



Journal of Management and Organization History

JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION HISTORY

YÖNETİM VE ÖRGÜT TARİHİ DERGİSİ

ISSN:2822-4620

Cilt / Volume: 2

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2023

JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION HISTORY

YÖNETİM VE ÖRGÜT TARİHİ DERGİSİ

Cilt / Volume: 2

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2023

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Mumcu

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet MUMCU

Dr. Öğr. Üyesi Metin GÜNAY

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Öğr. Gör. Nour HUSSEIN

Grafik Tasarım

Öğr. Gör. Mehmet Edip Aslan

Yazışma Adresi / Mail Address

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Mumcu

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: jmohjournal@gmail.com

JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION HISTORY

YÖNETİM VE ÖRGÜT TARİHİ DERGİSİ

JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION HISTORY (JMOH)

Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi (JMOH) yılda **bir kez** yayımlanan hakemli, bilimsel ve **uluslararası** bir dergidir. Yönetim ve Örgüt Tarihi alanına ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “**Türkçe**” ve “**İngilizce**” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır.

Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi’nin görüşlerini yansıtmaz.

Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisinde yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

Journal of Management and Organization History (JMOH) is a peer-reviewed, scientific and **international** journal published **annually**. The main purpose of our journal, which includes theoretical and empirical articles on the field of management and organizational history, is to contribute to the production and sharing of academic knowledge in these fields. Our journal publishes articles in two languages, "**Turkish**" and "**English**".

Manuscripts sent to the journal for publication should be prepared in accordance with the specified spelling rules. Manuscripts submitted for publication to the journal must not have been previously published or sent for publication. The views expressed in the articles published in the journal belong to the authors and do not reflect the views of the Journal of Management and Organization History.

All publication rights of the articles published in the Journal of Management and Organization History are reserved, and no citation can be made without specifying the name of our journal.

JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION HISTORY

Bilim Kurulu Members of the Science Board

Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute Peshawar, Pakistan</i>
Prof. Dr. Hasan GÜL <i>Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Hasan TAĞRAF <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Prof. Dr. Kubilay ÖZYER <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Mesut İDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>	Prof. Dr. Sema YİĞİT <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Usman GHANİ <i>IMSciences, Pakistan</i>	Doç. Dr. Ayşe Gökçen KAPUSUZ <i>Selçuk Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Elmira ADİYETOVA <i>Atırau Üniversitesi, Kazakistan</i>	Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Ufuk ORHAN <i>Mersin Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. M. Said DÖVEN <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Berdybekova Aiman LESBEKOVNA <i>G. Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye</i>	Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ <i>Adıyaman Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN <i>Tarsus Üniversitesi, Türkiye</i>	Dr. Öğr. Üyesi, Seyil NAJİMUDİNOVA <i>Manas Üniversitesi, Kırgızistan</i>

JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION HISTORY

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Göksel Şimşek
*Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi,
Türkiye*

Prof. Dr. Ramazan Yanık
Atatürk Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. Esra Dil
Sakarya Üniversitesi, Türkiye

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

Dr. Öğr. Üyesi Hilal Baran
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Koray Gürpınar
Afyon Kocatepe Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Mert Öncel
Ordu Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Mesut Ardiç
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
Türkiye*

Dr. İfakat Atak
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye

Dr. Hülya Saotay, Türkiye

JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION HISTORY

İçindekiler	Sayfa No.
Table of Contents	Page Num.
ARAŞTIRMA MAKALELERİ/ RESEARCH ARTICLES	
İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri ve Türkiye Kaynaklı Araştırmaların Betimsel İçerik Analizi <i>The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance and Descriptive Content Analysis of Türkiye Based Researches</i> Kürşat Taştan, Nalan Sabır Taştan, Aşlı Geylan	1-28
Yaşayan Asırlık Türk İşletmelerinin Misyon ve Vizyon Bildirgeleri, Temel Değerler ile Etik İlke ve Politikalar Yönüyle İncelenmesi <i>An Analysis of Living Century–Old Turkish Businesses in Terms of Mission and Vision Declarations, Core Values, Ethical Principles and Policies</i> Ahmet Mumcu, Ahmet Serhat Anaç, Mustafa Topar	29-43
DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES	
Türkiye Halkla İlişkiler Tarihine İz Bırakan Kadın: Betül Mardin <i>The Woman That Makes an Impression on Turkish Public Relations History: Betül Mardin</i> Pakize Kazancı	44-57
Kilometre Taşları Üzerinden Muhasebe Tarihi <i>Accounting History Through Milestones</i> Mustafa Gül, Erdem Kanışlı	58-81
General View of The Management by Objectives <i>Amaçlara Göre Yönetimin Genel Görünümü</i> Alptekin Develi	82-93

Received / Geliş Tarihi: 15.08.2023

Accepted / Kabul Tarihi: 14.09.2023

Published / Yayın Tarihi: 01.10.2023

Research Article/ Araştırma Makalesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ve TÜRKİYE KAYNAKLI ARAŞTIRMALARIN BETİMSSEL İÇERİK ANALİZİ

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE and DESCRIPTIVE CONTENT ANALYSIS OF TÜRKİYE BASED RESEARCH

Dr. Kürşat Taştan

Ordu Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-9476-4305, kursattastan@odu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Nalan Sabır Taştan

Ordu Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-5833-4498, nalantastan@odu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Aşlı Geylan

Anadolu Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0003-0303-9296, ageylan@anadolu.edu.tr

ABSTRACT

In this study, a total of forty-five research papers, including 31 dissertations and 14 articles from Türkiye, that examine the impact of strategic human resource management on organizational performance are analyzed using the qualitative research method of descriptive content analysis. Within the framework of the study, publications from the scientific databases DergiPark and TRDizin were considered for the articles, and publications available on the portal of the CoHE Thesis Centre were considered for the dissertations. The included theses and articles were collected using a study classification form consisting of six sections. The findings were reported descriptively by interpreting the results using graphs, percentages, and frequency tables. The results of the research show that quantitative research methods are used in all of the studies conducted in this area, while mixed methods are preferred in a few of the remaining studies. None of the studies use qualitative methods. Another important finding is that in the study of the impact of human resource management on organizational performance, it is evident that it is associated with many issues, especially organizational behavior issues.

Keywords: Human Resources Management, Organizational Performance, Strategic Human Resources Management, Descriptive Content Analysis, HRM.

ÖZET

Çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkilerini ele alan Türkiye kaynaklı 31 tez ve 14 makale olmak üzere toplamda 45 araştırma bir nitel araştırma yöntemi olan betimsel içerik analiz yöntemi ile incelenmiştir. Çalışma kapsamında makaleler için DergiPark ve TRDizin bilimsel veri tabanları, tezler için ise YÖK Tez Merkezi portalında bulunan yayınlar ele alınmıştır. Araştırmaya dâhil edilen tez ve makaleler altı bölümden oluşan bir çalışma sınıflandırma formuna işlenerek toplanmıştır. Bulguların raporlaştırılmasında grafiklerden ve yüzde ve frekans tablolarından yararlanılarak bulgular betimsel olarak yorumlanmıştır. Araştırma sonuçları, alanda yapılan çalışmaların tamamına yakınında nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığını, geriye kalan az bir kısmında ise karma yöntemlerin tercih edildiğini ve hiçbir araştırmanın nitel yöntemlerden yararlanmadığını göstermektedir. Bir diğer önemli bulgu ise insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalarda, İKY'nin örgütsel davranış konuları başta olmak üzere birçok konu ile ilişkili olduğunun görülmesidir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Performans, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Betimsel İçerik Analizi, İKY.

1. Giriş

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) teorisi, araştırması ve uygulaması geçtiğimiz yüzyılda önemli ölçüde evrim geçirmiş ve özellikle son yirmi yıl içinde stratejik bölümünün doğuşu (Wright & Boswell, 2002) bağlamında biçim ve işlev açısından büyük bir dönüşüm yaşamıştır (Ferris vd., 1999). İKY alanının bu evrimi, geleneksel bir idari işlevden kurumsal başarının stratejik bir itici gücüne dönüşen önemli bir paradigma değişimi ile gerçekleşmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY), tarihsel olarak bu dönüşümün izini sürerek, İKY'nin yalnızca bir destek işlevi olan geleneksel rolünden, kurumsal hedeflere ulaşmada stratejik bir ortak olarak çağdaş konumuna doğru ilerleyişinin bir göstergesidir (Ulrich & Brockbank, 2005; Wright & McMahan, 1992).

SİKY'ne geçişle birlikte bir dizi önemli iç ve dış çevresel güç tarafından yönlendirilen İKY, büyük ölçüde bir destek işlevi olmaktan çıkmış, sonuçlara etkisi çok az olsa da bugün birçok akademisyen ve uygulayıcının küresel ekonomide faaliyet gösteren kuruluşlar için sürdürülebilir rekabet avantajının¹ kaynağı olarak gördüğü bir işlev haline gelmiştir (Ferris vd., 1999). Genel olarak bugüne kadar örgütsel düzeyde çoklu (veya sistemli) insan kaynakları (İK) uygulamaları üzerine yapılan araştırmalar, iki konu etrafında toplanmaktadır: (1) İK uygulamaları ve performans ve (2) İK uygulamalarının sınıflandırmaları veya yapılandırmaları arasındaki ilişki (Wright & Boswell, 2002).

Tarihsel olarak, İKY öncelikle bordro, işe alım ve iş kanunlarına uyum gibi rutin idari görevleri kapsamaktayken (Wright & McMahan, 1992), insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak hizmet edebileceğinin farkına varılması SİKY'nin ortaya çıkmasında önemli bir rol üstlenmiştir (Ulrich & Brockbank, 2005). Zaman içinde SİKY; yetenek yönetimi, liderlik gelişimi, performans değerlendirme ve çalışan bağlılığını kapsayan çok boyutlu bir yaklaşım haline gelmiştir (Wright & McMahan, 1992). Böylelikle İKY'nin örgütsel performansa ve örgütsel hedeflere ulaşmadaki katkısının ortaya konulması yönündeki ihtiyacı gidermeye yönelik araştırmalar çoğalmış ve İKY uygulamalarının örgütsel performansa doğrudan ve diğer örgütsel süreç ve değişkenler aracılığıyla yaptıkları katkılar incelenmeye başlamıştır (Türen vd., 2013).

Bilim insanlarının ve yöneticilerin karmaşık ve zor bir süreç olarak algıladıkları performans ölçümü, örgütler için önemli konuların başında gelmektedir (Alparlan & Çarıkçı, 2014). Örgütsel performans, örgütün amaçladığı hedeflere yönelik ulaşabildiği noktanın ya da hedeflerle ilgili sağlanabilinen derecenin nicel ve nitel olarak anlatımı (Şimşek & Nursoy, 2002, s. 43) şeklinde tanımlanmaktadır (Akın & Erdost Çolak, 2012).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir kuruluşun insan sermayesinin rekabet avantajı elde etmek için yararlanılabilecek değerli bir varlık olduğu önermesi üzerine inşa edilmiştir (Schuler & Jackson, 1987). İKY'nin stratejik planlama ve karar alma süreçlerine entegrasyonu, yetenek kazanımı, yetenek geliştirme, performans yönetimi ve çalışan bağlılığı gibi çeşitli yönlerle kuruluşların insan kaynakları uygulamalarını genel iş hedefleriyle uyumlu hale getirmelerini sağlamaktadır (Wright & McMahan, 1992). SİKY, yüksek performanslı ve motive olmuş bir işgücünü geliştirerek inovasyon, verimlilik ve uzun vadeli sürdürülebilirliğin artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan, SİKY alanında gerçekleştirilen çok sayıda araştırma İKY'nin örgütsel performans üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

¹ Rekabet avantajı: Bir firmanın fırsatlardan faydalanmasına ve endüstrisindeki tehditlerden kaçmasına izin veren yetenekler, kaynaklar, ilişkiler ve kararlardır (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988).

Bu kapsamda çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin evriminin izini sürerek SİKY tarihi hakkında kısa teorik bilgi verilmekte, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkileri ele alınmakta, literatüre önemli katkılarda bulunmuş olan Delaney & Huselid'in (1996) İKY uygulamalarının örgütsel performans algısı üzerine etkilerini ölçmek için 1991 yılında Amerikan Ulusal Bilim Vakfı'nın desteğiyle gerçekleştirilen araştırması incelenmekte ve Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerine etkilerini inceleyen araştırmalarının betimsel içerik analizi yapılarak, bulgular yorumlanmaktadır. Betimsel içerik analizinde, makaleler için Dergi Park ve TRDizin bilimsel veri tabanları, tezler için ise YÖK Tez Merkezi portalında bulunan insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkilerine dair araştırmalar ve örgütsel performansı konu edinmiş çalışmalar incelenmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur.

Çalışmada, betimsel içerik analizini gerçekleştirebilmek amacıyla insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerine etkilerini inceleyen Türkiye kaynaklı araştırmalarının yıllara göre dağılımı, türü (makale/tez), varsa insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisine ek olarak çalışılan diğer konuların dağılımı, kullanılan araştırma yaklaşımları/desenleri, kullanılan veri toplama araçları, kullanılan örneklem ve örneklem büyüklüğü ve kullanılan veri analizi yöntemleri incelenmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi

İnsan kaynakları yönetiminin işlemsel ve idari bir işlevden stratejik bir ortağa evrilmesi, kurumsal manzarayı yeniden şekillendiren dönüştürücü bir yolculuk olmuştur. Bu evrimin tarihsel yörüngesini anlamak, SİKY uygulamalarının kökenleri, gelişimi ve sonuçları hakkında değerli bilgiler sağlamaktadır.

İnsanın geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmesi durumunda, örgütlerin verimlilik, kalite, kâr gibi amaçlara ulaşabilmeleri daha da kolaylaşmaktadır (Akın & Erdost Çolak, 2012). İKY teorisyenleri örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarının sınırsız potansiyele sahip olduklarını ve çalışanların güçlü yönlerini bulmalarında, bireysel gelişimlerinde ve potansiyellerini ortaya çıkartabilecek ortamlar oluşturmalarında örgütlere görev düştüğünü belirtmektedir (Türen vd., 2013). Delery & Doty'e (1996, 2016) göre İKY uygulamaları olarak; içsel kariyer fırsatları, biçimsel eğitim sistemleri, değerlendirme ölçütleri, kâr paylaşımı, çalışan güvenliği, çalışanların sesini duyurma mekanizmaları ve iş tanımları yapıları itibarıyla stratejik niteliğe sahiptirler (Ferris vd., 1999).

İKY'nin kökenleri, öncelikle idari görevler ve çalışan ilişkileri ile ilgilenen bir disiplin olan personel yönetimine kadar uzanmaktadır (Schuler & Jackson, 1987). Ancak, kuruluşlar işgüçlerinin stratejik öneminin farkına varmaya başladıkça, stratejik İKY'nin ortaya çıkmasına yol açan bir paradigma değişimi meydana gelmiştir. Bu dönüşüm, İKY'nin rolünün reaktif bir destek işlevinden proaktif bir kurumsal başarı itici gücüne doğru temelden yeniden tasarlanmasını içermiştir (Wright & McMahan, 1992). Stratejik insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini incelemek, İKY'nin işlemsel köklerinden nasıl kurumsal performans ve rekabet gücünün hayati bir itici gücü haline geldiğine dair ilgi çekici bir perspektif ortaya koymaktadır (Schuler & Jackson, 1987; Wright & McMahan, 1992).



2.1.1. Personel Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve İlk İK Uygulamaları

İKY'nin kökleri, personel yönetiminin ortaya çıkışıyla birlikte 20. yüzyılın başlarına kadar uzanmaktadır. Bu aşama, bordro, uyum ve çalışan ilişkileri gibi idari görevlere odaklanma ile karakterize edilmiştir. Personel yönetimi öncelikle doğası gereği reaktif ve işgücü ihtiyaçlarını ortaya çıktıkça ele almaktadır (Legge, 2005). Zamanla endüstrinin gelişmesine bağlı olarak iş ortamlarının gelişmesiyle birlikte personel yönetimi de bir değişimle karşı karşıya kalmıştır.

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

20. yüzyılın ortaları personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru bir geçişe tanıklık etmiştir. Bu değişim, çalışanların değerli varlıklar olarak giderek daha fazla tanınmasıyla belirginleşmiştir. İKY, işe alım, eğitim ve performans değerlendirme de dahil olmak üzere daha geniş bir işlev yelpazesini kapsamaktadır. Burada amaç, İK uygulamalarını iş hedefleriyle uyumlu hale getirmek ve çalışan verimliliğini artırmaktır (Storey, 2007).

Literatürde ilk araştırmaların çoğu, Shartle (1950), Brown & Ghiselli (1952), Harrell (1953) gibi ünlü endüstri psikologları tarafından yayınlanan incelemelerdir. Bu incelemeler, çalışanların test edilmesi, eğitimi ve motivasyonu gibi uygulanan bireysel düzeydeki konuları vurgulama eğiliminde olmuştur. Bu dönemde, Gilmer (1960), araştırmacıları "bireysel kişilikler" ve "şirket kişilikleri" arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için önlemler tasarlamaya davet etmiştir (Ferris vd., 1999). Psikoloji ve iş dünyası arasındaki bağlantıyı vurgulayan Gilmer'e (1960) göre, çalışanların motivasyonunu artırmak için ödül sistemleri ve kariyer gelişimi gibi faktörler etkili olabilir ve doğru iletişim işyeri ilişkilerini ve verimliliği artırabilir. Yapılan çalışmalarda erken değerlendirmeler, İKY'nin kültürel etkilerini değerlendiren araştırmalar yürütürken akademisyenlere bir referans noktası sağlamıştır (Ferris vd., 1999).

2.1.3. Paradigma Değişimi: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

20. yüzyılın sonlarında, stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışıyla birlikte bir paradigma değişimi gerçekleşmiştir. Bu dönüştürücü aşama, İKY'nin stratejik organizasyonel planlamaya entegrasyonunu vurgulamıştır. Akademisyenler ve uygulayıcılar, bir kuruluşun insan sermayesinin rekabet avantajı kaynağı olabileceğini kabul etmeye başlamıştır (Wright & McMahan, 1992).. Böylelikle, SİKY araştırması olarak adlandırılan bir araştırma alanı ortaya çıkmaya başlamıştır (Ferris vd., 1999).

İKY'nin stratejik karar alma süreçlerine entegre edilmesi, örgütlerin zorlukları proaktif bir şekilde ele almasını ve dinamik piyasa koşullarının sunduğu fırsatlardan yararlanmasını sağlamıştır (Ulrich & Brockbank, 2005). Yani SİKY, İK uygulamalarının uzun vadeli iş hedeflerini destekleyecek şekilde uyarlandığı proaktif bir yaklaşım içermektedir (Wright & McMahan, 1992). Delery ve Doty (1996, s. 809) "stratejik" olarak düşünülen yedi İK uygulaması olarak iç kariyer fırsatları, resmi eğitim sistemleri, sonuç odaklı performans değerlendirme, kar paylaşımı, iş güvencesi, çalışanların katılımı ve iş tanımını belirlemişlerdir.

Günümüzde SİKY, teknoloji, çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri ve işin değişen doğası ile birlikte gelişmeye devam etmektedir. SİKY'nin odak noktası yetenek yönetimi, liderlik gelişimi ve çalışan bağlılığını ve refahını teşvik eden bir kültür yaratmaya kaymıştır (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (1988), SİKY'nin insan kaynakları muhasebesine (kurumsal kapasiteyi ölçmek için İK'ye değer vermektedir), insan kaynakları planlamasına,

çevredeki stratejik değişime karşı tepkilere ve insan kaynaklarını stratejik veya örgütsel koşullarla eşleştirmeye odaklandığını belirterek, SİKY'nin karmaşık örgütsel sorunların çözümünde, hedeflerin belirlenmesinde / uygulama kabiliyetlerinin değerlendirilmesinde, politikaların oluşturulmasında ve uygulanmasında ve insan kaynaklarının organik yetkinlik ve rekabet avantajı açısından hayati bir kaynak olarak ihmal edilmesinin önlenmesinde insan kaynakları yönetiminden pozitif yönde ayrıştığının öne sürmektedir

2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Performansın Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Stratejik amaçlara ulaşmak ve paydaşların ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamak için faaliyetleri planlayan, örgütleyen, liderlik eden, izleyen ve kontrol eden üst yönetimin daimi sorumluluklarından biri de örgütsel performans yönetimi için strateji geliştirmek ve uygulamaktır (Armstrong, 2017, s. 133).

Örgütsel performans, örgütün finansal durumunun değişimi ve yönetim tarafından alınan kararlarının finansal çıktılarda oluşturduğu değişim olarak tanımlanmıştır (Alparslan & Çarıkçı, 2014).

Örgütsel performansın ölçümüyle ilgili araştırmalarda teknik konular ve analizler üzerinde görüş birliği çok azdır. Bu konudaki temel tartışma, örgütsel performansın nasıl ölçülmesi gerektiğinden ziyade, ölçülmesi gereken unsurların neler olduğu ve tanımlamaların ve tekniklerin nasıl seçileceği hakkındadır. Örgütsel performans ölçülürken ve değerlendirilirken ilk olarak örgütün değerlendirileceği kriterlerin ve boyutların belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra ise İKY'nin etkisini yansıtan örgütsel performans değişkenleri ve bu değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediği ele alınması gereken diğer hususlardır (Cho, 2004, s.34 akt. Akın & Erdost Çolak, 2012).

Yapılan araştırmalarda SİKY uygulamaları, çalışan memnuniyeti ve genel verimlilik arasında pozitif bir korelasyon olduğu ortaya konularak, SİKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisi belirlenmiş ve İK stratejilerinin iş stratejileriyle uyumlu hale getirilmesinin gelişmiş inovasyon, verimlilik ve rekabetçi konumlandırmaya katkıda bulunduğu görülmüştür (Huselid vd., 2017).

Stratejik örgütsel performans yönetimi, örgüt için en önemli olan faaliyet ve başarı alanlarının tamamlanması ile başlamaktadır. Bunlara, temel örgütsel sonuç alanları diyebiliriz. Bunlar aşağıdaki listede sözü edilenlerin tamamını ve bir kısmını içerebilir (Armstrong, 2017, ss. 137-138):

- Finansal (karlılık, hisse değeri, maliyet kontrolü)
- Pazar payı
- Ciro
- Üretkenlik
- Kalite
- Müşteri hizmetleri
- Yenilik
- İnsan yönetimi
- KSS (Kurumsal sosyal sorumluluk)

Diğer taraftan, SİKY ve firma performansı arasındaki ilişki örgütlerin dayanıklılık kapasitesinin güçlendirilmesini de etkilemektedir. Dayanıklılık kapasitesi, etkili rekabet dinamiklerinin temelini oluşturan yetkinliklerin birçoğuyla ilişkilidir. Bir firmanın dayanıklılık kapasitesinin boyutları (bilişsel, davranışsal ve bağlamsal), çeşitli örgütsel



yeteneklerin gelişimini desteklemek ve çevresel değişime etkili yanıtlar verilmesini teşvik etmek için hem bağımsız hem de etkileşimli olarak çalışmaktadır. Sonuç olarak, dayanıklılık kapasitesini teşvik eden ve besleyen İKY uygulamaları ve politikaları, örgütlere ek faydalar sağlamaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011). Huselid (1995), genel olarak, İKY yetenekleri ve genel İKY etkinliği ile İKY etkinliğinin firma performansı üzerindeki olumlu etkisi arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Akın ve Erdost Çolak'a (2012) göre SİKY - performans ilişkisi genel olarak aşağıdaki dört temel yaklaşıma dayandırılmaktadır (Akın & Erdost Çolak, 2012):

1. Evrensel Yaklaşım: Örgütlerin “en iyi” İKY uygulamaları yoluyla en yüksek performansı gerçekleştireceklerini varsaymaktadır. Evrensel yaklaşıma göre bütün örgütler en iyi olarak belirlenen ve her koşulda kullanılabilen belirli İKY uygulamalarını kullanarak başarıya ulaşabileceklerdir.

2. Durumsallık Yaklaşımı: Örgütlerin kurumsal stratejileri ve İKY uygulamaları arasındaki ilişkinin iç ve dış çevre koşullarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiği öne sürülmektedir.

3. Biçimsel yaklaşım: Örgütlerin İKY uygulamalarının etkinliğinin, bu uygulamaların kendi aralarındaki karşılıklı etkileşimine bağlı olduğu öne sürülmektedir. Bu yaklaşımda, insan kaynakları faaliyetleri hem kendi aralarında içsel olarak tutarlı olmalı hem de örgütsel ve çevresel koşullarla tutarlı olmalıdır.

4. Bağlamsal yaklaşım: Örgütlerin amaçlarının başarılmasında yalnızca iç koşulların değil örgütsel kararlar üzerindeki dış koşulların da etkisi olduğu öne sürülen bu yaklaşımda İKY, coğrafik ve endüstriyel koşullar anlamında farklı unsurları içine alan makro bir sistemin parçası olarak görülmektedir.

Bu yaklaşımlara ek olarak; teknik bilgi, beceri ve yeteneğe sahip insanların örgütler için ekonomik bir değer olduğunu ve örgüt çalışanlarının ekonomik rant yaratabilecek potansiyele sahip olduklarını belirten insan sermayesi teorisi İKY bağlamında ele alınmaktadır (Akın & Erdost Çolak, 2012). İKY uygulamalarının performans üzerindeki etkisini açıklayan diğer bir teori de kaynak temelli teoridir. Armstrong'a (2017, s. 137) göre örgütsel performans stratejisi kaynak temelli görüşe dayanmaktadır. Buna göre, örgütün insan kaynaklarının taklit edilmesi ve ikame edilmesinin zor olması, kendine has bir karakteri olmasını sağlar, bu da örgüt için rekabet avantajı yaratır. Stratejik amaç, daha yetenekli elemanlar yetiştirerek ve onların beceri tabanlarını genişleterek firmaları rakiplerinden daha akıllı ve daha esnek hale getirmeye çalışmaktır (Boxall, 1996'dan akt. Armstrong, 2017, s. 137). İKY bağlamında ele alınan bir diğer teorisi ise beklenti teorisidir. Teoriye göre bireysel yüksek performans, çalışanın motivasyonuna bağlıdır ve İKY uygulamalarının görevi yalnızca teknik bilgi, beceri ve yetenekleri ortaya çıkarmak değil bunlarla birlikte motivasyonları ve davranışları örgütün amaçlarına göre yönlendirmektir (Akın & Erdost Çolak, 2012).

Çalışmanın bu bölümünde, yöntem kısmına geçmeden önce, literatüre damga vurmuş en önemli çalışmalardan biri olan Delaney & Huselid'in (1996) “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance” isimli makalesi hakkında kısa bir bilgi vermek faydalı olacaktır.

2.2.1. “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance” Makale İncelemesi

Delaney & Huselid (1996), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans algısı üzerine etkilerini ölçmek için 1991 yılında Amerikan Ulusal Bilim Vakfı'nın desteğiyle gerçekleştirilen Genel Sosyal Araştırmalar'ın (GSS) özel bir modülü olan Ulusal Örgütler Anketi'nden (UOA) elde ettikleri verilerle bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. UOA, ABD’de işyerlerinin yapıları, bağlamları ve personel uygulamaları hakkında temsili bir örnek araştırma çalışmasıdır.

Çalışmada, 1.427 kuruluştan oluşan bir örnekleme çerçevesi belirlenmiştir. Bu örgütlerin 1.127'siyle (örneklem çerçevesinin yüzde 79'u) araştırma ekibi tarafından görüşme yapılabilmektedir. Bu örgütlerden, telefonla İKY ile ilgili örgütsel nitelikleri, politikaları ve uygulamaları ele alan bir araştırmaya katılmaları talep edilmiştir. 727 örgütün temsilcileri (temas kurulabilecek örgütlerin yüzde 64,5'i, toplam örneklem çerçevesinin yüzde 50,9'u) telefon görüşmesi ya da anket çalışmasına katılmıştır. Telefon görüşmeleri ortalama 42 dakika sürmüştür. Analizlerde, sanayi, meslek ve işletme büyüklüğü ile ilgili olarak, UOA'nın örneklemini oluşturan 727 örgütün yeterli olduğu (evreni makul düzeyde temsil ettiği) sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada aşağıdaki hipotezler ispatlanmaya çalışılmıştır:

Hipotez 1: Progresif (İlerici) İKY uygulamaları (çalışanların becerilerini, çalışan motivasyonunu ve işin yapısını etkileyen), örgütsel performans ile pozitif yönde ilişkilidir. İlk hipotez, bireysel İKY uygulamalarının firma düzeyindeki sonuçlarda olumlu bir "ana etki" yarattığını önermektedir.

Hipotez 2: Progresif (İlerici) İKY uygulamaları arasındaki tamamlayıcı nitelikler ya da sinerji, örgütsel performans ile pozitif yönde ilişkilidir.

Araştırmada bağımlı değişkenleri oluşturmak için 11 UOA sorusu kullanılmıştır. Birinci değişken, anket katılımcılarının şirketlerinin son üç yıl içindeki performansı ile ilgili algılarını benzer örgütlere göre sorgulayan yedi maddeden oluşturulmuştur (algılanan örgütsel performans, $\alpha = 0,85$). İkinci bağımlı değişken yalnızca kar getiren kuruluşlar için geçerlidir ve katılımcıların ürün pazarındaki rakiplerine göre son üç yıl içinde firmalarının performanslarını algılamalarına ilişkin dört sorudan (algılanan pazar performansı, $\alpha = 0,86$) oluşmuştur. Bağımlı değişkenlerin her biri, 1 "kötü" den 4 "çok daha iyi"ye kadar değişen Likert skalasında yanıtlanan anket sorularına dayanmaktadır.

