlığı doğa ve kültüre sahip çıkan vakıfların önemini arttırmıştır. Bu vakıflardan önemli bölümü iktidarlardan bağımsız olarak çevre ve kültürel kayıplara politik muhalefet etmek gibi bir görevleri olmasa da gerekli toplumsa bilinci oluşturarak kamuoyu baskısı yaratmayı hedeflemişlerdir. Eğitim alanında hizmet veren sosyal girişimler de özellikle okur yazarlık başta olmak üzere Cumhuriyet Türkiye’sinin temel hedeflerinden biri olan eğitim seviyesinin yükseltilmesi konusunda binlerce kişiye ulaşarak önemli bir görevi yıllar boyu yerine getirmişlerdir. Toplumsal misyonlarından dolayı vakıfların önemli bir kısmı kendilerini web sayfalarında sivil toplum kuruluşu olarak tanıtmaktadırlar.

5.1.2 Dernekler, Meslek Örgütleri ve Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kuruluşları (STK) belirlenen amaçlar doğrultusunda bir araya gelen bireylerin örgütlendiği bağımsız birliklerdir (Demirci, 2014; Kurt ve Taş, 2015). Amaç, devletin henüz resmi yollardan ulaşamadığı toplumsal veya siyasal sorunlara çözüm önerisi getirerek genel olarak toplumsal refahın artırılmasına yardımcı olmaktadır (Kunduracı ve Yaralı, 2021). STK’ların temel özellikleri arasında; kâr veya gelir için faaliyet göstermemeleri, siyasal iktidar karşısında bağımsız ve özerk olmaları, gönüllülük esasına dayanmaları, belirli bir vizyona ve ideale sahip olmaları yer alır (Akın ve Erdem, 2004; Tekeli, 2017).

Sivil Toplum Kuruluşları faaliyet gösterdikleri konularda isteklerini dile getirirken düzenledikleri etkinliklerle toplumsal farkındalık yaratmayı öncelerler. Faaliyet alanlarının başında işsizlik, yoksulluk, insan hakları, göç, çarpık kentleşme, çevre kirliliği ve sorunları, sağlık, bağımlılık, eğitim, barış, sosyal refah, gelişmekte olan ülkelere yardım gibi çeşitli toplumsal konular gelmektedir (Aslan ve Kaya, 2004). STK’lar toplumun en dezavantajlı ve zayıf katmanlarına ulaşarak destek olmak yoluyla toplumsal refaha katkı sağlamayı hedeflerler. Örneğin, eğitimde fırsat eşitliği yaratılması için olumsuz koşullar içinde bulunan çocuklara destek sağlamak önemli bir görevdir. Birçok sivil toplum kuruluşu eğitim fırsatları sağlaması alanında önemli çalışmalar yürütmektedir (Bordoloi, Kumar ve Bordoloi, 2017; Doftori, 2004).

İçişleri Bakanlığı verilerine göre 1 Eylül 2021 itibariyle Türkiye’de 121.918 faal dernek bulunmaktadır. Bu derneklerin %31’i mesleki ve dayanışma dernek-

lerinden, %22’si ise spor ile ilgili derneklerden oluşmaktadır. Dini hizmetlerin gerçekleştirilmesine yönelik dernekler ise %15 ini oluşturmaktadır. Dernek gelirlerinin toplamı ise 2019 yılı itibariyle 23,2 Milyar TL düzeyindedir. 2020 yılı itibariyle derneklerin istihdama katkısı ise ülke genelinde 36.774’ü proje temelli veya yarı zamanlı olmak üzere toplam 78.284 kişidir (siviltoplum.gov.tr). Hemşeri ve hobi derneklerinin vakıflar kadar sosyal girişim ruhuna sahip oldukları söylenemez. Ancak birçok derneğin de belirledikleri yarar uğruna çeşitli yatırımlar gerçekleştirdikleri, faaliyette bulundukları da bir gerçektir. İç İşleri Bakanlığının verilerine göre 195.735 dernek feshedilmiş durumdadır. Bu rakamda vakıflar için ortaya koyduğumuz sürdürülebilirlik başarı kriterinin tutarlı bir ölçüt olduğuna işaret etmektedir.

Ülkemizin en eski derneklerinden bir olan Türk Eğitim Derneği Mustafa Kemal Atatürk’ün ve Türkiye Cumhuriyeti’ni kuran kadroların öncülüğünde 31 Ocak 1928 tarihinde doğmuş ve 12 Aralık 1939 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı ile Kamuya Yararlı Dernek statüsü edinmiştir. Derneğin ilk tüzüğünde yer alan “Cemiyet, siyasi hiçbir gaye gütmeyip, sadece memleket gençliğinin tahsil ve terbiyesine yardım ile iştigal eyler” olarak ifade edilen temel amaç, bugün de geçerliliğini korumaktadır. Türk Eğitim Derneği, başarılı ancak maddi olanaksızlık nedeniyle nitelikli bir eğitime erişimi olmayan öğrencilere burs sağlamaktadır. Dijitalleşmeye koşut olarak burs ve diğer bağışlar Türk Eğitim Derneği web sitesi üzerinden kolaylıkla gerçekleştirilebilmektedir. TED burslarından Eylül 2021 itibariyle toplam yaklaşık 50.000 öğrenci faydalanmıştır (ted.org.tr). Sosyal girişimcilik örneği olarak ilki 1931 yılında Ankara’da açılan kolejler Ereğli ve Kayseri’nin eklenmesiyle uzun yıllar üç okulla sınırlı kalmış, oldukça gecikmeli olarak, 2010 yılından sonra artan şubeleşme ivmesiyle birlikte 2021 yılı itibariyle TED kolejlerinin sayısı 40’a ulaşmıştır.

Toplumsal yapının önemli parçaları arasında gösterebileceğimiz meslek yapılanmaları bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda ortak hareket etmelerini sağladıkları gibi siyasal hayata girmelerinde de rol oynayan önemli aracı kuruluşlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldırım, 2021). Türkiye’de meslek kuruluşlarının kurulmasına ve geliştirilmesine katkı sağlayan unsurlar arasında yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren batılı devletler öncülüğünde kendini gösteren “katılımcı demokrasi anlayışı” gösterilebilir. Batı toplumlarında on dokuzuncu yüzyılın ortalarında başlayan mühendis ve mimar örgütlenmesi Osmanlı Devleti’nde II. Meşrutiyetle birlikte başlamıştır. 1926 yılında Türk Mühendisler Birliği ve Türk Yüksek Mühendisler Birliği, 1927 yılında Türk Yüksek

Mimarlar Birliği, 1954 yılında Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TM-MOB) kurulmuştur. Meslek kuruluşlarını demokratik kitle yapılanmaları olarak ele aldığımız da, çoğulcu demokrasilerde toplumsal hayata yaptıkları hizmetler ve ekonomi alanında sağladıkları faydalarla ülkelerin kalkınma ve demokratikleşme sürecine önemli katkı sağladıkları söylenebilir.

Tarım ekonomisinde yaşanan gelişmeler 1946-1953 yılları arasında ulusal gelirin yıllık ortalama büyüme hızının yaklaşık %12 olarak gerçekleşmesini sağlamıştır. (Eşiyok, 2006). Bu kalkınma hamlesinin temelinde 1924 yılında “Zirai İtibar Birlikleri”, 1926 yılında “Zirai Kredi Kooperatifleri”, 1935 yılında “Zirai Kredi ve Satış Kooperatifleri” kanun kapsamında ele alınmıştır (Fındıkoğlu, 1967). 1960’lı yıllara kadar olan dönemde kooperatifçilik konusunda önemli bir çalışma yapılmamıştır (İnan 2008). Finansal kaynaklara erişim olanaklarının artması, kredi hacminin genişlemesi ve dünyanın giderek daha fazla bireyciliğe önem vermesiyle birlikte kooperatiflerin toplumsal yaşamdaki önemi giderek azalmış ve ortadan kalkma noktasına gelmiştir. Döneminin önemli sosyal girişimlerinden biri sayılabilecek kooperatifler kalkınma hamlesinin de temel taşlarından birini oluşturmuştur.

TESK, TÜRK-İŞ ve TOBB gibi üst yapılanmaların oluşması tüccar, esnaf, işçi ve işveren gibi iş hayatı içerisinde bulunan kimselerin oda ve birlik gibi üst yapılanmalarla temsil edilmesini sağlamıştır. 15 Mart 1950 tarihinde 5590 sayılı kanunla kurulan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), 6 Şubat 1952 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır. Türkiye’de meslek birlikleri üyelerinin insanca yaşam ve hak ettikleri kazanımları elde edebilmeleri yönünde gayret gösterme konusunda özellikle sendikacılığında gelişmemesi nedeniyle eleştirilere maruz kalmaktadır.

5.1.3 Özel Sektörün Kurumsal Sosyal Girişimcilik Faaliyetlerinden Bazıları

Toplumsal yaşam içindeki devletin veya özel sektörün henüz ihtiyacı gide-remediği boşlukları keşfederek bu alandaki ihtiyacı gidermek üzere kurulmuş vakıf, dernek gibi sosyal girişimcilik örneklerinin yanı sıra zaten hali hazırda var olan güçlü kuruluşların önderliğinde ve adeta bir “yan iş” olarak kurgulanmış kurumsal sosyal sorumluluk proje örnekleri de bulunmaktadır. Turkcell, “Türkiye’de nitelikli insan kaynağı oluşturulmasına katkıda bulunma” ufkuyla “Kardelenler-Çağdaş Türkiye’nin Çağdaş Kızları” projesine önderlik etmiştir. 2000

yılının ağustos ayında kamuoyuna duyurulan proje, Türkiye genelinde, okuma azmi ve kararlılığı gösteren 5.000 kız öğrenciyi kapsamaktadır. “Kardelenler” projesinde, ailelerinin maddi yetersizliği nedeniyle öğrenimlerine devam edemeyen kız çocuklara eğitimde fırsat eşitliği sağlanması, meslek sahibi, ufku açık bireyler hâline gelmeleri amaçlanmaktadır. 2000 yılından itibaren proje dâhilinde yaklaşık; 10.000 öğrenciye burs verilmiş, 4.400 öğrenci liseden mezun olmuş, 550 öğrenci üniversiteyi kazanmıştır.

Milliyet Gazetesi’nin hayata geçirdiği “Baba Beni Okula Gönder” sosyal sorumluluk projesi ile kız çocuklarının eğitimini desteklenmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda 21 kız yurdunda eğitim gören kız öğrencilerin barınması sağlanmıştır. Çalışmalar kapsamında 5 bin 600 kız öğrenciye eğitim bursu sağlanmış, 5 ilde yaklaşık 500 anne babaya eğitim verilmiştir (Göksu, 2018).

Zeytinoğlu Eğitim Bilim ve Kültür Vakfı tarafından ilki 1995 yılında düzenlenen Uluslararası Eskişehir Festivali, Kültür ve sanat etkinliklerinin ufuklarını genişleterek Anadolu’da yaygınlaşmasına katkıda bulunmak ve Türkiye’nin üç büyük kenti dışına da yaygınlaşmasına öncülük ederken iyi bir örnek oluşturmak, Eskişehir halkı ile buluşturmak ve çocuklar ile ilgili konuları da kapsama almak amacıyla başlatılmıştır⁴. Eskişehir festivalinden 5 yıl sonra 2000 yılından beri düzenlenmekte olan Afyonkarahisar Caz Festivali ise Eskişehir’deki Zeytinoğlu Holding’in desteğinin aksine, yerel unsurlardan destek almakla birlikte, sosyal girişimci Hüseyin Başkadem tarafından organize edilmektedir⁵. Bu örnek bizlere sosyal girişimcilerin bireysel gayretlerinin de kurumlaşabileceği konusunda umut vermektedir.

17 iş insanıyla birlikte Eczacıbaşı Grubunun desteklediği ve kurucusu olduğu İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı (İKSV) 1973 yılından beri faaliyetlerini sürdürmektedir (Eczacıbaşı, 2018). Kurum kendini tanıtımlarında şu şekilde ifade etmektedir; İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSV), kültür ve sanatın gelişimi için çalışan bağımsız bir kurumdur. Kâr amacı gütmeyen, farklı kaynaklar yaratarak sağladığı tüm gelirini faaliyetleri için harcar. 1973’ten bu yana Türkiye’nin kültür-sanat yaşamında birçok ilki gerçekleştiren İKSV, öncü konumu, yurtiçi ve yurtdışında sahip olduğu kuvvetli iş birliği ağıyla dünya çapında tanınan, saygın bir vakıftır.⁶

4 <https://tr.wikipedia.org>

5 <https://kulturportali.gov.tr/turkiye/genel/etkinlik/21--afyonkarahisar-caz-festivali>

6 <https://www.iksv.org/tr/haber/iksv-nedir-ne-yapar>.

5.2 Sosyal Girişimcilik ve Dijital Çağ

Hemen her konuda olduğu gibi sosyal girişimcilik de dijital çağın beraberinde getirdiklerinden etkilenmektedir. Dijital çağın beraberinde getirdikleri, anlık olma durumu, hız, zaman ve mekândan bağımsız hale gelme, bireysellik ve sanallık olarak tanımlanabilir. Sosyal girişimlerin önemli bir kısmının gelir modelleri daha çok gönüllü veya bağışçıların yaptıkları bağışlara dayanmaktadır. İnternet öncesi dönemde bağış toplama yollarından biri zarflarla para toplamak idi. Bu yöntem zamanla banka hesap numaralarına para yatırmaya dönüştü. Kredi kartlarının hayatımıza girmesinden hemen önce de çeşitli yardımlaşma kurumlarının kendi üyeleri için hazırladıkları ve anlaşmalı işyerlerinde kullanılabilen alışveriş çekleri aracılığı ile ürünler aybaşındaki maaş ödemesine kadar kısa bir vade ile de olsa birkaç taksitle alınabiliyordu. Kooperatif tipi sosyal girişimler ve yardımlaşma sandıkları da bu alışveriş üzerinden komisyon alarak varlıklarını ve faaliyetlerini sürdürmeye gayret ediyorlardı.

Kredi kartlarının yaygın kullanılan ödeme araçlarından biri haline gelmesi sosyal girişimlere bağış yapacak olan gönüllü veya bağışçılara büyük kolaylık sağladı. Ödeme sürecinin kolaylaşması hemen peşinden gelen ürün veya hizmet sağlama konusundaki lojistik süreciyle uyumlu hale gelmeyi de kolaylaştırdı. Tedarik, ödeme ve dağıtım süreçlerinde entegrasyon sağlandı, bütünleşik bir yapıya geçildi. Örneğin Türk Eğitim Vakfına kredi kartı aracılığı ile yapılan bağış sonrası hazırlanacak olan çiçeksiz çelengin ilgili sosyal olaya götürülmesi sosyal girişimin sağladığı bütünleşik bir hizmettir. Ödeme yöntemleri konusunda teknolojik seçenekler her geçen gün artmaktadır. Bankacılık sistemi dışında yer alan blokzincir teknolojisi ile yapılacak olan aracısız bağış veya ödemelerin hayatımıza girmesi kaçınılmaz görünmektedir. Sosyal medya temelli uygulamaların da yaygınlaşması da sürpriz olmayacaktır. Harcama ve ödemelerin tek tuş ile kolayca yapılabilir olması sosyal girişimlere kolay ulaşmanın da bir yolu olacaktır.