Bağımsız değişkenler olarak, literatürde tanımlanan ilerici İKY uygulamaları hakkında makul ölçüde geniş bir yansıma sağlayan; personel seçiciliği (işe alma), çalışan eğitimi, teşvik tazminatı, eşit muamelenin teşvik edilmesi, kararlardaki çalışan katılımı, iç işgücü piyasası (içeriden terfi imkânı) ve kuruluştaki meslek seviyelerinin sayısı (dikey hiyerarşi) belirlenmiştir.

Araştırmada ilerici İKY uygulamalarının bireysel ve ortak etkilerini incelemek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Çalışmada, tüm değişkenler için tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar tespit edilmiştir. İki bağımlı değişken arasındaki korelasyon 0,51'dir. Önceki çalışmalarla tutarlı olarak, İKY uygulamaları ile algısal performans ölçütleri arasındaki ilişki genelde olumludur (14 korelasyonun 11'i). Bununla birlikte, korelasyonların büyüklüğü genellikle küçük ve orta derecededir, bu da potansiyel olarak İKY uygulamalarının maddi önemi hakkında sorular ortaya çıkarmaktadır. İKY uygulamaları arasındaki ilişkiler de pozitif olma eğilimindedir.



İç işgücü piyasası ve dikey hiyerarşi değişkenleri aynı yapıdaki alternatif tedbirler olarak kullanıldığından araştırmada iki eşitlik rapor edilmiştir. Sonuçlar, her denklemdeki altı İKY uygulama katsayısının beşinin pozitif olduğunu ve üçünün (eğitim, teşvik edici tazminat ve dikey hiyerarşi konularındaki) istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yedi İKY uygulamasının beşindeki katsayılar, değişkenler tek tek regresyon analizine tabi tutulduğunda pozitif ve anlamlıdır. İKY uygulama katsayılarının en az ikisi, istatistiksel önemlerini korumaktadır. Buna ek olarak, İK uygulama değişkenleri üzerindeki katsayılar, değişkenler tek tek girildiğinde birlikte girildiğinden daha küçüktür. Genel olarak sonuçlar, İKY uygulamalarının, performans algılarıyla pozitif olarak ilişkili olduğunu ve Hipotez 1 ile tutarlı olduğunu düşündürmektedir.

Hipotez 2, İKY uygulamaları arasındaki tamamlayıcılık potansiyeliyle ilgilidir. Bu hipotezi değerlendirmek için oluşturulan ilk değişken, bir firmanın örneklem ortalamasının üstünde olduğu İKY uygulamaları sayısını göstermektedir. Diğer İKY uygulamaları için kontrol edilen bir analizde, bu değişkenin pozitif olduğu ancak bağımlı değişkene göre önemsiz olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak bu ölçeğin çeşitli dönüşümleri, bu modelin bağımlı değişkene ilişkin açıklayıcı gücünü artırmamıştır.

Yapılan ikinci tamamlayıcılık testi, İKY uygulama değişkenleri arasındaki etkileşimlere odaklanmıştır. Etkileşimler arasında aşırı derecede çoklu doğrusallık olması eş zamanlı olarak hepsinin değerlendirilmesini engellemiştir. Ayrıca, bu araştırmanın keşif niteliği göz önüne alındığında, her bir İKY uygulama kategorisi (çalışan becerileri, motivasyon, işlerin ve çalışmanın yapısı) ve kategoriler arasındaki etkileşimlerin alt kümeleri ile kapsamlı olarak deneyler yapılmıştır. Eğitim ve seçici personel arasındaki etkileşim, pozitif ve marjinal olarak önemli bir katsayıya sahiptir ancak diğer tüm etkileşimler önemsizdir. Ortak F testleri, etkileşim grubunun eklenmesinin, genel modelde açıklanan varyans miktarını önemli ölçüde yükseltmediğini göstermektedir. UOA verilerindeki İKY uygulamaları arasında tamamlayıcılık kanıtı bulunamamıştır.

Genel olarak ve Hipotez 1'i destekleyen sonuçlar, personel, eğitim ve teşvik tazminatında seçicilik de dahil olmak üzere ilerici İKY uygulamalarının örgütsel performans ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Deseni

Çalışmada insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkilerini inceleyen Türkiye kaynaklı yayınlardaki (makaleler ve tezler) ortak faktörlerin ve temel farklılıkların neler olduğunu ortaya çıkarabilmek amacıyla Ciltas vd. (2012), Çalık & Sözbilir (2014), Sözbilir vd. (2015) ve Albayrak & Çiltaş (2017) takip edilerek nitel araştırma yöntemlerinden doküman analiz yöntemlerinden birisi olan betimsel içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel içerik analizi, belirli bir konu üzerinde yapılan çalışmaların ele alınıp eğilimlerinin ve araştırma sonuçlarının tanımlayıcı bir boyutta değerlendirilmesini içeren sistematik bir çalışmadır (Albayrak & Çiltaş, 2017, s. 260). Betimsel içerik analizlerinde genel eğilimler ortaya çıkarılabilmesine rağmen incelenen araştırmaların nitelikleri yönünden derinlemesine bir analiz ve sentez yapılamamaktadır (Sözbilir vd., 2015, 221).

3.2. Çalışma Grubu

Çalışmanın evrenini insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkilerini inceleyen Türkiye kaynaklı yayınlar (makale ve tez) oluşturmaktadır. Sosyal ve

beşerî bilimler alanlarında yapılan yayınların genellikle bölgesel içeriklere sahip oldukları için yayımlandıkları bölgenin dilinde ve o bölgeye ait ulusal dergilerde daha çok yayımlandığı (Karasözen vd., 2011, s. 249) bilgisinden hareketle araştırmada sadece Türkiye kaynaklı yayınlara yer verilmiştir. Bu kapsamda örneklem olarak evrendeki her birimin örnekleme katıldığı örneklem seçim tekniği (Lin, 1976, s. 164) olan tam sayım örneklem seçim yöntemine göre yayınların tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışma kapsamında makaleler için DergiPark (DergiPark, 2023a, 2023b) ve TRDizin (TRDİZİN, 2023) bilimsel veri tabanları, tezler için ise YÖK Tez Merkezi (YÖK Tez Merkezi, 2023) portalında bulunan yayınlar incelenmiştir. Çalışmada, yayın başlıkları/isimleri üzerinden yapılan araştırmada, “insan kaynakları”, “örgüt veya firma veya işletme veya kurumsal” ve “performans” kelimeleri arama seçenekleri olarak belirlenmiş ve veri tabanlarında taranmıştır. Erişilen tüm yayınlar tek tek incelenmiş ve insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisini araştıran yayınlar çalışma kapsamında değerlendirmeye alınmıştır. Sorgu sonuçlarında ulaşılan 82 tezdten 2 tezin içeriğine ulaşılamamış olup 33’ü analiz için uygun bulunmuş, ayrı aramalarda ulaşılan 1260 ve 620 makaleden ise 14’ü analiz için uygun bulunmuştur. Ulaşılan yayınlardan aynı yazarlar tarafından yazılmış yayınlarda (hem tez hem makale) sadece makale seçeneği analize dahil edilmiştir. Böylelikle toplamda 31 tez ve 14 makale içerik analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca arama sonuçlarında bulunan yayınlar eşleştirilerek mükerrer sonuçlar araştırmadan çıkartılmıştır. Makale ve tezler ile ilgili bilgiler Ek-1 ve Ek-2’de verilmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Yöntem kısmında belirtilen çalışmalarda (Albayrak & Çiltaş, 2017; Ciltas vd., 2012; Çalık & Sözbilir, 2014; Sözbilir vd., 2015) bulunan çalışma sınıflandırma formu bu çalışmanın kapsamına uygun hale getirilerek veri toplama aracı olarak kullanılmıştır (Ek-3). Çalışma sınıflandırma formu; çalışmanın künyesi (çalışmanın kimliği hakkında tanımlayıcı bilgi), varsa çalışmanın yan konusu, yöntemi, veri toplama araçları, örneklemi ve veri analiz yöntemleri şeklinde altı bölümden oluşmaktadır. Araştırmaya dahil edilen tez ve makalelerdeki veriler çalışma sınıflandırma formuna uygulanarak toplanmıştır.

Çalışmanın güvenilirlik hesabı için Albayrak ve Çiltaş’da (2017) belirtildiği gibi Miles & Huberman’ın (1994, Türkçe Baskı 2016) Güvenirlik = Uzlaşma Sayısı / (Uzlaşma Sayısı + Uzlaşmama Sayısı) güvenilirlik formülü uygulanarak belirtilen %70 eşik değerinin üzerinde bir güvenilirlik değeri (yaklaşık %95) elde edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen verilerden, önce insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkilerini inceleyen yayınlar ön tasnife tabi tutulmuş ve daha sonra altı bölümden oluşan yayın sınıflama formu kullanılarak içerik analizi yöntemi ile ön tasnif yapılan yayınlar analiz edilmiştir. Verilerin analizinde Microsoft Excel ve SPSS paket programları kullanılmıştır. Bulguların raporlaştırılmasında grafiklerden ve yüzde ve frekans tablolarından yararlanılarak bulgular betimsel tarzda yorumlanmıştır.

4. Bulgular

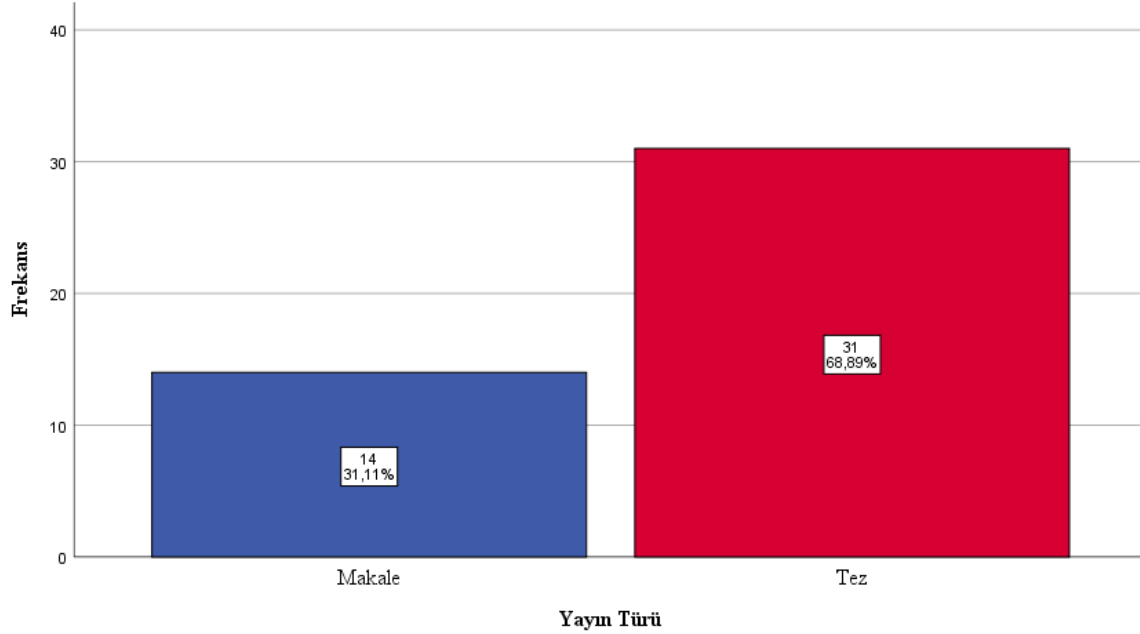
Araştırma verilerinin çözümlenmesi çalışma sınıflandırma formuna uygun olarak çalışmanın künyesi (çalışmanın kimliği hakkında tanımlayıcı bilgi), varsa çalışmanın yan konusu, araştırma yaklaşımları/desenleri, veri toplama araçları, örneklemi ve örneklem büyüklüğü ve veri analiz yöntemleri başlıklarına uygun olarak belirlenen temalar üzerinden gerçekleştirilmiştir.



İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisini konu alan çalışmalarının tez-makale dağılımı incelendiğinde Türkiye kaynaklı toplam 45 yayına ulaşılmış olup bunların 31'inin (%68,89) tez, 14'ünün (%31,11) ise makale olduğu, alanda yürütülen çalışmalarda tezlerin daha fazla olduğu görülmektedir.

Şekil 1.

Türlerine Göre Araştırmalar



Çalışmanın verilerini oluşturan makalelerin 5'i TRDizin veri tabanında taranan dergilerde, 9'u ise diğer uluslararası indekslerde taranan dergilerde yayımlanmıştır

Tablo 1.

Makale Tür Bilgileri

	Frekans	Yüzde
TRDizin	5	35,7
Diğer Uluslararası	9	64,3
Toplam	14	100,0

Çalışmanın verilerini oluşturan tezlerden, 20 tezin yüksek lisans tezi, 11 tezin ise doktora tezi olarak yapıldığı görülmüştür.

Tablo 2.

Tezlerin Tür Bilgileri

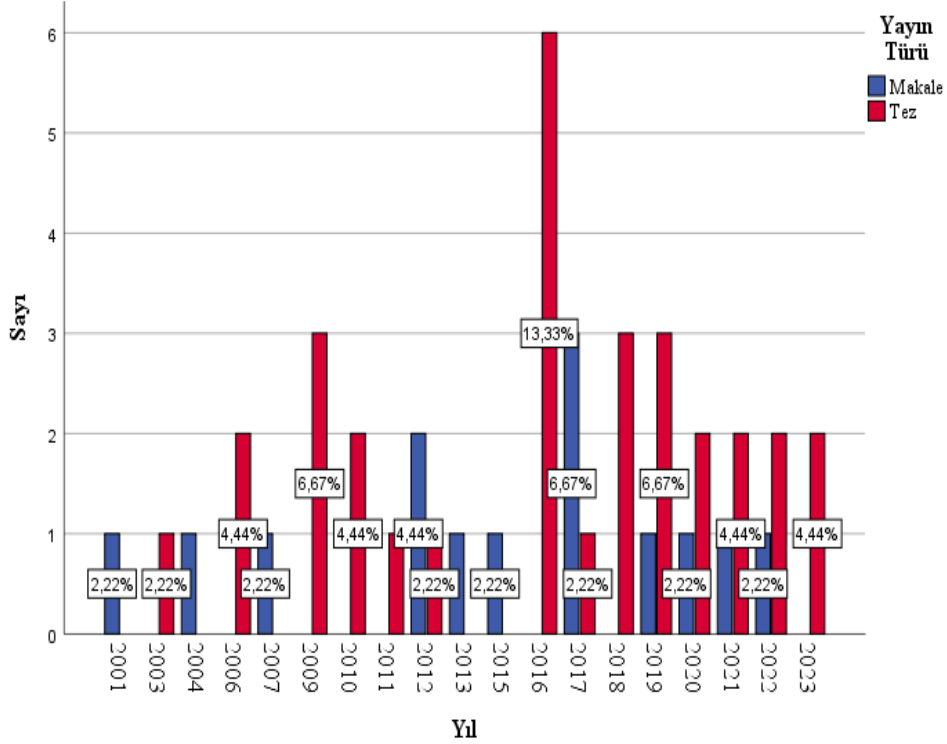
	Frekans	Yüzde
Yüksek Lisans	20	64,5
Doktora	11	35,5
Toplam	31	100,0

Araştırmaların yıllara göre dağılımı Şekil 2'de gösterilmektedir. Buna göre, 2017 yılında insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisini konu alan 3 makale, 2012 yılında 2 makale ve diğer yıllarda 1'er makale yayımlanmıştır. Tezlerin dağılımında ise yine 2016 yılında 6 tez, 2009, 2018 ve 2019 yıllarında 3'er tez ve 2006, 2010, 2020, 2021, 2022, 2023

yıllarında 2'şer tez, 2003, 2011, 2012 ve 2017 yıllarında ise 1'er tez yayımlandığı görülmektedir.

Şekil 2.

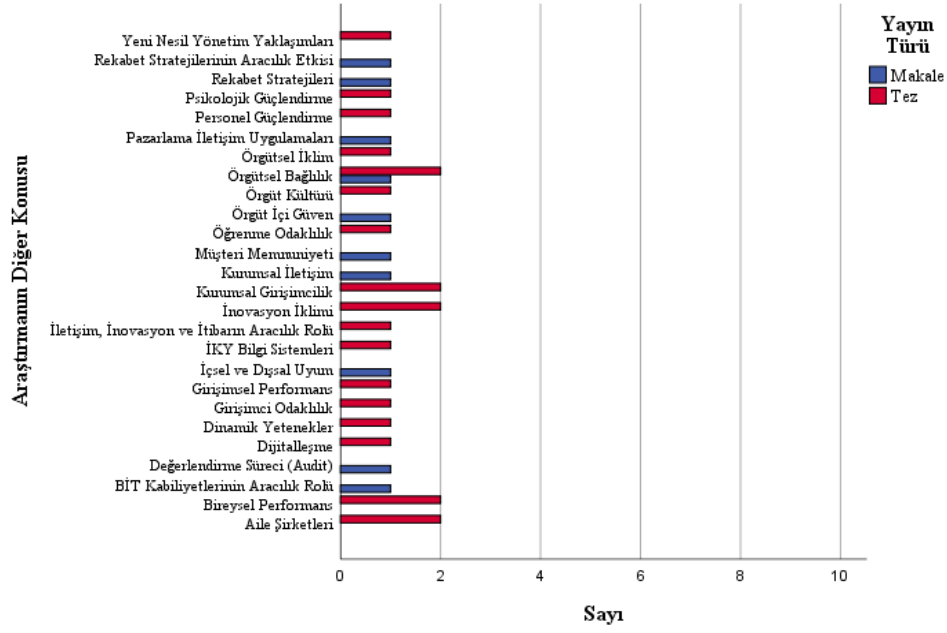
Araştırmaların Yıllara Göre Dağılımı



İncelenen araştırmalarda, insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisi dışında çalışılan diğer konuların dağılımı Şekil 3'te gösterilmektedir. 8 makalede ve 28 tezde insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisi diğer konularla birlikte ele alınmıştır. Buna göre araştırmalarda insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisi ile birlikte örgütsel bağlılık, değerlendirme süreci (audit), rekabet stratejilerinin aracılık etkisi, rekabet stratejileri, örgüt içi güven, pazarlama iletişim uygulamaları, içsel ve dışsal uyum, BİT kabiliyetlerinin aracılık rolü, psikolojik güçlendirme, kurumsal girişimcilik, girişimci odaklılık, aile şirketleri, yeni nesil yönetim yaklaşımları, dinamik yetenekler, personel güçlendirme, girişimsel performans, bireysel performans, İKY bilgi sistemleri, örgüt kültürü, dijitalleşme, inovasyon iklimi, örgütsel iklim, iletişim, inovasyon ve itibarın aracılık rolü, müşteri memnuniyeti, kurumsal iletişim ve öğrenme odaklılık konuları diğer konular olarak incelenmiştir.

Şekil 3.

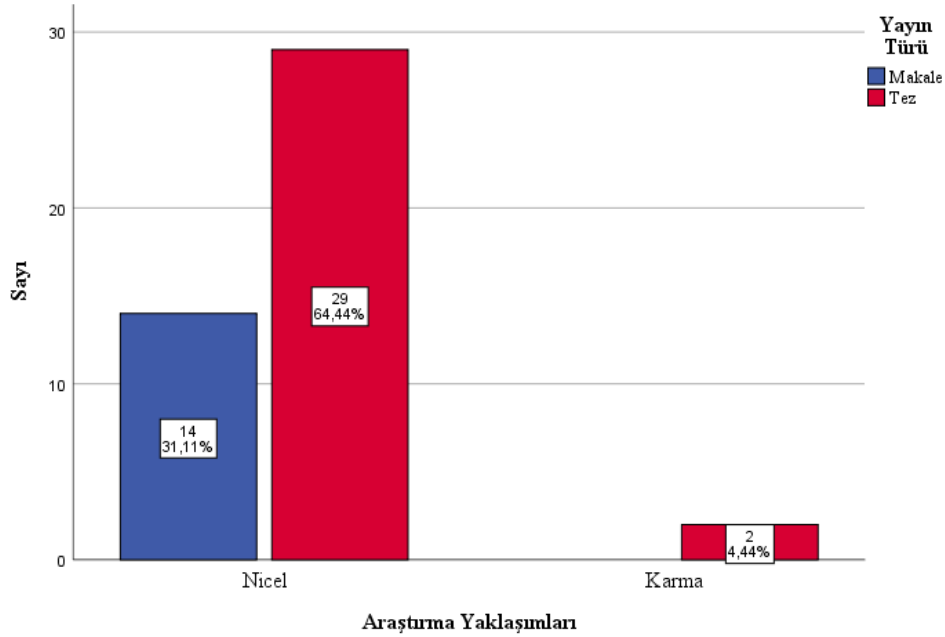
Araştırmalarda Ele Alınan Diğer Konular



İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisi ile ilgili yayınlarda kullanılan araştırma yaklaşımları Şekil 4'te gösterilmektedir. Buna göre makalelerin tamamında ve tezlerin %93,5'inde nicel araştırma yaklaşımları benimsenirken tüm yayınlar içinde sadece 2 tezde karma araştırma yaklaşımları benimsenmiştir. Tüm yayınlar içerisinde nicel araştırma yaklaşımlarının oranı %95,5'tir.

Şekil 4.

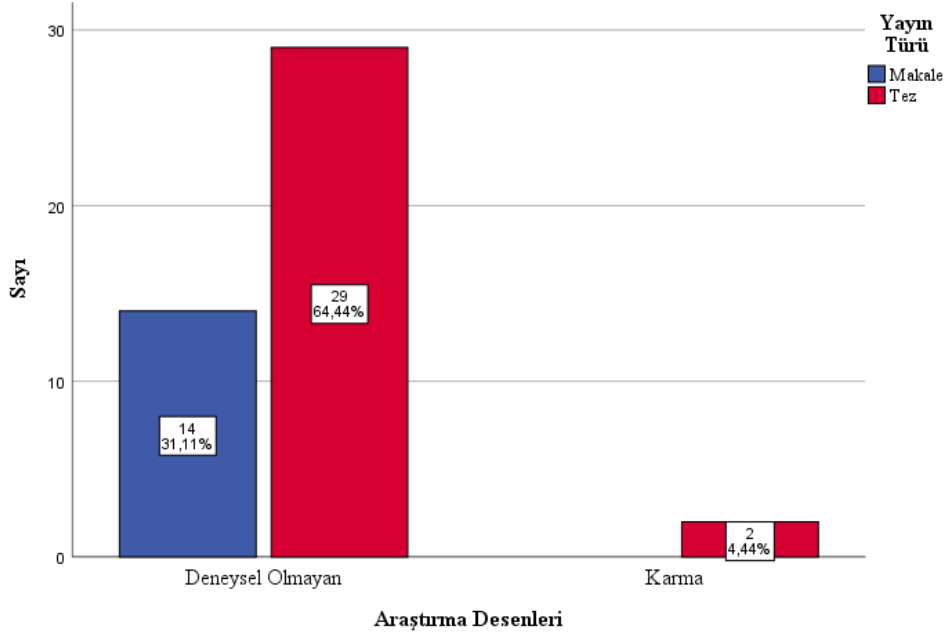
Kullanılan Araştırma Yaklaşımları



Şekilde 4'te gösterilen araştırma yaklaşımlarının seçenekleri olarak insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisi ile ilgili yayınlarda %93,5 oranında nicel yöntemlerden deneysel olmayan yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir (Şekil 5).

Şekil 5.

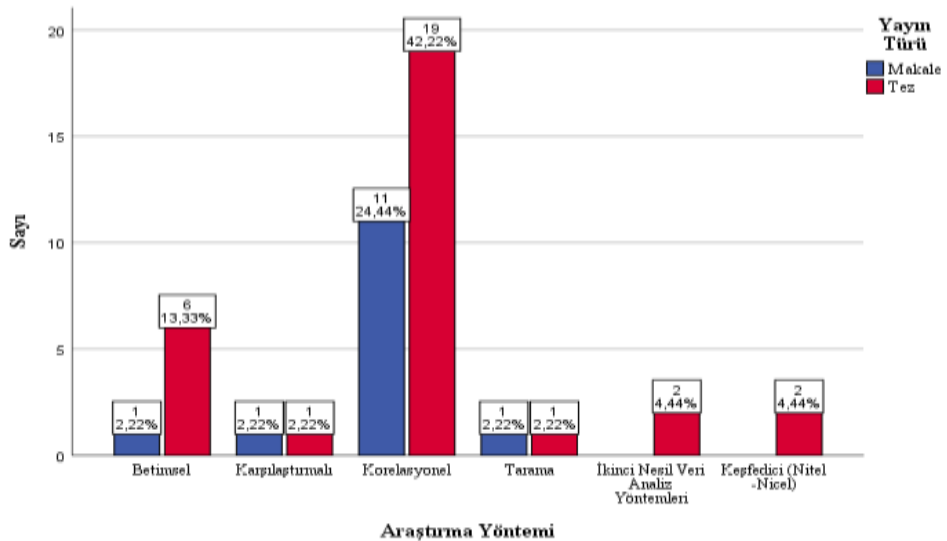
Kullanılan Araştırma Desenleri



Araştırmaların nicel yaklaşımlarla ve deneysel olmayan araştırma desenleri ile yapıldığını gösteren Şekil 4 ve Şekil 5'teki bulguların devamı olarak, araştırmaların %66,66'sında korelasyonel (ilişkisel), % 15,55'inde betimsel araştırma yöntemleri kullandığı Şekil 6'da gösterilmektedir. Bu yöntemleri karşılaştırmalı analizler, tarama modelleri, ikinci nesil veri analiz teknikleri ve karma araştırma yaklaşımları altında keşfedici (nitel-nicel) analizler takip etmektedir.

Şekil 6.

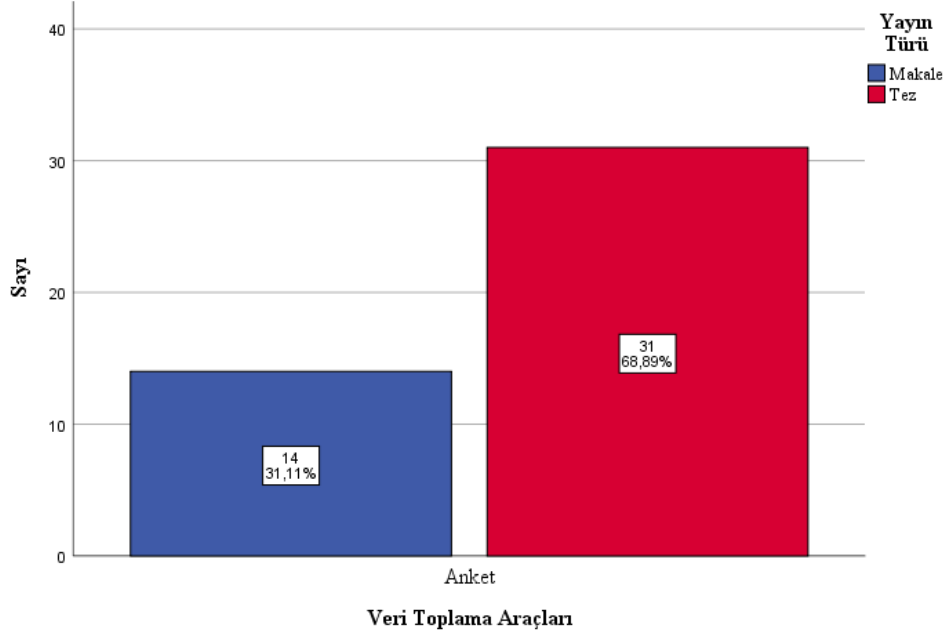
Kullanılan Araştırma Yöntemleri



Araştırmaların tamamında veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ayrıca ek veri toplama yöntemi olarak 3 araştırmada bazı anketler görüşme yoluyla gerçekleştirilmiştir. 1 araştırmada ise ankete ek olarak doküman analizi ile veri toplanmıştır. Yapılan incelemelerde çalışmalarda veri toplama aracı olarak kullanılan anketlerin sadece 1'inin Likert ölçeğine göre yapılandırılmadığı, diğer tüm anketlerin Likert ölçeğine uygun olarak yapılandırıldığı görülmüştür.

Şekil 7.