Ödeme ve gelir modeli tarafındaki teknolojik gelişmeler sosyal girişimlerin bilinirliğini ve tanınırlığını da olumlu etkilemektedir. Özellikle dijital çağda sosyal medyanın etkili kullanımı, halkla ilişkiler faaliyetini de dijitalleştireceği için etkinliğini de daha fazla kişiye ulaşmak yoluyla arttırmaktadır. Böylece sosyal girişimler kendilerini daha iyi ve daha etkin biçimde ifade etme ve tanıtmaya olanağına sahip olmaktadır. Dijital çağda gerçekleştirilen bu tanıtım ve iletişim faaliyetlerinin kimi zaman olumsuz etkileri de olmaktadır. Sosyal medya

iletişimi çok hızlı anlık ve tepkisel bir iletişim türü olduğu için iletişim kazaları yaşanabilmekte ve iletişim amacından sapabilmektedir. Bu zorluk nedeniyle sosyal girişimlerin de özellikle sosyal medya üzerinden iletişim konusunda çeşitli strateji ve politikalar belirlemesi zorunlu hale gelmektedir. 2020 yılında ortaya çıkan Covid 19 salgını tüm dünyada etkinlikleri çevrimiçi sanal ortama taşımayı zorunlu hale getirmiştir. Salgın günlerinin sona ermesiyle dahi birçok insanın sanal ortanda etkinlik izleme ve katılma alışkanlığı edinmesi olasıdır. Bu durumun sosyal girişimleri etkinliklerini daha ucuza ve daha etkili halde sergilemeleri ve katılım sağlamaları konusunda olumlu etkilediği düşünülmektedir.

SONUÇ

Dünya genelinde sosyal yardımlaşma ve hizmetlere duyulan gereksinimin artmasına paralel olarak sosyal girişimlerin sayısı da hızla artmaktadır. Girişimcilerin bu alana ilgi duymasının bir diğer nedeni ise sosyal girişimlerin sadece gönüllülük esasına dayanmayıp kâr amacı güden ticari işletmelerle aynı veya benzer dinamiklerle faaliyetlerini yerine getirilmesidir. Temel amaç kar elde etmek olmasa bile işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamak için belirli bir düzeyde gelir elde etmeleri temel gereksinim ve harcamalarını bu gelirden karşılayarak eğer ortaya çıkan bir kâr varsa da yine sosyal girişimin faaliyetlerine aktarmaları beklenmektedir. Bu doğal döngü içerisinde hem topluma fayda sağlayarak hem de gelir elde etmek profesyonellerin de ilgisini çekmektedir.

Her türlü girişim için kaçınılmaz önemde olan unsur zamana ayak uydurarak sürdürülebilirliği sağlamaktır. Sürdürülebilirlik sosyal girişimler için de öncelikli hedeftir. Günümüz koşullarında zamana ayak uydurmak dijitalleşmekten geçmektedir çünkü artık çağ dijital bir çağdır. Dijital çağa ayak uydurmak için dijital çağa ilişkin altyapıyı kurmak gerekmektedir. Sosyal medyanın da parlamasına doğrudan etkisi bulunan akıllı telefon teknolojisinin gelişiminden önce dijital çağa uygun alt yapıya sahip olmak büyük ve pahalı bilgisayar sistemlerine sahip olmayı zorunlu kılıyordu. Günümüzde bu altyapı ortak sunucu ve uygulamaların kullanımıyla birlikte cebimize sığar boyuta gelmiş ve neredeyse ücretsiz erişilir hale gelmiş durumdadır. Sosyal girişimlerinde bu önemli fırsatı değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu fırsatlar çağın dinamiklerinin bir gereği olarak hızlı, anlık ve izi silinmez biçimde ortaya çıkmaktadır. Fırsatların değerlendirilebilmesi için de yine dijital çağın gereklerine uygun olarak, hızlı, anlık ve dijital izin silinmeyeceğinin farkında olarak davranış ve eylem biçimi geliştirmek gerekmektedir.

Dijital çağı tanımlayan diğer bir unsur da yenilikçiliklerdir. Çağımızda yenilikler sadece yenilik olarak kalmayıp ortaya konan ürün veya hizmetin daha katma değerli ve dolayısıyla daha fazla gelir getirir olmasını amaçlamaktadır. Sosyal girişimlerde yapılacak yenilikçi çalışmalar da benzer sonuçları verecektir. Yenilikçi yaklaşımlar toplumun daha geniş kesimlerinin ilgisini çekme potansiyeli taşıdıklarından sosyal girişimin daha fazla sayıda insana kendini anlatma fırsatı bulması olasıdır. Dijital çağ sosyal girişimleri de e-sosyal girişim olmaya zorlamaktadır. Covid-19 Salgın dönemiyle birlikte hız, anlık olma ve dijital iz bırakma olarak belirlediğimiz çağın getirdiklerine zaman ve mekândan bağımsız olmak da eklenmiştir. Bu durum sosyal girişimleri de zamandan ve mekândan bağımsız hale getirecektir. Artık binalar, ofisler, demirbaş malzemeler gibi fiziki varlıklar yavaş yavaş ortadan kalkarak yerlerini sanal ortamlara bırakacaklardır. Sosyal girişimlerin çağa ayak uydurmalarının ve sürdürülebilirliği sağlamalarının yolu hızlı ve anlık olmalarının yanı sıra zamandan ve mekândan bağımsız hale gelerek, sanallaşmalarından geçmektedir.

KAYNAKÇA

- Akın, F. ve Erdem, T. (2004). *Sivil toplum kuruluşları üzerine bir araştırma: Konya örneği*. Amsterdam: Türkevi-Akça Konak.
- Akdemir, A. (2009). *VI. Uluslararası STK'lar Kongresi Bildirgeleri*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 23-25 Ekim.
- Akgemici M. A. ve Akça C. (2021) *Girişimciliğin tanımı ve türleri*. İktisadi ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar V. Eğitim Yayınevi. 145-154
- Aslan, M. ve Kaya, G. (2004). "1980 sonrası Türkiye'de siyasal katılımı sivil toplum kuruluşları". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 213-223.
- Austin, J., Stevenson, H. ve Skillern, J. W. (2006). "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, ss.1-19.
- Bayrak, S. (2019). "Ekonomik Büyüme, İstihdam ve İşsizlik İlişkisi: Geniş Tanımlı İşsizlik Oranları ile Türkiye Üzerine Bir Araştırma". *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (6),
- Besler, S. (Ed), Sarıkaya M., Biçerli M.K., Özdemir B.K., Kara F.Z., Özdemir A.A., Güler B.K, ve Aksöz E.O (2010), *Sosyal Girişimcilik*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Bordoloi, C., Kumar, D. ve Bordoloi, C. (2017). “*A review on the role of non-governmental organizations in achieving right to education*”. National Journal of Multidisciplinary Research and Development, 2(3),
- Demirci, M.K. (2014). “*Sivil toplum kuruluşlarında hizmetkâr liderlik davranışı düzeyinin belirlenmesine yönelik bir çalışma: Turizm sektörü örneği*” Alan-ya İşletme Fakültesi Dergisi, 6(1), 177-184
- Dess, G. J. (2011), *The Meaning of Social Entrepreneurship 1,2. Case studiesin social entrepreneurship and sustainability*. Routledge Pub.
- Doftori, M.R. (2004). *Education and child labour in developing countries: A study on the role of non-governmental organisations in Bangladesh and Nepal*. (Doktora tezi).
- Dolgun, U., (2003). *Girişimcilik*. İstanbul. Alfa Basım Dağıtım.
- Eczacıbaşı B. (2018). *İşim gücüm budur benim*. Yapı Kredi Yayınları.
- Eşiyok, B. A. (2006). *İktisadi Dönemler İtibariyle Türkiye Ekonomisinde Kalkınma (1923-2004)*. Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Ekonomik Araştırmalar.
- Fındıkoğlu, Z. F. (1967). *Kooperasyon Sosyolojisi*. İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Göksu, D. D. N. F. (2018). *Sosyal sorumluluk iletişimi*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Halkla İlişkiler Lisans Tamamlama Programı ders notu.
- Gümen, L. (2014). *Türkiye’de vakıfların dünü bugünü*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi Antalya.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Girişimcilik Eğitimlerinin Girişimcilik Motivasyonuna Katkısı: Üç Boyutta Tek Yönlü Varyans Analizi, İşletme Araştırmaları Dergisi.12, 3209-3224.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Individual Social Entrepreneurship Orientation: Strategic Entrepreneurial Behavior, *New Topics in Organizational Behavior*, Kriter Yayınevi, 1(1), 41-51.
- İnan, İ. H. (2008). *Türkiye’de Tarımsal Kooperatifçilik ve AB Modeli*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Kunduracı, H. K. Ö., ve Yarah, K. T. (2021). “Türkiye’de Çocuklara Yönelik Sivil Toplum Kuruluşları: Dernekler” *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 75-87.
- Kurt, S. ve Taş, H. (2015). “Sivil toplum örgütlerinde profesyonel ve gönüllü

- çalışma ilişkileri: Tehditler ve fırsatlar” *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(8), 199-214.
- Mair, J. ve Marti I. (2006), “Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight”, *Journal of World Business*, 36-44
- Manimala, M.J. & Thomas, Princy (2017). Entrepreneurship Education Experiments with Curriculum, *Pedagogy and Target Groups*. Springer Books.
- Müftüoğlu T. ve Durukan T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ’ler*. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (2009). “Sosyal girişimcilik ve sosyal girişimciler: Teorik Çerçeve”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Peredo, A. M. Ve McLean, M. (2006). “Social entrepreneurship: A critical review of the concept”, *Journal of World Business*, 41, 56-65.
- Tabakoğlu A. (2002). *Yenileşme dönemi Osmanlı ekonomisi*, Genel Türk Tarihi 7”.
- Taş, H ve Şemşek, İ. (2017). “Türkiye ve Dünya’da sosyal girişimcilik örnekleri ve istihdama katkıları”. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6 (16), 480-497.
- Tekeli, İ. (2017). *Katılımcı demokrasi ve sivil toplum*. (3. Baskı). Sosyal Demokrasi Derneği
- Tosunoğlu T. (2003) *Girişimcilik ve Türkiye’nin gelişme sürecinde girişimciliğin yeri*. (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tuncer D., Ayhan D.Y. ve Varoğlu D, (2011) *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (2021). TDK.
- Vakıflar Genel Müdürlüğü 2019–2023 *Stratejik Plan*
- Yıldırım, Y. (2021). “Türkiye’de çok partili hayatın ilk dönemlerinde meslek kuruluşları ve iktidar ilişkisi” *Kesit Akademi Dergisi*, 7 (27), 342-351.

Dr. Meriç Esat BEBİTOĞLU

1971 yılında Kayseri’de doğmuştur. Anadolu Üniversitesi Müh. Mim. Fakültesi Endüstri Mühendisliğini bitirdikten sonra çalışma yaşamıyla birlikte aynı üniversitede İşletme/Yönetim ve Organizasyon alanında 1997 de yüksek lisans programını, 2003 yılında doktora programını tamamlamıştır. 1994 yılından beri özel sektörde profesyonel yaşamını sürdürmektedir. Zeytinoğlu Holding Telsim

ve Digitürk’te yenilikçi ürünlerden sorumlu üst düzey görevlerde bulunmuştur. 2007’de D-Smart’ın kuruluşunda yer aldı. 2011 de Atlas Halı A.Ş Genel Müdürü olarak tekstil sektöründe deneyim kazandı. Özel sektörden elde ettiği deneyimi akademik birikim ile harmanlayarak; 2020 yılında “Goo!” Yeni Normal Sanal Yönetim ile Başarı ve 2021 yılında yayınlanan Sen Ne Yap Biliyor musun? Dünyadan ve Türkiye’den Örneklerle Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi isimli kitapları yazdı. İşletme alanında akademik çalışmalarına devam etmektedir.2017 yılından itibaren Nişantaşı Üniversitesinde çalışmakta olup, doktor öğretim üyesi unvanı ile lisans ve yüksek lisans dersleri vermektedir.

BÖLÜM – 20

DİJİTAL ÇAĞDA ULUSLARARASI ÖLÇEKTE BAŞARILI KURUMSAL SOSYAL GİRİŞİMLER

Dr. Öğr. Üyesi Ashı ÇİLLİOĞLU KARADEMİR

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bartın Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0001-5208-7345, aslicoglu@hotmail.com

GİRİŞ

Dijital çağda ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanmasının yanı sıra sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin gerçekleştirilmesi bir beklenti olmanın ötesinde bir zorunluluktur. Bu durum kurumlarda yeni iş modellerinin ve uygulamaların ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Yeni iş modellerinden biri işletmeleri, hükümetler ve sosyal kuruluşlarla birleştiren karma modeldir. Bu kapsamda, girişimciler işlerini geliştirmekle birlikte sosyal sorunlara yönelik çözüm projelerini genişletmeye daha fazla önem vermektedir. Bu doğrultuda, dünyada sosyal girişimlerin sayısının ve faaliyetlerinin giderek arttığı, uluslararası ölçekte çok sayıda kurumsal sosyal girişimin başarılı olarak etkilerini genişlettiği görülmektedir. Bu çalışmada dijital çağ ve kurumsal sosyal girişim konusu uluslararası ölçekte başarılı olmuş örnekler verilerek incelenecektir. Çalışmanın devam eden bölümünde, sosyal girişimcilik kavramsal çerçevesi çizilecek ve dijital çağın kurumsal sosyal girişimlere yansımaları açıklanacaktır.

1. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Literatürde genellikle sosyal girişimciliğin kâr amacı taşıyamaması ve yenilik içermesi özelliklerinin vurgulandığı görülmektedir. Örneğin sosyal girişimcilik sıradan işletme kriterlerinin dışına çıkarak, odak noktası olan yenilikle beraber sosyal sorunlara eğilen kuruluşlardır (Alvord vd.'den akt. Aslan vd., 2012, s. 9).

Sosyal girişimcilik, yeni girişimler yaratarak ya da var olan örgütleri yöneterek sosyal refahı arttırmak adına keşfetmeyi, tanımlamayı ve fırsatları görmeyi üstlenen tüm aktivite ve süreçlerin bütünüdür (Zahra vd.'den akt. Aslan vd., 2012, s. 11).

Sosyal girişimcilik, dezavantajlı grupların sorunlarına çözüm sunarak sosyal değişimler ile ekonomik gelişmeleri beraberinde getirmektedir, bunun sonucunda toplum üzerinde önemli etki yaratmaktadır (Hıdıroğlu, 2021). Sosyal girişimciler, sosyal girişim ağları ve kurumsal sosyal girişimler özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin sürdürülebilir büyümeleri ve gelişmelerinde önemli rol oynamaktadır. (Cooperrider & Pasmore, 1991, s. 1138). Bu ülkelerde sosyal sorunlar için devletten beklenen çözümler yeterli olmadığında, sosyal girişimler bu eksikliği doldurmaya çalışmaktadır.

Sosyal girişimcilik kârı maksimize etmeyi amaçlamayan, bunun tersine kârı insanlığın öncelikli ihtiyaçlarını karşılamak için kullanan bir iş modelidir (Yunus vd., 2012). Başka bir ifadeyle, sosyal girişimcilik ilk planda kâr elde etmeyi değil, sosyal değer yaratmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, sosyal girişimcilik sosyal sorunları çözmeye odaklanan yenilikçi faaliyet olarak nitelendirilebilir.

Literatürde sosyal girişimcilik kavramı üzerinde tartışmaların devam ettiği ve yapılan standart tanımların her ülkenin uygulamalarına göre farklılık gösterebileceği anlaşılmaktadır, diğer taraftan bazı noktalarda uzlaşma sağlandığı söylenebilir. Sosyal girişimcileri diğer girişimcilerden ve geleneksel hayır kurumlarından ayıran bazı özellikler vardır (Hıdıroğlu, 2021). Öne çıkan üç özellik sosyal bir misyonun baskınlığı, yeniliğin önemi ve kazanılan gelirin rolüdür. Buna göre, “birincisi, sosyal girişimcilik kaynakları yeni yollarla birleştirerek değer yaratma sürecidir. İkincisi, bu kaynaklar öncelikle sosyal değişimi teşvik ederek veya sosyal ihtiyaçları karşılayarak sosyal değer yaratma fırsatlarını keşfetmeye ve kullanmaya yöneliktir. Üçüncüsü, sosyal girişimcilik bir süreç olarak düşünüldüğünde, ürün ve hizmet sunulmasını içerir fakat aynı zamanda yeni organizasyonların yaratılmasına da atıfta bulunabilir” (Lepoutre vd., 2013, s. 694).

2. DİJİTAL ÇAĞDA KURUMSAL SOSYAL GİRİŞİMLER

Kurumlar günümüzde iş modellerinde dijital teknolojiye yoğun biçimde yararlanmaktadır. Her sektörden her çeşit kuruluş dijitalleşmeyi ve değişen çevreyi tanımaya ve bu “dijital” dünyaya uyum sağlamaya çalışmaktadır.

Sosyal girişimler dijital teknolojiyi iş modelinin adeta kaçınılmaz bir parçası olarak kullanmaktadır. Dijital teknolojinin avantajını sosyal etki için kullanan girişimcilik şekli ise dijital sosyal girişimcilik olarak ifade edilmektedir (Short vd., 2009).

Dijital girişimcilik kavramı görece yeni bir kavram olmasına rağmen, her geçen gün internet ve bilgi teknolojisinin gelişmesi ve iş hayatında uygulanması sonucunda önemli bir ilgi alanı haline gelmiştir. Dijital girişimciliğin avantaj ve dezavantajları vardır. Avantajları arasında işlem ve yönetim maliyetlerinin azalması, uluslararasılaşma ve artan müşteri katılımının sağlanması vardır. Fikri mülkiyeti koruma, kurum kültürü oluşturma, çalışan bağlılığı geliştirme ve şirketler arasında güçlü iletişim kurma konuları ise dijital girişimciliğin dezavantajlı olduğu hususlardır (Asghari & Gedeon 2010).

Ayrıca sosyal girişimcilik, dijital çağın kritik kavramlarından risk yönetimi, proaktiflik ve yenilikçilik kavramlarıyla ilişkilidir. Şöyle ki sosyal değer yaratmak için riskleri doğru yönetmek, proaktif ve yenilikçi olmak önemlidir (Weerawardena & Mort, 2006).

Sosyal girişimlerin küresel hareket haline gelmesinde dijital çağın etkisinin büyük olduğu görülmektedir. Yerel düşünerek başlanan sosyal girişimlerin, sürekli gelişen iletişim teknolojileri ve özellikle internetin etkisiyle uluslararası hâle gelmesine günümüzde sıklıkla rastlanmaktadır. Örneğin Ersen vd.'nin (2010, s. 25) belirttiğine göre, Türkiye’de sosyal girişimler tarafından e-mail ve internet yoğun kullanılmaktadır ve iletişim teknolojileri işbirliği fırsatlarına imkan sağlamaktadır.

3. ULUSLARARASI ÖLÇEKTE BAŞARILI KURUMSAL SOSYAL GİRİŞİM ÖRNEKLERİ

3.1. Ashoka

En bilinen sosyal girişim ağlarından birisidir. 1981 yılında “Ashoka: Innovaators for the Public” Bill Drayton tarafından kurulmuştur. Drayton alanyazında öncü girişimcilerden biri olarak kabul edilmektedir. Kuruluşun amacı, dünyadaki sosyal girişimcilere yardım etmek şeklinde ifade edilebilir. Kuruluş küresel olarak sosyal girişimcileri bulmak ve desteklemek için çok yönlü bir yaklaşım benimsemiştir. Böylece kuruluşun sosyal girişimcilere rol model olarak hizmet verdiği kabul edilmektedir

Ashoka, 2005 yılında odağını resmi olarak “Herkes Bir Fark Yaratan” (EACH) vizyonuna kaydırmıştır. Vizyonda sosyal girişimcilik vurgusu dikkat çekmektedir. Vizyon şu şekildedir: “Herkesin olumlu değişim yaratabileceği tarihi bir anda yaşamaktayız ve gelişmek için herkesin bir değişim yaratıcısı olması gereklidir ve herkes sosyal girişimciyi en çok tanımlayan niteliklerle donatılmalıdır”. 2020’lerin başlangıcıyla birlikte, Ashoka 90’dan fazla ülkede 3.600’den fazla değişim liderine finansal, bilgi ve lojistik destek sağlamaktadır ve kurum ağını geliştirmeye devam etmektedir (URL-1). Dolayısıyla Ashoka ağı hem sosyal girişimciliğe yönelik farkındalığı artırmış hem alanın bir sektör haline gelmesine katkı sağlamıştır (Denizalp, 2009).

Ashoka Genel Merkezi Amerika Birleşik Devletleri’ndedir. Aralarında Türkiye’nin de bulunduğu Ashoka ofislerinin olduğu ülke/bölgeler şunlardır: Arjantin, Belçika, Brezilya, Kanada, Şile, Çekya, Doğu Afrika, Mısır, Fransa, Almanya, Yunanistan, Macaristan, Hindistan, Endonezya, İsrail, İtalya, Japonya, Meksika, Hollanda, Filipinler, Polonya, Portekiz, Romanya, Senegal, Singapor, Güney Kore, Güney Afrika, İspanya, İsveç, İsviçre, Tayland, Türkiye, İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri, Venezuela, Batı Afrika.

Ashoka faaliyetlerinin olduğu diğer ülkeler şunlardır: Bahreyn, Belize, Benin, Bolivya, Botsvana, Burkina Faso, Kamerun, Kolombiya, Kosta Rika, Fildişi Sahili, Danimarka, Doğu Timor, Ekvador, El Salvador, Finlandiya, Gana, Guatemala, Gine-Bissau, Haiti, Honduras, Hong Kong, İzlanda, İrlanda, Ürdün, Kuveyt, Letonya, Lübnan, Liberya, Libya, Litvanya, Malavi, Malezya, Mali, Fas, Cezayir, Mozambik, Nepal, Nikaragua, Nijer, Norveç, Filistin, Paraguay, Peru, Ruanda, Aziz Lucia, Suudi Arabistan, Slovakya, Sri Lanka, Tanzanya, Gambiya, Togo, Tunus, Uganda, Birleşik Arap Emirlikleri, Uruguay, Zambiya ve Zimbabve (URL-2).

Ashoka Türkiye, 2014 yılından bugüne 30’a yakın aktif sosyal girişimciyi desteklemiştir. Türkiye’deki sosyal girişimcilik ekosisteminin kapasitesini artıran işbirliği ve projeler geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Çocukların doğuştan gelen empati kapasitesini geliştirmesini sağlamak üzere öğretmenler, ebeveynler, kamu ve sivil toplum kuruluşlarıyla çalışmalar yürütmektedir (URL-3).

Ashoka kapsamında “Get America Working” ve “Youth Venture” isimli sosyal girişim organizasyonları bulunmaktadır.

“Get America Working” ABD’de faaliyet göstermektedir. Tam istihdam sağlamak üzere Amerikalıları işsizlik sorunu ve onu çözmek için yeni politikalar

hakkında eğitmek için çalışmaktadır. Girişim Covid-19 pandemisiyle birlikte yaklaşık 40 milyon Amerikalı'nın işini kaybettiği olumsuz tablonun Büyük Buhran'dan bugüne kadar yaşanan ve belki de hiçbir şeye benzemeyen büyüklükteki bir istihdam krizini gösterdiğine işaret etmektedir. Organizasyonun işe dönüş konusundaki olası değişimler ve sorunlar hakkında bilgilendirme çalışmalarına başladığı görülmektedir (URL-4).

“Youth Venture” 1996 yılında Ashoka tarafından gençleri harekete geçmeleri ve çevrelerinde karşılaştıkları sorunları çözmeleri için destekleyen bir girişim olarak faaliyete geçmiştir. Dünyadaki sorunları çözmek için empati, insanlar arasında etkili bir işbirliği ve takımlar halinde organize olma becerisi gerektiğini savunmaktadır. Bu doğrultuda, Ashoka Youth Venture'da her oyuncu katkıda bulunan kişi, bir lider, “changemaker” (fark yaratan) olarak adlandırılmıştır. “Fark yaratan olmaya hazırdır” anlayışı hakimdir.

Gençlerin empati kurmalarına ve genç yaşta liderlik yapmalarına yardımcı olan küresel çalışmalar yapmaktadır. 32 ülkede yarım milyondan fazla gencin kendi sosyal girişimlerini başlatarak ve yöneterek fark yaratanlar olarak kendilerini gerçekleştirmelerini desteklemiştir.

2021 yılı itibarıyla 93 ülkede 3 bin 600'den fazla “Ashoka Fellow”u (takipçiler, Ashoka ağına dahil olan sosyal girişimcilerdir) insan hakları, kalkınma, çevre, sağlık, eğitim ve vatandaş katılımı gibi çeşitli alanlarda yer almaktadır. Önde gelen Ashoka Fellowları arasında 2014 Nobel Barış Ödülü sahibi ve çocuk işçiliğine karşı hareket lideri Kailash Satyarthi, Vikipedi'nin kurucusu Jimmy Wales ve Adil Ticaret Sertifikasyon Sistemini başlatan Paul Rice gibi sosyal girişimciler bulunmaktadır (URL-5).

3.2. Schwab

En bilinen sosyal girişim ağlarından birisidir. 1998 yılında Hilde ve Klaus Schwab tarafından kurulan Schwab Sosyal Girişimcilik Vakfı tarafından başarılı sosyal girişimlerin kurucuları ve CEO'larına ödül verilmektedir. Bu ödüller sosyal girişimciliğin büyük ödülü olarak nitelendirilebilir. Şöyle ki 2020 yılı Etki Raporuna göre, vakıf 190 ülkede 622 milyondan fazla insanın hayatını iyileştiren bir topluluktur (URL-6).

Schwab Vakfı'nın ödüllendirdiği sosyal girişimler başarılı örnekler olarak görünür hale gelmektedir ve bu aynı zamanda sosyal girişim konusunda farkındalık yaratılmasına, bilgi ve deneyim kazanılmasına katkı sağlamaktadır.

Türkiye’de KAMER’den Nebahat Akkoç, B-Fit’ten Bedriye Hülya ve TABIT’ten Tülin Akın, Schwab Sosyal Girişimcilik Vakfı ödülleri almış isimlerdir. Bu başarılar sosyal girişimlerin artarak devam etmesini teşvik etmek açısından oldukça önemlidir (URL-7).

3.3. Malala Fund

“Malala Fund” her kızın öğrenebileceği ve liderlik edebileceği bir dünya için çalışan uluslararası bir sosyal girişimdir (URL-8).

Kendi hikaye ve köklerinden esinlenerek Pakistan’daki yerel aktivistler Malala ve Ziauddin Yousafzai ile kurucu ortak Shiza Shahid tarafından gelecek vadeden yerel savunucuları ve eğitimcileri belirlemek, yatırım yapmak ve çalışmalarını ölçeklendirmek için kurulmuştur (URL-9).

Malala Yusufzai ülkesi Pakistan’da girdiği eğitim faaliyetleri sebebiyle 2012 yılında kız çocuklarının eğitimine karşı çıkan Taliban’ın silahlı saldırısına uğramıştı. İyileştikten sonra 2014 yılında henüz 17 yaşındayken başlattığı eğitim seferberliği sonrası Nobel Barış Ödülü’ne layık görülmüş ve bu ödülü kazanan en genç kişi olmuştu (URL-10).

Organizasyon kurdukları eğitim ağı aracılığıyla (Malala Fund Eğitim Şampiyonu Ağı), kızların kendi topluluklarında okula gitmesini engelleyen politika ve uygulamalara karşı çıkan ve çözüm getiren eğitim savunucularını ve aktivistlerini desteklemektedir. Bu kişilerin (eğitim şampiyonu olarak isimlendirilmektedir) çalışmalarına yatırım yapmakta, mesleki gelişimlerine destek olmakta ve ulusal, bölgesel ve küresel ağlar geliştirmek amacıyla birbirleriyle bağlantı kurmalarını sağlamaktadır.

Günümüzde “Malala Fund” 8 ülkede 49 eğitim şampiyonunu desteklemektedir. Bu ülkeler Afganistan, Etiyopya, Hindistan, Lübnan, Nijerya, Pakistan, Türkiye ve Brezilya’dır (URL-9).

Bu ülkelerden Türkiye yaklaşık 3,6 milyon kayıtlı Suriyeli mülteci ve sığınmacıya ev sahipliği yapmaktadır. İltica ve Göç Araştırma Merkezi ve kurucusu, “Malala Fund” hibesiyle sığınmacı velilerle kız çocuklarının eğitimiyle ilgili görüşerek çocukların devlet okullarına nasıl ve ne zaman kayıt yaptıracakları konusunda bilgilendirmiştir. Mülteci kızların okula kaydolmasını kolaylaştırmak ve kayıt süreçlerini iyileştirmek için Milli Eğitim Bakanlığı ile yakın işbirliği içerisinde okul yönetimiyle birlikte çalışmaktadır, okula gitmeyen

çocukları tespit etmek ve sınıfa dönmelerine yardımcı olmak için çeşitli çalışmalar yapmaktadır, mülteci kızların eğitimi konusundaki engeller hakkında farkındalık yaratmak için sosyal medya kampanyalarına öncülük etmektedir (URL-11).

Brezilya’da artan yoksulluk, ırkçılık ve sömürü kızların eğitimini engellemektedir. Temiz su ve kütüphanelerden yoksun, yetersiz finanse edilen ve aşırı kalabalık okullar öğrenmeyi zorlaştırmaktadır. Kuzeydoğu eyaletlerinde yerli kızlar okula gitmek için uzun mesafeler katetmek zorunda kalmaktadır ve sonuçta nüfusun sadece %0.5’ini oluşturan yerliler arasında okuma yazma bilmeyenlerin oranı yüksektir, %20’den fazladır. Latin Amerika’daki en yüksek ve dünyada dördüncü yüksek çocuk evliliği oranına sahip ülkedir. Malala Eğitim Şampiyonları aracılığıyla cinsiyet ayrımcılığı araştırması, kız eğitimi savunucuları ve eğitim politikası reformu yoluyla, Brezilya’da kızların öğrenimini sürdürmek için kalıcı bir değişim yaratma çalışmaları yapılmaktadır (URL-12).