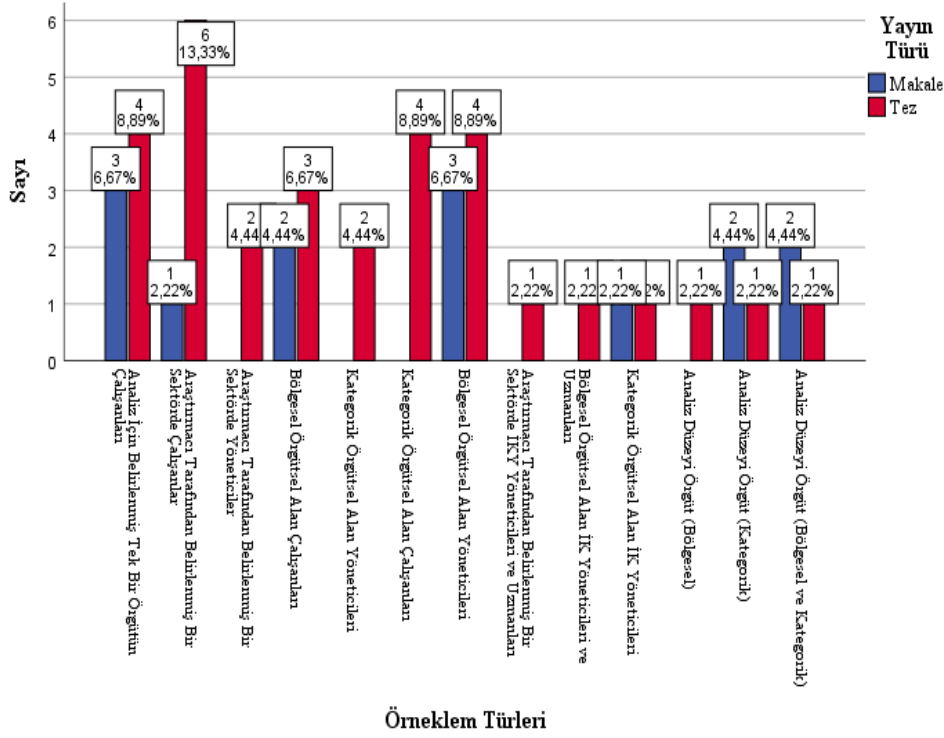
Kullanılan Veri Toplama Araçları



İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisini inceleyen araştırmalarda kullanılan örneklem türleri Şekil 8'de gösterilmektedir. Elde edilen verileri gruplayabilmek için örneklem türleri sektörel (araştırmacının belirlediği sektör yada sektörler, örn: medya, bilişim, bankacılık, vb.) bölgesel (eğer araştırmacı bir bölge belirlemiş ise, örn: Karadeniz bölgesinde yer alan turizm şirketleri yada Yozgat Organize Sanayi Bölgesi şirketleri, vb.) ve kategorik (araştırmacının belirlediği kategorilere göre veri elde edilen firmalar, örn: Türkiye'nin en büyük 500 şirketi, en çok çalışana sahip 100 şirketi, vb.) başlıklara ayrılarak analiz edilmiştir. Ayrıca örneklem türleri tanımlamada araştırmadan elde edilen veriye göre örneklem türleri çalışanlar, yöneticiler, İK yöneticisi ve uzmanları ve örgütler şeklinde sınıflandırılmıştır.

Şekil 8.

Kullanılan Örneklem Türleri



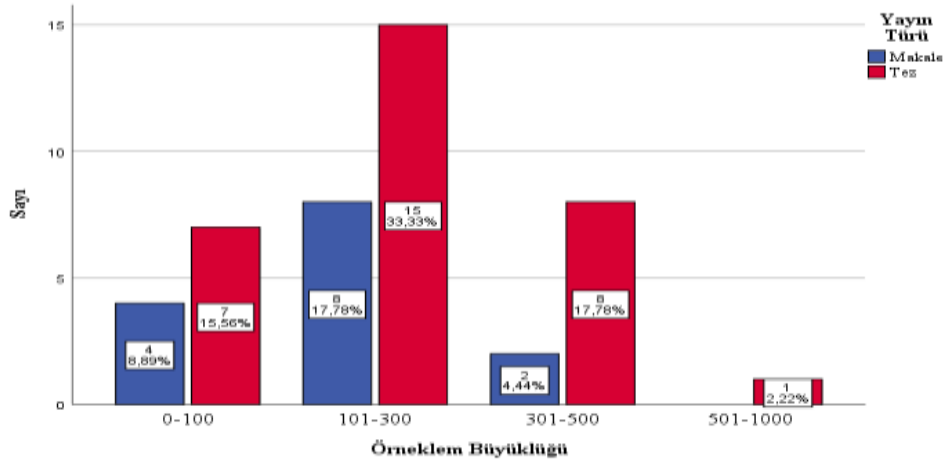
Şekil 8’de görüldüğü üzere, en çok kullanılan örneklem türleri bölgesel örgütsel alan yöneticileri (%7), araştırmacı tarafından belirlenmiş bir sektörde çalışanlar (%7) ve analiz için belirlenmiş tek bir örgütün çalışanlarıdır (%7). Daha sonra bölgesel örgütsel alan çalışanları (%5) en çok tercih edilen örneklem türüdür. Sırasıyla, kategorik örgütsel alan çalışanları, araştırmacı tarafından belirlenmiş bir sektörde yöneticiler, kategorik örgütsel alan yöneticileri, analiz düzeyi örgüt (kategorik), analiz düzeyi örgüt (bölgesel ve kategorik), araştırmacı tarafından belirlenmiş bir sektörde İKY yöneticileri ve uzmanları, bölgesel örgütsel alan İK yöneticileri ve uzmanları, kategorik örgütsel alan İK yöneticileri ve analiz düzeyi örgüt (bölgesel) araştırmacılar tarafından tercih edilen örneklem türleridir.

İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisini inceleyen araştırmaların örneklem büyüklükleri açısından sınıflandırılmasında 0-100, 101-300, 301-500 ve 501-1000 kategorilerine göre veriler sınıflandırılmıştır. Şekil 9’da görüldüğü üzere, araştırmaların %51,11’i 101-300 katılımcı, %24,45’i 0-100 katılımcı, %22,22’si 301-500 katılımcı ve %2,22’si (1 araştırma) 501-1000 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.



Şekil 9.

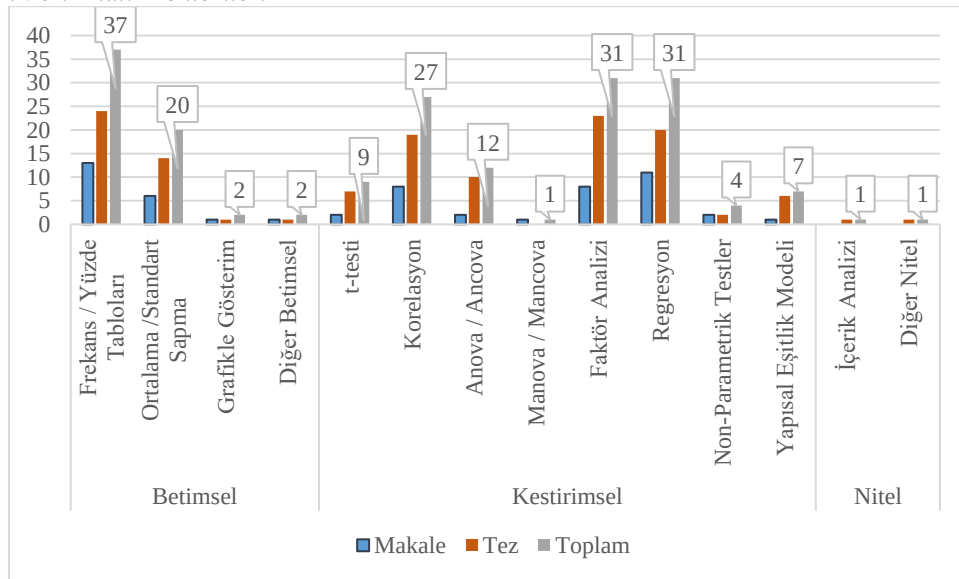
Araştırmaların Örneklem Büyüklükleri



İncelenen araştırmalarda kullanılan veri analiz yöntemleri Şekil 10'da gösterilmektedir. Bulgulara göre betimsel istatistik yöntemlerinden frekans / yüzde tabloları (%82) ve ortalama / standart sapma (%44), kestirimsel istatistik yöntemlerinden ise faktör analizi (%69), regresyon analizi (%69) ve korelasyon analizi (%60) araştırmacıların en sık kullandığı yöntemlerdir.

Şekil 10.

Kullanılan Veri Analiz Yöntemleri



5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

İnsanın önde gelen örgütsel kaynak ve olağanüstü performansa ulaşmanın anahtarı olduğu uzun süredir yaygın bir şekilde iddia edilmektedir. Yakın zamana kadar, bu iddia büyük ölçüde inanç beyanı (Delaney & Huselid, 1996) olmanın ötesine geçememesine rağmen, günümüzde araştırmalardan elde edilen sonuçlar, bu iddiaların güvenilir olduğunu düşündüren artan deneysel kanıtlara katkıda bulunmaktadır. Pfeffer & Veiga'nın (1999) insanların iş başarısında oynadığı zorunlu rolü tartıştıkları çalışmalarında, günümüzün rekabet piyasasındaki bazı örgütlerin, daha tipik olarak, insan odaklı bir strateji yerine "emek

maliyeti en aza indirme" stratejisi izledikleri ve sorunlu örgütlerin genel olarak maliyet kesici tedbirler kapsamında ilk müdahale olarak personel kesintilere başvurdıkları belirtilmektedir.

Bununla birlikte, firmaların insanlarını nasıl yönettikleri ve elde ettikleri ekonomik sonuçlar arasındaki güçlü bağlantıyı gösteren önemli ve hızla genişleyen birtakım kanıtlar vardır. Microsoft, Google, Hewlett-Packard, Lincoln Electric ve Starbucks gibi dünya çapındaki firmalar "önce insan" stratejisini takip etmektedir. Kanıtlar, başarılı organizasyonların insanları ilk sıraya koyduğunu ileri sürmektedir. Çalışanlar bir şirketin gerçek rekabet avantajıdır. Rakipler çoğu örgütün ürün, süreç, yer, dağıtım kanalıyla eşleşebilir ancak yetenekli kişilerle eşleşemezler. Dolayısıyla, insanlara yatırım yapmak bir iş kurmanın ve kazanç artırmanın en etkili yollarından biridir (Pfeffer & Veiga, 1999).

Bir örgütün dayanıklılık kapasitesinin, çekirdek çalışanlar arasında yetkinlikler yaratmak için insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesi yoluyla geliştirildiğini ve bu yetkinliklerin örgüt düzeyinde bir araya getirildiğinde, örgütlerin ciddi şoklar yaşadıklarında dayanıklı bir şekilde yanıt verme becerisini elde etmelerini mümkün kıldığını belirten Lengnick-Hall ve diğerleri (2011), dirençli kuruluşların şaşırtıcı, belirsiz, olumsuz ve istikrarsız koşullarda bile başarılı olduklarını vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, İK politikaları, uygulamaları ve faaliyetleri bir firmanın dayanıklılık kapasitesinin temelini oluşturmaktadır. Bir örgütün dayanıklılık kapasitesi ise örgüt içindeki bireylerin ve birimlerin yeteneklerinden, eylemlerinden ve etkileşimlerinden ortaya çıkan çok düzeyli kolektif bir özelliktir. Çalışanların katkıları, İK uygulamaları ve İK politikaları, kolektif bir dayanıklılık kapasitesine ulaşmak için birincil bütünleştirici mekanizmalardır (Lengnick-Hall vd., 2011).

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmaları incelemek; benzerlik ve farklılıkları ortaya koymaktır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performansı inceleyen Türkiye kaynaklı tüm araştırmalar betimsel içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında bu konuda yayımlanan tüm tezler ve makaleler tespit edilmiş ve kriterlere uygun olanlar aralarından seçilmiştir. Makaleler için DergiPark ve TRDizin bilimsel veri tabanları, tezler için ise YÖK Tez Merkezi portalında bulunan yayınlar incelenmiştir. İnceleme sonucunda 31 tez ve 14 makale araştırmaya tabi tutulmuştur.

Alanda yapılan çalışmaların %68'ini tezlerin oluşturduğu görülmektedir. Tezler arasında ise en büyük oranın %64 ile yüksek lisans tezlerine ait olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi konusu işletmelerde hem uygulamaları hem de tüm çalışanları kapsaması nedeniyle sıkça araştırmaya değer görülmektedir. Bunun yanında stratejik insan kaynakları uygulamalarının geleneksel uygulamalarla farkının ortaya konduğu araştırmalara da sıkça rastlanmaktadır (Akın & Erdost Çolak, 2012; Çakır & Özcan, 2021; Delaney & Huselid, 1996; Erdil vd., 2004; Konaklıoğlu & Atar, 2017; Türen vd., 2013). İncelenen araştırmalarda insan kaynakları yönetimi konusuyla beraber ele alınan konulara bakıldığında örgütsel bağlılık, kurumsal girişimcilik, inovasyon iklimi, bireysel performans ve aile şirketleri konularının da incelendiği görülmektedir. Hem stratejik insan kaynakları yönetimi hem de insan kaynakları yönetimi uygulamalarının verimli yansımaları işletmelerde tüm çalışanlar üzerinde etkisini göstermektedir. İKY uygulamalarının yanı sıra çalışanlara yada örgütsel performansa etki eden diğer konuların birbirleriyle ve İKY ile aralarında ilişki olup olmadığı sıkça araştırmaya değer görülerek incelenmiştir. Bu nedenle İK'nın özellikle



örgütsel davranış konuları başta olmak üzere bir çok konuyla beraber çalışılmış olması çalışmanın bulguları arasında göze çarpmaktadır.

İncelenen yayınlarda göze çarpan bir diğer önemli konu ise yapılan tüm çalışmaların neredeyse tamamının (tezlerin %93,5'i ve makalelerin tamamı, tüm yayınların %95,5'i) nicel araştırma yöntemleri ile yapılmasıdır. Nicel olmayan az sayıda çalışmanın da karma yöntemlerle yapıldığı görülmektedir. Hiçbir çalışma nitel araştırma yöntemlerini araştırma yöntemi olarak kullanmamıştır. İnsan kaynakları yönetimi konusu, etkilerinin daha çok çalışanlar üzerinde görüldüğü konulardan oluşmaktadır. Temel olarak örgütlerde insan kaynağını yönetmek için var olan bir bilim dalında, çalışanlar üzerindeki etkilerin birey bazında derinlemesine ölçüldüğü hiçbir araştırmanın olmaması dikkate değerdir. Bu noktada, yönetim ve örgüt alanında nitel araştırma yöntemlerinin sayı olarak nicel araştırma yöntemlerine göre daha az kullanıldığı bilinmekle beraber İK ile ilgili çalışmalarda hiç kullanılmaması sorgulanmaya değer bir konudur. Analize tabi tutulan araştırmaların tamamında anket tekniğinin kullanıldığı görülmektedir. Anket tekniği uygulama kolaylığı, zaman ve maliyet kısıtları da göz önüne alındığında sıklıkla tercih edilen bir yöntemdir. Sonuçlarının paket programlar vasıtasıyla bilimsel olarak ortaya konması ve genellenebilir olması nedeniyle çokça tercih edilmektedir. Nitel araştırma yöntemlerinin ise duruma has, genellenemez olması, analiz yöntemlerinin daha meşakkatli olması, varsa kodlamalar için araştırmacı dışında farklı bilirkişilere ihtiyaç olması nedeniyle tercih edilemediği düşünülmektedir.

Nicel araştırma yöntemi ile yapılan bu araştırmalarda analiz olarak genellikle korelasyon, regresyon ve frekans analizlerinin tercih edildiği ve örneklem sayılarının çoğunlukla 101-300 arasında olduğu görülmektedir. İncelenen araştırmalarda kullanılan veri analiz yöntemleriyle ilgili bulgulara göre betimsel istatistik yöntemlerinden frekans / yüzde tabloları (%82) ve ortalama / standart sapma (%44), kestirimsel istatistik yöntemlerinden ise faktör analizi (%69), regresyon analizi (%69) ve korelasyon analizi (%60) araştırmacıların en sık kullandığı yöntemlerdir. Sadece 7 araştırmada yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Örneklem sayılarının düşük olması nedeni ile korelasyon ve regresyon analizlerine başvurulduğu ve yapısal eşitlik modellerinin tercih edilmediği düşünülebilir. Yani, yapısal eşitlik modellerinin daha yüksek örneklem sayıları için daha doğru sonuçlar verdiği düşüncesi ile yeterli örnekleme ulaşamayan araştırmacıların korelasyon, regresyon ve frekans analizlerine yönelmiş olduğu düşünülebilir. Ancak özellikle yönetim ve örgüt alanında bir çok araştırmada yoğun olarak kullanılan yapısal eşitlik modeli analizleri için çok küçük örneklemlemlerle de çalışabilecek yeni analiz tekniklerinin (örn: PLS-SEM) var olduğunu belirtmek gerekmektedir.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkilerini ele alan Türkiye kaynaklı çalışmalara bakıldığında hem tez hem de makaleler olmak üzere çoğunluğunun benzer bir araştırma dokusu benimsediği görülmektedir. Seneler içindeki yayın dağılımına bakıldığında bu konunun diğer konularla harmanlanarak her zaman araştırmaya değer görülen bir altyapısı olduğu ve değişen literatür ile de desteklenerek daha uzun yıllar araştırmaya değer görüleceği söylenebilir. Bu bağlamda çalışmanın ortaya koyduğu bulgulardan yola çıkarak araştırma deseninde yapılacak farklılıklar yoluyla literatüre daha çok katkı sağlamak mümkün olacaktır. Özellikle nitel araştırma yöntemleri ile konuya fenomenolojik olarak bakılması veya yapılacak gözlem veya içerik analizleri ile çok daha derinlemesine bir bakış sağlanması alana farklı pencereler açabilecektir. Bu

nedenle İK alanında yapılan araştırmaların nitel araştırma yöntemleriyle desteklenmesi gerekliliği tarafımızca oldukça önemli bir konu olarak vurgulanmaktadır.

Yapılan nicel araştırmaların ise örnekleminin genişletilmesi veya araştırma yapılan bölgelerin/işletmelerin çeşitlenmesi de yine benzer şekilde daha doğru ve genellenebilir sonuçlar vermesi açısından önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkileri, işletmelerin bulundukları kültürden de etkilenen bir konudur. Bu konunun kültürlerarası bağlamda da araştırılması ortaya başka sonuçlar çıkartabilecek ve Türkiye’de yapılan çalışmalara başka bir bakış açısı sağlayabilecektir.

Kaynakça

- Akın, Ö., & Erdost Çolak, H. E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 85-114.
- Albayrak, E., & Çiltas, A. (2017). Türkiye’de Matematik Eğitimi Alanında Yayınlanan Matematiksel Model ve Modelleme Araştırmalarının Betimsel İçerik Analizi. Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(9), 2148-2314.
- Alparslan, A. M., & Çankıcı, İ. H. (2014). Strategic Management Journal’da Yayımlanmış Performans İçerikli Makalelerin, Performans Boyutları ve Ölçütleri Açısından Analizi. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 29, 64-85.
- Armstrong, M. (2017). Armstrong’un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı (6. Baskıda). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Brown, C. W., & Ghiselli, E. E. (1952). Industrial Psychology. Annual Review of Psychology, 205-232.
- Ciltas, A., Guler, G., & Sozibilir, M. (2012). Mathematics education research in Turkey : A content analysis study. Educational Sciences: Theory and Practice, 12(1), 574-580.
- Çakır, G., & Özcan, A. (2021). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi: Türkiye’de İşletmeden Tüketiciye (B2c) E-Ticaret Modeli Üzerine Bir Araştırma. Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences, 7(45), 1868-1877. <https://doi.org/10.31589/JOSHAS.754>
- Çalık, M., & Sözbilir, M. (2014). İçerik Analizinin Parametreleri. Eğitim ve Bilim, 39(174), 33-38. <https://doi.org/10.15390/EB.2014.3412>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal, 39(4), 949-969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of Management Journal, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (2016). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. The Academy of Management Journal, 39(4), 802-835. <https://www.jstor.org/stable/256713>
- DergiPark. (2023a). Arama Sonuçları. DergiPark Akademik. <https://dergipark.org.tr/tr/search?section=articles&q=title%3A+%22%22stratejik+insan+kaynakları+yönetimi+AND+örgüt+AND+performans%22%22+>
- DergiPark. (2023b). Arama Sonuçları. DergiPark Akademik. <https://dergipark.org.tr/tr/search?section=articles&q=title%3A+%22insan+kaynakları%22+AND+title%3A+%22%22örgüt+performansı%22+OR+%22örgütsel+performans%22%22+>
- Erdil, O., Alpan, L. H., & Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi, 19, 101-122.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Ronald Buckley, M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. <https://doi.org/10.1177/014920639902500306>, 25(3), 385-415. <https://doi.org/10.1177/014920639902500306>
- Gilmer, B. V. (1960). Industrial psychology. İçinde C. P. Stone & D. W. Taylor (Ed.), Annual Review of Psychology (C. 11, ss. 323-350). Annual Reviews, Inc.
- Harrell, T. W. (1953). Industrial psychology. Annual Review of Psychology, 4, 215-238.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2017). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. <https://doi.org/10.5465/257025>, 40(1), 171-188. <https://doi.org/10.5465/257025>



- Karasözen, B., Bayram, Ö., Burcu Umut Zan, V., Uygulamalı Matematik Enstitüsü ve Matematik Bölümü, O., Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, A., & Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, O. (2011). WoS ve Scopus Veri Tabanlarının Karşılaştırması. *Kütüphaneciliği*, 25, 238-260.
- Konaklıoğlu, E., & Atar, A. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Otel İşletmelerinin Finansal Olmayan Örgüt Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2), 6-19.
- Legge, K. (2005). *Human resource management : rhetorics and realities (Anniversary)*. Palgrave Macmillan.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2010.07.001>
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *The Academy of Management Review*, 13(3), 454. <https://doi.org/10.2307/258092>
- Lin, N. (1976). *Foundations of Social Research*. McGraw-Hill.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2016). Genişletilmiş bir kaynak kitap: Nitel veri analizi (Çev. Ed. S. Akbaba Altun & A. Ersoy, Ed.). Pegem Akademi.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 1(3), 207-219. <http://www.jstor.org/stable/4164753>
- Shartle, C. L. (1950). *Industrial Psychology*. *Annual Review of Psychology*, 1(1), 151-172. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.01.020150.001055>
- Sözbilir, M., Gül, Ş., Okçu, B., Yazıcı, F., Kızılaslan, A., Zorluoğlu, S. L., & Atila, G. (2015). Görme Yetersizliği Olan Öğrencilere Yönelik Fen Eğitimi Araştırmalarında Eğilimler. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 218-241.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text*. Cengage Learning EMEA.
- Şimşek, M., & Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*. Hayat Yayınları.
- TRDİZİN. (2023). TRDizin Arama Sonuçları. [www.trdizin.gov.tr. https://search.trdizin.gov.tr/yayin/ara?q=title%3A%28%28insan+AND+kaynakları%29+AND+%28örgüt+OR+performans+OR+firma+OR+işletme+OR+kurumsal%29%29&searchName=&order=year-DESC&page=1&limit=20](https://search.trdizin.gov.tr/yayin/ara?q=title%3A%28%28insan+AND+kaynakları%29+AND+%28örgüt+OR+performans+OR+firma+OR+işletme+OR+kurumsal%29%29&searchName=&order=year-DESC&page=1&limit=20)
- Türen, U., Gökmen, Y., & Tokmak, İ. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 4, 103-129.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. <https://doi.org/10.1177/014920630202800302>, 28(3), 247-276. <https://doi.org/10.1177/014920630202800302>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- YÖK Tez Merkezi. (2023). Ulusal Tez Merkezi Sorgu Sonuç. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Extended Summary

This study examines the evolution of Human Resource Management (HRM) theory and the impact of Strategic HRM (SHRM) practices on organizational performance. Additionally, it aims to identify trends in research conducted on this topic in Türkiye. The study highlights the evolution of the HRM field from the past century to the present and emphasizes its transformation into a strategically focused discipline over the last two decades. It is emphasized that SHRM has surpassed its traditional managerial function and has become a key driver of corporate success. The evolution of HRM illustrates the conversion of an organization's human resources into a competitive advantage.

In the study's research method aims to identify similarities and differences in articles and theses from Türkiye that analyze how human resource management affects organizational performance. Abbreviations for technical terms are explained when introduced. The study employs the descriptive content analysis method, a qualitative research approach similar to the works of Ciltas et al. (2012), Çalık & Sözbilir (2014), Sözbilir et al. (2015), and Albayrak & Çiltaş (2017). The study examines articles and theses from Türkiye investigating the influence of human resource management on organizational performance. It should be noted that social and human sciences publications often have regional content, resulting in their prevalence in local language and national journals (Karasözen et al., 2011, p. 249). This research exclusively includes publications from Türkiye. In this study, we analyzed articles from the scientific databases DergiPark (DergiPark, 2023a, 2023b) and TRDizin (TRDİZİN, 2023), and reviewed theses available on the YÖK Thesis Center portal (CoHE Thesis Center, 2023). Out of the 82 theses queried, 2 theses' content was unavailable, resulting in 33 theses suitable for analysis. After conducting separate searches, we identified 1260 articles, but only 14 were appropriate for analysis. In cases where publications are authored by the same individuals (both thesis and article), we included only the article option for analysis. Consequently, a total of 31 theses and 14 articles were subjected to content analysis.



Findings

An analysis of the dissemination of thesis-article composition in investigations examining the effect of human resource management on organizational performance indicates 45 publications from Turkish origin, encompassing 31 theses (68.89%) and 14 articles (31.11%). Mostly, the research consists of theses, with 20 being master's theses and 11 being doctoral theses.

Quantitative research approaches were used in all examined articles and 93.5% of the theses, while only two theses opted for mixed research approaches. The prevalence of quantitative research approaches across all publications is 95.5%. Across all studies, surveys were the most frequently used data collection tool.

In terms of sample selection, the most favored types were regional organizational field managers (7%), employees in a specific sector designated by the researcher (7%), and employees of a single organization determined for analysis (7%). The second most preferred sample type were regional organizational field employees (5%). The majority of studies (51.11%) were conducted with 101-300 participants, while 24.45% involved 0-100 participants. Regarding methodological preference, the most commonly used descriptive statistical techniques were frequency/percentage tables (82%) and mean/standard deviation (44%). The most frequently utilized inferential statistical methods were factor analysis (69%), regression analysis (69%), and correlation analysis (60%).

Conclusion and Discussion

It has long been recognized that people are a crucial organizational resource and essential for achieving outstanding performance. While this claim was once based on little more than faith (Delaney & Huselid, 1996), contemporary research indicates that there is a growing body of empirical evidence supporting these claims. Pfeffer and Veiga's (1999) discourse

on the vital role played by individuals in business success proposes that in today's competitive market, some organizations more commonly pursue a "labor cost minimization" strategy instead of a people-oriented strategy. Further, troubled organizations often resort to staff cuts as the first response to cost-cutting measures.

There is a growing body of evidence indicating a significant correlation between a company's economic performance and how they manage their personnel. Industry leaders such as Microsoft, Google, Hewlett-Packard, Lincoln Electric, and Starbucks prioritize their people. It is evident that organizations that prioritize their employees are more likely to achieve success. Employees are a company's primary competitive advantage. Competitors may be able to match an organization's products, processes, locations, and distribution channels, but they cannot match their talent. Therefore, investing in people is one of the most effective ways to establish a business and enhance profits (Pfeffer & Veiga, 1999).

Noting that an organization's resilience capacity develops through the strategic management of human resources, building competencies among core employees, Lengnick-Hall et al. (2011) emphasize that resilient organizations can respond resiliently when experiencing severe shocks. When these competencies are assembled at the organizational level, they enable organizations to thrive even in surprising, uncertain, adverse, and unstable conditions.

In conclusion, HR policies, practices, and activities serve as the foundation for a firm's resilience. An organization's resilience is a multilevel collective attribute that arises from the capabilities, actions, and interactions of individuals and units within the organization. Employee contributions, HR practices, and HR policies are the principal integrative mechanisms for establishing a collective resilience (Lengnick-Hall et al., 2011).

The study aims to analyze research on the impact of human resource management on organizational performance in Türkiye, identifying both similarities and differences. Descriptive content analysis was conducted on the relevant theses and articles that met the established criteria. DergiPark and TRDizin scientific databases were reviewed for articles, while the YÖK Thesis Center portal was consulted for theses. This study examined 31 theses and 14 articles.

It is evident that 68% of the studies conducted in the field are theses. Out of those theses, the majority (64%) are master's theses. Human resource management is a topic that warrants frequent research as it encompasses both practices and all employees within organizations. In addition, some studies compare strategic human resource practices to traditional ones (Akın & Erdost Çolak, 2012; Çakır & Özcan, 2021; Delaney & Huselid, 1996; Erdil et al., 2004; Konaklıoğlu & Atar, 2017; Türen et al., 2013). These studies also investigate organizational commitment, corporate entrepreneurship, innovation climate, individual performance, and family businesses alongside human resource management. Both strategic human resource management and the implementation of effective human resource management practices impact all employees within organizations. The interplay between HRM practices and other factors that influence employee well-being and organizational performance has been extensively studied. As such, many researchers have explored the relationship between HRM and these variables for further investigation. For this reason, the study's noteworthy finding is the examination of HR in relation to various subjects, particularly organizational behavior issues.

Additionally, the majority of the reviewed publications (93.5% of theses, all articles, and 95.5% of all publications) utilized quantitative research methods while a small number of studies implemented mixed methods. It is apparent that a limited number of non-quantitative studies were conducted. No study employed qualitative research methods to investigate the subject of human resource management, despite the fact that the associated issues often affect employees. Notably, despite the discipline's fundamental focus on managing human resources in organizational contexts, there is a lack of research investigating effects on individual employees in meaningful depth. At this juncture, while it is acknowledged that

qualitative research methods are less frequently employed than quantitative research methods in the field of management and organization, the absence of their application in HR-related studies is a matter warranting examination. It appears that the survey technique was implemented in all of the scrutinized studies. The survey technique is often favored for its simplicity of execution, as well as its ability to accommodate time and budgetary constraints. Quantitative research methods are generally preferred due to their scientific verifiability through packaged programs and generalizability. Qualitative research methods, on the other hand, are less favored as they tend to be case-specific, less generalizable, require more stringent analytical methodologies, and necessitate involvement from additional experts beyond the researcher for coding purposes.

In this quantitative study, correlation, regression, and frequency analyses were commonly utilized, and sample sizes typically ranged from 101 to 300. According to the findings of the data analysis methods employed in the studies, frequency/percentage tables (82%) and mean/standard deviation (44%) among descriptive statistical methods, and factor analysis (69%), regression analysis (69%), and correlation analysis (60%) among predictive statistical methods were most commonly used. Structural equation modeling was used in only 7 studies. It is possible that correlation and regression analyses are preferred for low sample sizes, while structural equation models are not. In other words, given the notion that structural equation models produce more accurate results with larger sample sizes, it can be inferred that researchers who lack sufficient samples may resort to correlation, regression, and frequency analysis. However, it is noteworthy that new analysis techniques, such as PLS-SEM, can be employed for structural equation model analyses even with small sample sizes. These techniques are widely used in various studies, particularly in the field of management and organization.