Girişimin “Malala Assembly” adlı bir dijital yayın ve haber bülteni bulunmaktadır. Bu yöntemle kızların ve genç kadınların düşüncelerini, zorluklarını ve başarılarını paylaşmaları ve herkesin bu yeni nesil liderler hakkında bilgi edinmelerini sağlamak amaçlanmaktadır (URL-13).

3.4. TOMS Shoes

“TOMS” şirketinin misyonu hayatı iyileştirmek için işi kullanmaktır. Buna uygun olarak, “TOMS Shoes”ın başarılı kurumsal sosyal girişimler gerçekleştirdiği görülmektedir. Şirketin kurucusu Blake Mycoskie kurumsal sorumluluğu ve bilinçli tüketiciliği teşvik etmek amacıyla satılan her bir çift ayakkabı için ihtiyacı olan bir kişiye yeni bir çift ayakkabı sağlayacak olan “One for One” modelini ortaya koydu. Bu, temelinde bağış olan kâr amacı gütmeyen bir iş fikridir. Fikir Blake’in aklına 2006 yılında Arjantin’e yaptığı bir gezide ayakkabıları olmadığı için okula gidemeyen çocukların karşılaştığı zorlukları gördüğünde geldi. Sonrasında TOMS gözlük ve kahve satışlarıyla elde edilen göz bakımı ve temiz su gibi diğer hayati ihtiyaçları karşılama amacı da eklendi yani One for One modeli genişletildi.

Sonuç olarak bugüne kadar bu model 100 milyondan fazla yaşamı etkileyen küresel bir harekete dönüşmüştür. Sosyal girişimci TOMS, UNICEF, Save the Children, Partners in Health, The Red Cross, Everytown, Faith in Action, March for Our Lives gibi çok sayıda uluslararası kuruluşla birçok ortaklıklar kurdu.

Bu sosyal girişimcilik iş dünyasında çığır açan bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir. 2009 yılında sosyal girişimci Blake ve TOMS, Dışişleri Bakanlığı'nın Kurumsal Mükemmellik Ödülü'nü (ACE) aldı. Daha iyi bir iş yapma biçimini destekleyen, insanların ve gezegenin refahını savunan bir grup dünya lideri olan "The B Team"e katılması istendi. 2015 yılında Blake, değişim yaratmak için var olan yenilikçi ve sosyal açıdan bilinçli şirketlere yatırım yapan Sosyal Girişimcilik Fonu'nu kurdu. Fon, bugüne kadar teknoloji ve eğitimden gıda eşitliğine kadar çeşitli sektörlerde kâr amacı gütmeyen 15 şirkete yatırım yapmıştır. Aynı yıl sosyal girişimciye, Harvard Halk Sağlığı Okulu tarafından liderlik ve bir insan hakkı olarak "herkes için sağlığı küresel bir öncelik haline getirme konusunda" gençlere ilham veren kişi olarak Yeni Nesil Ödülü verildi. Hemen sonrasında 2016 yılında sosyal girişimci marka gücünün yenilikçi kullanımı yoluyla olumlu bir etki yaratan kişiye ve şirkete verilen Cannes Aslan Kalp Ödülü'nün de sahibi oldu (URL-14).

"TOMS"un sosyal girişimciliği vurgulayan sloganlar kullandığı görülmektedir. Örneğin "Hayatları iyileştirmek için her zaman işin içindeydik", "TOMS'unuz ayağınızdayken nereye gittiğinizin gerçekten bir önemi yok. Doğru yönde olduğundan emin olabilirsiniz". Şirketin taahhüdü kârının 1/3'ünü en alt gelir düzeyindeki kişiler yararına kullanmak, yerel düzeyde eşitlik inşa eden insanları destekleyerek ilerlemeyi sıfırdan sürdürmektir. Bu doğrultuda şirket 2006 yılından bugüne kadar "One for One" girişimcilik modeliyle 100.000.000'dan fazla yaşam üzerinde olumlu etki yaratmıştır (URL-15).

3.5. Charity: Water

2006'da yılında Scott Harrison tarafından kurulan "Charity: Water" kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur. Scott Harrison bir gece kulübü organizatörü olarak kendi deyişiyle "duygusal iflas" ilan ettikten sonra Liberya kıyılarında bir hastane gemisinde iki yıl geçirdi. Bu süreç içerisinde kirli suyun etkilerini görünce dikkatini küresel su krizine ve o zamanlar temiz suya erişimi olmayan 1,1 milyar insana çevirdi ve "Charity: Water"ı kurdu. Bu sosyal girişimin hikayesi böyle başlamıştır (URL-16).

Girişimin konusu gelişmekte olan ülkelerdeki insanlara temiz, güvenli içme suyu, hijyen ve temel sanitasyon sağlamaktır. Organizasyon, hedefini küresel su krizini sona erdirmek şeklinde belirtmektedir ve slogan olarak "su krizini birlikte sonlandırabiliriz" ifadesini kullanmaktadır. Çok büyük olan su krizi sorununa

çözüm üretmeye çalışmakta, destekçilerden yardım sağlamaktadır ve yerel ortaklarla işbirliği geliştirmektedir (URL-17).

“Chairty: Water” yerel ortaklarla çalışmaktadır. Faaliyetleri inşaat aşaması tamamlandıktan sonra da devam etmektedir. Bu kurumsal sosyal girişim planlama, uygulama ve uygulama sonrası politikalarını belirlemiş ve kamuoyuyla paylaşmıştır. Planlama politikası şöyledir: Yerel ortaklar coğrafya, ihtiyaç değerlendirmesi, toplum katılımı ve uzun vadeli sürdürülebilirlik gibi çeşitli faktörlere dayalı olarak su noktası konumlarını belirler. Uygulama politikası şu şekildedir: İnşaat sürecine ek olarak, yerel ortaklar aylar boyunca topluluk katılımını sağlar, güvenli hijyen uygulamalarını teşvik etme ve projeleri yönetmek için komite oluşturma işini yapar. Son olarak uygulama sonrası aşama şöyledir: Suyun gelecek yıllarda da akmaya devam etmesini sağlamak için yerel liderler güçlendirilir, güçlü operasyon ve bakım yapıları kullanılır, WASH göstergeleri hakkında veri toplanır ve yenilikçi sensör teknolojisi uygulanır (URL-18).

Organizasyon hedefi doğrultusunda %100 Model ismini verdiği model geliştirilmiştir. Toplanan bağışların %100’ü doğrudan temiz su projelerine fon sağlamaktadır. Organizasyonda temiz su projeleri ile operasyonlar farklı şekilde ele alınarak her bir bağışın ihtiyacı olan insanlara temiz su getirilmesine yardımcı olduğu konusunda güven oluşturulmaktadır. Kurulduğundan bugüne kadar, 100’den fazla ülkeden 13 milyondan fazla kişi bağışta bulunmuştur ve bu sayede 78.350 projeye fon sağlanmıştır.

%100 Model, The Well olarak bilinen, girişimciler, sanatçılar, müzisyenler ve iş liderlerinden oluşan küçük ve özel bağışçılardan oluşan bir grup tarafından desteklenmektedir. Organizasyonun her girişim gibi, iş modelini destekleyen vizyoner yatırımcılara ihtiyacı vardır. Ancak bu kurumsal sosyal girişimde, ihtiyaç duyulan yatırımcılara hisse senedi opsiyonları veya büyük bir satın alma vaadi sunulmamaktadır, bunun yerine yatırım getirisinin temiz içme suyuyla hayatları değiştirilen insan sayısı ile ölçüldüğü yatırımcılara açıklıkla belirtilmektedir.

Ayrıca “Charity: Water”ın sosyal girişimi melek yatırımcılar Michael ile Xochi Birch’den destek görmektedir. 2008 yılında bu iki melek yatırımcı “Charity: Water”ın büyümesinde operasyonları desteklemek için bir defaya mahsus 1 milyon dolarlık bağışta bulundular, bu sayede kuruluşun ilham veren ve yenilikçi markasını oluşturmaya odaklanmasını sağladılar (URL-19).

Ayrıca “Charity: Water”da 2019 yılı itibarıyla “The Pool” isimli yeni bir program faaliyete geçmiştir. “The Pool”da, “Charity: Water”ın operasyonlarını

desteklemek ve benzersiz bir çalışan avantajı sağlamak için özel şirketlerdeki hisselerinin bir kısmını kuruluşa bağışlayan iş liderleri, kurucular ve girişimciler vardır. Bu yeni program, halka arzlardan ve diğer likidite etkinliklerinden elde edilen gelirleri kâr amacı gütmeyen çalışanları elde tutmak ve ödüllendirmek için kullanan ilk programdır ve tüm kamu bağışlarının doğrudan ihtiyacı olan insanlara temiz su sağlamaya gitmesi için %100 Modele güç vermektedir (URL-20).

Organizasyon sondaj kuyuları, elle açılan kuyular, rehabilitasyonlar, kaynak korumaları, yağmur suyu toplama havzaları ve BioSand filtrelerini içeren yenilikçi programlar ve teknolojiler aracılığıyla on binlerce su projesine fon sağlamıştır. Bu projeler tamamlandığında 12,5 milyondan fazla kişiye hizmet verilebilmesi planlanmıştır.

2016 yılında “Charity: Water”, İngiltere’de “Charity Global (UK) Limited”i kurdu. Kuruluş kendi yönetim kurulu tarafından yönetilen bir bağlı kuruluştur. Birleşik Krallık Yardım Kuruluşları Komisyonu’ndan tam hayır kurumu statüsü almış olan kuruluş “Charity: Water”ın misyonunu ilerletmek için faaliyet göstermektedir (URL-21).

3.6. Grameen Bank

“Grameen Bank” (Yoksullar Bankası) Bangladeş’te ekonomist Profesör Muhammed Yunus tarafından 1983 yılında mikro finansı geliştirmek amacıyla kurulmuş bir sosyal girişimdir. “Grameen Bank”ın mikro finans ve mikro kredinin popülarleşmesine önemli katkı sağladığı kabul edilmektedir.

Muhammed Yunus köylülere fon sağlayarak yoksulluktan kurtarmak için güven ve dayanışma ilkelerine dayanan Grameen Bankası’nı kurduğu için 2006 yılında Nobel Ödülü’ne layık görüldü (URL-22).

1974 yılında Profesör Muhammed Yunus öğrencilerini fakir bir köye bir saha gezisine götürdü. Bambu tabureler yapan bir kadınla görüştiklerinde kadının aracıya haftada bazen %10’a varan oranda geri ödeme yaptıktan sonra geriye bir kuruş kâr marjı kaldığını gördü. Fakat kadın eğer daha avantajlı oranlarda borçlanabilseydi kendisini geçim seviyesinin üzerine çıkarabilirdi. Bunu gözeterek Muhammed Yunus kadına daha sonra ödemesi karşılığında herhangi bir senet olmaksızın bir miktar borç verir. Bu sayede kadın satmak üzere daha fazla hammadde sağlamıştır ve bunun sonucunda hem kâr elde eder hem Muhammed Yunus’tan aldığı borcu geri verir. Yunus geri ödemedeki küçük

miktar farkın bu kadın gibi kişilerin hayatta kalmalarına yardımcı olacağını görmüş ve onları yoksulluktan kurtarmak için inisiyatif alarak mikro kredi sisteminin kullanılacağı bir girişim başlatmak gerektiğini düşünmüştür. Yunus mikro kredi sisteminin çalışıp çalışmayacağını kredi vermeye devam ederek bir süre piyasada test ettikten sonra 1983 yılında Grameen Bank'ı kurmuştur (URL-23).

“Grameen Bank”ın vizyonu yoksullar için bankacılıktır. Misyonu kapsamlı finansal hizmetler sağlayarak, yoksulları potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve yoksulluk kısır döngüsünden çıkmaları için güçlendirmektir (URL-24).

2019 yılı itibariyle Bangladeş'te “Grameen”ın 2568 şubesi vardır ve 81.678 köyde 55.63 milyon borçluya hizmet vermiştir (URL-25).

2020 Şubat itibariyle, “Grameen Bank”a kredi borcu olan 9,31 milyon borçlunun %97'si kredilerini %98 oranında geri ödeyen kadınlardır. Bu dönüş oranı ise herhangi bir geleneksel bankacılık sisteminden daha yüksek bir oranı dolayısıyla bir başarıyı göstermektedir. Bu başarılı sosyal girişimcilik çeşitli uygulamalarda örnek alınmaktadır. Grameen yöntemleri ABD, Kanada, Fransa, Hollanda ve Norveç dahil olmak üzere 58 ülkedeki projelerde uygulanmaktadır (URL-23).

3.7. Better World Books

“Better World Books” üç kurucu ortak, Xavier Helgesen, Chris “Kreece” Fuchs ve Jeff Kurtzman, tarafından hayata geçirilmiş küresel okuryazarlığı finanse eden bir sosyal girişimdir (URL-22).

Dijital çağın yeni iş modellerinden biri olan, dünyayı ve toplumu düşünen bir B-Corp şirket olarak tanınmaktadır. B-Corp piyasada başarı kriterlerini yeniden tanımlayarak, küresel ekonomiyi herkes için değer yaratacak biçimde şekillendirmeyi amaçlayan uluslararası bir oluşumdur. Kârlılığını artırırken sosyal ve çevresel sorunlara da çözüm üreten şirketlerin bir araya geldiği bir hareketin parçası olan B Corp'lar küresel sürdürülebilirlik hareketinin liderliğini yapmaktadır (URL-26).

Bu doğrultuda, “Better World Books” etik, topluma ve çevreye duyarlı finansal politikaları teşvik etmek için geliştirilmiş bir sertifika sistemine göre faaliyetlerini sürdüren girişimlerdendir. Bu sosyal girişim fikri, üç kurucunun Notre Dame Üniversitesi'nde futbol takımına ders verdikleri ve internette satmak

üzere kitaplar toplamaya başladıkları süreçte ortaya çıkmıştır (URL-22).

“Better World Books”un sisteminde bağışlar, müşterilerin satın alımlarıyla mümkün olmaktadır ve sonuçta eğitim yoluyla küresel yoksulluğu azaltma mücadelesinde yer alan belirli projeler için okuryazarlık ve eğitim amaçlı kâr amacı gütmeyen kuruluşlara ve kütüphanelere fon sağlanmaktadır. Müşteri, girişimin resmi internet adresi BetterWorldBooks.com’dan kitap satın aldığı anda, “Better World Books” ihtiyacı olan birine bir kitap bağışlar.

Bu uluslararası sosyal girişimde çevresel sürdürülebilirlik özellikle dikkate alınmış, sorumlu üretim ve tüketim hedefleri doğrultusunda uygulamalar geliştirilmiştir. Kullanılmış kitaplar yeni yerlere verilmekte, uygun yer bulunamadığında ise geri dönüştürülmektedir. Böylelikle bir kitap asla atılmamaktadır. Buna ek olarak, BetterWorldBooks.com’daki her sipariş, ekstra sadece birkaç sent karşılığında karbon dengeli sevk edilme seçeneğine sahiptir. Yani şirketin yaptığı her eylem ve paydaşların yaptığı her kitap satın alma bunun finanse edilmesine yardımcı olmakta ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Örneğin 2019 yılı itibarıyla 87.000 ton karbon denkleştirmesine ulaşılmıştır (URL-27).

3.8. SafePoint Trust

Bu girişim Marc Koska tarafından kan yoluyla bulaşan hastalıklara önlem almak amacıyla ortaya çıkmıştır. Marc Koska yetersiz finanse edilen kliniklerde kullanılmak üzere, ilk kullanımdan sonra pistonu yerine kilitleyerek yeniden kullanımı fiziksel olarak önleyen, ucuz, otomatik olarak devre dışı kalan AD/K1 şırıngayı tasarladı. Bu şırınga aracılığıyla 40 ülkede 4 milyar güvenli enjeksiyon sağlayan “SafePoint Trust”ı İngiltere’de 2006 yılında kurdu (URL-22).

“SafePoint” misyonunu, halkı eğiterek dünya çapında güvenli olmayan iğne enjeksiyonlarını azaltmak olarak belirtmektedir. İstatistiklere göre, her yıl 1,3 milyon insan güvenli olmayan enjeksiyonlardan ölüyor buna rağmen gelişmekte olan ülkelerde bir şırınga ortalama 4 kez yeniden kullanılmaktadır. Şırınganın yeniden kullanımı ise bu ülkelerde çapraz enfeksiyonun ana kaynağıdır ve insanların HIV ve Hepatit B ve C gibi kan yoluyla bulaşan hastalıklarla enfekte olmasına neden olmaktadır.

Buradan yola çıkarak, “SafePoint” güvenli bir enjeksiyonun nasıl yapılacağına ve güvenli olmayan enjeksiyonun sonuçlarına ilişkin bilgileri artırmak için hem sağlık çalışanlarına hem genel halka yönelik bilinçlendirme kampanyaları

yürütmektedir. Bununla birlikte, “SafePoint” girişimi şırıngaların standart hale getirilmesini ve bunlara en çok ihtiyaç duyan ülkelerde bulunmasını sağlayarak bakanlık düzeyinde politika değişikliğine öncülük etmektedir. Bu noktada, gerekli mevzuat değişikliğinin uygulanmasının enfekte olanların bakımının sadece hastaneye yatış ve bakımları açısından değil, ilaç temini ve hastaların uzun süreli tedavileri açısından da büyük mali yükü ortadan kaldırdığı konusuna dikkat çekmektedir (URL-28).

Bu başarılı kurumsal sosyal girişim ve yenilik sonucunda, Schwab Vakfı Yılın Sosyal Girişimcileri dünyadaki bir sağlık sorununa öncü çözümü için 2015 yılında Marc Koska’yı aday gösterdi ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO), 2015 yılının Şubat ayında güvenli enjeksiyonlar konusunda küresel bir politika ilan etti (URL-29).

SafePoint bağışçılardan topladığı fonlarla Hindistan (URL-30) ve Afrika’nın çeşitli bölgeleri (URL-31) başta olmak üzere birçok yerde aşı tanıtımı, bilgilendirme ve temin etme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

3.9. Barefoot College

“Barefoot College” 1972 yılında Hindistan’da Sanjit “Bunker” Roy tarafından kurulmuş, günümüzde küresel ölçekte faaliyet gösteren bir kurumsal sosyal girişimdir. Kuruluşun misyonu, birçok yaklaşımın başaramadığını başararak, yalınayak yaklaşımı olarak isimlendirdikleri modeli (kuruluşun adı olan barefoot-yalınayak demektir) dünya çapındaki kırsal topluluklara yaymaktır. Bu noktadaki üç temel hedef topluluklara sürdürülebilir bilgi ve beceriler kazandırmak, genel topluluk dönüşümü ve güçlendirme sağlamak ile çevreyle uyumlu bir yaşam tarzı geliştirmektir (URL-32).

Sanjit “Bunker” Roy kendi hikayesini şöyle anlatmaktadır: “Hindistan’da günde 1 dolardan az bir gelirle geçinen birçok kişinin aksine ayrıcalıklı bir şekilde yetiştim”. Gandhi’den ilham alan ve 1967 yılında Hindistan’daki kıtlığa yanıt vermek için harekete geçen Roy, kırsalda yaşayan kişilere yardım etmek amacıyla yaptığı ziyaretlerden hemen sonra ülkesindeki sosyo-ekonomik eşitsizlikleri iyileştirmenin bir yolunu bulmaya karar verdi. Yoksullar için güneş enerjisiyle çalışan ve “öğretmenin öğrenen ve öğrenenin de öğretmen olduğu tek üniversite” olarak tanımladığı bir kolej olan Barefoot College’ı kurdu.

Bu kurumun programları aracılığıyla son 40 yılda yaklaşık 3 milyon Hintli eğitim, tıp, mühendislik, sürdürülebilir enerji ve el sanatları alanlarında beceriler

geliştirdi. Bir başka ifadeyle, temiz su, elektrik ve sağlık gibi ihtiyaçları hedefleyen bir müfredatla, köylerine doktor, öğretmen, mühendis ve mimar olarak hizmet edecek “yalınayak profesyoneller” yetiştirdi. Örneğin okuma yazma bilmeyen kadınlar evlerinde güneş enerjisi ve su kullanımı ile ilgili işlemler yapabilmeyi öğrenebilmiştir.

Barefoot College kurucusu Roy, 2004 Tyler Çevresel Başarı Ödülü, 2005 Skoll Sosyal Girişimcilik Ödülü de dahil olmak üzere çok sayıda ödül aldı. 2010 yılında Time dergisinin dünyadaki en etkili insanlarından biri seçildi. 80’den fazla ülkede ve dört kıtada faaliyet göstererek dünyanın en büyük sivil toplum kuruluşlarından biri haline geldi. Bu girişim üzerine kurulan değerler, gün geçtikçe genişleyerek Afrika, Latin Amerika ve Pasifik Adaları’nda başlayan bölgesel merkezlerde de uygulanmaya başlanmıştır (URL-33).

Bu sosyal girişim, küresel sürdürülebilirlik hedeflerinden sağlıklı olmak, kaliteli eğitim, cinsiyet eşitliği, temiz su ve sanitasyon, iklim değişikliği hedeflerini benimsemektedir. Örneğin kaliteli eğitim hedefi kapsamında Barefoot College’da dijital gece okulları uygulanmaktadır. Amaç genellikle normal ders saatlerinde okula gitmelerini engelleyen gündüz yükümlülükleri olan kırsal kesimdeki, imkanları kısıtlı çocuklar için eğitimi daha erişilebilir hale getirmektir. Dijital teknolojinin kullanıldığı yaygın müfredatlar aracılığıyla gece okulları eğitimde uçurumu daraltmaktadır. Eğitim açısından bu kurumsal sosyal girişimin etkileri şöyle özetlenebilir: Bu modelin uygulamaya başlamasından itibaren 14.000 eğitimci yetiştirildi, 75.000 çocuk eğitim aldı ve bunun %65’ini kızlar oluşturdu. Eğitimini tamamlayan kişilerin %30’u okur yazarlık gerektiren işlerde çalışmaya başladı, %85’i kendi köyüne yerleşti ve göç durmuş oldu (URL-34).

3.10. Transparency International

“Transparency International” Türkçe kaynaklarda genellikle Toplumsal Saydamlık hareketi olarak kullanılmaktadır. Bu hareketin doğuş hikayesi kurumsal internet sayfasında şu şekilde açıklanmıştır: 1990’ların başında yolsuzluk tabu bir konuydu. Birçok şirket düzenli olarak rüşveti vergi beyannamelerinde işletme gideri olarak değerlendirip sildi ve birçok uluslararası kuruluş yolsuzluğun dünyadaki birçok kalkınma projesinin finansmanını azaltacağını düşünerek boyun eğdi. Doğu Afrika’daki çalışmaları sırasında emekli Dünya Bankası yetkilisi Peter Eigen ve beraberindeki dokuz kişi yolsuzluğun etkisini gördü

ve 1993 yılında, yolsuzlukla mücadele için Almanya’da küçük bir örgüt kurdu. “Transparency International” bu şekilde başlatılmıştır (URL-35).

Günümüzde 100’den fazla ülkede yolsuzluk adaletsizliğini sona erdirmek için çalışan küresel bir harekettir. Misyonu, yolsuzluğu durdurmak ve toplumun tüm sektörlerinde ve her düzeyde şeffaflığı, hesap verebilirliği ve bütünlüğü teşvik etmektir. Vizyonu, hükümetin, siyasetin, iş dünyasının, sivil toplumun ve insanların günlük yaşamlarının yolsuzluktan arınmış olduğu bir dünya şeklinde ifade edilmiştir. Topluluk resmi kurum sayfasında kendisini “bağımsız, hükümet dışıyız, kâr amacı gütmüyoruz ve yolsuzluk adaletsizliğini sona erdirmek için dünya çapında benzer düşünen ortaklarla çalışıyoruz” diye tanımlamıştır (URL-36).

3.11. Tateni

“Tateni” (Tateni Home Care Nursing) sağlık alanında dünyanın çeşitli ülkelerinde 624 proje faaliyeti gerçekleştirmiş olan sosyal girişimcilik ağı “Health Market Innovations” a dahil olan girişimlerden birisidir. Veronica Khosa tarafından, yetersiz sağlık bakımı sorunu olan Güney Afrika’da evde hasta bakımı kültürünü geliştirme amacıyla kurulmuş, kâr amacı gütmeyen, toplum temelli bir kuruluştur. Uluslararası alanda takdir toplayarak işbirliği ve destekçilere sahip olan kuruluş, HIV/AIDS ile enfekte olmuş, kronik ve ölümcül hastalığı olan kişiler, yetimler ve ihtiyaç sahibi çocuklar ve aileleriyle ilgilenmektedir (URL-37).

3.12. Career Moves

“Career Moves” engelli ve engelsiz bireyleri internet üzerinden bir araya getirmeyi ve işsizlik sorunlarına çözüm sunmayı amaçlamaktadır (URL-38). Kuruluş yeri Yeni Zelanda olan “Career Moves” engelli bireylerin sorunlarına yönelik çözüm yolları geliştirmiş, dijital çağın getirisi interneti etkili kullanmış ve uluslararası ölçekte başarı kazanmış kurumsal sosyal girişimlerdir.

3.13. Wheelmap

“Wheelmap” engellilerin kamusal alan kullanımlarını artırmak ve kolaylaştırmak amacıyla çocuklara ve gençlere internet üzerinden eğitim programları sunmaktadır. İnternet aracılığıyla geliştirilmesine dünya üzerinde

herkesin katkı sağlayabileceği ve engelli bireylerin kolaylıkla kullanabileceği haritalandırma çalışması gerçekleştirilmektedir. Bu başarılı sosyal girişimin sloganı “Herkes yerleri kolayca bulabilir, haritaya girebilir ve bir trafik ışığı sistemi kullanarak derecelendirebilir” dir.. Dünya çapında ve ücretsiz kullanılabilen, 32 dilde erişimin mümkün olduğu uygulamada 2,3 milyondan fazla halka açık yer hakkında bilgi işlenmiştir ve her gün 300’den fazla yeni giriş eklenmektedir. Bu başarılı girişim, tekerlekli sandalye kullanıcılarının ve diğer hareket bozuklukları olan kişilerin günlerini daha etkili bir şekilde planlamalarına, engelli bireylerin katılımını sağlamaya yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda engelli haklarına yönelik farkındalık oluşturmaktadır. Kuruluş yeri Almanya olan “Wheelmap” dijital çağın avantajlarını değerlendirerek engelliler için küresel farkındalık ve sosyal değer yaratmıştır (URL-39).

SONUÇ

Literatürde sosyal girişimcilik kavramı üzerinde kesin bir uzlaşma olmamakla beraber bazı özelliklerin sıklıkla vurgulandığı görülmektedir. Bu özellikler sosyal girişimlerin kâr amacı taşımamaları, yenilikçi olmaları ve sosyal değer/etki yaratmalarıdır.

Sosyal girişimciler, sosyal girişim ağları ve kurumsal sosyal girişimler özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin sürdürülebilir büyümeleri ve gelişmelerinde önemli rol oynayabilmektedir. Şöyle ki dezavantajlı grupların sorunlarına çözüm sunarak sosyal değişim, ekonomik gelişme ve toplum üzerinde önemli etki yaratmaktadırlar (Cooperrider & Pasmore, 1991, s.1138).

Kitabın bu bölümünde eğitim, sağlık, çevre, insan hakları, kalkınma gibi çeşitli alanlardaki uluslararası ölçekte başarılı on üç kurumsal sosyal girişim; konusu, amacı, hikayesi, gelişim süreci, uygulamaları, işbirlikleri ve yarattıkları etkiler kapsamında açıklanmıştır. Bu örneklerde görüldüğü üzere, sosyal girişimler, yoksulluğun ve ekonomik eşitsizliğin giderilmesi, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması, cinsiyet ayrımcılığı gibi insan hakları ihlalleriyle mücadele edilmesi, birey ve toplum sağlığının korunması, yenilikçi çözümler sunulması gibi birçok konuda, çok sayıda bölgede/ülkede faaliyet göstermektedir, sosyal değer-etki yaratmaktadır.

Sosyal girişimlerin küresel hareket haline gelmesinde dijital çağın etkisinin büyük olduğu görülmektedir. Örneğin BetterWorldBooks sosyal girişimi, iletişim teknolojileri ve özellikle internet sayesinde faaliyetlerini küresel olarak

gerçekleştirmektedir. Bangladeş’te yerel soruna çözüm üretmek amacıyla geliştirilen bir fikir sonucunda kurulan Grameen Bankası’nın başarılı yöntemleri bugün küresel ölçekte bilinmekte ve günümüzde 58 ülkedeki projelerde uygulanmaktadır.

Dünyada sosyal girişimlerin sayısının ve faaliyetlerinin giderek arttığı, uluslararası ölçekte çok sayıda kurumsal sosyal girişimin başarılı olarak etkilerini genişlettiği görülmektedir. Yerel başlayan sosyal girişimler; sosyal girişim ağları, hükümetler ve diğer kuruluşlarla geliştirdikleri işbirlikleri yoluyla, bunun yanı sıra dijital çağın sunduğu özellikle internet kullanımı sayesinde genişlemekte ve yarattığı sosyal etkiyi artırmaktadırlar.