As a result, the Turkish studies examining the effects of human resource management on organizational performance display a consistent research approach within both theses and articles. Considering the distribution of publications over time, it can be concluded that this topic has a solid foundation for further research by integrating it with related areas. As such, it will continue to be the subject of research in the coming years, with support from the evolving literature. In light of these findings, this study can contribute significantly to the literature by providing unique perspectives through its research design. In particular, examining the phenomenon through qualitative research methods or offering a more comprehensive perspective using observation or content analysis will provide varied perspectives to the field. Therefore, we stress the significance of backing research in the HR field with qualitative research methods as a crucial matter.

Similarly, it is important to expand the sample size of quantitative studies or diversify the regions/businesses where research is conducted to provide more accurate and generalizable results. The impact of human resource management on organizational performance is also influenced by the culture of the enterprise's location. Investigating this issue in a cross-cultural context may yield differing results and provide an alternative perspective from studies conducted in Türkiye.



Ek bilgiler

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

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışmada kullanılan veriler için etik onayı alınmasına gerek bulunmamaktadır.

EKLER

Ek-1: Araştırmada Kullanılan Makale Listesi

Sıra	Makale İsmi	Yayınlandığı Dergi	Yıl	Tür
1	İnsan Kaynakları Yönetiminde Audit ve Örgüt Performansına Katkısı	Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2001	Diğer Uluslararası
2	İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme	Dokuz Eylül University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal	2004	Diğer Uluslararası
3	Örgüt Performansı Üzerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgüt İçi Güvenin Önemi: Uygulamalı Bir Çalışma	Verimlilik Dergisi	2007	TRDizin
4	A Study On The Relationship Between Human Resource Management Practices And Organizational Performance	Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	2012	Diğer Uluslararası
5	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması	Ege Akademik Bakış Dergisi	2012	TRDizin
6	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü	İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi	2013	TRDizin
7	Pazarlama İletişimi Uygulamaları Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Doğu Anadolu Bölgesi İmalat Sektöründe Analitik Bir Uygulama	Atatürk İletişim Dergisi	2015	Diğer Uluslararası
8	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Otel İşletmelerinin Finansal Olmayan Örgüt Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi	Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi	2017	TRDizin
9	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Rekabet Stratejilerinin Aracı Etkisi: Antalya İli Örneği	Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi	2017	Diğer Uluslararası
10	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi'nde Bir Uygulama	Journal of Management and Economics Research	2017	TRDizin
11	The Impact of Strategic Human Resources Practices on Financial and Growth Performance of The Business in Terms of Management Level	Journal of Life Economics	2019	Diğer Uluslararası
12	İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Performans ve Jenerik Rekabet Stratejilerinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Kırklareli İli Örneği	Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi	2020	Diğer Uluslararası
13	The Impact of Human Resources Practices on Perceived Organizational Performance	Fiscaeconomia	2021	Diğer Uluslararası
14	İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performansa Etkisi	Fenerbahçe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi	2022	Diğer Uluslararası



Ek-2: Araştırmada Kullanılan Tez Listesi

Sıra	Tez İsmi	Enstitü Bilgisi	Yıl	Tür
1	Firmalar İçin İnsan Kaynakları Katkı Modeli Oluşturulması ve İnsan Kaynakları Yönetimi ile Firma Performansı İlişkisinin Analizi	İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü	2003	Doktora
2	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi: Türkiye’de İşletmeden Tüketicie (B2c) E-Ticaret Modeli Üzerine Bir Araştırma	Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2021	Yüksek Lisans
3	Denizcilik İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri	İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü	2020	Doktora
4	Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi	Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2017	Doktora
5	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi’nde Bir Uygulama	İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2015	Yüksek Lisans
6	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: Fırat Üniversitesi’nde Bir Uygulama	Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2016	Yüksek Lisans
7	İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Psikolojik Güçlendirmenin Kurum Performansı Üzerindeki Etkisinde Kurumsal Girişimciliğin Aracı Rolü	Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2018	Yüksek Lisans
8	The Effect Of Human Resource Management Practices On Perception Of Organizational Performance	University Of Turkish Aeronautical Association Institute Of Social Sciences	2019	Yüksek Lisans
9	High Performance Human Resource Practices And Firm Performance: The Mediation Effect of Corporate Entrepreneurship	Istanbul Technical University Graduate School of Science Engineering And Technology	2018	Yüksek Lisans
10	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü	2006	Yüksek Lisans
11	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü	2010	Yüksek Lisans
12	Aile Şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü	2010	Yüksek Lisans
13	Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi	Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2016	Yüksek Lisans
14	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Performansına Etkisi: Bir Alan Araştırması	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2019	Yüksek Lisans
15	Yeni Nesil Yönetim Yaklaşımlarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi	Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2019	Doktora
16	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkisinde Dinamik Yetenekler ve İnovasyon İkliminin Rolü	Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2023	Doktora
17	İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirmenin Örgüt Performansı Üzerindeki Etkileri	Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2009	Yüksek Lisans
18	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü	2006	Yüksek Lisans

19	İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin İncelenmesi: ISO 500 Büyük İşletmede Yapılan Bir Araştırma	Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2009	Doktora
20	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye’nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama	Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2009	Doktora
21	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma	Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2011	Doktora
22	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi	Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü	2912	Yüksek Lisans
23	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Araştırma	Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2016	Yüksek Lisans
24	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi	Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2016	Yüksek Lisans
25	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ile Firma ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma	Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2016	Doktora
26	İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal İletişim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performansa Etkisi	İstanbul Gedik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü	2019	Doktora
27	İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgüt-Sel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Bireysel ve Örgütsel Performansa Olan Etkileri	İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2020	Yüksek Lisans
28	Dijitalleşen İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Performansına Etkisi: Bankacılık ve Finans Sektörü Üzerine Bir Araştırma	KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	2021	Yüksek Lisans
29	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde “Kara Kutu” Kavramı: İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinin Analizine Yönelik Bir Araştırma	İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2022	Doktora
30	İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisi Konya Sanayisinde Bir Araştırma	Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2022	Yüksek Lisans
31	Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performansı Etkilemesinde, Pandemi Sürecindeki İletişim, İnovasyon ve İtibarın Aracık Rolü	Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2023	Doktora
32	Measuring The Links Among Human Resources Practices, Organizational Commitment And Performance: Evidences From Iranian And Turkish Travel Agency	İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2016	Yüksek Lisans
33	Human Resources Management And Its Impact On Organizational Performance: Case Study on Libyan Oil Sector	Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2018	Yüksek Lisans



Ek-3: Yayın Sınıflandırma Formu

Çalışmanın Künyesi	
Makale	Çalışmanın Adı:
Tez	Yazarları:
Yıl:	Yayınlandığı Dergi/Yayınlandığı Enstitü:
ÇALIŞMADA İKY’NİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ DIŞINDA İNCELENEN DİĞER KONULAR	

Örgütsel bağlılık Örgüt kültürü Örgütsel iklim Rekabet stratejileri Örgüt içi güven Kurumsal girişimcilik Aile şirketleri		Yönetim yaklaşımları Personel güçlendirme Bireysel performans İKY bilgi sistemleri Dijitalleşme İnovasyon İletişim		
ARAŞTIRMA YAKLAŞIMLARI				
Nicel Araştırma Yaklaşımı		Nitel Araştırma Yaklaşımı		Karma Araştırma Yaklaşımı
Deneyssel	Deneyssel Olmayan	Etkileşimli	Etkileşimsiz	Açıklayıcı (Nicel - Nitel) Keşfedici (Nitel - Nicel) Çeşitleme (Nitel +Nicel) Gömülü
Tam Deneyssel Yarı Deneyssel Zayıf Deneyssel Tek Denekli	Betimsel Karşılaştırmalı Korelasyonel Tarama Ex-post Facto İkincil veri Analizi	Kültür Analizi Olgubilim Durum çalışması Teori Oluşturma Eleştirel Çalışmalar Diğer...	Tarihsel Analiz Kavram Analizi Meta Analiz Diğer...	
VERİ TOPLAMA ARAÇLARI				
Anket Açık Uçlu Likert Diğer Başarı testi Açık Uçlu Seçmeli Diğer Algı/İlgi/Tutum/Yetenek/Kişilik vb testler (adını yazınız) Görüşme (mülakat) Yapılandırılmış Yarı Yapılandırılmış Yapılandırılmamış Odak Görüşme Gözlem Katılımcı Katılımcı Olmayan Yapılandırılmış Yarı Yapılandırılmış Yapılandırılmamış Alternatif Değerlendirme Araçları (Diagnostik test, Kavram hart., Portfolyo vb.) Dokümanlar Diğer (adını yazınız)		ÖRNEKLEM Örneklem Örneklem:..... Analiz düzeyi örgüt (bölgesel ve kategorik) Analiz düzeyi örgüt (bölgesel) Analiz düzeyi örgüt (kategorik) Analiz için belirlenmiş tek bir örgütün çalışanları Araştırmacı tarafından belirlenmiş bir sektörde çalışanlar Araştırmacı tarafından belirlenmiş bir sektörde İKY yöneticileri ve uzmanları Araştırmacı tarafından belirlenmiş bir sektörde yöneticiler Bölgesel örgütsel alan çalışanları Bölgesel örgütsel alan İK yöneticileri ve uzmanları Bölgesel örgütsel alan yöneticileri Kategorik örgütsel alan çalışanları Kategorik örgütsel alan İK yöneticileri Kategorik örgütsel alan yöneticileri Diğer		Örneklem Büyüklüğü: 0-100 101-300 301-500 501-1000 Diğer:
VERİ ANALİZİ YÖNTEMİ				
Nicel Veri Analizi			Nitel Veri Analizi	
Betimsel	Kestirimsel		Nitel Analiz	
Frekans / Yüzde Tabloları Ortalama /Standart Sapma Grafikle Gösterim Diğer.....	t-testi Korelasyon Anova /Ancova Manova /Mancova Faktör Analizi Regresyon Non-Parametrik Testler Yapısal Eşitlik Modeli Diğer.....		İçerik Analizi Nitel Betimsel Analiz Diğer.....	

**YAŞAYAN ASIRLIK TÜRK İŞLETMELERİNİN MİSYON VE
VİZYON BİLDİRGELERİ, TEMEL DEĞERLER İLE ETİK İLKE
VE POLİTİKALAR YÖNÜYLE İNCELENMESİ**

**AN ANALYSIS OF LIVING CENTURY – OLD TURKISH BUSINESSES IN
TERMS OF MISSION AND VISION DECLARATIONS, CORE VALUES,
ETHICAL PRINCIPLES AND POLICIES**

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Mumcu

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0001-6610-5073, ahmet.mumcu@gop.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Serhat Anaç

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-7786-3029, ahmetserhat.anac@gop.edu.tr

Arş. Gör. Dr. Mustafa Toper

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0001-8592-1180, mustafa.toper@gop.edu.tr

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the mission and vision statements, core values, ethical principles, and policies of centuries-old Turkish businesses. For the purpose of the study, the mission and vision declarations, core values, ethical principles and policies on the corporate web pages of 82 businesses that have passed a century since their establishment were included in the research. Descriptive content analysis, one of the qualitative research methods, was used in the study. NVIVO 14 qualitative analysis program was used in the data analysis of the research. Word frequencies, and word clouds created in 4 main themes were obtained through the Nvivo 14 qualitative analysis program. In the study, it was determined that 64 of the centennial Turkish businesses have a corporate web page. It was determined that 19 of the businesses had a mission, 18 had a vision, 17 had core values and only 6 had ethical principles and policies. In addition, in these documents, it was determined which words or word groups the businesses emphasized and repeated frequently. At the end of the research, various suggestions for today's businesses are presented.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı yaşayan asırlık Türk işletmelerinin sahip olduğu misyon ve vizyon bildirgelerini, temel değerleri, etik ilke ve politikaları incelemektir. Çalışmanın amacı doğrultusunda kuruluşundan itibaren bir asır geçen 82 işletmenin kurumsal web sayfasında yer alan misyon ve vizyon bildirgeleri, temel değerler, etik ilke ve politikaları araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden betimsel içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmanın veri analizinde NVIVO 14 nitel analiz programı kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde 4 ana temada kelime sıklıkları ve oluşturulan kelime bulutları Nvivo 14 nitel analiz programı analiz programı vasıtasıyla elde edilmiştir. Çalışmada asırlık Türk işletmelerinden 64 tanesinin kurumsal web sayfasına sahip olduğu belirlenmiştir. İşletmelerden 19'unun misyon, 18'inin vizyon, 17'sinin temel değerler ve sadece 6'sının ise etik ilke ve politikaları sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca açıklanan bu belgelerde işletmelerin hangi kelime ya da kelime gruplarını daha fazla vurgulayarak sık tekrarladığı belirlenmiştir. Araştırmanın sonunda günümüz işletmelerine yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

Keywords: Living-Century Old Turkish Business, Mission, Vision, Core Values, Ethical Principle and Policies.

Anahtar Kelimeler: Asırlık Türk İşletmeleri, Misyon, Vizyon, Temel Değerler, Etik İlke ve Politikalar

1. Giriş

Karlılık ve varlıklarını devam ettirmek, işletmeler için iki ana temel amaçtır. 21.yy'ın yıkıcı rekabet ve her geçen gün daha hızlı değişen çevre ve teknoloji koşulları altında artık işletmelerin varlıklarını devam ettirebilme kabiliyetleri gittikçe daha da azalmaktadır. Bu durum istatistiksel oranlarda da kendini göstermektedir. Türkiye'deki işletmelerin %80'inin kurulduktan sonraki ilk 5 yıl içinde kapandığı tespit edilmiştir (<https://www.capital.com.tr/yonetim/%20liderlik/sirketlerin-omru-daha-da-kisalacak-mi>).

İşletmelerin kısa ömürlü olması sadece Türkiye'ye özgü bir durum mudur? Dünyadaki durum nedir? Ülkemizde kurulan en uzun ömürlü işletme, halen faaliyetlerine İstanbul'da devam ettiren ve 1777 yılında kurulan Ali Muhiddin Hacı Bekir şekerlemecisidir. Dünyadaki en uzun ömürlü işletme ise Japonya'da M.S. 578 yılında kurulup 2006 yılına kadar faaliyetlerine devam eden Kongo Gumi'dir. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren işletme bir aile şirketi olarak 2006 yılına kadar faaliyetlerine devam etmiştir (wikipedia.org/wiki/Kong%C5%8D_Gumi). Ülkemizdeki tarihi işletmelerin sayısının özellikle Japonya, İngiltere, Almanya, İtalya gibi ülkelerdeki işletmelerin sayısı ve kuruluş yıllarına göre çok daha az ve kısa süreli olduğu görülmektedir (Eryılmaz, 2022b).

Yaşayan asırlık Türk işletmelerine bakıldığında bu işletmelerin önemli bir kısmının küçük ya da orta büyüklükteki işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Fakat buradaki önemli olan hususun işletmelerin küçüklük ya da büyüklüğü değil, işletmenin halen nasıl varlığını sürdürdüğünü tespit etmektir. Bugün yaşayan asırlık Türk işletmelerine benzer insan kaynağı, mali ve finans yapısı ile kurulmuş birçok işletme ilk 5 yıl içinde kapanmıştır. Peki bu işletmeleri diğerlerinde ayıran hususlar nelerdir?

Diğer bir ifadeyle diğer işletmelerden farklı olarak 100 yıldan fazla süredir varlıklarını koruma başarısı gösteren işletmeler nasıl ayakta kalmışlardır. Kendilerine neyi misyon edinmişlerdir. Hangi vizyonla yola çıkmışlardır. İş süreçlerinde hangi temel değerleri ve etik ilkeleri esas almışlardır. Bu çalışma ifade edilen bu araştırma soruları doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmada zaman ve mekân kısıtı nedeniyle elde edilen bir firma listesi üzerinden şirketlerin kurumsal web sayfalarından yer alan metinler üzerinde içerik analizi yapılmıştır. Araştırmadan elde edilecek sonuçlar ile öncelikle asırlık Türk işletmelerinden kaçının misyon, vizyon bildirgesine sahip olduğu belirlenecektir. Benzer şekilde asırlık Türk işletmelerinden ne kadarının kurumsal bir yapıda temel değerler ile etik ilke ve politikalar açıkladığı ortaya konacaktır. Bunun dışında asırlık Türk işletmelerinin misyon ve vizyon bildirelerinde, açıkladıkları temel değerler, etik ilke ve politikalarda hangi hususlara vurgu yaptığı belirlenecektir. Yapılan sıklık analizi neticesinde elde edilecek kelime ya da kelime grupları ile yaşayan asırlık Türk işletmelerinin uzun ömürlü olmalarındaki etmenlerin neler olduğu bu dört ana tema üzerinde belirli düzeyde açıklanacaktır.

İşletme tarihi alanında yapılan araştırma sayısı ülkemizde sınırlı olmakla birlikte uzun ömürlü işletmeler üzerine yapılan araştırmaların sayısı çok daha kısıtlıdır. Dil (2016) tarafından yapılan çalışmada ülkemizdeki uzun ömürlü işletmelerin genel olarak bir görünümü ortaya konmuştur. Bu çalışma işletme tarihi alan yazınında uzun ömürlü işletmeler için bir temel olma niteliği taşımıştır. Yaka (2021) tarafından yapılan şirketlerin ömrü üzerine yapılan bir diğer araştırmada şirket ömürlerine ilişkin yanlış bilgi ve genellemelerin yerine ulusal ve uluslararası kuruluşlarından elde edilen veriler ışığında şirket ömürleri incelenmiştir. Eryılmaz (2022a) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise 1454-1923 yılları arasında kurulmuş 270 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada

işletmelerin sektörel ve faaliyet alanlarına göre dağılımına, işletme adı olarak kendilerini nasıl tanımladıklarına bakılmıştır. Ayrıca araştırmada firmaların büyük çoğunluğunun bir web sitesine sahip olduğu ve İstanbul’da kurulduğu tespit edilmiştir. Çubukcu (2023) tarafından asırlık işletmelerin uzun ömürlülüğü üzerine yapılan araştırmada, kasti örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan ve 1777-1926 tarihleri arasından kurulan yirmi işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yirmi işletmenin misyon, vizyon ve değer ifadelerinde kullanılan ortak ifadeler tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalardan farklı olarak çalışmada tespit edilen liste doğrultusunda yaşayan asırlık Türk işletmelerinin tümü incelemeye alınmıştır. Nitel araştırma programları kullanılarak gerçekleştirilen araştırma sonucunda günümüz işletme yöneticilerine öneriler sunulacaktır. Ayrıca araştırma ile işletme tarihi alanındaki bilgi birikimini artırmak amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Misyon

Türk Dil Kurumu (2023)’na göre misyon kelime anlamı olarak görev, amaç anlamına gelmektedir. En genel tanımıyla misyon, kuruluşun var oluşunun temel nedenini açıklayan amaç ifadeleri olarak tanımlanmaktadır (Cady vd., 2011). Bu genel tanımının yanında misyon; işletme çalışanlarını, paydaşlarını ve yönetimini yönlendirmekte ve işletmenin temel hedef ve prensipleri ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işletmeyi hedeflere götürecek strateji olarak ifade edilmektedir (Ocak vd., 2016:505).

Misyon bildirgesi örgütler açısından faaliyet göstereceği iş kolunu, sahip olduğu değer ve inançları, varoluş nedenini ve kurumsal olarak diğer işletmelerden farklı olabilmeleri için takip etmeleri gereken stratejileri ortaya koyan bir yol haritasıdır (Muslu: 2014:155).



Misyon, stratejik yönetimin önemli bir parçasıdır. Stratejiyi geliştirmeden önce tanımlanmalıdır. Misyon, işletmeleri strateji oluşturdıkları alanı tanımlamaktadır. İşletmenin yön belirlemesini sağlayan ve nereye varmak istediğini gösteren vizyon ifadesinin aksine misyon, şirketin faaliyet göstereceği alanı tanımlamaktadır. Bu nedenle misyon şimdiki ve gelecekteki şirketin faaliyet göstereceği yönlerle ilgilidir. Misyon, vizyondan farklı olarak uzak geleceğe yönelik değildir. Zaman boyutu ile misyonu değerlendirdiğimizde yerleşik bir zaman boyutuna sahip olmadığı ifade edilebilir. Genel olarak misyon bildirgesi, bir örgütün kimliğini, amacını ve yönünü şekillendirmektedir. Sadece kurum çalışanları için bir yönlendirme kaynağı değildir. Aynı zamanda müşteriler, hissedarlar ve kamunun bir işletmenin faaliyet gösterdiği temel ilkeleri bilmesi için de oluşturulmaktadır. Ayrıca şirket değerini, inançlarını, felsefesini açıklamaktadır (Papulova, 2014:13).

2.2. Vizyon

Vizyon genellikle kurumlar için gelecekteki mükemmelliğin bir resmi olarak görülmektedir. Bu resimde kişi, ekip veya kuruluş için mümkün olan en iyi gelecek oluşturulmak istenmektedir. Bu yönüyle vizyonu şimdiki zamanı aşan fikirlere dayanan ve genellikle nesiller boyu yöneticileri motive eden geleceğin bir resmi olarak tanımlamak mümkündür (Papulova, 2014:13).

Bu nedenle vizyon geçmişteki veya günümüzdeki ortamdan farklı bir ortam yaratacak, gelecekteki baskın faktörleri ve bunların etkileri hakkındaki fikirlere dayalı olarak geliştirilmelidir. Aynı zamanda bir kurum için vizyon hangi temel ideolojinin korunacağı ve hangi geleceğe doğru ilerlemenin teşvik edileceği konusunda çalışanlara rehberlik etmektedir. Ancak günümüzde vizyon kelimesi, birbirinden farklı dilde en çok kullanılan ve en az anlaşılan kelimelerden biri haline gelmiştir. Farklı kültürlerdeki yaşayan insanlar için vizyon kelimesi onlar için farklı imgeler çağrıştırmaktadır. Bu duruma örnek olarak vizyona; derinden sahip olunan değerler, üstün başarı, toplumsal bağlar, canlandırıcı hedefler, motive edici güçler veya varoluş sebepleri gibi anlamlar yüklenmektedir (Collins ve Porras,1996:66).

Vizyon ifadesi örgütün kendini gelecekte ne olarak görmek istediğinin bir resmidir. Vizyon bildirimleri açık ve net bir şekilde tanımlanmalıdır. Diğer bir ifade ile vizyon bildirimleri kurum çalışanlarının açık bir şekilde anlayabilecekleri türden olmalıdır. Bu durum bildirgenin başarısını büyük ölçüde etkileyecektir. Aynı zamanda iyi bir vizyon bildirgesi çalışanların rol ve sorumlulukları kapsamında faaliyet gösterebilmeleri için işlevsel, çalışanlarda paylaşılan ortak bir duyguyu oluşturabilmesi için bütüncül olmalıdır (Kılıç, 2010:89).

2.3. Temel Değerler

Bir işletme için temel değerler neyin iyi ve neyin kötü olduğunu ifade etmektedir. Bu durum yöneticilerin işletme yönetiminde hangi hususlara önem verdiğini ortaya koymaktadır. Temel değerler iş süreçlerinde neyin olması neyin olmaması gerektiğini belirleyen temel inançlar olarak da kabul edilebilir (Genç: 2016:421)

Sağlam temellere dayanan kurumsal yapıya sahip işletmeler, kurucularının ve çalışanlarının benimsediği, zaman geçse dahi özgünlüğünü koruyabilen ve anlam ifade eden değerler üzerine inşa edilmektedir. Bu değerleri içeren bir misyon bildirgesi ve örgüt kültürü, organizasyonların hayatlarını devam ettirebilmelerinin vazgeçilmez bir unsurudur. İşletmeleri sadece ticari yönü ile değerlendirerek onlara sadece sınırlı misyonlar yüklemek yanlış olacaktır. Bir işletme için “kar ve para” her şey olmamalıdır. Fakat bir işletme için örgütsel değerler ise “Neden” varlığını sürdürdüğünü ya da “Ne için” mücadele ettiğini gösteren önemli parametrelerdir (Aktürk, 2009:43).

Kurumsal yapıya sahip işletmeler misyon ve vizyon bildirimlerini ortaya koyduktan sonra kurumsal işleyişlerinde hangi değerlere göre hareket edeceklerini belirlemektedirler. Bu temel değerler vasıtasıyla yöneticilerine, çalışanlarına, hissedarlarına, müşterilerine genel olarak işletmenin hangi değerler üzerinde ilerlediğini açıklamaktadır. Bu açıdan birçok işletmenin değer odaklı bir işletme stratejisi ve yaklaşımı benimsediğini söylemek mümkündür.

Değer odaklı yaklaşımın temelinde günümüz rekabet ortamında müşterilerin değişen beklenti ve isteklerini belirlemek bulunmaktadır. Belirlediği temel değerler vasıtasıyla işletme rakiplerine göre farklı stratejiler geliştirmekte ve geliştirdiği bu stratejileri düşük maliyetlerle gerçekleştirerek işletme karlılığını artırmaktadır (Çavmak, 2020:285). Benzer bir yaklaşımda Seyfioğlu (2019:799) tarafından ortaya konmuştur. Yazar işletmelerin temel değerleri oluşturmada ve bunları benimsemesinde, tüketicilerin ihtiyaçlarını tespit etmek, rakiplerine göre farklı olma üstünlüğü yaratmak, doğru müşteriye bulmak, müşterileri ile güven üzerine kurulu ilişki kurmak ve işletme karının istenilen hedefe doğru ulaştırmak olduğunu ifade etmiştir.

Örgütün sahip olduğu temel değerler misyon ve vizyon bildirgelerinden bağımsız düşünülemez. Örgütün sahip olduğu temel değerler, misyon ve vizyonun çalışanların işyerindeki tutum ve davranışların sergilenmesi sürecinde kendini göstermektedir. Bu yönüyle değerler ile misyon ve vizyon bildirgeleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde özetleyebiliriz (Kılıç, 2010:86);

Örgütsel idealler + Değerler: Misyon

Örgütsel hedefler + Değerler: Vizyon

2.4. Etik İlke ve Politikalar

Etik kanun, yönetmelik gibi yasal olarak uyulması gereken kurallarının dışında, toplumda yaşayan bireyler tarafından oluşturulan ilkelerdir. Bu ilkeler sadece bireyin bulunduğu toplumda değil bu toplumun dışında da evrensel boyutta kabul gören ilkelerdir. İlkeler evrensel toplum içerisinde bireyler arasında uyumun sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. İşletmeler belirli bir çevrede hizmet verdikleri için hizmet süresince işletme için alınan kararlarda işletmenin iç ve dış çevrelerini düşünmek zorunda kalırlar. İşletmelerin aldığı kararlar ve uyguladığı politikalar çevreyi etkilediğinde çevrenin de göstermiş olduğu tepkiler işletmeyi etkilemektedir. (Peker vd., 2016:870).

Etik ilkeler yüzyıllardır tartışılmaktadır, etik ilkeler tarihsel olarak felsefi ve dini düşünceleri, bilimdeki ilerlemeleri, tarihsel olayları, siyasi yönelimi, ahlakı ve diğer birçok hususu yansıtmaktadır. (Artal ve Rubenfeld, 2017:113). Sürekli artan küresel rekabet ve zamanımızın ekonomik talepleri ile daha karmaşık etik konuları ele alınmaktadır. Etik, bir kuruluşun ikliminin ve kültürünün canlı kalmasını sağlamak eğitim ve gelişimden sorumlu olanlar için süregelen bir zorunluluktur (Sekerka, 2009).

Etik ilkelere sahip işletmeler; işletmenin iç ve dış çevresini oluşturan kitleler nezdinde güvenli bir konum elde etmesini sağlamaktadır. Etik ilke ve politikalara sahip şirketler, paydaşlarını ve personellerini motive ederek onların performansının artmasını sağlayabilmektedir. Etik ilkeler kurumun bir parçası haline getirilerek işletmelerde etik iklim oluşturulabilir. Etik iklim vasıtasıyla kurum bir etik anlayışa sahip olur ve oluşan bu durumun işletmenin değerinin, üretiminin kalitesini ve marka değerini artmasına neden olur. Bununla birlikte işletme paydaşlarının, personellerinin, toplumun, alıcıların ve yatırım yapan insanların işletmeye olan güveni ve bağlılığını artırmaktadır. Ayrıca personelin memnuniyetinin artması personelin örgüte bağlılığının giderek artmasını sağlamaktadır. Çalışmalarını etik ilkeler çerçevesinde devam ettiren ve toplumla sürekli iletişim halinde olan bir işletme ulaşmak istediği kitlelere ulaşarak onlarla güvenli bir bağ kurmuştur (Çotul,2019:86). Yapılan tespitler temelinde işletmelerde etik ilke ve politikaların hem bireysel hem de örgüt düzeyinde pozitif birçok örgütsel katkısının olduğu görülmektedir.

3. Yöntem

Araştırmada yaşayan asırlık Türk işletmelerinin kurumsal web sayfasında yer alan misyon ve vizyon bildirgeleri, açıkladıkları temel değerler ile etik ilke ve politikaları incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi vasıtasıyla belirli bir konu hakkında araştırma konusu ile ilgili olan kelime ya da kelime gruplarının ne sıklıkta geçtiği tespit edilebilmektedir. Yapılan içerik analizi sayesinde toplanan veriler belirli bir sistematik dâhilinde derinlemesine incelenebilmektedir. Bu sistematik inceleme esnasında kodlar, kategoriler ve temalar oluşturulmaktadır. Araştırmanın 4 ana teması bulunmaktadır. Bu temalar kurumsal web sayfası bulunan



yaşayan asırlık Türk işletmelerinin açıklamış oldukları misyon ve vizyon bildiremeleri, temel değerler, etik ilke ve politikalarıdır. Bu bağlamda çalışmada nitel araştırma yazılımı ile belirlenen 4 ana temaya ilişkin kelime sıklıkları ve kelime bulutları elde edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde nitel araştırma yazılımı (NVİVO 14.0) kullanılmıştır.

3.1. Araştırma Örneklemi ve Kısıtları

Çalışmanın amacı doğrultusunda araştırma, yaşayan asırlık Türk işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yaşayan asırlık Türk işletmelerinin listesi Oktay Güvenli Vakfına ait Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisinin 2018 yılında yayınlanan İşletme Tarihi Özel sayısının ekinde elde edilmiştir. Elde edilen bu listeye göre yaşayan 82 adet asırlık Türk işletmesi bulunmaktadır. Liste Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1

Yaşayan Asırlık Türk İşletmeleri

SIRA NO	İŞLETME ADI	İŞ KONUSU	KURULUŞ YERİ	KURULUŞ YILI	SIRA NO	İŞLETME ADI	İŞ KONUSU	KURULUŞ YERİ	KURULUŞ YILI
1	ALİ MUHİDDİN HACİ BEKİR	Şekerleme	İstanbul	1777	42	TARİHİ KANLICA YOĞURDU	Yoğurt	İstanbul	1893
2	ŞEKERCİ CAFER EROL	Şekerleme	İstanbul	1807	43	TEKSİMA TEKSTİL ŞİRKETİ	Tekstil Makinesi Üretimi	Konya	1893
3	GÜLLÜOĞLU BAKLAVA	Baklavacılık	Gaziantep	1820	44	TUZCUOĞLU NAKLİYAT ŞİRKETİ	Nakliyat Sektörü	Konya	1893
4	BEYAZ FIRIN	Pastane	İstanbul	1836	45	TÜLOMSAŞ	Otomobil Sektörü	Eskişehir	1894
5	CATONİ DENİZCİLİK	Deniz Taşımacılığı	İskenderun	1840	46	REBUL	Eczane/Kozmetik Şirketi	İstanbul	1895
6	KEBAPÇI KADIR	Kebapçılık	Isparta	1851	47	TARİHİ SARIYER BÖREKÇİSİ	Börek	İstanbul	1895
7	SIEMENS	Endüstri/Enerji Sektörü	İstanbul	1855	48	KEBAPÇI RİDO	Kebapçılık	Mardin	1896
8	KALKANOĞLU PİLAVI	Pilavcılık	Trabzon	1856	49	KONYALI LOKANTASI	Geleneksel Türk Yemekleri	İstanbul	1897
9	GENERALİ SİGORTA	Sigorta Şirketi	İstanbul	1863	50	ALEVLİ ZÜCCACİYE	Züccaciye	İstanbul	1898
10	ZİRAAT BANKASI	Bankacılık Sektörü	Pirot	1863	51	HAKKI HELVACIOĞLU HELVALARI	Helvacılık	Kütahya	1898
11	HAFİZ MUSTAFA ŞEKERLEMELERİ	Şekerleme	İstanbul	1864	52	MİDAS ZEYTİNYAĞI	Zeytinyağı Fabrikası	Edremit	1899
12	KEBAPÇI İSKENDER	İskender Kebap	Bursa	1867	53	7-8 HASAN PAŞA FIRINI	Unlu Mamuller	İstanbul	1900
13	ULUDAĞ MEŞRUBAT	İçecek Firması	Bursa	1870	54	MADO YAŞAR DONDURMA	Dondurmacılık/Pastane	Kahramanmaraş	1900
14	KURUKAHVECİ MEHMET EFENDİ	Kahve	İstanbul	1871	55	SIRMAKEŞ SUYU	Kaynak Suyu	İstanbul	1900
15	SABUNCAKİS	Sabun Fabrikası/Çiçekçilik	İstanbul	1874	56	PANDELİ LOKANTASI	Restaurant	İstanbul	1901
16	NESTLE GIDA ŞİRKETİ	Gıda Sektörü	İstanbul	1875	57	ŞEKERCİ ALİ GALİP	Şekerleme	İzmir	1901
17	VEFA BOZACISI	Boza/Üzüm Şırası/Limonata	İstanbul	1876	58	TÜRK BANKASI	Bankacılık Sektörü	Lefkoşa	1901
18	ERDEN ŞEKERLEME	Şekerleme	Eskişehir	1878	59	ARKAS HOLDİNG	Nakliyat Sektörü	İzmir	1902
19	KEBAPÇI HACI OĞULLARI	Kebapçılık	Aydın	1878	60	HAMİDİYE SU	Kaynak Suyu	İstanbul	1902
20	KOMİLİ	Zeytinyağı/Sabun Sektörü	Midilli Adası/Bugün Ayrılık	1878	61	NCR (Ulusal Yazarkasa Şirketi)	Yazarkasa/POS Cihazı Üretimi	İstanbul	1902
21	MEYER SAAT ŞİRKETİ	Saat Üretimi ve Tamiri	İstanbul	1878	62	İBRAHİM ETEM ULAGAY İLAÇ SANAYİ	İlaç Sektörü	İstanbul	1903
22	BAYER İLAÇ	İlaç Sektörü	İstanbul	1880	63	BEBEK BADEM EZMESİ	Şekerleme/Kurabiye	İstanbul	1904

23	HELSAN HELVA	Helvacılık	Konya	1880	64	KAPTANOĞLU HOLDİNG	Deniz Taşımacılığı	Rize	1904
24	SAFFET ABDULLAH GÜLLAÇ	Güllaç Üretimi	İstanbul	1881	65	SANKO HOLDİNG	Tekstil Fabrikası	Gaziantep	1904
25	MALATYA PAZARI	Kuruyemiş/ Kuru Meyve/Pestil	Malatya	1882	66	KOSİTAŞ SİGORTA ŞİRKETİ	Sigortacılık	İstanbul	1906
26	CEMİLZADE	Şekerleme	İstanbul	1883	67	HACI ŞÜKRÜ FIRIN KEBABİ	Fırın Kebabı	Konya	1907
27	ÇÖĞENLER HELVA	Helvacılık	Konya	1883	68	KOSKA HELVACISI	Helvacılık/ Tatlıcılık	Denizli	1907
28	HELVACI NECMİ	Helvacılık	Akşehir	1883	69	POSTACIOĞLU HUKUK BÜROSU	Hukuk Firması	İzmir	1907
29	HACI AHMET ŞAHİN HELVA	Helvacılık	Adana	1884	70	İLANCILIK REKLAM AJANSI	Reklam Sektörü	İstanbul	1909
30	GABAYLAR ŞİRKETİ	Balıkçılık ve Spor Malzemeleri	İstanbul	1885	71	APIKOĞLU	Şarküteri	Kayseri	1910
31	MANİSALI GIDA	Helvacılık	Manisa	1885	72	ASLAN ÇİMENTO(OYAK ÇİMENTO) FABRİKASI	İnşaat Malzemesi Üretimi	İstanbul	1910
32	SINGER	Dikiş Makinesi	İstanbul	1886	73	BOSCH	Otomotiv Sanayi/ Beyaz Eşya	İstanbul	1910
33	STOK SİNAİ MÜLKİYET HİZMETLERİ ŞİRKETİ	Mülkiyet Hukuku	İstanbul	1887	74	ŞEKERCİOĞLU TARİHİ DURSUNBEY LOKUMCUSU	Şekerleme	Balıkesir	1911
34	HACI ABDULLAH LOKANTASI	Türk Yemekleri	İstanbul	1888	75	ABDİ İBRAHİM İLAÇ	İlaç Sanayi	İstanbul	1912
35	ÇUKUROVA TEKSTİL	Tekstil Fabrikası	Mersin	1888	76	MEŞHUR KÖFTECİ MUSTAFA	Köftçilik	Adapazarı	1912
36	HACI ŞAKİR	Sabun Fabrikası	İstanbul	1889	77	DEVELİ KEBAP	Kebabçılık	Gaziantep	1912
37	ZEYTİNOĞLU HOLDİNG	Ticaret Sektörü	Kütahya	1889	78	MEŞHUR ASRİ TURŞUCU	Turşuculuk	İstanbul	1913
38	ERICSSON	Telefon ve GSM Sektörü	İstanbul	1890	79	İLİYA ANCEL	Züccaciye	İstanbul	1914
39	YILDIZ ENTEGRE	MDF Fabrikası	Trabzon	1890	80	ŞEKERCİ OSMAN NURİ	Şekerleme	Ankara	1915
40	ECE AJANDALARI	Kırtasiye	İstanbul	1892	81	ŞENOCAK	Ticari Soğutucu Üreticisi	İzmir	1915
41	MEŞHUR FİLİBE KÖFTECİSİ	Köfte	İstanbul	1893	82	TARIŞ	İncir/Üzüm/ Pamuk/Yağlı Tohumlar Kooperatifi	İzmir	1915

Tablo 1’de yer alan yaşayan asırlık Türk işletmelerinin kurumsal web sayfaları incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda listede yer alan 82 işletmeden 17’sinin kurumsal web sayfası bulunmadığı tespit edilmiştir. Araştırma analizleri işletmelerin kurumsal web sayfalarında yer alan bilgiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle çalışmaya 64 işletme üzerinden devam edilmiştir. Ayrıca araştırma işletmelerin sadece kurumsal web sayfalarında yer alan bilgiler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Hâlihazırda bu bildirge, ilke ve değerlere sahip işletmelerden, web sayfası bulunmayan ya da kurumsal web sayfasında ilgili belgeleri ilan etmeyen işletmelerin bilgilerine ulaşamamıştır. Bu iki durum çalışmanın temel kısıtlarıdır.

3.2. Bulgular

Araştırma örneklememizde yer alan işletmeler araştırma için belirlenen 4 ana tema üzerinde derinlemesine incelenmiştir. Araştırmada yer alan her bir araştırmacı tarafından işletmelerin kurumsal web sayfaları kontrol edilmiştir. Elde edilen bilgiler belirli dosyalar oluşturularak tasnif edilmiştir. Araştırmada ilk olarak işletmelerin misyon bildireleri ele alınmıştır.



- Misyon Bildirgelerine İlişkin İstatiksel Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular yaşayan asırlık Türk işletmelerinden sadece 19'unun misyon bildirgesine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan kelime sıklık analizi neticesinde en sık tekrarlanan beş kelimenin sırasıyla **kalite, sürdürülebilirlik, zaman, üretim ve ürün** olduğu tespit edilmiştir. Yaşayan asırlık Türk işletmelerinin misyon bildirgelerine ait kelime bulutu Şekil 1' de gösterilmektedir.

Şekil 1

Yaşayan Asırlık Türk İşletmelerinin Misyon Bildirgelerine Ait Kelime Bulutu



- Vizyon Bildirgelerine İlişkin İstatiksel Bulgular

Yapılan istatiksel analizler neticesinde elde edilen bulgular yaşayan asırlık Türk işletmelerinden sadece 18'inin vizyon bildirgesine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan kelime sıklık analizi neticesinde en sık tekrarlanan beş kelimenin sırasıyla **lider, dünya, değer, kalite ve mutlu** olduğu tespit edilmiştir. Yaşayan asırlık Türk işletmelerinin vizyon bildirgelerine ait kelime bulutu Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2

Yaşayan Asırlık Türk İşletmelerinin Vizyon Bildirgelerine Ait Kelime Bulutu



- Temel Değerlere İlişkin İstatiksel Bulgular

İşletmelerin kurumsal web sayfalarından elde edilen bulgular neticesinde yaşayan asırlık Türk işletmelerinden sadece 17'sinin temel değerlerini açıkladığı belirlenmiştir. Yapılan kelime sıklık analizi neticesinde en sık tekrarlanan beş kelimenin ise sırasıyla **dürüstlük, saygı, kalite, güven ve müşteri** olduğu belirlenmiştir. Yaşayan asırlık Türk işletmelerinin sahip oldukları temel değerlere ilişkin kelime bulutu Şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3

Yaşayan Asırlık Türk İşletmelerinin Temel Değerlerine İlişkin Kelime Bulutu



- Etik İlke ve Politikalara İlişkin İstatistiksel Bulgular

Yaşayan asırlık Türk işletmelerinden kurumsal web sayfalarından elde edilen bulgular neticesinde sadece 6 işletmenin etik ilke ve politikaya sahip olduğu ortaya konmuştur. Yapılan kelime sıklık analizi neticesinde en sık tekrarlanan beş kelimenin sırasıyla **dürüstlük, saygı, bilgi, güvenilirlik, tarafsızlık** olduğu tespit edilmiştir. Yaşayan asırlık Türk işletmelerinin açıkladıkları etik ilke ve politikalara ait kelime bulutu Şekil 4'te gösterilmektedir.

Şekil 4

Yaşayan Asırlık Türk İşletmelerinin Etik İlke ve Politikalarına İlişkin Kelime Bulutu



4. Sonuç ve Öneriler

Asırlık işletmelerin uzun ömürlerinin sırrı nedir? Bu sorunun net ve kesin bir cevabı olmamakla birlikte araştırmacıların ortaya koyduğu çeşitli temel faktörler bulunmaktadır. Bunlara yönetim, kurumsal yönetim, beşerî, teknolojik ve finansal kaynaklar, örgütsel öğrenme, firmanın faaliyet gösterdiği ülkenin ulusal kültürü gibi belirli ana unsurlar örnek olarak verilebilmektedir (Eryılmaz, 2022b).

Bu faktörler dışında çalışmada şirketlerin sahip olduğu misyon, vizyon bildiğeleri, temel değerler, etik ilke ve politikalarının sürdürülebilirliklerinde önemli bir etken olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada yaşayan asırlık Türk işletmelerinin ifade edilen belgelerde hangi hususlara daha fazla vurgu yaptığı kelime sıklık analizleri ile ortaya konmuştur. İlk olarak araştırma sonucunda içinde bulunduğumuz dijital dünyada yaşayan asırlık Türk işletmelerinden halen henüz bir kurumsal web sayfası bulunmayan 18 firmanın olduğu tespit edilmiştir. Nitelikli kurumsallaşmanın önemli adımlarından biri olan ve tanıtım, pazarlama, güvenilirlik, görünürlük gibi birçok önemli katkısı olan kurumsal web site eksikliğinin yaşayan asırlık Türk işletmelerinde olması şaşırtıcı bir sonuç olmuştur.

Araştırma sonuçlarından elde edilen sonuçlara Tablo 1’de yer alan listede yer alan asırlık Türk işletmelerinden 64’ünün kurumsal web sayfasına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu işletmelerden 19’unun misyon bildirgesine, 18’inin vizyon bildirgesine sahip olduğu, 17’sinin temel değerlerini açıkladığı, 6 işletmenin ise etik ilke ve politikalara sahip olduğu ortaya konmuştur. Oransal olarak sonuçlara bakıldığında işletmeler için kurumsal yönetimin temelini oluşturan en önemli iki belgesi olan misyon ve vizyon bildirimlerinde, kurumsal web sayfasına sahip işletmelerin %30’unun bu belgelere sahip olduğu görülmektedir. Araştırmadan elde ettiğimiz bu sonuç 100 yılı aşkın bir süredir varlığı devam ettiren işletmeler için beklenmeyen bir durumdur.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bir diğer çarpıcı sonuç işletmelerden bu önemli belgelerden hepsine sahip olan sadece üç işletmenin var olmasıdır. Araştırma sonuçlarına göre misyon ifadesine sahip vizyon açıklamamış iki işletme ya da bu durumun tam tersi vizyon ifadesine sahip fakat misyon bildirgesi olmayan beş işletme mevcuttur. Misyon ve vizyon bildirgesi ve temel değerlere sahip olan yedi işletme bulunmaktadır. Bu durum aslında açıklanan bildirge ve belgelerin profesyonel bir bakış açısı ile ele alınmadığını ortaya koymaktadır.

Yapılan kelime sıklık analizleri neticesinde misyon bildirgesinde işletmelerin kalite ve ürün vurgusunu yaptıkları görülmektedir. Bu kelimelerle birlikte sürdürülebilirlik ve zaman kelimelerine de misyon bildirimlerinde sıklıkla yer verdikleri tespit edilmiştir. Vurgu yapılan kelimeler dikkate alındığında asırlık Türk işletmelerinin sürdürülebilirlik ilkesini esas alarak uzun vadede maliyetlerini azaltmak, kurumsal itibar ve imajlarını artırmak, toplum ve onun beklentileri ile işletme faaliyetlerini uyumlu hale getirmeyi amaçladıkları ifade edilebilir. İşletmelerin ayrıca kaliteli ürün ve üretimi ön plana çıkardıkları tespit edilmiştir. Vizyon bildirimlerine bakıldığında ise birçok işletmenin hedefinde olan “liderlik” kelimesine en sık vurgulanan kelime olarak karşımıza çıkmıştır. Birçok yeni kurulan işletmede olduğu gibi faaliyet gösterdikleri sektörlerde öncü konumda yer almak gelecekte işletmelerin kendilerini görmek istedikleri yer olmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin vizyon bildirimlerinde dış çevrelerine geniş bir bakış açısı kazandırdıkları ve dünya kelimesini öncelikledikleri tespit edilmiştir. Vizyon bildirimlerinin işletmelerin kalite ve değer vurgusu yaptıkları da ortaya konmuştur. Yaşayan asırlık Türk işletmelerinin açıkladıkları temel değerler ile etik ilke ve politikalarına bakıldığında temel değerler ile etik ilke ve politikalar arasında bir uyumun olduğu görülmektedir. Saygı ve dürüstlük kelimelerinin her iki temada da ilk iki sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Bu durum firmaların sahip olduğu değerler çizgisinde etik ilke ve politikalar ortaya koyduğu sonucunu çıkarmaktadır.

Yapılan tespitler temelinde günümüz işletmeleri için çeşitli öneriler sunulabilir. Üretim, ürün ve hizmet sürecinde kaliteden ödün verilmemesi gerekmektedir. Günümüz şirketleri sadece kar ve maliyeti düşünmek yerine toplumun ve dış çevrenin beklentilerini de anlayarak tüm yönetim fonksiyonlarında sürdürülebilir bir işletme olmayı başarmaları gerekmektedir. Gelecek hedeflerinde kendilerine dar bir çerçeve çizmeyerek dünyayı ve gelişmeleri takip etmeleri gerekmektedir. Saygı, dürüstlük ve güven kavramlarını, kurumsal yönetim anlayışlarının temel ilke ve değerleri haline getirmeleri büyük önem arz etmektedir. Bu araştırma çalışmanın metodoloji kısmında ifade edildiği üzere temel bazı kısıtlara sahiptir. Tespit edilecek daha kapsamlı bir işletme listesi olması durumunda araştırma bulguları ve sonuçları değişkenlik gösterebilecektir. Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak içerik analiz

kullanılmıştır. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda işletme sahipleri ve yöneticileri ile yapılacak yüz yüze mülakatlar ile araştırma derinleştirilebilir.

Kaynakça

- Aktürk, Y. (2009). Temel Değerlerin Sürdürülebilirliği ve Performans Değerleme İlişkisi (Master's Thesis, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Artal, R., & Rubinfeld, S. (2017). Ethical Issues in Research. *Best Practice & Research Clinical Obstetrics & Gynaecology*, 43, 107-114.
- Cady, S. H., Wheeler, J. V., Dewolf, J., & Brodke, M. (2011). Mission, Vision, And Values: What Do They Say?. *Organization Development Journal*, 29(1), 63.
- Capital Dergisi. (2023). <https://www.capital.com.tr/yonetim/%20liderlik/sirketlerin-omru-daha-da-kisalacak-mi>
- Çubukcu, M. (2023). Asırlık İşletmelerin Uzun Ömürlülüğüne Dair Bir Araştırma. *International Journal Of Management And Administration*, 7(13), 1-20.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74, 65-78.
- Çotul, A. (2019). İş Etiğinin Kurumsallaşmasının İşletmeler Açısından Önemi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 81-88.
- Çavmak, Ş. (2020). Değer Odaklı Sağlık Hizmetlerinin Sunumu: Türkiye Sağlık Sistemi İçin Öneriler. *International Anatolia Academic Online Journal Health Sciences*, 6(3):285-301.
- Dil, E. (2016). Türkiye’de Uzun Ömürlü İşletmeler: Kim? Nerede? Ne Yapıyor?. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45, 49-69.
- Eryılmaz, M. (2022a). Asırlık Türk Firmaları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 5(3), 519-543.
- Eryılmaz, M. (2022b). Asırlık Firmalar(ımız) Ve Anatomileri Üzerine Düşünceler. *Opinyu Fikir Platformu*, <https://Opinyu.Com/Mehmeteryilmaz/Asirlik-Firmalarimiz-Ve-Anatomileri-Uzerine-Dusunceler/>.
- Genç, Ç. (2016) Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi: Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi*, 13(13).
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon Ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- Ocak, M., Güler, M., & Basım, H. N. (2016). Türk Savunma Sanayi Firmaları Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(2), 503-518.
- Papulova, Z. (2014). The Significance Of Vision And Mission Development For Enterprises İn Slovak Republic. *Journal Of Economics, Business and Management*, 2(1), 12-16.
- Peker, A. A., Özdemir, Ş., Polat, Y., & Karakışla, E. (2016). Türkiye’de Muhasebe Eğitimi, Etik Değerler ve Meslek Etiği Üzerine Literatür Taraması. *International Journal Of Human Sciences*, 13(1), 869-880.
- Sekerka, L. E. (2009). Organizational Ethics Education And Training: A Review Of Best Practices And Their Application. *International Journal Of Training And Development*, 13(2), 77-95.
- Seyfioğlu, F. (2019). Değer Temelli Sağlık Hizmetleri Modeli. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(4), 799-822.
- Türk Dil Kurumu, (TDK). (2023). (www.tdk.gov.tr).
- Yaka, R. (2021). Şirketlerin Ömrüne Dair Doğrular ve Yanlışlar. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 35-55.



Extended Summary

The mission and vision declarations, core values, and ethical principles and policies of living centuries-old Turkish businesses have undergone some changes and developments from past to present. Profitability and survival are the two main objectives for businesses. Under the destructive competition and rapidly changing environmental and technological conditions of the 21st century, the ability of businesses to continue their existence is increasingly decreasing. For this reason, the lifespan of businesses may not last very long. This situation has a universal nature. It is seen that the number of historical enterprises in our country is much less and shorter than the number of enterprises and their establishment years, especially in countries such as Japan, England, Germany and Italy (Eryılmaz, 2022b).

When we look at the century-old Turkish enterprises, we see that a significant portion of these enterprises consist of small or medium-sized enterprises. However, the important issue here is not the smallness or size of the businesses, but to determine how the business still continues to exist. Many businesses established with human resources, financial structures similar to the centuries-old Turkish businesses alive today were closed within the first 5 years. This study has revealed how businesses that have been successful in preserving their assets for more than 100 years have survived, what they adopted as their mission, what vision they set out with, and what core values and ethical principles they base their business processes on.

The mission statement is a road map that reveals the business line in which organizations will operate, the values and beliefs they have, the reason for their existence, and the strategies they must follow in order to be institutionally different from other businesses (Muslu: 2014:155). Mission is an important part of strategic management. It should be defined before developing the strategy. Mission defines the area in which businesses create strategy. Unlike the vision statement, which helps the business determine its direction and shows where it wants to go, the mission defines the area in which the company will operate. Therefore, the mission relates to the directions in which the current and future company will operate. Mission, unlike vision, is not oriented towards the distant future. When we evaluate the mission with its time dimension, it can be stated that it does not have a built-in time dimension. In general, the mission statement shapes the identity, purpose and direction of an organization.

Vision is often seen as a picture of future excellence for organizations. In this picture, the best possible future is created for the person, team or organization. In this respect, it is possible to define the vision as a picture of the future that is based on ideas that transcend the present and generally motivates managers for generations (Papulova, 2014:13). The vision statement is a picture of what the organization wants to see itself as in the future. Vision statements should be clearly defined. In other words, vision statements should be of a type that employees of the institution can clearly understand. This will greatly affect the success of the declaration. At the same time, a good vision statement should be functional so that employees can operate within the scope of their roles and responsibilities, and holistic so that it can create a common feeling shared among employees (Kılıç, 2010:89).

Core values for a business express what is good and what is bad. This situation reveals which issues managers attach importance to in business management. Core values can also be considered as fundamental beliefs that determine what should and should not be included

in business processes (Genç: 2016:421). Businesses with a corporate structure based on solid foundations are built on values adopted by their founders and employees, which can maintain their originality and make sense even over time. A mission statement and organizational culture that includes these values are an indispensable element for organizations to survive. It would be wrong to evaluate businesses only from their commercial aspects and assign them only limited missions. "Profit and money" should not be everything for a business. However, for a business, organizational values are important parameters that show "Why" it continues to exist or "For what" it struggles (Aktürk, 2009:43). After businesses with a corporate structure put forward their mission and vision statements, they determine the values they will act in their corporate operations. Through these core values, it explains to its managers, employees, shareholders and customers the values on which the business operates.

Ethics are principles created by individuals living in society, in addition to the rules that must be followed legally, such as laws and regulations. These principles are universally accepted not only in the society in which the individual lives, but also outside this society. Principles have an important place in ensuring harmony among individuals within the universal society. Since businesses serve in a certain environment, they have to consider the internal and external environments of the business in the decisions taken for the business during their service. When the decisions taken and policies implemented by businesses affect the environment, the reactions of the environment also affect the business. (Peker et al., 2016:870).

In the research, the mission and vision declarations, the core values they declared, and the ethical principles and policies on the corporate web pages of century-old Turkish businesses were examined. Content analysis, one of the qualitative research methods, was used. Through content analysis, it can be determined how often words or word groups related to the research topic are mentioned on a particular topic. With this analysis, the data collected can be examined in depth within a certain systematic. During this systematic review, codes, categories and themes are created. The findings obtained as a result of the research reveal that only some of the century-old Turkish enterprises have a mission statement. As a result of the word frequency analysis, it was determined that the five most frequently repeated words were quality, sustainability, time, production and product, respectively. The findings obtained as a result of the statistical analysis reveal that only 18 of the century-old Turkish enterprises have a vision statement. As a result of the word frequency analysis, it was determined that the five most frequently repeated words were leader, world, value, quality and happy, respectively. As a result of the findings obtained from the corporate web pages of the businesses, it has been determined that some of the century-old Turkish businesses explain their core values. As a result of the word frequency analysis, it was determined that the five most frequently repeated words were honesty, respect, quality, trust and customer, respectively. As a result of the findings obtained from the corporate web pages of the century-old Turkish enterprises, it was revealed that only six enterprises have ethical principles and policies. As a result of the word frequency analysis, it was determined that the five most frequently repeated words were honesty, respect, knowledge, reliability and impartiality, respectively.



When the secret of the long life of century-old businesses is examined, it is seen that there are various basic factors. Certain main elements such as governance, corporate management, human, technological and financial resources, organizational learning, and the national culture of the country in which the company operates can be given as examples (Eryılmaz, 2022b). It seems that the issues that enable century-old companies to continue their existence are that they manage to become a sustainable business in all management functions by understanding the expectations of society and the external environment, rather than just thinking about profit and cost. The fact that they do not set a narrow framework for themselves in their future goals and follow the world and developments and make the concepts of respect, honesty and trust the basic principles and values of their corporate management understanding has been very effective in their continued existence.

Ek bilgiler

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

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma etik onayı gerektirmemektedir.



**TÜRKİYE HALKLA İLİŞKİLER TARİHİNE İZ BIRAKAN
KADIN: BETÛL MARDİN****THE WOMAN THAT MAKES AN IMPRESSION ON TURKISH PUBLIC
RELATIONS HISTORY: BETÛL MARDİN****Öğr. Gör. Dr. Pakize KAZANCI**

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye

ORCID iD: 0000 -0002-7053-9306, pakize.kazanci@gop.edu.tr

ABSTRACT

The characteristics of practitioners performing the profession are as important as the Public Relations profession itself. As a free-spirited woman with a character who thinks and acts far beyond her age, Betül Mardin is a successful communicator who has established the understanding of public relations in our country and played a major role in the perception of her as a profession. In this study, inferences have been made about the qualities that should come to the fore in practitioners, based on the characteristics that lead Betül Mardin, who has achieved great success and was deemed worthy of considerable appreciation and awards in the sector, and her public relations understanding. The public relations specialist has a high persuasive ability and confidence, is serious, takes his job seriously, is hardworking, self-developing, reads a lot, has a high general culture, has rules, has ethical rules and is aware of the importance of these rules, has strong human relations, is more persuasive than other persuasion methods. The successful implementer must be socially responsible. Due to the structuring of the reputation, the work can be seen as a kind of architecture and patience should be used in the construction of the reputation.