KAYNAKÇA

- Asghari, R., & Gedeon, S. (2010). Significance and impact of internet on the entrepreneurial process: E-entrepreneurship and completely digital entrepreneurship. In *Proceedings of the 4th European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (Vol.70). Academic Publishing Limited.
- Aslan, G., Araza, A., & Bulut, Ç. (2012). Sosyal girişimciliğin kavramsal çerçevesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 69-88.
- Cooperrider, D. L., & Pasmore, W. A. (1991). “Global social change: a new agenda for social science?”. *Human Relations*, 44(10): 1037-1055.
- Denizalp, H. (2009). *Toplumsal Dönüşüm için Sosyal Girişimcilik Rehberi*. 2.baskı. STGM.
- Ersen, T. B., Kaya, D. ve Meydanoğlu, Z.(2010). “Sosyal Girişimler ve Türkiye”, İhtiyaç Analizi Raporu. İstanbul: TÜSEV Yayınları.
- Hidroğlu, D. (2021). Individual Social Entrepreneurship Orientation: Strategic Entrepreneurial Behavior, *New Topics in Organizational Behavior*, Kriter Yayınevi, 1(1), 41-51.
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714. doi:10.1007/s11187-011-9398-4.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35. doi:10.1016/j.jwb.2005.09.001.
- Short, J. C., Moss, T.W., & Lumpkin, G.T. (2009). “Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities.” *Strategic Entrepreneurship*

neurship Journal, 3 (2): 161–194. doi:10.1002/sej.69.

Yunus, M., Sibieude, T., & Lesueur, E. (2012). Social Business and big business: innovative, promising solutions to overcome poverty?. Field Actions Science Reports. *The Journal of Field Actions*, (Special Issue 4).

URL-1 ASHOKA United States, Social Entrepreneurship. Retrieved 30 August 2021 <https://www.ashoka.org/en-us/focus/social-entrepreneurship>

URL-2 ASHOKA United States, Locations. Retrieved 30 August 2021 <https://www.ashoka.org/en-us/our-locations>

URL-3 ASHOKA Türkiye. Retrieved 30 August 2021 <https://ashokaturkiye.org/>

URL-4 Get America Working. Retrieved 3 September 2021 <https://www.getamericaworking.org/>

URL-5 ASHOKA United States, Youth Venture. Retrieved 30 August 2021 <https://www.ashoka.org/en-us/youth-venture>

URL-6 Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Our Impact. Retrieved 3 September 2021 <https://www.schwabfound.org/what-is-the-impact>

URL-7 Uygur, D.& Franchini, B. (2019). Employment, Social Affairs & Inclusion - European Commission. [Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country fiche Turkey.pdf](#)

Retrieved 3 September 2021 https://ec.europa.eu/social/main.jsp?pager.offset=30&advSearchKey=socnteco&mode=advancedSubmit&catId=22&doc_submit=&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0

URL-8 Malala Fund, Newsroom. Retrieved 4 September 2021 <https://malala.org/newsroom?sc=footer>

URL-9 Malala Fund, Education Champion Network. Retrieved 4 September 2021 <https://malala.org/champions?sc=header>

URL-10 Euronews, Oxford diplomasını alan Nobel ödüllü aktivist Malala: Şimdi Netflix izleyip kitap okuyup uyuyacağım. Retrieved 4 September 2021 <https://tr.euronews.com/2020/06/19/oxford-diplomas-n-alan-nobel-odullu-aktivist-malala-simdi-netflix-izleyip-kitap-okuyup-uyu>

URL-11 Malala Fund, Education Champion, Metin Çorabatır. Retrieved 4 September 2021 <https://malala.org/champions/metin-çorabatır>

URL-12 Malala Fund, Brazil. Retrieved 4 September 2021 <https://malala.org/countries/brazil>

URL 13 Malala Fund, Working for a world where all girls can learn and lead. Retrieved 4 September 2021 <https://malala.org/>

- URL-14 TOMS, [Blake Mycoskie's Bio](https://www.toms.com/us/corporate/blakes-bio.html). Retrieved 6 September 2021 <https://www.toms.com/us/corporate/blakes-bio.html>
- URL-15 TOMS, The TOMS Story. Retrieved 6 September 2021 <https://www.toms.com/us/about-toms.html>
- URL-16 charity: water, Scott's Story. Retrieved 6 September 2021 <https://www.charitywater.org/about/scott-harrison-story>
- URL-17 charity: water, About Us. Retrieved 6 September 2021 <https://www.charitywater.org/about>
- URL-18 charity: water, [How We Work - Clean Water Projects](https://www.charitywater.org/our-work/how-we-work). Retrieved 6 September 2021 <https://www.charitywater.org/our-work/how-we-work>
- URL-19 charity: water, The 100% Model. Retrieved 6 September 2021 <https://www.charitywater.org/our-approach/100-percent-model>
- URL-20 charity: water, Join us in shaping the future of charity. Retrieved 6 September 2021 <https://www.charitywater.org/the-pool>
- URL-21 Charity Global Inc. and Affiliate. [2020 Audited Financial Statements.pdf](https://assets.ctfassets.net/2w85ks0y-lymt/1PWJ0fvh12mQIC2VGpSWTP/273a7fe8d5d61edb149fea22565a1461/2020_Audited_Financial_Statements.pdf) (ctfassets.net) Retrieved 6 September 2021 https://assets.ctfassets.net/2w85ks0y-lymt/1PWJ0fvh12mQIC2VGpSWTP/273a7fe8d5d61edb149fea22565a1461/2020_Audited_Financial_Statements.pdf
- URL-22 Investopedia, [The 10 Most Successful Social Entrepreneurs](https://www.investopedia.com/articles/investing/092515/10-most-successful-social-entrepreneurs.asp#citation-10). Retrieved 25 August 2021 <https://www.investopedia.com/articles/investing/092515/10-most-successful-social-entrepreneurs.asp#citation-10>
- URL-23 Grameen Bank, Founder. Retrieved 25 August 2021. <https://grameenbank.org/founder-2/>
- URL-24 Grameen Bank, Vision & Mission. Retrieved 25 August 2021. <https://grameenbank.org/vision-mission/>
- URL-25 Grameen Bank, Historical Data Series in USD. Retrieved 25 August 2021. <https://grameenbank.org/data-and-report/historical-data-series-in-usd/>
- URL-26 B Corporation Türkiye. Retrieved 27 August 2021. <https://www.bcorp-turkey.org/>
- URL-27 The Index Project, Better World Books. Retrieved 27 August 2021. <https://theindexproject.org/award/nominees/3510>
- URL-28 Safepoint. Retrieved 29 August 2021. <https://www.safepointglobal.org/>
- URL-29 Schwab Foundation, Social Entrepreneurs of the Year 2015. Retrieved 3 September 2021. <https://widgets.weforum.org/social-entrepreneurs-2015/index.html>

- URL-30 The Economic Times, Marc Koska: Injecting life worldwide. Retrieved 3 September 2021. <https://economictimes.indiatimes.com/marc-koska-injecting-life-worldwide/articleshow/4456322.cms?from=mdr>
- URL-31 Africa Outlook Magazine, Industry Insights, Marc Koska Helps Africa Step Towards a Sustainable Future. Retrieved 3 September 2021. <https://www.africaoutlookmag.com/industry-insights/article/676-marc-koska-helps-africa-step-towards-a-sustainable-future>
- URL-32 Barefoot College International, Barefoot College International Our People. Retrieved 3 September 2021. <https://www.barefootcollege.org/about/our-people/>
- URL-33 Barefoot College International, Barefoot College Founder Sanjit ‘Bunker’ Roy receives Princeton Doctor of Law Degree Honoris Causa. Retrieved 4 September 2021. <https://www.barefootcollege.org/barefoot-college-founder-sanjit-bunker-roy-receives-princeton-doctor-of-law-degree-honoris-causa/>
- URL-34 Barefoot College International, Education. Retrieved 4 September 2021. <https://www.barefootcollege.org/solution/education/>
- URL-35 Transparency International, Our Story. Retrieved 4 September 2021. <https://www.transparency.org/en/our-story>
- URL-36 Transparency International, About. Retrieved 4 September 2021. <https://www.transparency.org/en/about>
- URL-37 The Center for Health Market Innovations, Tateni Home Care Nursing Services. Retrieved 4 September 2021. <https://healthmarketinnovations.org/program/tateni-home-care-nursing-services>
- URL-38 nzdsn, Career Moves Supported Employment Agency. Retrieved 1 September 2021. <https://nzdsn.org.nz/member/career-moves/>
- URL-39 wheelmap. Retrieved 1 September 2021. <https://news.wheelmap.org/en/>

Dr. Öğr. Üyesi Aşlı ÇİLLİOĞLU KARADEMİR

Lisans eğitimini 2007 yılında Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü’nde tamamladı. Aynı üniversitenin İletişim Fakültesi, İletişim Bilimleri Bölümü’nde Yandal yaptı. Yüksek lisans eğitimini 2009 yılında Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı’nda “Üniversitenin Kurumsal İtibarının Ölçülmesi” konusu üzerine yazdığı teziyle tamamladı. 2011-2018 yılları arasında Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda Araştırma Görevlisi olarak görev yaptı. 2018 yılında Hacettepe

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora derecesini aldı. İsviçre Zürih Üniversitesi'nde bir akademik dönem Misafir Araştırmacı olarak bulundu ve seminer verdi. Ulusal ve uluslararası çok sayıda akademik yayını bulunmaktadır. Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda, Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Aynı zamanda, Bartın Üniversitesi Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürüdür. Güncel yönetim yaklaşımları, liderlik, sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim, iletişim ve etik konularında akademik çalışmalarını sürdürmektedir.

BÖLÜM – 21

DİJİTAL ÇAĞDA ÖRGÜTSEL SOSYAL SORUMLULUK VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK PARADİGMA DEĞİŞİMİ

Doç. Dr. Selva STAUB

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-4169-2299, sstaub@bandirma.edu.tr

GİRİŞ

Örgütsel Sosyal Sorumluluk

“Dilenciye para verdiğimde, onu görmenin bende yarattığı huzursuz hislerle hareket etmiyorum muyum? Aslında dilenciye mi düşünüyorum, yoksa birazcık vicdanımı rahatlatarak kendimi daha iyi hissetmenin mi peşindeyim?”

Yuval Noah Harari

İnsanlık tarihinde yardımlaşma kavramı hep olmuştur. İlk önceleri yaşayabilmek için birbirine yardım ve paylaşma varken, zamanla vicdanı rahatlatma dönemine girilmiştir. Ancak son dönemlerde tekrar hayatta kalabilmenin bir boyutu olarak yardımlaşma gündeme gelmiştir. Bu insanlık için olduğu kadar örgütler için de geçerlidir.

Bu döngüyü anlayabilmek için ilk önce bazı kavramları ve bu kavramların anlamlarını tartışmakta fayda var. Yardım, bağış, sadaka, merhamet, hayrat, hayır, yardımseverlik, insanseverlik, esirgemezlik, sorumluluk gibi dilimizde pekçok kavram paylaşma ve yardımlaşma için kullanılmaktadır. Ancak, konuya kurumsal açıdan bakıldığında üç ana kavram ile karşılaşmaktadır:

✓ Yardımseverlik (Charity)

- ✓ Hayırseverlik (Philanthropy)
- ✓ Sosyal Sorumluluk (Social Responsibility)

Bu üç kavram görünüşte aynı anlamı ifade ediyor gibi gelse de aslında birbirinden farklı kavramlardır. Yardımseverlik (Chairty) herhangi bir kar amacı gütmeyen örgüte direk olarak ve bir karşılık beklenmeksizin yapılır. Yardımseverlik, acil bir duruma yönelik doğal, duygusal bir dürtüdür ve genellikle kısa vadede gerçekleşir. Yardımseverlik, parasal bağışlar veya gönüllülük şeklinde olabilir. Hayırseverlik (Philanthropy) ise belli bir sosyal problemi çözmek amacı için yapılan yardımdır. Hayırseverlik, sosyal sorunların temel nedenini ele alır ve daha stratejik, uzun vadeli bir yaklaşım gerektirir. Para vermenin veya gönüllü olmanın yanı sıra, bazı örgütsel hayırseverlik savunucuları çalışmalara direk katılırlar. Örneğin, COVID-19 döneminde evinden çıkamayanlara hizmet götürmek için kurulan bir yardım kuruluşuna bağışta bulunmak *yardımseverlik* olarak kabul edilirken, COVID-19 aşısını bulmak için çalışan bir yardım kuruluşuna bağışta bulunmak *hayırseverlik* olarak kabul edilir. *Sosyal sorumluluk* ise örgütün direk iş modeline ve stratejisine bağlı olarak ya kendisi ya da yardım kuruluşu aracılığı ile yaptığı yardımlardır. Örgütün dâhil olduğu sosyal ve çevresel sorunları çözmek için uygulamalı bir yaklaşımı içerir. Konsept dönüştürücüdür ve tüm endüstrilerde olumlu etkiler yaratma ve verilen zararın hafifletilmesi anlamını içerir. Yukarıdaki örnekten devam edersek, ilaç firmaları ya da özel hastanelerin COVID-19 aşısı bulmak için kendi bünyesinde bir merkez kurması ya da bu tür çalışmaları olanlara yardımda bulunması ya da COVID-19 için yapılan çalışmaların zehirli atıklarını temizleme çalışmalarına yardımcı olmasıdır. Kavramlar her ne kadar farklı anlamlar içerse de bazı yönlerden birbiri ile çakıştığı yönleri vardır. Yardımseverlik ve Hayırseverlik doğrudan fon aktarımı iken sosyal sorumluluk birlikte hareket etmeyi ifade eder. Hayırseverlikte de sosyal sorumluluk gibi ortak çalışma ortaya çıkar. Örneğin bir örgütün, bazı çalışanlarının kar amacı gütmeyen bir örgütte gönüllü çalışması hayırseverlik, ortak bazı işleri yürütmeleri ise sosyal sorumluluk olarak düşünülebilir.

1. ÖRGÜTSEL SOSYAL SORUMLULUĞA İLGİ

Örgüt içi eğitimlerin artması ve toplumda sivil toplum örgütlerinin (NGO-Nongovernmental Organizations) yayılması ile birlikte toplumsal olgulara artan ilgi örgütlerin sosyal sorumluluklar içinde iş akışını yürütmesi ve stratejilerinin bu doğrultuda bağdaştırılmasını gerektirmiştir. Elbette 1990'ların sonu ve 2000'lerin başındaki bir takım etiksel skandallar ve bunların medya aracılığı ile dünya'da dikkat çekmeside itici bir güç olmuştur.

Örgütlerin insana olan değere dikkatlerinin çekilmesi ile birlikte 1910'lardan günümüze pekçok adım atılmıştır ve örgütsel sosyal sorumluluk bugünkü boyutuna gelmiştir.

1940'larda ikinci dünya savaşından sonra ilk örneklerini gördüğümüz örgütsel sosyal sorumluluğun öncülüğünü Hormel şirketinin ABD'nin başlattığı Ödünç Verme-Kiralama yasası (Lend-Lease Act) ile birlikte ABD hükümeti ile yakından çalışarak gıda sıkıntısı çeken savaştan etkilenmiş ülkelere yaptığı yardımlar olduğu bilinmektedir. Ancak literatüre 1953 yılında Howard Bowen'ın "Social Responsibilities of the Businessman" (İşinsanlarının Sosyal Sorumlulukları) isimli eseri ile ilkkez "Corporate social responsibility" (Örgütsel Sosyal Sorumluluk) kavramı olarak geçmiştir.

1960'lara gelindiğinde "Civil Rights Movement" (Medeni Haklar Hareketi) ile birlikte toplumsal huzursuzluklar ve insan değerinin arttırılması yönündeki baskılar örgütleri benzeri görülmemiş sosyal duruşlar almaya yönlendirdi. 1980'lere gelindiğinde hükümetlerin aldıkları bazı vergi avantajı yaratan uygulamalarla birlikte örgütler karlarının bir kısmını toplumsal yarar yaratacak olgulara aktarmaya başladılar.

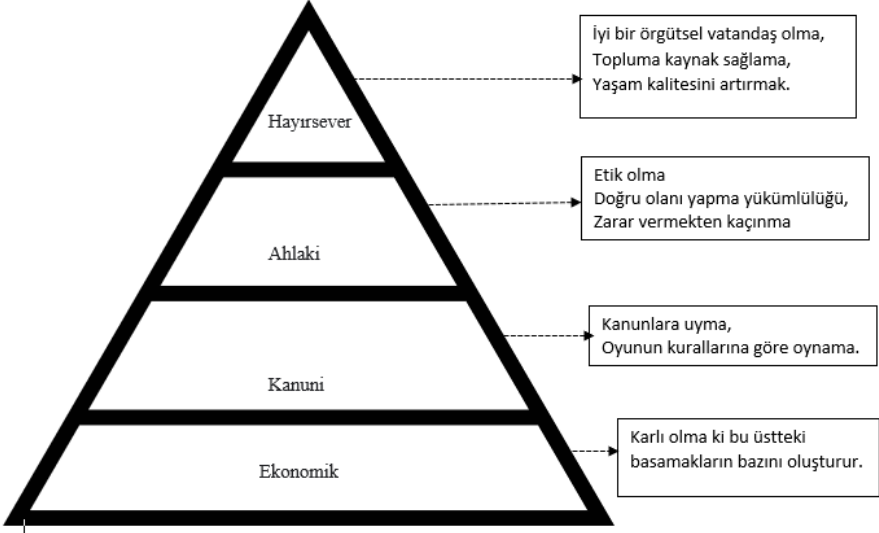
Bu mecra ile örgütlerin reklam amacına yönelik bu çalışmalar 1990'lar ve 2000'lerde dijital çağa geçişle başka bir boyut aldı. Küresel sıkıntıların dijital medya ve araçlarla dünyanın dört bir yanına kolayca ulaşması toplumsal farkındalıkların oluşmasına yol açtı.

2010'lardan günümüze ise farklı boyut alarak küresel-bölgesel krizlerin ötesinde tüm dünyayı etkileyen çevresel ve küresel ısınmanın boyutları toplumun tüm segmentlerine ulaştı.

Bu noktada örgütsel sosyal sorumluluğun gelişiminde iki önemli kavram or-

2. ÖRGÜTSEL SOSYAL SORUMLULUK KATEGORİLERİ

Caroll Örgütsel Sosyal Sorumluluk Pramidi adlı çalışmasında örgütsel sosyal sorumlulukları dört başlıkta göstermiştir.



Şekil 3. Örgütsel Sosyal Sorumluluk Pramidi (Caroll, 2011)

İlk önceleri örgütler toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri makul bir kar ile satışa sunarlarken belli bir süre sonra stratejilerini karı maksimize etmeye çevirmişlerdi. Örgütlerin bütün varlık sebeplerini maksimum kar için planlama toplumsal sorunlara sebep vermiştir. Toplumsal baskı devletlerin yaptırımlara geçmesine sebep olmuş ve belli çerçevelerde karı dengeleme yolları kanuni yollarla sağlanmıştır. Her ne kadar ekonomik ve kanuni sorumluluklar adalet ve hakkaniyeti somutlaştırırsa da, ahlaki sorumluluklar, kanunlarla sınırlı olmayan toplumun beklentileri ve sosyal baskısının yarattığı pratikleri içselleştirmek zorunda kalmıştır. Örgütsel ahlaki sorumluluklar tüketicilerin, çalışanların, hissedarlar ve toplumun adalet normlarını yani örgütün paydaşlarının manevi sorumluluklarını gözetmesi ile uyumlu stratejiler geliştirmesi halini almıştır. Ahlaki sorumlulukların yanında örgütlerin iyi birer kurumsal vatandaş olarak, toplumun beklentilerine yanıt veren hayırsever eylemlerde de bulunması beklenmektedir. Carroll bu pramidi oluştururken en alta ekonomik en üste de hayırsever sorumlulukları koyarak bir basamak sistemi oluşturmuş ve hatta hayırseverliği bir “pas-tanın süsleme kreması” olarak tanımlayarak toplumun örgütlerden hayırseverlik

beklentisi olduğunu ama bir şart olarak görmediklerini vurgular. Ancak günümüzde gelinen durum pramidin kısıtlı kaldığını göstermiştir. 2010'lara kadar olan döneme gelinceye kadar toplum ve sosyal sorumluluk doğrusal bir gözle irdelenirken, 2010'lardan sonra entegre bir yapı içerisinde toplumu odak noktasına, içine alan sosyal sorumluluklar öne çıkmıştır. Öyleyse örgütsel sosyal sorumluluğa entegre bakış açısından bakıldığında ekonomik, kanuni, hayırsever, ahlaki sorumlulukların iç içe geçtiği bir model ortaya çıkmaktadır. Bunlara ilaveten günümüzün getirdiği yeni bir sorumluluk olarak da çevresel sorumluluklar eklenmelidir. Çevresel sorumluluk, kuruluşların mümkün olduğunca çevre dostu bir şekilde davranması gerektiği inancını ifade eder. Kurumsal sosyal sorumluluğun en yaygın biçimlerinden birisi haline gelmiştir. Çevre faktörünün toplumlar açısından önemi anlaşıldıkça bu yönde sosyal girişimlerin gelişmesine ön ayak olmuştur.

3. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Sosyal girişimcilik, toplum için fayda yaratmak için kaynakları kullanmanın yolu olarak tanımlanır. Dolayısıyla sosyal girişimcilik, sosyal sorunların sürdürülebilir bir şekilde nasıl çözülebileceğinin gözlemlenmesini sağlayan alandır. Sosyal girişimciliğe yönelik birçok yaklaşım, vurgunun aslında kolektif bir modelden çok bireye odaklandığını desteklemektedir. Sosyal girişimciler, beklenen hedefe ulaşmadan pes etmeden, sistematik olarak farklı sosyal düzeylerde değişimi empoze etmeye çalışarak toplum içinde neyin işe yaradığını tespit eder. İnsanlar sosyal misyon tarafından yönetildiğinde, girişimci yönlerinin daha da ortaya çıktığı bilinmektedir. Sosyal sorunları tespit etme ve çözme girişiminde bulunan sosyal girişimciler kendileri gibi veya takviye edici sosyal girişimcilerden örgütlerden oluşan ekosistemin içinde yer almak ister (Hidiroğlu, 2021). Bu açıdan bakıldığında sosyal girişimcilik, fırsatları, işbirliğini ve ekip çalışmasını, sosyal kurumsal katılımı ve iş ilkelerinin sosyal konulara uyarlanmasıdır. Sosyal girişimcilik, esas olarak, bir ülke içinde ekonomik ve yasal çerçeveyi sürekli olarak değiştiren, kendi kendini sürdürebilen ve bağımsız faaliyetler yoluyla STK'lar ve diğer kuruluşlar arasındaki bir etkileşim olarak kabul edilir.

Sosyal girişimcilik konusunda üç farklı noktadan yaklaşımlar olmuştur. Bunların ilki kar amacı gütmeyen kurumların toplumsal değer yaratmak için

farklı temalarda ve yönetsel yapılarla çalışmaları üzerinde durur. İkincisi, sosyal girişimciliği, sektörler arası ortaklıklarda yer alan ticari girişimlerin sosyal sorumluluk uygulamaları olarak kavramsallaştırmaktır. Üçüncüsü, sosyal girişimciliği sosyal sorunları en aza indirmenin ve sosyal dönüşümü hızlandırmanın bir yolu olarak görmektir.

Sosyal girişimciler, küresel ve toplumsal ihtiyaçları ön planda tutan, fedakarlık duyguları yüksek ve sivil toplumda adilliğin büyümesini teşvik etmek için derin bir arzu duyarlar. Bu da onları dönüştürücü ve değiştirici durumuna getirir. Dolayısı ile bu değiştirici ve dönüştürücü rolün bir başka boyutunu örgütlerde mevcut kaynakların düzeyine ve doğasına bakılmaksızın örgüt çalışanlarının küresel ve sosyal sorunlara çözüm amacı ile yenilik yapmak için girişimcilik fırsatlarını takip ettiği bir süreç olarak görürüz.

Bütün bu açılardan bakıldığında sosyal sorumluluk misyonundan bakılan tanımlamalarla karşılaşırız. Genel olarak bağımsız sosyal girişimcilik faaliyetlerinde ana amaç sosyal misyon olup ekonomik değer oluşturma göz ardı edilir. Oysa, sosyal girişimciliğin toplum açısından bakıldığında bir de ekonomik boyutu vardır. Bu boyutu daha çok kar amacı güden örgütlerde ortaya çıkmaktadır.

4. ÖRGÜTSEL SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Ekonomik anlamda baktığımızda yardımseverlik, hayırseverlik, sosyal sorumluluk ve sosyal girişimcilerin özüne indiğimizde iki kavram, değer yaratma ve değer koruma boyutu ile karşılaşırız.

Bir örgütün başarısı müşterilerine yeni ve daha iyi değerler yaratıcı değerler yaratacak iş görenler bulması ve eğitmesine bağlıdır. Doğal olarak bu rekabet avantajı için çalışan bilgisini genişleterek girişimcilik faaliyetlerini ve diğer iş-birlikçi çalışan faaliyetlerini teşvik etmeyi gerektirir. Buna ek olarak, paydaş perspektifi, kuruluşun amacının farklı paydaşlar için çeşitli şekillerde değer yaratmak olduğunu öne sürmemektedir. Bu nedenle, paydaş perspektifi kuruluşu değer yaratma konusunda uzun vadeli bir bakış açısı hedeflemeye yönlendirir. Burada unutulmaması gereken bir nokta da örgüt üst yönetiminin değer yaratıcı stratejiler belirleme noktasında, orta-yönetim aracılığı ile tüm örgüt çalışanlarına desteğini hissettirmesidir.

Örgütsel değer zinciri analizi, değerlerin organizasyon düzeyinde nasıl yakalandığını anlamak için güzel bir kaynaktır. Değer zincirinin gözeterek ve değer zincirindeki birincil ve destek faaliyetlerinin düzenlenmesi analiz edilerek, örgütlerin rekabet avantajının sürdürülmesinin anlaşılmasına yol açar. Bilindiği gibi örgütlerin kaynakları ve rekabet karşısındaki durumu sürdürülebilirlik konusunda ana yapı taşıdır. Özellikle kaynakların nadir, eşsiz, ikamesiz ve değerli olduğu durumlarda rekabeti sınırlayabilir ve ya üstünlük sağlayabilir. Ancak unutmamak gerekir ki nadir, eşsiz, ikamesiz ve değerli kaynaklarla üretilen her yaratıcı fikrin rekabet tarafından kopyalanması ve daha iyi yapılması mümkündür. Bu durumda yaratılan bu değerlerin korunması yolu ile Pazar avantajını korumaya yönelik stratejiler geliştirmesi önemlidir. Değer yaratma ve koruma yanında bu değer(ler)le rekabet avantajı elde etmenin yenilikçi ve sürdürülebilir yollarını teşvik etmek için aynı anda hem sosyal hem de ekonomik hedefleri takip ederek stratejik ortak değerlerin nasıl yaratılabileceği de üzerinde durulması gereken bir konudur. Kurumsal hedeflerin başarılı olmasında önemli olan üç değişken çevre, strateji ve organizasyonun iç yapısıdır. Hem organizasyon içi hem de dışı tarafından sosyal girişimcilerin yenilikçi, risk alabilen ve proaktif yönlerinin desteklenmesi önemlidir.

Örgütsel sosyal girişimcilik, örgütler tarafından yeni fırsatların belirlenmesine ve kullanılmasına yönelik farklı bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler sosyal girişimciliği ürün veya hizmetlerini farklılaştırmak için kullanırlar. Ancak burada örgütlerin bu tür girişimlerde bulunmalarını stratejik planları içine aldıkları anlamına gelmediğini unutmamak lazım. Bir örgütün sosyal girişimciliği stratejisi içerisine alıp almadığı, sosyal girişimcilik girişimine bağlı kararlı bir şekilde amaca ulaşılıp ulaşılmadığının takip edilmesi ile anlaşılır. .

Burada unutulmaması gereken bir nokta da örgüt üst yönetiminin strateji belirleme noktasında örgütün çalışanlarına desteğini hissettirmesi ve örgüt içerisinde küresel ve sosyal sorunlara yönelik yenilikçi düşüncelerin teşvikinin önemidir. Bu teşvikler, örgüte olan güveni artırır. İster örgüt stratejisine bağlı geliştirilen fikirler yönünden, ister örgüt çalışanlarının bağımsız kendi değerlerine bağlı geliştirdiği fikirler olarak benimsenmiş olsun, örgütsel sosyal girişimcilik günümüz örgütlerinin sürekliliği açısından önemli bir noktaya gelmiştir.

5. ÖRGÜTSEL SOSYAL SORUMLULUKTAN ÖRGÜTSEL SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞE

Sosyal sorunlara çözümler geliştirmeye yönelik acil ve kalıcı yeni çözümlere ihtiyaç vardır. Ortaya çıkan sosyal ihtiyaçları ele almak için girişimciliğin sosyal rolü yeniden tanımlanmalıdır. Sosyal baskı ve toplumsal beklentiler ışığında günümüzde örgütler sosyal girişimlere yatırım yapmadan bu yatırımların bir parçası olmaya yönelmektedir. Küresel ve sosyal sorunların üzerinde STK'lar, hükümetler, farklı aktivist gruplar, çevre grupları, topluluk kuruluşları, kalkınma ortakları ve diğer birçoklarının rol aldığı bir dizi paydaş çalışmaktadır. Elbette bu paydaşların faaliyetleri önemsiz değildir. Ancak günümüzde artık örgütlerden küresel ve sosyal problemlere kalıcı ve dönüştürücü sonuçlar üretmeleri beklenmektedir. Özellikle sosyal eşitsizliği kaldırma ve küresel çevre sorunlarına çözüm amaçlı ortak değerleri kültürüne yedirmiş örgütlere daha çok fırsatlar sunulmaktadır. Örgütsel sosyal sorumluluk stratejilerini girişimcilik becerileri geliştirmiş örgütsel stratejilerle birleştirmek önemlidir. Bu tür örgütlerin hem finansal hem de zaman açısından daha hızlı çözümler sunduğu bilinmektedir. Şimdi tartışmalar, şirketlerin eylemlerinde ve kararlarında Örgütsel sosyal girişimi değer yaratmaya ve korumaya yönelik bu kültürü nasıl oluşturabiliriz noktasına gelmiştir. İşte burada liderlik becerileri ön plana çıkmaktadır.