Keywords: History of Public Relations, Betül Mardin**ÖZET**

Halkla İlişkiler mesleğinin kendisi kadar mesleği icra eden uygulayıcıların özellikleri de önemlidir. Betül Mardin çağının çok ötesinde düşünen ve hareket eden bir kadın olarak ülkemizde halkla ilişkiler anlayışını yerleştiren, onu bir meslek olarak algılanmasında büyük rol oynayan başarılı bir iletişimcidir. Bu çalışmada büyük başarılarla imza atarak sektörde hatırı sayılır takdir ve ödüllere layık görülen Betül Mardin'in sahip olduğu özellikleri ile halkla ilişkiler anlayışı üzerinden uygulayıcılarda öne çıkması gereken niteliklere dair çıkarımlar yapılmıştır. Betül Mardin ikna kabiliyeti yüksek, güven veren, ciddi, işini ciddiye alan, çalışkan, kendini geliştiren çok okuyan, genel kültürü yüksek, kuralları olan, etik kurallara sahip ve bu kuralların öneminin farkında, beşeri ilişkileri kuvvetli, inandırarak ikna etmeyi diğer ikna yöntemlerinden daha önemseyen, sosyal sorumlu bir uygulayıcıdır. Betül Mardin'in sahip olduğu nitelikler bir halkla ilişkiler uygulayıcısında olması gereken özelliklerle uyumaktadır. Mesleği ifasında söz konusu özelliklerini iyi kullanmasının onu başarıya götürdüğü söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler Tarihi, Betül Mardin

1. Giriş

İletişim yöntem ve tekniklerinde yaşanan gelişmeler modern çağın insanını birçok açıdan güçlendirirken bazı durumlarda da işini zorlaştırmaktadır. İnternet teknolojisi ile iletişimin hızlı bir şekilde zaman ve mekân sınırlaması olmaksızın dağıldığı sosyal ağlarda kontrol kolayca kaybolmaktadır. Gerek yüz yüze gerek kitle iletişimi ile gerekse sosyal ağlar aracılığı ile var olmaya çalışan kurum ve kuruluşların bu çabası halkla ilişkilerin bir meslek haline gelme sürecini hızlandırmıştır. Bu gelişmelerle birlikte küreselleşmenin bir sonucu olarak kurumların uluslararası arenada boy göstermeye başlaması ve halkla ilişkilerin kültürlerarası bir çaba haline gelmesi (Ural, Güzelcik, 2012) uygulayıcılardan beklentilerin çoğalmasına sebep olmuştur.

Rex Harlow ve 65 uzmanın halkla ilişkilere dair yapılmış 472 adet tanıma binaen ulaştıkları sonuçlardan biri halkla ilişkilerin uzmanlık gerektirdiği ve başarı için işinin ehli uzmanlara ihtiyaç duyulduğudur (Peltekoğlu Z. F., 2018). Halkla İlişkiler uygulamalarının giderek stratejik iletişim yönetimine evirildiği günümüzde halkla uygulayıcılarının yönetimin kararlarına dâhil olması ve ayrıca bir birim olarak kuruluşlarda bulunması gerekmektedir (Dozier & Grunig, 1992).

Halkla ilişkiler anlayışının uğradığı değişim ve dönüşümde dünyada ve ülkemizde yaşanan küreselleşme sürecinin büyük etkisi olduğunu kabul etmekle birlikte onu başarıyla uygulayanların payını görmezden gelmek mümkün değildir. Ülkemizin halkla ilişkiler geçmişinde kilometre taşlarından biri olarak görülen Betül Mardin, bir halkla ilişkiler uygulayıcısı olarak başarılı kadınlar listesinin en başına adını Halkla İlişkilerin *Anne*'si olarak yazdırmıştır. Betül Mardin'in hayatına göz atıldığında başarısının altında yatan istikrarlı, idealist ve girişimci ruhundan etkilenmemek elde değildir. Karşılaştığı türlü zorluklar karşısında yılmayan, hedeflerine gayretle ve heyecanla ulaşmaya çalışan bu güçlü hanımefendiyi ulusal ve uluslararası arenada tanınır kılan şey onun zekâsını ve hayal gücünü mümkün merteye kullanmasıdır ancak bu zorlu yolculukta ona eşlik eden mücadeleci ruhu ve azmi her Türk kadınına örnek olacak cinstendir.

Günümüzde hala gelişimini sürdüren halkla ilişkiler çabalarının hedef kitle ile ilişki ve iletişimi başlatma sürdürme gibi önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır. Bu görevi yerine getirecek halkla ilişkiler uygulayıcılarının alanında kendini kanıtlamış kişilerden alacağı ilham bu çalışmanın motivasyonu olmuştur. Betül Mardin'i başarıya götüren özellikleri ve uygulayıcılara tavsiyelerinden yola çıkılarak halkla ilişkiler uzmanında öne çıkması gereken niteliklere dair çıkarımlar yapılarak günümüz ve gelecekteki uygulayıcılara örnek olması amaçlanmıştır.

Bu çalışmada halkla ilişkiler kavramı ve önemine değinildikten sonra Mardin'in hayatı, elde ettiği başarılar aldığı ödüller ve halkla ilişkiler anlayışı incelenmiştir. Halkla ilişkiler alanında yapılmış birçok çalışmada Betül Mardin' in uygulamaları ve düşüncelerine yer verilmiştir. Ancak gerek iş hayatı gerek alana dair düşünce ve katkılarının tamamen Betül Mardin özelinde yer aldığı akademik bir çalışma bulunmamaktadır. Halkla ilişkilere Betül Mardin'in gözünden bakan bu çalışmanın literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir.

2. Halkla İlişkiler Kavramsal Çerçeve

Halkla ilişkiler kavramını açıklamak için onu çok farklı açılardan ele alan birçok tanım mevcuttur. Bunun sebeplerinden biri olarak onu uygulayanların halkla ilişkilerin rolüyle ilgili farklı dünya görüşlerine sahip olmaları gösterilebilir (Kalender, 2008). Dolayısı ile



farklı dünya görüşleri tanımlara ve uygulamalara da yansımaktadır (Peltekoğlu F. B., Halkla İlişkiler Nedir?, 2007). İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte halkla ilişkilere dair tanımların da yönetim fonksiyonu ve iletişim yönetimi odağında yoğunlaştığı görülmektedir (Kalender, 2008). Türkiye'nin halkla ilişkiler geçmişinde önemli bir yere sahip olan Alâeddin Asna (1998) halkla ilişkileri 'özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürmesi yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır' şeklinde tanımlayarak onun planlı iletişim faaliyetleri yönüne vurgu yapmıştır.

Ülkemiz halkla ilişkiler tarihinde önemli bir yere sahip olan Metin Kazancı'da (1995) halkla ilişkileri "yönetim-halk ilişkisini iyileştirmeye yönelik, temelinde iletişimin yattığı bir etkileşim çalışması" şeklinde tanımlamıştır. Peltekoğlu halkla ilişkilerin iletişim yönetimi boyutuna vurgu yapar. Ona göre halkla ilişkiler, 'kurumun amaçları üzerine yapılanan, önem sırası -kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtımçı ve çalışanlar gibi kurumun ve kampanyanın hedeflerine göre- değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir' (Peltekoğlu, Balta, 2007).

'Halkla ilişkiler nedir?' sorusuna verilen onlarca tanıma binaen halkla ilişkiler için şunlar söylenebilir (Kalender, 2008):

- Halkla İlişkiler iletişimin iki yönlü doğasını vurgulayan bir iletişim fonksiyonunu ifade eder.
- Halkla ilişkiler kurum ve kamusu arasında karşılıklı anlayışı, iyi niyeti kurmak ve sürdürmekle ilgilenir.
- Halkla İlişkiler kurum ve kamusu için olası sorunları ve eğilimleri tespit etmek, yorumlamak için bilgi toplama işlevini yerine getirir.
- Halkla ilişkiler kurumları rasyonel amaçlarını belirlemekte ve bu amaçlara ulaştırmakta yardımcı bir fonksiyona sahiptir.
- Halkla ilişkiler kurumları sosyal sorumlulukları ile ticari faaliyetleri arasında bir denge kurmalarını sağlayan bir rol üstlenmektedir.

Halkla İlişkilere dair yapılan farklı tanımların ortak noktası iletişimdir. İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin etkisiyle 'İletişim Çağı' olarak adlandırılan ve oldukça karmaşık ve gelişmiş bir altyapıya sahip olan günümüz çağında sınırlar ortadan kalkmış, iletişimi kolaylaştıran bu gelişmelerle birlikte bilgi güç haline gelmiştir. Üretimden satışa kadar her konuda verimlilik artışı hedeflenmiştir (Stonier, 1998). Küreselleşmeyle birlikte daha rekabetçi olmak zorunda olan kuruluşlar yeni düzene ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Bu zorlu yarışta kuruluşları başarıya götüren uygulamalardan birisi de halkla ilişkilerdir.

Halkla ilişkiler eğitimini veren ilk kişi olan Edward Bernays'a göre halkla ilişkiler uzmanı iyi tahlil yeteneğine sahip olmalıdır. Hedef kitlenin düşüncelerini, görüşlerini anlayabilmeli ve bunları müşterisine aktarabilmeli müşterisinin görüş ve düşüncelerini de hedef kitleye aktarabilmelidir. Bu özelliklere ilaveten Peltekoğlu halkla ilişkiler uzmanının gelişmelere açık, yeni yaklaşımlar geliştirerek hedef kitlenin dikkatini çekebilecek yaratıcı bir bakış açısına sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca geniş bir sağduyu ve empati duygusuna sahip olmalıdır. Mizah ve estetik duygusu kuvvetli, üretken, yeri geldiğinde, eleştirel ve tarafsız olabilmelidir. Karşılıklı anlayışın geliştirilebilmesi için iletişim yöntem ve tekniklerini bilmenin yanında sahip olduğu dili iyi kullanmalıdır. Güçlü bir kişiliğe sahip olmanın yanında liderlik vasfını taşımali, güvenilir olmalıdır. Geniş bir bilgi birikimine sahip

halkla ilişkiler uzmanının dış görünüşüne de önem vermesi gerekmektedir (Balta Peltekoğlu, 2013).

3. Betül Mardin Hakkında

Türkiye'nin ilk kadın halkla ilişkiler uzmanı olarak anılan Betül Mardin 1926 yılında İstanbul'da doğmuştur. Çocukluğunda gördüğü fiziki ve psikolojik kötü muamelelerle karşılaşan Mardin beş yaşına kadar konuşamamış, on üç yaşına kadar kekeme kalmıştır. Fiziki bazı sorunlarla da baş etmek zorunda kalan Mardin liseyi Amerikan Kız Kolejinde okumuş ancak ailesi üniversite tahsiline karşı çıkmıştır (Biyografya, 2023).

1952 yılında Tercüman gazetesinin magazin bölümünde mesleğe adım atan Mardin, 1964 yılında İstanbul TRT'de çalışmaya başlamıştır. 1967 yılında Uğur Dünder ile birlikte İngiltere'ye BBC'ye eğitim için gönderilmiş İngiltere'de BBC Televizyon Kursundan mezun olduktan sonra Ankara televizyon bölümüne ders vermiş ve oyun bölümünün de başkanı olmuştur. Özel sebeplerden dolayı İstanbul'a dönmesi gereken Mardin, TRT'den istifa etmiş ve İstanbul'da reklamcılık yapmaya karar verdikten sonra ilk olarak Akbank ile çalışmıştır. Dönemin yönetim kurulu başkanı Ahmet Dallı Mardin'e farklı bir iş teklifinde bulunmuş ve işçileri ile arasında aracılık etmesini, işçilerin söylediklerini kendisine, kendisinin söylediklerini işçilere aktarmasını istemiştir. Fakat istenen görevi zihninde tam olarak netleştirememiş böyle bir mesleğin var olduğunu Fransızcasının 'Relation Publique' olduğunu öğrenmiştir. İngilizce kaynaklardan edindiği bilgilere dayanarak işi kabul etmiş ve böylelikle tanıtım ve halkla ilişkiler dünyasına ilk adımını atmıştır (Mardin, 2008). Sonrasında İstanbul'un ilk serbest halkla ilişkiler danışmanı olarak çalışmaya başlamıştır (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013).

Kadınların Halkla ilişkiler mesleğinde yönetici pozisyonunda oldukları örneklerle sıklıkla rastlamamakla birlikte Betül Mardin'in toplumsal cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmasına rağmen ülkemizde bu mesleğin oluşmasında, gelişmesinde büyük katkılar sağlamıştır. Betül Mardin Türkiye halkla ilişkiler tarihinde gelinebilecek en üst noktaya gelerek mesleğin duayeni, ustası (Kalan, 2021) halkla ilişkilerin annesi olarak anılır olmuştur (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013). Türkiye için halkla ilişkilerin bir meslek olarak algılanmasında büyük bir rol oynamıştır (Biyografya, 2023).



4. Halkla İlişkiler Anlayışı

Günümüzde böylesine geçerli bir meslek halini almış olan halkla ilişkilerin gerçek başlangıcı Mardin'in ifadesine göre insanlığın başlangıcıyla aynı zamandadır. Ancak son yüzyılda Halkla İlişkiler çeşitli iletişim araçlarının kullanıldığı yeni bir bilim dalı haline gelmiştir (1987).

Halkla ilişkiler dünyanın birçok yerinde ve ülkemizde kadınsı bir meslek olarak algılanmaktadır. Bunun sebebi ise mesleği daha çok kadınların tercih etmesine bağlanmaktadır. Mesleğin icrası için şefkat, diğergamlık, bağlılık vb. değerlerin gerekli olduğu aynı zamanda kadınların iletişim odaklı işlere olan ilgisi vb. özelliklerinden dolayı kadınların bu meslekte neden daha çok var olduklarını anlamayı kolaylaştırır. Kadınların ikna kabiliyetinin erkeklere nazaran daha yüksek olduğunu ifade eden Mardin günümüzde en önemli şeyin güven olduğunun altını çizmektedir. Mardin iletişim aracılığı ile karşıdakini anlamanın kolaylaştığını karşı tarafa güvenildiği takdirde hoşgörü ve sağduyunun ardından geldiğini düşünmektedir (Milliyet, 2005).

Halkla İlişkiler çalışmalarının Türkiye’de yaygınlaşması 1960 yılının sonlarında doğru yabancı sermayenin ülkeye girmesi ve devlet politikalarının halkla ilişkiler odaklı şekillendirilmesi ile artmıştır. Günümüze gelene kadar iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle yepyeni bir boyut kazanan halkla ilişkiler disiplinin gelişmesinde sektörde çalışan birçok kadının katkıları yadsınamaz.

Günümüzde halkla ilişkilerin daha saldırgan, daha hırsla uygulanan bir meslek haline geldiğini düşünen Mardin insanların birbirlerine güvenilebilmeleri için ahlak yasalarının olması gerektiğini ve bu yasaların ne kadar zaruri olduğunu yine yeniden uygulayıcılara hatırlatılmasını tavsiye etmektedir (Milliyet, 2005). Halkla ilişkileri her kurum ve kuruluşun uygulayabileceğini ancak reklamın uygulama alanlarının nispeten daha dar olduğunu belirtir. Başarılı bir halkla ilişkiler uzmanı doğruyu anlatmalıdır. Kendi deyimi ile ‘bir ördeğe kuğu zarafeti vermemesi’, ikna edici olması gerekmektedir (Mardin, 1994). Bu yorumları Mardin’in iletişim yöntem ve tekniklerini bilen aynı zamanda ikna kabiliyeti yüksek, çok yönlü düşünen aynı zamanda mizahi yönü güçlü bir uygulayıcı olduğunu göstermektedir.

Betül Mardin’e göre halkla ilişkiler çağın vazgeçilmez bir unsurudur. Zor kullanmadan ya da para ile satın alarak değil doğru bilgi ile inandırarak kitlelere bir şey yaptırabilmek için kullanılan bir yöntemdir. Kurum ve kuruluşlar halkla ilişkileri sadece ürün satmak için kullanmazlar. Mardin halkla ilişkilerin alıcılarla ilişkiden hükümet ilişkilerine kadar birçok paydaşın beşeri ilişkiler aracılığı ile bilgilendirilmesi inandırılması ikna edilmesi mantığına dayandığını vurgular (Mardin, 1994). Halkla ilişkilerin siyasette de rol almaları nedeniyle bazen uygulayıcılarına spin doctor dendiğini ifade etmiş ve bu kelimeye Türkçe karşılık olarak ‘topaç doktorları’ denilmesini önermiştir (Milliyet, 2005). Mardin halkla ilişkiler uygulayıcılarının savaşta da, barışta da, satışta da, pazarlamada da, sosyal sorumluluklarda da çok mühim bir yeri olduğunu düşünmekte ve bu meslek sayesinde kendisinin cennette bir ormanı olduğunu ifade etmektedir. Mesleğe böyle bir değer atfetmesinin sebebini de halkla ilişkiler aracılığı ile insanların yaşam kalitesini yükseltirken bir yandan onlara mutluluk ve güven vermesine bağlamaktadır (Milliyet, 2005). Mardin yaptığı iş ile alakalı geniş bir bilgi birikimine sahiptir. Meslekle alakalı iyi tahlil yeteneği bulunmaktadır. Yaptığı işin kişilere mutluluk ve güven vermesi onun sosyal sorumlu, sağduyulu tarafını göstermektedir.

Çok uzun bir süre tarzında hiçbir değişiklik yapmadan, saç stili ve bastonuyla öncelikli olarak kendinde bir imaj oluşturan Mardin, halkla ilişkilerin bir kuruluşun saygın imajını zihinlere yerleştirmek ve kuruluşun prestijini artırmak amaçlı hareket ettiğini söyler. Hatta şirketin saygınlığını öyle yüceltir ki tüketiciler o firmanın ürettiği her şeyi kaliteli olarak algılar (Mardin, 1994). Mardin günümüz yöneticilerinin iletişim konusunda yeterince sabırlı davranmadığını ve itibar mimarlığı olarak ifade ettiği işte sabır ve sürekliliğe ihtiyaç duyulduğunu düşünmektedir (Mardin, 2012). Yaptığı işi bir çeşit mimarlık olarak gören Mardin halkla ilişkilerin son 100 yılın en önemli mesleklerinden biri olduğunu vurgular ve sektöre genel olarak bakıldığında halkla ilişkilere başvuran ve başvurmeyan firmaların belli olduğunu altını çizerek (Mardin, 2012). Mardin tarz sahibi, öncelikli olarak kendi imajını başarıyla yapılandırmış bir uygulayıcıdır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarına da sabrı ve sürekliliği öğütlemektedir. Kural sahibi olmak ve bunları her koşulda uygulayabilmek güçlü bir karakterin göstergesidir.

Betül Mardin halkla ilişkilerin mesleği uyguladığı tarihte de günümüzde de net olarak anlaşılamadığından şikâyet etmiştir. Mesleği günlük hayattan anlaşılır örneklerle somutlaştırmayı başarmış bir uygulayıcıdır. Halkla ilişkileri doğru bilgilendirme yaparak

ikna etme sanatı olarak gören Mardin iyi bir halkla ilişkiler için öncelikli olarak araştırma yapmanın önemli olduğunu vurgulamıştır. Sonraki aşama ise hedef kitleyi belirlemektir. Bu anlatımı güzel bir örnekle somutlaştırarak ‘Karşı apartmandaki kızı seviyorsanız, hedef kitleniz apartmanın kapıcısı olmalı, ilk önce ona ulaşmalısınız. Daha sonra bakkalın çırağı ve manavın çırağı aracılığıyla o kıza ulaşabilirsiniz. Annesine babasına ulaşmak ise en son aşamadır’ demiştir (Hürriyet, 2005). Mardin ikna konusunda farklı açılardan düşünen tüketiciye yaratıcı bir şekilde ulaşmanın yollarını bilen aynı zamanda araştırmacı ve mizahi yönü güçlü kişiliğe sahiptir.

Günümüz koşullarında görülmemiş bir hırsla süregelen rekabeti kendi lehine çevirebilecek bir güce sahip olan halkla ilişkiler Mardin’e göre “sıradan olmakla önemli olmak” arasındaki farktır (Mardin, 1994). Mardin kendisinin daha 10 yaşında bir çocuk iken ülkesi için bir şeyler yapmaya söz verdiğini ve ülkemizin dışarıya tanıtımı için film ve müzikten yararlanılabileceğini düşünmektedir (Mardin, 2012). Bu düşünce onun ileri görüşlü, üretken, sağduyulu, olduğunu göstermektedir.

Betül Mardin’in sektördeki başarısında onun kendi ifadesi ile ‘ciddi, çalışkan, çok okuyan, çok bilen, çok ukala ve kuralları olan’ birisi olmasının da etkisi büyüktür (Milliyet, 2005). İletişimcilere amaçlarının farkında olmaları ve vazgeçilmez olabilmek için çalışmaları konusunda tavsiyeler veren Mardin (2012), sahip olduğu amaçları doğrultusunda enerjisini devamlı yükselterek çalışmış ve halkla ilişkilerin ülkemizde bir meslek haline gelmesinde büyük rol oynamıştır.

5. Başarıları ve Ödülleri

Çalışma hayatı 1952 yılında Tercüman gazetesinin magazin bölümünde başlayan Mardin ardından Yeni Sabah’a geçmiştir. 1960 yılında bir gazetede tercümanlık yapmaya başlayan Mardin bu süre zarfında farklı alanlarda da çalışmaya devam etmiştir. Türkiye’ye televizyon gelmeden TRT tarafından BBC’ye televizyon dersi almak için gönderilmiş kendi ifadesine göre eğitim tamamlanmadan konuya hâkimiyeti anlaşılmış (Mardin, 2014) ve ülkemize dönüp televizyon ile ilgili eğitimler veren ilk kişi olmuştur (Dolan, 2020).

Türkiye’nin ilk kadın halkla ilişkiler uzmanı olarak anılan Mardin’in tiyatro alanına olan ilgisi bu alanda da deneyim kazanmasına yardımcı olmuştur. Tiyatro sayesinde çevresindeki olaylara daha yaratıcı bakmasına aynı zamanda empati duygusunun güçlenmesine de sebep olmuştur. Dormen Tiyatrosu’nun uyarılama, çeviriler, prodüksiyon, dekor vb. işleriyle birlikte basınla ilişkilerini de yürüten Mardin (Biyografya, 2023), 1960’lı yıllarda tiyatronun sahneleneceği oyunların yemek, ön gösterim organizasyonu ile birlikte halkla ilişkilerine yoğunlaşmış, basınla ilişkileri sayesinde oyunların gişe başarısının olumlu yönde etkilendiğini görmüştür (Blog.Ofix, 2022). Halkla İlişkiler uygulamalarının olumlu sonuçlarına şahit olan Mardin artık tamamen halkla ilişkilere inanmış ve aktif olarak çalışmaya başlamıştır.

1969 yılında Betül Mardin, Ayşegül Dora ve diğerleri Dünya Ticaret Odası’nın Türkiye’de ilk kongresinin düzenlenmesinde ve reklam şirketlerinin kurulmasında önemli rol oynamışlardır. Mardin 1971-1974 yılları arasında halkla ilişkiler konusunda uzmanlaşmak için Londra’da çalışmalarını sürdürmüştür. Türkiye’deki halkla ilişkiler uzmanlarının tek bir çatı altında toplanması, mesleki dayanışma mantığı ile 1972 yılında kurulan Türkiye Halkla İlişkiler Derneği’nin (TUHİD) başkanlığını üstlenen Betül Mardin’in yaptığı halkla ilişkiler çalışmaları dünya çapında ses getirmiştir (Biyografya, 2023).



Halkla ilişkilerin babası olarak tanınan Alaeddin Asna 1974 yılında ilk Türk Halkla İlişkiler Ajansı olan A&B Ajans'ı kurduktan bir süre sonra Betül Mardin şirkete katılmıştır. Ajans Boeing, English Tourism Organization, Benetton British Airways, Four Seasons, Northern Telecom (Netaş), Sheraton, Kodak, BMW ve Levi's gibi birçok özel ve kamu kuruluşuna hizmet vermiş, Paşabahçe, Pamukbank, Sheraton Oteli gibi birçok şirkete “itibar mimarlığı” yapmıştır. Ajans yöneticileri, büyük ölçekli uluslararası şirketlerle çalışmaları sonucunda ABD, İngiltere, Fransa, Almanya, İsviçre, Kanada ve Japonya'daki PR uzmanlarından halkla ilişkilerde planlama ve proje geliştirme konularında bilgi ve deneyim kazanmıştır (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013). Asna ile yollarını bir süre sonra ayıran Mardin 1987 yılında Nilgün Pirinçcioğlu ve Canan Noyan ile birlikte ‘Image Halkla İlişkiler’i kurmuştur. Kurumsal iletişim, kriz yönetimi, profesyonel danışmanlık vb. birçok alanda sayısız firmayla sayısız projeyi hayata geçirerek hizmet veren Mardin sağlık, eğitim, finans, ulaşım vd. birçok alanın gelişmesinde de pay sahibi başarılı bir iş kadını olmuştur. Ancak sigara ve silah şirketleri ile çalışmamış siyasetten uzak kalmayı tercih etmiştir (Blog.Ofix, 2022).

1976–1982 yılları arasında Türkiye’nin uluslararası arenada da tanınması amacıyla çalışmalar yapan Mardin ‘Avrupa Halkla İlişkiler Dernekleri Konfederasyonu’ (CERP) ile Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği (IPRA)’ya üye olmuş ve bu kurumlarda aktif görevler üstlenmiştir. 1992 yılında Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği (IPRA) Yönetim Kurulu'na seçilen Betül Mardin, 1995 yılında IPRA'nın ilk Türkiye Başkanı olduktan iki yıl sonra ‘üstat’ anlamına gelen ‘Member Emeritus’ ünvanını kazanmıştır (DijitalAge, 2018). Türkiye’de halkla ilişkiler mesleği uluslararası güç kazanarak yerelden küresele doğru genişlemiştir. Avrupa Halkla İlişkiler Federasyonu ve Halkla İlişkiler Vakfı üyesi olan Mardin, Halkla İlişkiler Derneği'nin de Kurucu-Başkanı olup, 1998 yılında IPRA'dan Fahri Üye ünvanı almıştır (Bıçakçı & Hürmeriç, 2013).

1969 yılında İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi’nde Radyo ve Televizyon programcılığı dersi, 1975’ten itibaren Boğaziçi Üniversitesi Turizm Bölümü’nde ve İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi’nde Halkla İlişkiler konusunda dersler vermiştir. 1997 yılından sonra İstanbul Bilgi Üniversitesi İletişim Fakültesi’nde öğretim üyesi olarak çalışmıştır (DijitalAge, 2018).

1998 yılında Anadolu Üniversitesi tarafından iletişim alanında fahri doktor ilan edilmiştir (Hürriyet, 2005). Mardin 2005 yılında, Public Relations Society of America'nın (PRSA) 2005 ‘Halkla İlişkilerde Yaşam boyu Başarı Atlas Ödülü’ne layık görülmüştür. 1995'ten beri PRSA Uluslararası Bölümü tarafından desteklenen bu prestijli ödül, her yıl kariyeri boyunca küresel ölçekte halkla ilişkiler uygulamalarına ve mesleğine olağanüstü katkılarda bulunan bir kişiye verilmektedir. Betül Mardin, profesyonel etik, hoşgörü, karşılıklı yardımlaşma ve saygıyı tüm dünyada aktif bir şekilde teşvik ettiği için uluslararası halkla ilişkiler alanında seçkin kabul edilir. Ödül töreninde ülkemizin dışarıya tanıtımında eksiklikler olduğunu ve dışarıya açılmanın gerekliliğini ‘Bülbül ötüyor ama sesini duyan yok. Burada değil, dışarıda ötmemiz, sesimizi dünyaya duyurmamız gerekiyor’ sözleriyle dile getirmiştir (MediaCat, 2005).

Sektörde ve hafızalarda iz bırakan sektör liderlerine verilen ‘İZ-İletişimin Zirvesindekiler Ödülü’ 2011 yılında Betül Mardin’e verilmiştir (TUHİD, 2011).

Dünyaca ünlü pazarlama iletişimi yayını olan Advertising Age’in 1997 den beri düzenlemiş olduğu ‘Women to Watch: Fark Yaratan Kadınlar’ töreni 2013 yılında ilk kez Türkiye’de de yapılmaya başlanmıştır. ‘Yaşam Boyu Başarı Ödülü’ öncelikli olarak

pazarlama, marka, reklam ve medya dünyası olmak üzere iş dünyasında dikkat çeken kadınların başarılarını gözler önüne sermek için yapılan bir seremonidir. Alanında yenilikçi bir lider olan birçok şeyin üstesinden gelmiş ve daha önünde başarılacak pek çok işi olan izlenmeye değer bir kadın ifadeleriyle bu ödülü almaya ülkemizde Betül Mardin layık görülmüştür. Bütün bunlara ek olarak iletişime gönül verenlere maddi ve manevi desteğini esirgemeyen Betül Mardin geleceğin halkla ilişkiler profesyonellerine 2013 yılından itibaren burs vermektedir (TUHİD, 2013).

6. Sonuç

Kâr amacı gütsün ya da gütmesin geçmişte de günümüzde de kurumların aşmak zorunda oldukları güçlükler var olmuştur. Zorlu koşullara ek olarak rekabet edilecek kurum ve kuruluşların artması, iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, tüketicilerin bilinçlenmesi ve küreselleşmenin etkisiyle fiziki sınırların önemini yitirmesi halkla ilişkilere duyulan ihtiyacı artırmıştır. Sektörde var olabilmek için her türlü imkâna sahip olmanın yanı sıra bilginin gücünü arkasına alabilen kuruluşların ayakta kalacağı muhakkaktır. Halkla ilişkiler; dikkatini üzerine çekmenin her geçen gün zorlaştığı çağın tüketicilerini sağlam bağlarla işletmeye bağlamak için bir cankurtaran vazifesi görmektedir

İletişim yöntem ve tekniklerinde yaşanan gelişmeler insanların gündelik işlerinden en önemli konulara kadar her aşamada etkili olmaktadır. Çağın insanı artık daha çok şey bilmekte, daha iyisini istemekte, daha zor ikna olmakta aynı zamanda daha az hayret etmekte ve daha az bağlanmaktadır. Bu bağlamda bir halkla ilişkiler uzmanında olması gereken nitelikler de her geçen gün artmaktadır. Halkla İlişkiler mesleğinin kendisi kadar mesleği icra eden uygulayıcıların da özellikleri önemlidir.