Genel olarak sosyal sorumlulukları ön plana almış girişimci ruhu özünde barındıran örgütlerin yapısına bakıldığında ilham verici liderlik özellikleri sergiledikleri görülmektedir. Bu açıdan üç ana liderlik tipini içinde barındıran üst yönetimlerin daha ön plana çıktığı görülmektedir. Nedir bu üç tip liderlik özelliği; *Etik, Dönüştürücü ve Güçlendirici* liderlik.

Etik liderlik, etik davranışlar için net standartlar uygulamak için başkalarına ilham veren güvenilir liderlerdir. Herhangi bir organizasyonda, üst yönetimin karar alma süreci örgütün doğru ve yanlış ahlaki standartları belirlemesine rehberlik eder. Bu standartlar, üst yönetimin değerlerinin yanı sıra gerçekleştirdikleri eylem türleri için normlar oluşturur. Astlar örgütün stratejileri dahilinde hedeflere ulaşmak için çaba sarf ederler. Bu hedeflere zarar verebilecek herhangi bir faaliyetten kaçınmak, etik olmak, yasadışı eylemlerden uzaklaşmak üst yönetimin sergilediği davranış ve oluşturduğu yaptırımlar ile sınırlıdır. Üst yönetimdeki anahtar yöneticiler bir iş kültürünü iyi ya da kötü yönde dönüştürme

yeteneğine sahiptir. Çünkü, karar verme üzerinde bir etkisi olan üst yönetim etik karar vermenin gelişebilmesi için kurumsal ortamı şekillendirme sorumluluğuna sahiptir.

Dönüşüm liderleri, vizyonları olan başkalarına ilham verme ve düşünme biçimlerine olanak sağlayan liderlik tarzıdır. Dönüşümcü bir üst yönetim, astlarına umduklarından daha iyisini yapmaları için ilham vermek için kişisel vizyonlarını ve enerjilerini kullanır ve astlarının da örgüt stratejileri dahilinde kendilerinin ve örgütün hedeflerini belirlemelerine ve başarmalarına yardımcı olur.

Güçlendirici liderlik, işin anlamlılığını arttırmayı, karar alma sürecine katılımı teşvik etmeyi, yüksek düzeyde güveni ifade etmeyi gerektiren belirli bir dizi lider davranışı aracılığıyla, gücü paylaşma ve astlara daha fazla özerklik ve sorumluluk tahsis etme sürecini ifade eder. Güçlendirici üst yönetim anlayışı örgüt içinde strateji bağlamında bağımsız eylemi teşvik eder, astların kendini geliştirmesi örgüt sosyal sorumlulukları içerisinde karşılıklı olarak kabul edilen performans hedefleri ışığında potansiyellerini ve yaratıcı yönlerini ön plana çıkarır.

Sosyal Sorumluluğu benimseyen örgütler hem kendi kurumsal yapısı içinde hem de çalışanından yardımsever ya da hayırsever aksiyonlarla hareket etmek için hedefler belirler. Bu yöntem günümüzde rekabet avantajı sağlamadığı gibi, örgütlere toplumsal bir güvende uyandırmamaktadır.

Sosyal girişimciliği benimseyen örgütlerde ise üst yönetim etik, dönüştürücü ve güçlendirici bir tavır ile küresel ve sosyal sorunlara çözüm üretir. Bunun sonucunda yarattığı değer ve içselleştirdiği kültürel değişim ile bu değeri koruma yolu ile rekabet avantajı ve sürdürülebilir bir yapı oluşturur. Öyleyse günümüzde örgütün iç ve dış paydaşlarını küresel ve sosyal sorunlara duyarlı ve yaratıcı güçlerini bu yönde kullanacak bir kültüre yöneltten üst yönetim başarılı olacaktır.

6. PARADİGMA DEĞİŞİMİ

Sosyal girişimcilik başlı başına bir disiplin olarak ele alınmaktadır. Şu an için bu, yeni girişimleri teşvik ederken dikkatleri ve kaynakları sosyal sektöre çeken iyi bir ekonomik katalizatör gibi durmaktadır. Ancak önümüzdeki yıllarda, sosyal girişimciliğin mevcut disiplinlerin dokusuna örüldüğünü ve tüm sektörleri ve çalışma alanlarının ayrılmaz bir bütünü haline geldiğini göreceğiz. Şimdiye kadar yardımsever, hayırsever ve sosyal sorumluluk projelerinde veya

sivil toplum kuruluşlarında paydaş olarak yer alan örgütleri artık bu alanlara yatırım yapan örgütler olarak göreceğiz. Bu da sosyal girişimin ayrı bir faaliyet olarak ortadan kalkması anlamına gelir ve nihayetinde geniş ölçekli sosyal değişim için gerekli olan sistemik değişimlere yol açacaktır.

Giderek artan sayıda örgüt sosyal girişimcilerle, para kazanabileceklerine ve işlerinde anlam bulabileceklerine inanıyor. Bu anlamda etkili yatırım konusundaki coşku büyümeye devam ediyor. İnce kar marjlarının yaşandığı günümüz ekonomilerinde bu anlayışı benimseyen ve kültürüne yediren örgütler yarattıkları değerleri koruyarak sürdürülebilir yapılarını güçlendireceklerdir.

Yeni sosyal girişimler için coşku artışı şaşırtıcı. Çevremizdeki sosyal girişimciler, büyümeye ve etki yaratmaya hazır yeni projeler yaratıyor. Bu girişimler övgüye değer ve gerekli - ve kesinlikle resmin bir parçası. Ancak, felaketten kaçınmak ve mevcut sistemleri yeniden yapılandırmak için ihtiyaç duyduğumuz önemli etki, kâr amacı gütmeyen veya girişimci sektörlerdeki devrimci olanlardan çok, kurumsal davranıştaki kademeli değişimler yoluyla elde edilecektir.

Sosyal etki değerlendirmesi, sosyal değişim projelerinin sonuçlarını ölçme ve ifade etme konusunda ilerleme kaydetmeye devam ediyor. Yardımsever ve hayırsever örgütler, giderek kalabalıklaşan bir pazarda etkilerin netliğini talep ettikçe, sosyal etki ölçümü için yeni modeller ve araçlar geliştirilmeye devam edilecektir. Bu durum, sosyal etki değerlendirmesi yönünden örgütsel değerlendirme için mevcut araçlara bir tamamlayıcı veya alternatif değil, herhangi bir sağlam ürün veya hizmet analizinin entegre ve temel bir özelliği haline gelecektir.

Sonuçta sosyal girişimciler, kendilerinin bir parçası haline gelen üzerine gittikleri küresel ve sosyal sorunların çözümünde kendileri gibi pekçok sosyal girişimci ile rekabet halindedir. Dolayısı ile savundukları konularda başarılı olmak için sosyal sorumluluk konusunda etkin olacak örgütler ile çalışarak sorunlara çözüm ulaştırmak isteyeceklerdir. Yavaş ilerlemek yerine sonuca daha fazla kaynak ile kısa sürede ulaşma amacı güden bu sosyal girişimciler, örgütlerin içerisinde örgütsek sosyal girişimciler olarak yerlerini alacaktır. Bu da hem sosyal girişimciler hem de örgütlerin ürün ve hizmetlerine ekledikleri değer olarak iki taraf içinde kazan kazan bir ortam yaratacaktır. Elbette bunun küresel faydaları da yadsınamaz.

KAYNAKÇA

- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40(3), 260-282.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Beckerman, A. P., Benton, T. G., Lapsley, C. T., & Koesters, N. (2003). Talkin'bout my generation: environmental variability and cohort effects. *The American Naturalist*, 162(6), 754-767.
- Canestrino, R., Ćwiklicki, M., Magliocca, P., & Pawelek, B. (2020). Understanding social entrepreneurship: A cultural perspective in business research. *Journal of Business Research*, 110, 132-143.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Rowman & Littlefield.
- Cross, R., Laseter, T., Parker, A., & Velasquez, G. (2006). Using social network analysis to improve communities of practice. *California Management Review*, 49(1), 32-60.
- Çera, G., Belas, J., Maroušek, J., & Çera, E. (2020). Do size and age of small and medium-sized enterprises matter in corporate social responsibility?. *Economics and Sociology*.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.
- Davidson-Hunt, I., & Berkes, F. (2003). Learning as you journey: Anishinaabe perception of social-ecological environments and adaptive learning. *Conservation ecology*, 8(1).
- Desjardins, R. (2003). Determinants of economic and social outcomes from a life-wide learning perspective in Canada. *Education economics*, 11(1), 11-38.
- Drayton, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and compe-

- titive as business. *California management review*, 44(3), 120-132.
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (pp. 23-38). Routledge.
- García-Jurado, A., Pérez-Barea, J. J., & Nova, R. (2021). A new approach to social entrepreneurship: A systematic review and meta-analysis. *Sustainability*, 13(5), 2754.
- García-Jurado, A., Pérez-Barea, J. J., & Nova, R. (2021). A new approach to social entrepreneurship: A systematic review and meta-analysis. *Sustainability*, 13(5), 2754.
- Gazzola, P., & Mella, P. From Shareholders-Value Creation To Corporate Social Entrepreneurship. *Opportunities and Risks in the Contemporary Business Environment*, 928.
- Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209-229.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 5-15.
- Hadad, S., & Cantaragiu, R. (2017). Corporate social entrepreneurship versus social intrapreneurship: same idea, different trajectories?. *Management & Marketing*, 12(2).
- Haugh, H. (2006). Social enterprise: Beyond economic outcomes and individual returns. In *Social entrepreneurship* (pp. 180-205). Palgrave Macmillan, London.
- Hernández, J. P. S. I., Yañez-Araque, B., & Moreno-García, J. (2020). Moderating effect of firm size on the influence of corporate social responsibility in the economic performance of micro-, small-and medium-sized enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119774.
- Hidiroglu, D. (2021). Individual Social Entrepreneurship Orientation: Strategic Entrepreneurial Behavior, *New Topics in Organizational Behavior*, ISBN: 978-625-7669-56-6, Kriter Yayınevi, 1(170), 41-51.
- Hockerts, K. (2006). Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures. In *Social entrepreneurship* (pp. 142-154). Palgrave Macmillan, London.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955.

- Hou, D., Meng, Q., Zhang, K., & Chan, K. C. (2019). Motives for corporate philanthropy propensity: Does short selling matter?. *International Review of Economics & Finance*, 63, 24-36.
- Hu, K. H., Lin, S. J., & Hsu, M. F. (2018). A fusion approach for exploring the key factors of corporate governance on corporate social responsibility performance. *Sustainability*, 10(5), 1582.
- Jaroliya, P., Jaroliya, D., & Modi, Y. (2021). A Study on Linkage between Corporate Social Entrepreneurship and Brand Building. *Psychology and Education Journal*, 58(2), 5591-5598.
- Korosec, R. L., & Berman, E. M. (2006). Municipal support for social entrepreneurship. *Public administration review*, 66(3), 448-462.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). FSG.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), 180-194.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Muldoon, J., Skorodziyevskiy, V., Keough, S., & Phillips, W. (2021). Lessons from an older sibling: Social entrepreneurship and corporate social responsibility. *Journal of the International Council for Small Business*, 1-11.
- Naatu, F. (2021). Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility in Franchising.
- Niño, A. C. S. (2015). Social entrepreneurship and corporate social responsibility: Differences and points in common. *Journal of Business & Economic Policy*, 2(2), 85-93.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*.
- Ramachandran, V. (2011). Strategic corporate social responsibility: a 'dynamic capabilities' perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(5), 285-293.
- Schaper, M. (Ed.). (2016). *Making ecopreneurs: Developing sustainable entrepreneurship*. CRC Press.
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, 825, 82-85.

- Schwab, K., & Hartigan, P. (2006). Social Innovators with a Business Case: Facing 21st Century Challenges one Market at a Time. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(4), 7-11.
- Shah, M. (2021). Chrysalis NGOs and Their Evolution Into Social Entrepreneurship. *International Journal of Sustainable Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility (IJSECSR)*, 6(2), 45-54.
- Shaw, B., & Post, F. R. (1993). A moral basis for corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 12(10), 745-751.
- Shepherd, A. M. (2013). *Social Entrepreneurs Creating Social Enterprises: A Narrative Exploration*. Michigan School of Professional Psychology.
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), 161-194.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.
- Urmanaviciene, A., & Arachchi, U. S. (2020). The effective methods and practices for accelerating social entrepreneurship through corporate social responsibility. *European Journal of Social Impact and Circular Economy*, 1(2), 27-47.
- Urriolagoitia, L., & Vernis, A. (2012). May the economic downturn affect corporate philanthropy? Exploring the contribution trends in Spanish and US companies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 759-785.
- von Schnurbein, G., Seele, P., & Lock, I. (2016). Exclusive corporate philanthropy: rethinking the nexus of CSR and corporate philanthropy. *Social Responsibility Journal*.
- Wang, J., & Coffey, B. S. (1992). Board composition and corporate philanthropy. *Journal of business Ethics*, 11(10), 771-778.
- Zahra, S. A., & Wright, M. (2016). Understanding the social role of entrepreneurship. *Journal of management studies*, 53(4), 610-629.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.

Doç. Dr. Selva STAUB,

Doç. Dr. Selva STAUB, özel ve kamu sektöründe geniş deneyime sahiptir. Kariyerine Anadolu Üniversitesinde yardımcı doçent olarak başlamıştır. Amerika Birleşik Devletleri'ne taşındıktan sonra, Consumers Energy'de (Jackson, Michigan) denizaşırı operasyonlar için Proje Müdürü olarak çalışmıştır. Daha sonra Proquest, NSF International, Tecunseh Products gibi firmalara yazılım ve destek veren InterConnect of Ann Arbor'da Peter Wyngaard ile ortaklık kurarak operasyonlar sorumlu başkan olarak kendi şirketini kurmuştur. 19 kişilik ekibi ile Proquest'e satılan InterConnect of Ann Arbor'dan sonra akademik hayata geri dönen Staub, Eastern Michigan Üniversitesi'nde görev almıştır. Kuzey Karolayna Hazine Bakanlığı tarafından desteklenen ve yüksek eğitim kurumları bünyesinde yer alan Küçük İşletmeleri Geliştirme ve Girişimci Yetiştirme programı başkanlığını üstlenmiştir. Aynı zamanda kar amacı gütmeyen bir kuruluş olan East Carolina Community Development'da danışman olarak görevlendirilen Staub, bu kitabında bazını teşkil eden girişimcilik ve iç girişimcilik zihniyet yapısını oluşturmaya yönelik oyunların yazılımındaki grubun içinde yer aldı. Yedi yıl çeşitli bölgelerde başarılı bir şekilde yürütülen programın sorumluluğunu üstlenen Staub, Bora Sean adını verdiği oğlunu Türkiye'de yetiştirmek için ülkesine geri dönmüştür. 30 yıldır evli olduğu eşi Donald F. Staub'ın destekleri ile Türkiye'deki hayatına Haliç Üniversitesinde kadrolu, Yeditepe, Işık gibi sayılı üniversitelerde de misafir öğretim görevliliği yaparak başlayan Staub halen Bandırma Onyedil Eylül Üniversitesi'nde hem lisans hem de lisansüstü programlara ders vermektedir.