Halkla ilişkiler uzmanı hedef kitle ile müşteri arasında köprü vazifesi görmeli bunun için de iyi tahlil yeteneğine sahip olmalıdır. Hedef kitlenin dikkatini çekebilecek yaratıcı bir bakış geliştirmesi için gelişmelere açık olmalıdır. Mizah ve estetik duygusu kuvvetli, üretken, yeri geldiğinde, eleştirel ve tarafsız olabilmelidir. Karşılıklı anlayışın geliştirilebilmesi için iletişim yöntem ve tekniklerini bilmeli, dilini iyi kullanmalı geniş bir sağduyu ve empati duygusuna sahip olmalıdır. Güçlü bir kişiliğe sahip olmanın yanında liderlik vasfını taşımalı, güvenilir olmalıdır. Geniş bir bilgi birikimine sahip halkla ilişkiler uzmanının dış görünüşüne de önem vermesi gerekmektedir. İkna kabiliyeti yüksek ve güven veren, ciddi, işini ciddiye alan, çalışkan, kendini geliştiren çok okuyan, genel kültürü yüksek, kuralları olan, etik kurallara sahip ve bu kuralların önemini farkında, beşeri ilişkileri kuvvetli inandırarak ikna etmeyi diğer ikna yöntemlerinden daha başarılı uygulayan, sosyal sorumlu olmalıdır. Yaptığı iş itibarın yapılandırması olarak bir çeşit mimarlık olarak görülebilir ve bu işi yapacak kişiler sabırlı olmalıdırlar. Mesleğin icrası için şefkat, diğergamlık, bağlılık vb. değerler gereklidir. Ek olarak kadınlar iletişim odaklı işlere daha ilgilidir. Bundan dolayı kadınların halkla ilişkiler mesleğinin gerektirdiği becerilere fitrat olarak daha yatkın olduğu söylenebilir.

Betül Mardin'in sahip olduğu nitelikler bir halkla ilişkiler uygulayıcısında olması gereken özelliklerle uyumaktadır. Mesleğin ifasında söz konusu özelliklerini iyi kullanmasının Betül Mardin başarıya götürdüğü söylenebilir.

Halkla ilişkiler çağa uygun ve yeniliğe ve gelişmelere açık bir meslek olmasına rağmen genel olarak ülkemizde halen anlaşılamamıştır. Bundan dolayı bundan sonra yapılacak çalışmalarda genç halkla ilişkiler uzmanlarına halkla ilişkileri daha iyi anlamalarına ve özümsemelerine yardımcı olacak örnek yerli ve yabancı başarılı uygulayıcılara yer verilmesi önerilebilir.



Kaynakça

- Asna, A. (1998). *Public Relations*. İstanbul: Der Yayınları.
- Balta Peltekoğlu, F. (2013). Halkla ilişkilerin Uygulama Alanları, Diğer Alanlarla İlişkisi, Meslek Olarak Halkla İlişkiler. A. Z. Özgür (Dü.) içinde, *Halkla İlişkiler* (s. 30-53). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bıçakçı, B. A., & Hürmeriç, P. (2013). Milestones in Turkish public relations history. *Public Relations Review*, 39(2), 91–100.
- Biyografya. (2023, 01 01). Betül Mardin: <https://www.biyografya.com/biyografi/785> adresinden alındı
- Blog.Ofix. (2022, 06 27). *Betül Mardin: Halkla ilişkilerin duayeni....* Blog.Ofix: <https://blog.ofix.com/betul-mardin-basari-hikayesi/> adresinden alındı
- DijitalAge. (2018, 03 28). *Image PR kapandı*. DijitalAge: <https://digitalage.com.tr/image-pr-kapandi/> adresinden alındı
- Dolan, D. (2020, 04 02). *Halkla İlişkilerin Annesi: Betül Mardin Kimdir?* FikirileGelecek: <https://fikirilegelecek.com/betul-mardin-kimdir/> adresinden alındı
- Dozier, D., & Grunig, L. (1992). *The Organization of The Public Relations Function*. (L. Grunig, Dü.) New: Hillsdale Lawrence Erlbaum Associates.
- Hürriyet. (2005, 05 29). *Betül Mardin'e Başarı Ödülü*. Hürriyet: <https://www.hurriyet.com.tr/kelebek/betul-mardin-e-basari-odulu-38726107#:~:text=HALKLA%20ili%C5%9Fkiler%20sekt%C3%B6r%C3%BCn%C3%BCn%20duayeni%2C%20%C4%B0image,%C3%96d%C3%BCl%C3%BCn%C3%BC%20almaya%20hak%20kazand%C4%B1> adresinden alındı
- Kalan, Ö. (2021, 03 15). *Halkla İlişkiler Mesleğinde Kadın: Başarılı Bir Kariyer Betül Mardin*. İLETİM: <https://iletim.istanbul.edu.tr/index.php/2021/03/08/halkla-iliskiler-mesleginde-kadin-basarili-bir-kariyer-betul-mardin/> adresinden alındı
- Kalender, A. (2008). *Halkla İlişkiler*. Konya: Tablet Yayınları.
- Kazancı, M. (1995). *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan.
- Mardin, B. (tarih yok). (F. Toksü, Röportaj Yapan) <http://www.halklailiskiler.com/bet-l-mardin-turkiyenin-tanitiminda-en-kolayi-film-ve-muzik-yapmak.htm> adresinden alındı
- Mardin, B. (1987). Halkla İlişkilerin ABD'de Gelişimi ve Avrupa'ya Girişi . *Halkla İlişkiler Sempozyumu* (s. 21-27). Ankara: Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu.
- Mardin, B. (1994). *Değerli Dostum*. (G. Ulkat, Dü.) İstanbul: Sanimat.
- Mardin, B. (2008, 10). Betül Mardin ile sözlü tarih görüşmesi. (M. Ünal, Erzen, Röportaj Yapan) <http://hdl.handle.net/20.500.11834/3703> adresinden alındı
- Mardin, B. (2012, 01 16). Betül Mardin; "Herkes amacını bilmeli, vazgeçilmez olmak üzere çalışmalı". (F. Toksü, Röportaj Yapan) <http://www.halklailiskiler.com/bet-l-mardin-herkes-amacini-bilmeli-vazgecilmez-olmak-uzere-calismali-plh2ek.html> adresinden alındı
- Mardin, B. (2014). *Engelleri Avantaja Cevirin: Betul Mardin at TEDxAnkaraCitadel*. YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=TY4WZx_TEv adresinden alındı
- MediaCat. (2005, 07 29). *Betül Mardin ödül aldı*. MediaCat: <https://mediacat.com/betul-mardin-odul-aldi/> adresinden alındı
- Milliyet. (2005, 06 26). *'Bastonum, saçım ve kıyafetim benim imajımdır'*. Milliyet: <https://www.milliyet.com.tr/pazar/bastonum-sacim-ve-kiyafetim-benim-imajimdir-121622> adresinden alındı
- Peltekoğlu, F. B. (2007). *Halkla İlişkiler Nedir?* İstanbul: Beta Yayınları.
- Peltekoğlu, F. B., & Askeroğlu, E. D. (2019). Dijital Halkla İlişkiler: Fenomenler Dijital Marka Elçisi Olabilir Mi? *Selçuk İletişim*, 12(2), 1044-1067. doi:10.18094/josc.596295
- Peltekoğlu, Z. F. (2018). Halkla İlişkiler ve İletişim, Halkla İlişkiler Mesleği. A. Z. Özgür (Dü.) içinde, *Halkla İlişkiler* (s. 32-55). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

- Stonier, T. (1998). *İletişim Toplumu: İnsanlık Tarihinde Yeni Bir Çağ*. İstanbul: Rota Yayınları.
- TUHİD. (2011, 12 21). *Reklamcılar Derneği'nden İletişim Duayeni Betül Mardin'e İZ Meslek Ödülü!* TUHİD: <https://www.tuhid.org/reklamcilar-derneginden-iletsim-duayeni-bet-l-mardine-iz-meslek-odulu.html> adresinden alındı
- TUHİD. (2013, 12 18). *TÜHİD Bursiyerleri belirlendi!* TUHİD: <https://www.tuhid.org/tuhid-bursiyerleri-belirlendi.html> adresinden alındı
- Ural, Güzelcik, E. (2012). Etkili Bir Halkla İlişkiler Lisans Eğitimi İçin Halkla İlişkiler Lanında Ortaya Çıkan Değişimlerin Eğitime Aktarılması. *New World Sciences Academy*, 7(2), 161-182.



Extended Summary

The developments in communication methods and techniques strengthen the person of the modern era in many ways and make his job difficult in some cases. With Internet technology, control is easily lost in social networks where messages are distributed quickly without time and space limitations. This effort of institutions and organizations that are trying to exist both face-to-face, with mass communication and through social networks has accelerated the process of public relations becoming a profession. Together with these developments, as a result of globalization, institutions have started to appear in the international arena and public relations have become an intercultural effort (Ural, Guzelcik, 2012), which has led to a proliferation of expectations from practitioners.

While accepting that the globalization process in the world and in our country has a great impact on the change and transformation of the understanding of public relations, it is not possible to ignore the share of those who successfully implement it. Betül Mardin, who is seen as one of the milestones in the public relations history of our country, has her name written as the Mother of Public Relations at the top of the list of successful women as a public relations practitioner. When you look at Betül Mardin's life, it is impossible not to be impressed by the stable, idealistic and entrepreneurial spirit that underlies her success. The thing that makes this strong lady, who does not give up in the face of all kinds of difficulties she faces and tries to reach her goals with enthusiasm and enthusiasm, is known in the national and international arena, is the use of her intelligence and imagination as much as possible, but the fighting spirit and determination that accompanies her in this difficult journey is the kind that will set an example for every Turkish woman.

Public relations efforts, which are still developing today, have an important function such as starting and maintaining relations with the target audience. The inspiration that the public relations practitioners who will fulfill this task will receive from people who have proven themselves in the field has been the motivation of this study. It is aimed to set an example for current and future practitioners by making inferences about the qualities that should come to the fore in a public relations specialist, based on the characteristics that lead Betül Mardin to success and her recommendations to practitioners.

The real beginning of public relations, which has become such a valid profession today, is at the same time as the beginning of humanity, according to Mardin's statement. However, in the last century, Public Relations has become a new branch of science in which various communication tools are used (Mardin, 1987). The spread of public relations studies in Turkey increased with the entry of the right foreign capital into the country at the end of the 1960s and the shaping of public relations-oriented government policies. It is undeniable that many women working in the sector have contributed to the development of the discipline of public relations, which has gained a whole new dimension with the developments in communication technologies until today.

In many parts of the world and in our country, public relations is perceived as a feminine profession. Mardin, who works as a woman in public relations, states that women's persuasion skills are higher than men and underlines that the most important thing today is trust. He thinks that it is easier to understand the other person through communication, and if you can trust, tolerance and common sense follow. Betül Mardin's success in the sector, as she put it, is "serious, hardworking, reads a lot, knows a lot, has a lot of arrogance, and has rules" (Milliyet, 2005).

According to Mardin, who thinks that public relations has become a more aggressive and more ambitious profession today, he thinks that there should be moral laws in order for people to trust each other and that the practitioners should be reminded again how essential

these laws are (Milliyet, 2005). It states that every institution and organization can apply public relations, but the application areas of advertising are relatively narrow. A successful PR specialist needs to be convincing, to tell the truth, and not, in his own words, to 'give a duck a swan elegance'. (Mardin, 1994).

According to Betül Mardin, public relations is an indispensable element of the age. It is a method used to make the masses do something by making them believe with the right information, not by using force or buying them with money. Institutions and organizations emphasize that public relations are based not only on selling products, but also on the logic of persuading and persuading many stakeholders, from relations with buyers to government relations, by establishing human relations and informing them (Mardin, 1994). He stated that the practitioners of public relations are sometimes called spin doctors because they also play a role in politics, and suggested that this word be called "topaç doctors" in Turkish (Milliyet, 2005). Mardin thinks that public relations have a very important place in war, peace, sales, marketing and social responsibilities, and he states that he has a forest in paradise thanks to this profession. He attributes the reason why he attaches such a value to the profession that it gives happiness and confidence to people while increasing the quality of life through public relations (Milliyet, 2005).

Mardin, who created an image of himself primarily with his hair style and cane, without making any changes in his style for a very long time, says that public relations acts with the aim of placing an institution's respectable image in minds and increasing the prestige of the institution. In fact, it exalts the prestige of the company so much that consumers perceive everything produced by that company as high quality (Mardin, 1994). Mardin thinks that today's managers are not patient enough in communication and that patience and continuity are needed in the work that he refers to as the architecture of reputation (Mardin, 2012). Mardin, who sees his work as a kind of architecture, emphasizes that public relations is one of the most important professions of the last 100 years and underlines that when the sector is considered in general, there are firms that apply to public relations and do not (Mardin, 2012).

Mardin is a practitioner who has managed to embody the profession with understandable examples from daily life, who mentioned that public relations could not be clearly understood both at the time Betül Mardin practiced the profession of public relations and today. Mardin, who sees public relations as the art of persuading by providing accurate information, talked about the importance of doing research for a good public relations. The next step is to determine the target audience. Concretizing this expression with a good example, "If you like the girl in the opposite apartment, your target audience should be the doorman of the apartment, you must reach her first. You can then reach that girl through the grocery store's apprentice and the greengrocer's apprentice. Reaching his mother and father is the last step" (Hürriyet, 2005).

According to Mardin, public relations, which has the power to turn the ongoing competition with an unprecedented ambition in today's conditions, is the difference between "ordinary and important" (Mardin, 1994). Mardin (Mardin), who advises communicators to be aware of their goals and to be indispensable, has worked by constantly increasing his energy in line with his goals and has played a major role in making public relations a profession in our country.

The public relations specialist should act as a bridge between the target audience and the customer and should have good analysis skills for this. It should be open to developments in order to develop a creative perspective that can attract the attention of the target audience. They should have a strong sense of humor and aesthetics, be productive, and be critical and



impartial when appropriate. In order to develop mutual understanding, they should know communication methods and techniques, use their language well and have a wide sense of common sense and empathy. In addition to having a strong personality, he should have leadership qualities and be reliable. A public relations specialist, who has a wide knowledge, should also give importance to his appearance. Highly persuasive and trustworthy, serious, taking his job seriously, hardworking, self-improving, reading a lot, having a high general culture, having rules, having ethical rules and aware of the importance of these rules, applying persuasion more successfully than other methods of persuasion by convincing human relations, should be responsible. His work can be seen as a kind of architecture as a structuring of reputation, and those who will do this work must be patient. Compassion, altruism, devotion, etc. for the execution of the profession. values are required. In addition, women are more interested in communication-oriented jobs. Therefore, it can be said that women are more prone to the skills required by the profession of public relations.

Betül Mardin's qualifications match those of a public relations practitioner. It can be said that Betül Mardin's good use of these features in the performance of the profession leads to success. Although public relations is a profession that is up-to-date and open to innovation and developments, it is still not understood in our country in general. Therefore, it can be suggested to include successful domestic and foreign practitioners who will help young public relations experts to better understand and assimilate public relations in future studies.

Ek bilgiler

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

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma etik onay izni gerektirmemektedir.

Onam formu bilgisi: Çalışmada ikincil veriler kullanılmıştır.



Received / Geliş Tarihi: 07.04.2023

Accepted / Kabul Tarihi: 04.08.2023

Published / Yayın Tarihi: 01.10.2023

[Review Article / Derleme Makalesi](#)

KİLOMETRE TAŞLARI ÜZERİNDEN MUHASEBE TARİHİ

ACCOUNTING HISTORY THROUGH MILESTONES

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜL

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye

ORCID iD: 0000-0002-5503-9194, mustafa.gul@gop.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. Erdem KANIŞLI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye

ORCID iD: 0000-0002-3019-3670, erdem.kanisli@gop.edu.tr

ABSTRACT

In the study, in which a historical evaluation was carried out on the milestones of accounting, important turning points in the history of accounting were discussed. The main purpose of the study is to highlight the changes experienced in the field of accounting until today while creating a timeline for the history of accounting based on milestones. The study, which started with the concept of accounting and the factors affecting accounting, is a literature review on the changes in accounting over the periods. It deals with the changes in terms of the important events that brought them about.

Keywords: Accounting History, Bookkeeping Systems, Events That Changed Accounting

ÖZET

Muhasebenin kilometre taşları üzerinden tarihsel bir değerlendirmenin gerçekleştirildiği çalışmada muhasebe tarihindeki önemli dönüm noktalarını ele alınmıştır. Çalışmanın temel amacı ise kilometre taşlarını baz alarak muhasebe tarihine ilişkin bir zaman çizelgesi oluştururken bugüne kadar muhasebe alanında yaşanan değişimleri öne çıkarmaktır. Muhasebe kavramı ve muhasebeye etki eden unsurlar ile başlayan çalışma, dönemler itibarıyla muhasebede yaşanan değişimlere dair bir literatür taraması özelliğindedir. Değişimleri, onları ortaya çıkaran önemli olaylar üzerinden ele almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Muhasebe Tarihi, Muhasebe Kayıt Sistemleri, Muhasebeyi Değiştiren Olaylar

1. Giriş

Muhasebe tarihi ve özellikle de muhasebenin ortaya çıkışı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde muhasebeye dair çabalar hep aynı noktaya varmaktadır ki günümüzde de tüm çabalar aynı amaca ulaşmak için harcanmaktadır “parasal faaliyetlerin sonuçlarını ortaya koymak”. Muhasebenin başlangıcına dair araştırmacılar farklı olaylar etrafında toplanırken iddialar rakamların keşfinden başlayıp çift taraflı muhasebenin ortaya çıkışına kadar dayanmaktadır. Çift taraflı muhasebenin ortaya çıkışına dair de farklı iddialar bulunmaktadır. Çift taraflı muhasebenin tarihinin beş bin yıla kadar uzandığı yönündedir. Muhasebeden ziyade hesap ve kayıt tutmanın tarihi ilk çağa kadar dayanırken, orta çağa gelindiğinde çift taraflı kayıt ve defter tutma örneklerinin ortaya çıktığı kayıt sistemleri görülmektedir. Çift kayıt sisteminin ardından büyüyen ekonomik birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda; amaca, konuya, sektöre, özel olarak evrilen sistemlerin, kayıt tutma ve bilgi saklama sistemlerinin bilgisayar ortamına geçmesi ile yazılı ve basılı kayıt sistemleri de ortadan kalkmaktadır.

2. Muhasebe Kavramı ve Tanımı

Muhasebenin tarihine göz atmadan önce “muhasebe” kavramının günümüzde nasıl tanımlandığına bakmak faydalı olacaktır. “Muhasebe” kelime anlamı olarak “*Arapça kökenli olup hesaplaşma, karşılıklı hesap görme, hesap işleriyle uğraşma ve hesapların bütünü*” anlamlarını taşıırken “*hesap işlerinin yürütüldüğü yer*” anlamında da kullanılmaktadır (TDK, 2023). Sözcüğün kökeni de Arapça “hesap” anlamında kullanılan “hisab” sözcüğünden gelmektedir. Bu sözcüğün kökeni ise yine aynı dilde “hsb” köküne karşılık gelirken “*mahsup, muhasebe, hesap*” sözcükleri ile eş kökene sahip sözcüklerdir. Muhasebe sözcüğünün Batı Avrupa dillerindeki karşılık ve kökenlerine bakıldığında da sözcüğün “hesap” anlamına gelen sözcüklerden türediği görülmektedir. Muhasebe anlamında İngilizcede kullanılan “Accounting” ve Fransızcada “Comptabilité” sözcüklerinin, yine “hesap” anlamına gelen “Account” ve “Compete” köklerinden geldiği görülmektedir (Gökgez, 2011, s. 168). Birçok farklı şekilde tanımlanmakla birlikte yapılabilecek en geniş anlamlı tanımlardan biri olan ve yine Türk Dil Kurumu Tarafından yapılan teknik tanımı ile “muhasebe”; “*işletmelerin iktisadi etkinlikleri sonucu ortaya çıkan, varlıkları ve yükümlülükleri üzerinde değişme yaratan mali nitelikli işlemlere ilişkin bilgileri kaydetme, sınıflandırma, özetleme, çözümleme ve yorumlama ilke ve yöntemleridir*” (TDK, 2004).

Ayrıca muhasebe “*bir organizasyonun kaynaklarının nerelerden elde edildiğini, elde edilen bu kaynakların nerelerde ne şekilde kullanıldığını, organizasyonun gerçekleştirdiği işlemlerden doğan sonuçların söz konusu kaynaklarda ortaya çıkardığı artış ve azalışlar ile organizasyonun mali bakımdan durumunu ortaya koyan ve açıklayan verileri üreten ve bu verileri kullanarak ilgili kişi ve kurumlara raporlayan bilgi sistemi*” (Sevilengül, 1997, s. 9) olarak da tanımlanmaktadır.

Öncelikle birbirinin yerine çok kullanılan özellikle çeviri metinlerde birbiriyle çok da karıştırılan kavramlar olan muhasebe ve muhasebeci “account/accountant” kavramları ile



kayıt/defter tutma ve sayman “bookkeeping/bookkeeper”¹ kavramlarına da kısaca değinmekte fayda vardır. Muhasebe “accounting”, bir şirketin finansal kayıtlarını birleştirme, özetleme, analiz etme ve raporlama süreci olarak özetlenirken bir muhasebeci “accountant”, finansal raporların bu süreçte göre hazırlanması ve analiz edilmesinden sorumludur. Muhasebe kayıtlarının yorumlanması ve açıklanması konusu da muhasebecinin alanına girmektedir. Bunun yanında defter/kayıt tutma “bookkeeping”, tüm muhasebe sürecini kayıt altına almaktır. Sayman “bookkeeper”, temel olarak veri tabanını işletmek ve korumak için işe alınırken, her işlemi kaydetmek ve düzenlemek bir saymanın işidir. Sayman, yalnızca muhasebecinin iş yükünü azaltmak için devreye girmektedir ve sayman tarafından yapılan tüm işler, bir muhasebeci tarafından da etkin bir şekilde yapılabilmektedir. İşletmenin çoğu zaman işlemlerin kaydedilmesi görevini saymanlara bırakmakta, işletmenin finansal performansını analiz etme görevini ise muhasebecilere vermektedirler. Muhasebeciler ve saymanlar çok farklı roller üstlenirler de tamamlayıcıdırlar. Bir saymanın işi, bir muhasebeci tarafından pekiştirilip analiz edilmedikçe işe yaramaz. Aynı zamanda bir muhasebeci, saymandan net kayıtlar almadıkça herhangi bir iş yapamaz (Lawrence, 2020, s. 15).

3. Muhasebe Tarihini Etkileyen Unsurlar

Muhasebenin ortaya çıkışı, değişim ve gelişim süreci temelde ticaret, din, hukuk, devlet ve teknoloji olmak üzere beş unsurdan etkilenmiştir (Gökgöz, 2011, s. 169 - 176). “**Ticaret**” ile ilgili etki sürecine bakıldığında; işlemlerin, değişim araçlarının, hizmetlerin ve malların çeşitlenmesi sonrasında, ticaretin yapısal olarak da değişimiyle ortak bir değişim aracına ihtiyaç duyulduğu ve paranın kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Bu değişimler muhasebe işlemlerini ortaya çıkarırken işlemlerin düzenli kaydı, kayıtların tasnifi ve saklanması gibi gerekliliklerin ortaya çıktığı görülmektedir (Kaya, 2021, s. 5).

Süreci etkileyen ikinci unsur “**Din**”, insanların hayatını belirleyen kültürel bir yapıdır ve inanç, ahlak, ritüel ve törenler gibi unsurları içermektedir (Smith, 1962, s. 23). Din, hayatı anlamlandırmak, güçlü bir sosyal bağ oluşturmak, zorluklarla başa çıkmak ve üst güçlere bağlanmak gibi ihtiyaçları karşılamak için ortaya çıkmıştır. Dinler genellikle ilahi varlıklara inanmayı, etik değerleri içermeyi ve belirli bir toplumsal düzeni desteklemeyi amaçlamaktadır (Schopenhauer, 2011, s. 83). Dinler, hayatın hemen her alanında etkili olduğundan, ticaret alanında da etkileri görülmektedir. Muhasebe gelişmelerinin dinlerin etkisinde olduğu kabul edilirken (Kaya, 2021, s. 7-8), dinlerin dile getirdiği hak, adalet, iyilik ve benzeri kavramlar gereklilik olarak görülerek iş hayatındaki düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. Ayrıca kişilerin ölümden sonrasına dair bu dünyada “muhasebe” tutmalarına ilişkin vurgular da bu durumun bir göstergesidir (Ülkü, 2014, s. 225-226).

Üçüncü unsur olan “**Hukuk**” ise özellikle ticaret hukuku alanında belirleyicidir. Ticaret hukuku, ticari hayatta ortaya çıkan sorunların çözümüne ve olası sorunların ortaya çıkmamasına dair düzenlemelere odaklanan özel bir hukuk dalıdır ve muhasebe kayıtları bu düzenin oluşturulmasında bir araç, sorunların çözülmesinde ise bir delil niteliği taşımaktadır (Kaya, 2021, s. 10). Hukukun zaman içerisindeki değişimi muhasebe uygulamalarını şekillendirirken, özellikle kanunlar tarafından muhasebe kayıtlarının denetlenebilir de

¹ Günlük kullanımda “bookkeeping” ve “bookkeeper” kavramları ön muhasebe ve ön muhasebe elemanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Muhasebenin tarihine bakıldığında ise kayıt tutma olarak bahsedilecek konular günümüzde kullandığımız “ön muhasebe” kavramına denk gelmektedir.

olması için muhasebe standartları ortaya çıkmıştır. Vergi kanunlarının adil ve doğru uygulanabilmesi için finansal raporlama ve muhasebe standartları ile ortak dil belirlenmiştir.

“**Devlet**” ise insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu maddi kaynakları, yine kendi halkından topladığı vergilerin adaletini ve vergi verenler ile kendi harcamalarının takibini sağlamak için muhasebe sistemlerini kullanmaktadırlar. Bu nedenle, muhasebe sistemlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, devletlerin daha etkili bir şekilde yönetilmesi için önemlidir (Gökgöz, 2011, s. 174).

“**Teknoloji**” ise muhasebeye etkisi en fazla olan unsurlardandır. Bilimin öncülüğünde teknolojik gelişmeler, muhasebe işlemlerini kolaylaştırarak gelişimine katkı sağlamıştır. Sanayileşme ve rekabet artışı, maliyet muhasebesinde ilerlemelere yol açarken bilgisayar teknolojileri, muhasebe işlemlerini daha hızlı ve doğru hale getirmiştir. Dijitalleşme, muhasebe kayıtlarının daha kolay saklanması sağlarken yapay zekâ ve veri analizi, karar verme süreçlerini daha akılcı hale getirmiştir. Tüm bu gelişmeler, muhasebenin daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (Gökgöz, 2011, s. 175).

4. Muhasebenin Tarihsel Değişim ve Gelişimi

Muhasebe tarihi alanında çalışmalar yapan birçok araştırmacı alfabe ve sayı sistemlerinin keşfini hesap yapma ihtiyacına dayandırmaktadır. İhtiyaçlar değiştikçe sistemin de geliştiğini ve değiştiğini savunmaktadırlar. Bu iddialar göstermektedir ki “muhasebe” ve “hesap yapmanın” tarihi, yazının keşfine kadar dayanmaktadır (Gökgöz, 2011, s. 167). Birçok farklı kanıta dayanan iddia ve bakış açısına göre; muhasebenin nerede, neden, ne şekilde ve hangi tarih ve koşullarda ortaya çıktığına dair kesin bilgi bulunmamaktadır. Tarih öncesinde, takasa dayalı işlemlerin de hesaplama ihtiyacının olduğunu ve muhasebenin o dönemlerde ortaya çıkmış olabileceği dahi söylenebilir, varılabilecek en kesin ve geniş yargı; muhasebenin insan kadar eski olduğudur.

Kutsal kitap ve metinlerde de muhasebenin tarihine delil olabilecek ticari ve iktisadi faaliyetlere dair ayetler, emirler ve düzenlemeler yer almaktadır. Eski Ahit’te Levililer bölümünde (19:35-36) haksız ticaret konusunda “*Adil terazi, adil tartı, adil ölçü kullanacaksınız. Adil ağırlık taşıyacaksınız.*” uyarıları bulunmaktadır. Yeşaya bölümünde ise (24:2) faiz ile ilgili olarak “*Ve insanlar, öyle bir yere geldi ki, küçük ve büyük, zengin ve fakir, hepsi birbirini sömürüyor. Borç veren de borç alan da faizci de faiz ödeyen de hepsi birbirine karşı haksızlık yapıyor*” denilmektedir. Kur’an-ı Kerim’de ise; zekât verme, sadaka ve dürüstlük ilkeleri yer alırken, faiz ve ticaret hayatı ile ilgili de düzenlemeler yer almaktadır. Bakara Suresi 267. ayette sadaka ve zekât ile ilgili olarak “*Ey iman edenler, malınızın iyisinden ve Allah’ın size rızık olarak verdiği şeylerden sadaka verin. O gün gelir ki ne malınız ne de çocuklarınız sizi Allah yolundan alıkoyamazlar*” buyrulmaktadır. Bakara Suresi 275. ayette ise faize dair “*Faiz yiyenler, ancak şeytanın çarptığı kimse gibi kalkarlar. Bu, (faiz yemeyi sevmenin) insanı aklını kullanmaktan alıkoyması nedeniyledir. Onlar (Allah yolunda) verdiğiniz sadakadan (aldıkları faiz karşısında) şöyle derler: “Bu bir ticaret gibidir.” Oysa Allah, ticaret ve alışverişi helal, faizi haram kılmıştır.*” buyrulmaktadır. Ayrıca Bakara Suresi 282. ayette borç ve alacaklara ilişkin kayıt tutulmasının makul olduğu buyrulurken Tevrat’ta da “ticaret yaptığın kişi kim olursa olsun, her zaman alışverişini say ve değer biç ve mutlaka kaydet” denilmiştir (Güvemli O. , Muhasebe Tarihi: Cilt 1, 1995, s. 109) (Örten ve diğerleri, 2011, s. 36).

Muhasebe tarihi, sadece bir tarih merakı değil, aynı zamanda muhasebenin kökenlerinin izlenmesi ve geçmişten günümüze nasıl geliştiğinin incelenmesi olarak da ele alınmaktadır.



Bu disiplin, insanlık tarihinin başlangıcından beri var olan bir faaliyet olan muhasebenin, günümüze kadar geçirdiği evrimi ve gelişimi araştırır (Erol ve Elagöz, 1999, s. 185). Antik çağlardan bu yana insanlar; mal ve hizmetlerin takas edilmesi ve işletmelerin yönetilmesi için kayıt tutma yöntemlerine ihtiyaç duymuşlardır. Bu ihtiyaca cevap vermek için, insanlar çeşitli şekillerde kayıt tutma teknikleri geliştirmişlerdir. Bu kayıtlar ham ve günümüzün kayıtlarından oldukça farklıdır. Bunun nedeni ise büyük ölçüde hantal ve yetersiz olan notasyon sistemleri ve bunların yanı sıra bu tür kayıtlar için uygun materyalin olmamasıdır (Curry ve Simon, 1920, s. 3). Yeni işletmelerin ortaya çıkması ve büyüyen ekonomilerin yönetimi için daha gelişmiş muhasebe teknikleri kullanmak zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle, muhasebe tarihi, modern iş dünyasının anahtar disiplinlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bugün, muhasebe tarihi hem akademik araştırmalarda hem de iş dünyasında önemli bir rol oynamaktadır. Muhasebenin kökenlerini anlamak, günümüz muhasebe uygulamalarının gelişmesine ve ilerlemesine yardımcı olmaktadır. Muhasebenin tarihsel gelişimini aşağıdaki gibi tasnif ederek inceleyebiliriz:

4.1. Antik Dönem, Birebir Eşleme Yönteminden Yazının Keşfine

İnsanlar tarihin erken dönemlerinden beri, değiş tokuş yoluyla ticaret yaparak mal elde etmişlerdir. Ticaret konusu mallar zaman içinde tarımsal ve hayvansal ürünlerle birlikte çeşitlenmiştir. Ancak, ticaretin hacmi, niteliği, borç-alacak ilişkileri, ödeme zamanlaması gibi konularda taraflar arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkmıştır. Bu anlaşmazlıkların önlenmesi için insanlar, ticari faaliyetlerin kayıt altına alınması gerektiğini fark etmişlerdir. Bu nedenle, insanlar ilk muhasebe sistemlerini geliştirerek malların takibine olanak sağlamışlardır (Friedlob ve Schleifer, 2003, s. 2) (Şeker ve Şeker, 2018, s. 792). Bu ihtiyaç doğrultusunda ortaya çıkan hesaplamanın gelişimi üç safhada gerçekleşmiştir. İlk aşama; ticarete ya da hesaba konu malın ile o malı temsil eden bir işaret ile (kemik, çakıl taşları, deniz kabukları, metal çubukları vs.) eşleştirilmesi ve bir birimlik artışta işaretin bir adet arttırılması suretiyle gerçekleştirilen **“birebir eşleşme yoluyla hesaplama”** aşamasıdır. Prehistorik dönemde kullanılan bu aşama neolitik dönem ile ikinci aşamaya taşınmıştır. Bu aşamada “Token” olarak adlandırılan kilden yapılma nesneler kullanılmaya başlanmış ve Sümerler ise token’ların üzerine ekledikleri simge ve işaretler ile rakam sisteminin temelini atmıştır. Bu işaret ve simgelerle ticari malların miktar ve tür olarak ifade edilmesi (bulla, token, vs.) ile gerçekleştirilen hesaplamanın yer aldığı bu aşama ise **“somut hesaplama”** aşamasıdır (Carmona ve Ezzamel, 2009, s. 78) (Şeker ve Şeker, 2018, s. 794-803) (Mattessich, 2000, s. 40-43).

Milattan önce dördüncü bin yılda Sümerli muhasebeciler ticari işlemlerde kullanılan mal çeşitliliğinin hızla artmasıyla birlikte, mal gönderimlerinin güvenliğini sağlamak ve ilgili token’ları bir arada tutmak için iki farklı arşivleme yöntemi geliştirdiler. Bunlardan biri, ticari işlem token’larını bir ip veya benzeri bir materyale sıralayıp her iki ucunu da bağlayıp sabitleyerek “delikli kompleks token’ların arşivlenmesine” olanak tanımaktaydı. Basit token’larda ise “Bulla” olarak adlandırılan bir yöntem kullanılmaktaydı. Yöntemde, ticari işlem token’ları içi boş bir kil topa yerleştirilerek arşivlenmekte, kil top henüz ıslakken şekillendirilmekte ve token’lar içerisine yerleştirilmekteydi. Kil malzeme kuruduktan sonra, kasa gibi işlev görürken ve kil topun kırılmasıyla bir mal veya onu temsil eden token’ın çalınması olanaksızlaşmaktaydı.

Bağlama yöntemi, ticari işlemin içeriğinin rahatça anlaşılmasına olanak tanırken, Bulla yöntemi içeriğin anlaşılmasını zorlaştırmaktaydı. Sümerlilerde bu işlemleri takip edenler

token'ları toplanın içerisine yerleştirmeden kil kaplar hâlâ kurumamışken bulla üstüne bastırılarak mühür baskıları alınması ve ardından bu token'ların bulla içine yerleştirilmesiyle bir işaretleme sistemi geliştirdiler. Böylece bulla kırılmadan içeriğı tanımlanabilmekteydi. Bu aşama, sayılan nesnelerin bağımsız olarak rakamsal bir gösterimini geliştirmeyi içeren “soyut hesaplama” olarak adlandırılmaktadır. Somut hesaplama yalnızca sayılan nesnelerin hesaplanmasına izin verirken, soyut hesaplama, rakamların kullanımıyla geniş bir hesaplama alanı sunmaktadır (Şeker ve Şeker, 2019, s. 82-88), (Schmandt-Besserat, 1986, s. 267).

Eski Babil (M.Ö. 1894-539), Asur (M.Ö. 2025-612) ve Sümerlerin (M.Ö. 5500-4000) harabelerinde, yedi bin yıllık muhasebe kayıtlarına rastlanmaktadır. Muhasebenin erken evrimi, yazının, saymanın ve para sisteminin gelişimiyle sıkı bir ilişkiye sahip kabul edilmektedir. Sayma sistemlerinin, muhasebe ve para gelişimiyle bağlantılı olduğı ve Mezopotamya’da gerçekleştiğı yönünde kanıtlar da bulunmaktadır. İnsanlar, mahsul ve sürülerin büyümesini kaydetmek için basit muhasebe yöntemlerinden faydalanmışlardır. Çiftçilik ve hayvancılıkta, doğal olarak “dönem” kavramı bulunması nedeniyle, hasat ve genç hayvanların süttten kesilmesi sonrasında kar elde edilip edilmediğini ölçmek ve belirlemek kolay olmuştur (Friedlob ve Plewa, 1996, s. 1).

Muhasebenin, tarih boyunca farklı toplumlarda farklı işlevleri olmuştur. Avcı-toplayıcı toplumlarda muhasebe; yönetim ve denetim işlevleri üstlenirken, üretici toplumlarda kayıt altına alma işlevi daha önemli hale gelmiştir. Ancak, düzenli olarak artı bir ürünün ortaya çıkmasıyla birlikte, muhasebenin üretici toplumlarda da yönetim ve gözetim fonksiyonlarına dahil olduğı görölmektedir (Bakır ve Erserim, 2022, s. 42). Bunlara ek olarak Mezopotamya’da bulunan belgeler harcamaların, ödemelerin ve ticareti yapılan malların listelerini göstermektedir. Muhasebenin gelişimi dikkate alındığında görölebileceğı gibi, ileri sürölebilecek birçok önerme bulunmaktadır (Robson, 1992, s. 699-702). İlk kayıtlar kişilerin hafızasına yardımcı olacak kayıtlardan oluşmaktadır. Örneğın, bir satış kaydı “üç koyun satıldı” şeklinde gerçekleştirilmekte ve kayıtlar parasal olarak yapılmamaktadır. Mali açıdan bir kaydın gereksiz veya imkânsız olduğı, takas ekonomisine dayalı sistemde kayıtlar da ancak bu şekilde yapılabilmektedir (McCredie, 1957, s. 220). Toplulukların evrimi, kayıt tutma biçimini de değıştirmiştir. Toplayıcı topluluklar akıl yürütme yoluyla soyut muhasebe tutarken, avcı topluluklar birebir eşleştirme yöntemini kullanarak tutmaya başlamıştır. Tarım devrimiyle birlikte, muhasebe somut olarak birebir eşleştirme yoluyla tutulmaya başlamıştır. Ancak yazının ve rakamların icadıyla birlikte, muhasebenin tutulma şekli artık soyut hale gelmiş ve bir daha somut bir hale dönüşmemiştir (Bakır ve Erserim, 2022, s. 45). Ayrıca para, sayılar ve muhasebenin birbiriyle ilişkisi ile ilgili “kökenlerinde ayrılmaz oldukları ve tamamının mal, stok ve faaliyetleri kontrol etme ihtiyacından ortaya çıktığı” gibi birçok metafor bulunmaktadır (Robson, 1992, s. 699-702).

Çoğı antik medeniyetten bugüne kalmayı başaran belgeler muhasebenin bu ölkelerde bir kayıt altına alma sistemi olarak ortaya çıktığını ve oldukça farklı biçimlerde kullanıldığını göstermektedir. Bu kayıt sistemleri günümüzün “Çift taraflı kayıt defter tutma” biçiminden uzak olmasının yanında bir sistematikten de uzaktadırlar. Bu uygarlıklarda çeşitli çevre şartlarına paralel olarak kayıt tutulduğı ve bu kayıtların bir metodolojisinin bulunmaması nedeniyle her uygarlıkta farklılıklar gösterdiği gözlemlenmektedir. Yazının keşfini izleyen süreçte muhasebe kayıtlarının izlerini sürmek daha da kolaylaşmıştır. Muhasebenin bir kayıt altına alma sistemi olarak tarihi milattan önce üç dört bin yıl öncesine dayandırılmaktadır (Friedlob ve Plewa, 1996, s. 1)



Sümer Uygarlığında; tapınaklarda kadın işçilerin yaptığı kumaş dokuma işlerine dair kayıtlar kil tabletlerde tutulmaktadır. İşçinin adı, işçiye dönem başında dokuması için verilen yünün ağırlığı, dönem sonuna kadar işçi tarafından dokunan kumaşa dair bilgiler (uzunluk ve ağırlık) tabletlerde yer almaktadır. Bunlara ek olarak normal bir fire hesaplamasına ve işçilerin yemek maliyetlerine de rastlanmıştır (Yücel, 1982, s. 221).

Eski Mısır Uygarlığında (M.Ö. 3150-30) ise papirüslere gerçekleştirilen bu kayıtlar, kasa defteri olarak tutulmuştur. Tahsilatların; tarihleri, açıklamaları ve tutarlarına yer verilmiştir. Diğer bir sütuna ise ödemelerin aynı içeriklerle birden fazla sütunda kayıt altına alındığına, dönem sonunda ise her sütunu ayrı ayrı toplayarak ticari faaliyetlerin başarısının hesaplandığı görülmektedir. Bunun yanında veresiye işlemlerin de dahil olduğu bu kasa defteri sisteminin “Amerikan Yöntemi” olarak adlandırılan sisteme benzer olduğu ve aslen Eski Mısırlılar tarafından keşfedildiği söylenebilir. Ayrıca, Antik Mısır’da bir çeşit çift taraflı muhasebe sistemine benzer bir sistem kullanılmaktaydı. Bu sistemde, işlemler iki kopya olarak oluşturulan kayıtlarla düzenlenmekte; biri kilit altına alınmakta veya tarafların her biri için ayrı ayrı kayıt tutulmakta ve bu kayıtlar arasındaki denklik doğrulanarak işlem tamamlanmaktaydı (Provasi ve Farag, 2013, s. 73-75).

Eski Roma Uygarlığında (M.Ö. 753- M.S. 1453) ise kayıt sistemi kullanıcısına göre devlet, bankerlik ve ticaret olarak üç başlık altında işlemekteydi. Devlet kayıtlarında vergiler; bankerlik faaliyetlerinde mal, nakit ve kredi işlemleri; ticaret ve çiftçiliğin önemli düzeyde gelişmiş olması nedeniyle yaygın olarak tutulan kişisel kayıtlardaysa tahsilat ve ödemeler daha fazla ağırlık taşımaktaydı (Yücel, 1982, s. 221). Devlet, bankerlik ve ticaret olmak üzere muhasebe işlemleri üç ayrı alanda yürütülmüştür. Kayıt tutmayı önemli bir sorumluluk olduğuna inanan Eski Romalıların kullandığı kayıt sistemi ve tekniği de dönemine göre çok ileri seviyededir. Çift tarafı bulunan hesaplara ilişkin izler de keşfedilmiştir (Erol ve Elagöz, 1999, s. 186).

Eski Yunan ve Roma uygarlıkları hatta Sümerlilere ve Babillilere, kadar dayanan tarihi belgeler ile muhasebenin tüm bu uygarlıklarda kayıt tutma sistemi olduğunu işaret etmektedir. İlkçağda hüküm sürmüş uygarlıklar içerisinde bugünkü söylemle özel girişim gelişmişliğinin en yüksek olduğu uygarlık Babil idi. Bu zamanda ticaretle uğraşanların kayıt tutmaya verdiği önemi artırmış ve ünlü Hammurabi kanunlarında kayıt tutmaya ilişkin maddeler de yer almıştır (Yücel, 1982, s. 220). Eski Yunan (M.Ö. 756-146) uygarlığında kayıt tutma düzeninin gelişmesine neden olan diğer bir olay ise MÖ. 4. yüzyılda Atina şehir devletinde bankerlerin ortaya çıkışıdır. Bugünkü bankacılığın ilkçağ örnekleri olarak görülen bu bankerler faaliyet konularının özelliği nedeniyle oldukça gelişmiş bir kayıt düzeni kurmuşlar, bugünkü çekleri anımsatan belgeleri kullanmışlardır (Yücel, 1982, s. 222)

Bunlara ek olarak bir başka çalışmada yapılan derlemede Eski Yunan ve Roma uygarlıklarında defter tutma sisteminin zenginler tarafından kullanıldığı ve zenginlerin girişim ve ticaret ile zengin olanlar değil de aileden gelen zenginlikleri olmasının ya da siyaset ile bağlantılı olarak elde ettikleri varlıklardan oluşması nedeniyle düzenli bir sistem kurulamamıştır. Hesap defterleri, makbuzlar, ödemeler, mallar, borçlular ve alacaklılar takip edilirken sermaye ve gelir harcamaları arasında bir ayırım oluşturulmamış ve faaliyetlerin maliyetlerini ayırma konusunda işlemler göz ardı edilmiştir. Kayıt altına alınan en önemli konu ise sefere giden ordulara tüccarlar tarafından verilen desteklerin kayıtlarıdır. Bu kayıtların tutulmasındaki temel sebep ise geri dönüşte ganimetten alınacak payların belirlenmesidir. Diğer kayıtlar ise hazine ve darphane arasındaki külçe/madeni para akışı,

komisyonculara verilen malların kayıtları ve devletin vergilendirme için tuttuğu kayıtlar olarak sıralanabilir (Oldroyd ve Dobie, 2008, s. 96-99).

4.2. Orta Çağ, İngiltere Devlet Kayıtları ve Merdiven Sistemi

Roma İmparatorluğu'nun düşüşünün ardından Luca Pacioli tarafından Summa'nın yayımlanmasına kadar geçen yaklaşık bin yıl, geniş çapta bir muhasebe durgunluğu dönemi olarak görülmektedir. İtalya dışında orta çağda muhasebe uygulamalarına tarihsel metinlerde rastlanmamaktadır (Alexander, 2002, s. 6). Muhasebe uygulamalarının feodal toplumun ekonomik yapısına uygun olarak geliştiği görülmektedir. Muhasebe kayıtları el yazısıyla yazılmaya başlanırken ve kayıtlar da daha ayrıntılı hale gelmiştir.

Orta çağda muhasebe yerelleştirilirken feodal yapıların uzmanlaşmış kurumları etrafında toplanmaya başlandığı görülmektedir. O dönemde, muhasebenin başlıca amacı, hükümetin veya mülk sahiplerinin toplumun alt kesimlerinde bulunan insanları takip etmelerine yardımcı olmaktır (Alexander, 2002, s. 6). Bunun ilk örneği olarak gösterilen ve I. William'ın İngiltere'yi işgali ve tüm mülkleri ele geçirmesinin ardından 1085 yılında emri verilen ve 1086'da tamamlanan Domesday Kitabı; 11. yüzyılın sonunda İngiltere'deki arazi mülkiyetinin ayrıntılı bir araştırma ve değerlemesidir (İngiltere Ulusal Arşivi, 2023). Domesday, İngiltere'nin en eski kamu kaydı olmakla birlikte dünyanın “sanayi öncesi” en eksiksiz kaydı olarak da kabul edilmektedir (İngiltere Ulusal Arşivi, 2023).

Orta çağda rastlanan en önemli muhasebe kayıtlarından bir diğeri ise “Great Rolls of the Exchequer” ya da “Exchequer Rolls” “Pipe Rolls” olarak bilinen İngiltere'nin orta çağ dönemindeki mali kayıtlarını içeren belgelerdir. Bu kayıtlar, İngiliz hükümdarlarının gelirlerinin ve harcamalarının belgelendirilmesinde kullanılmıştır (Brown, 1968, s. 43). Kayıtlar, hükümdarların vergi toplama süreçlerine dair detaylı bilgileri içermektedir. Kaynaklar arasında, kraliyet malikanelerinden, mahkemelerden, ticari faaliyetlerden elde edilen gelirlerin yanı sıra, maliye işlemlerine ilişkin detaylar, toprak kiralalamaları ve tazminatlar da yer almaktadır (Stenton, 1952, s. 271-273). Great Rolls of the Exchequer'ın en eski kayıtları, 12. yüzyılın sonlarına doğru, Kral I. Henry döneminde başlamaktadır. Kayıtlar, 19. yüzyılın başlarına kadar tutulmuştur (İngiltere Ulusal Arşivi, 2023). Great Rolls of the Exchequer, dönemin standart yöntemlerine göre tutulmaktaydı. Hazine'ye giren ve çıkan paraların kaydı için, çift girişli muhasebe sistemi kullanılırken, her bir işlem iki kez kaydedilmekteydi; biri borç hesabına, diğeri de alacak hesabına. Bu sayede, hesapların denkliliği ve doğruluğu kontrol edilebilmekteydi. Kayıtların tutulması için, genellikle özel olarak eğitilmiş bir grup memur kullanılmaktaydı (Cassidy, 2023). Bunlar, İngiltere Hazinesi'nin eski adıyla “Exchequer” olarak bilinen özel bir mahkemesinin üyeleri ve “baronlar” olarak adlandırılmaktaydılar. Her yılın sonunda, baronlar Great Rolls of the Exchequer'a yeni bir sayfa eklemekte, sayfaların her biri, önceki yılın gelirlerini ve harcamalarını detaylı bir şekilde kaydını göstermekteydi. Kayıtların tutulması, çoğunlukla elle yapılırken, bazen gösterişli bir şekilde tasarlanmış ve süslenmiş sayfalarla özelleştirilmekteydi. Kayıtlar, İngiliz tarihindeki önemli olayları, kralları ve diğer önemli kişileri içeren resimlerle süslenebilmekteydi. Great Rolls of the Exchequer üzerindeki çentikler, belirli hesaplar veya işlemler için belirteçler olarak kullanılmakta ve ilgili sayfayı belirli bir noktaya kadar kesmekte ve kayıtların kolayca okunmasına ve hesapların doğru bir şekilde tutulmasına yardımcı olmaktadır. Çentikler, borçlu olanların ödeme kayıtlarını belirlemek için kullanılırken borçlu olanlar, ödeme yaptıklarında, çentiklerin belirli bir sayıda kesilmesi ile bunu belirtebilmekteydiler. Bu çentikler, ayrıca vergi muafiyeti veya



vergi indirimi gibi özel durumların da kaydedildiği belirli hesaplar için de kullanılmaktaydı. Çentikler ayrıca, belirli hesapların gruplanması için de kullanılmaktaydı. Bu sayede, hazine gelirlerinin kaydedilmesi ve takibi daha kolay hale gelmekteydi (Stenton, 1952, s. 274 - 276) (İngiltere Ulusal Arşivi, 2023) (Cassidy, 2023).

Orta çağda etkisi olduğu söylenebilecek son gelişme ise Merdiven (Merdiban) Kayıt Sistemi'dir. Merdiven Yöntemi, Abbasiler döneminde ortaya çıkan İlhanlı devleti tarafından da kullanıldığı bilinen ve Osmanlı İmparatorluğu'nun yaklaşık 500 yıl boyunca kullandığı bir muhasebe kayıt yöntemidir. Sistem 14. yüzyılda Osmanlı Devleti (1299-1922) tarafından İlhanlılar Devleti'nden (1251-1353) alınmıştır. Osmanlılar bu sistemi geliştirip 19. yüzyılın sonlarına kadar kullanmışlardır (Güvemli ve Aslan, 2012, s. 212). Devlet muhasebesinin yanı sıra devlet işletmeleri ve vakıflarda da kullanılmıştır ve devletin mali hareketlerinin sürekli denetlenmesini sağlamıştır (Aydemir ve Erkan, 2011, s. 111-112). Merdiven Yöntemi, sadece bir devlet muhasebesi yöntemi olarak kullanılmıştır. İşletmecilikte de kullanılan yöntem, özellikle kâr hesaplamalarının yapılmasında ve yapılan yatırımların yönetilmesinde ihtiyaçları karşılamaktan uzak kalınca terk edilmiştir (Güvemli O. , 2015, s. 13) (Aydemir ve Erkan, 2011, s. 112).

Osmanlı Devleti “Merdiban” ifadesini kullanmamıştır. Muhasebe-i Umumiye tabirini kullanmışlardır. Osmanlı Devleti'nin muhasebe eğitim kitapları yazmayı gereksiz gördüğü sanılmaktadır. Bunun nedeni, muhasebe eğitiminin yüzyıllar boyunca usta-çırak ilişkisi içerisinde takip edilmiş olmasıdır (Güvemli ve Unutkan, 2016, s. 76-78). Osmanlı ve Klasik Türk Devletleri tarihi açısından yüz yıl kadar kısa bir süre hüküm süren İlhanlı Devleti'nin Muhasebe Tarihi'nde ise önemli bir yeri bulunmaktadır. İlhanlılar döneminde yazılan dört temel devlet muhasebesi öğreti kitabı, muhasebe kayıt yöntemleri hakkında ayrıntılı bilgi sağlamaktadır. Bu kaynaklardan biri olan Risale-i Felekiyye, Abdullah El-Mezanderani tarafından 1363 yılında yazılmıştır ve devletin muhasebe kayıt yöntemleriyle kullanılan muhasebe defterlerini sekiz bölüm halinde detaylı bir şekilde anlatmaktadır. Kanunu Saadet, Cemaiu-l Hesab ve Saadetname ise devlet muhasebesinde kullanılan prosedürleri ve kayıt yöntemlerini ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır (Elitaş ve Elitaş, 2012, s. 105). “Risale-i Felekiyye” ise aynı zamanda çift girişli muhasebe sistemi ve muhasebe defterlerini ve bugün kullandığımız muhasebenin temellerini (Otar, 1984, s. 34) içermesiyle muhasebe tarihçileri için de önemli bir kaynak olmuştur. Kitap, batı dünyasında yeterince tanınmamış olmasına rağmen, çift taraflı kayıt tutma yönteminin doğu ülkelerinde doğup batıya aktarıldığına dair ipuçları sunmaktadır. Doğu ülkelerinin kayıt tekniğine yapmış olduğu diğer katkılar arasında Arap rakamlarının kullanımı da bulunmaktadır. Bu gelişmelerin Avrupa'ya aktarılması, Romen rakamlarının terkedilmesi ve sıfır rakamının kullanılması muhasebenin gelişimine önemli katkı sağlamıştır (Yücel, 1982, s. 223-225).

Merdiven yöntemi, kayıt prosedürlerini kısaltmak isteyenler tarafından geliştirilmiştir ve günümüz muhasebe kurallarının birçoğuyla örtüşmektedir. Merdiban yöntemiyle ilgili olarak belirtilmesi gereken bir diğer nokta da “siyakat” yazısıdır. Siyakat yazısı Arapça, Farsça ve Osmanlı Türkçesinde mevcuttur. Bu kayıt sistemi yazımı, noktalama işaretlerini atlar ve bir tür stenoya benzetilebilir (Güvemli ve Unutkan, 2016, s. 76-78). Muhasebede büyük miktarda bilgiyi küçük bir alana sığdırmak önemlidir ve siyakat yazısının kullanılmasının en önemli nedeni de az alanda çok sayıda kayıt tutulabilmeye imkân vermesidir (Ertaş ve diğerleri, 2017, s. 63).

4.3. Rönesans Dönemi ve Çift Taraflı Defter Sistemi

Rönesans dönemi, Avrupa’da sanat, bilim ve kültürde büyük bir atılım dönemi olarak bilinmektedir. Bu dönemde, muhasebenin de gelişmeye devam ettiği görülmektedir ve **“çift taraflı kayıt sistemi”** bu dönemde kullanılmaya başlanmış ve yaygınlaşmıştır. Çift taraflı muhasebenin tarihi İtalya’ya dayandırılmaktaysa da kesin olarak çıkış noktası ile ilgili farklı iddialar bulunmaktadır (Sevilengül, 1997, s. 17).

15. yüzyılda Almanya’da matbaanın icadı, Venedikli cam ustalarının uygun fiyatlı ve sürekli olarak kullanılabilen okuma gözlükleri üretmeleri ve bunların İtalya’da yayılması ile; İtalya bir matbaa, kitap yayıncılığı ve edebiyat merkezi haline geldi. Matematik üzerine ilk büyük metinlerden biri; Leonardo da Vinci’nin de yakın bir arkadaşı olduğu bilinen) Venedikli Luca Pacioli tarafından 1494’te yayınlanmıştır. Luca Pacioli, Venedik’te yayımlanan *“Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita”* adlı kitabında muhasebe için Venedik Yöntemini içeren, “Muhasebe ve Kayıt Ayrıntıları” başlıklı bir bölüme de yer vermiştir (Westland, 2020, s. 6). Pacioli, çift taraflı kayıt tekniğinin kurucusu olarak kabul edilirken, bu tekniğin önceden de İtalyan papazı Angelo Senizio tarafından 1450 yılında çalışmaları yapıldığı ve modern muhasebe kayıt tekniğinin yazarlarından biri olduğu düşünülmektedir (Elitaş ve diğerleri, 2009, s. 34).

Ayrıca 1458 yılında da çift girişli defter tutma sistemini anlatan Napolili yargıç Benedetto Cotrugli, *“Delia Mercatura et del Mercante Perfetto”* *“Ticaret ve Mükemmel Tüccar Üzerine”* adında bir kitap yazmış, ancak kitap 1573’e kadar yayımlanmamıştır. Cotrugli dünyadaki ilk muhasebe kitabının yazarı unvanını Luca Paciolo’ya böyle bıraksa da Pacioli bu taslağa ithafen çift girişli defter tutmanın icadını Cotrugli’ye atfetmiştir (Chatfield ve Vangermeersch, 2014, s. 183). Pacioli, çalışmasında daha ayrıntılı bilgiler vermesi ve konuyu bütünsel olarak ele alması nedeniyle çift taraflı kayıt tekniğinin kurucusu olarak kabul edilmektedir (Örten ve diğerleri, 2011, s. 36).

Pacioli, muhasebeyi tüccarlar tarafından oluşturulan geçici bir düzenleme sistemi olarak görerek hazırda kullanılmakta olan sisteme dair bilgileri bir araya getirmiştir. Sistemin sürekli kullanımı; tüccara, işletmesine dair kesintisiz bilgi sağlamak ve işlerin gidişatının değerlendirilmesi ve bu doğrultuda hareket edilmesine olanak tanımaktadır. Sistemin doğrudan temelini oluşturan “memoriale” (hatırlatma), “giornale” (günlük), “quaderno” (defter) olarak adlandırdığı üç büyük defter bulunmaktadır. “Memoriale” defteri, işlemlerin gerçekleştiği tarih, işlem tutarı, işlem özeti gibi temel bilgilerin kaydedildiği bir anımsama defteridir. “Giornale” defteri ise işlemlerin tarih sırasına göre kaydedildiği bir günlük defteridir. Bu defterde, her bir işleme ait alacak ve borç kalemleri ayrı ayrı belirtilir. “Quaderno” defteri ise alacak ve borç kalemlerinin ayrıntılı olarak kaydedildiği bir defterdir (Lauwers ve Willekens, 1994, s. 296).

Tek taraflı kayıta, alacak ve borçlar izlenirken, tahsilat ve ödemelere ilişkin kayıtlar başka hesaplarda tutulmamaktadır. Gelir ve giderlerin takibi yapılırken, gelirin tahsilatı ve giderin ödenmesiyle ilgili nakit giriş ve çıkışlar ayrı defterlerde izlenmemektedir. Kitab-us Siyakat’te bu tür kayıtların yer aldığı görülmektedir. Bundan dolayı, Kitab-us Siyakat’teki yer alan kayıt sistemine “tek taraflı kayıt sistemi” denilemez. Yöntemin tamamı ve kullanılan defterlere bakıldığında da bu durum açıkça ortaya çıkar (Örten ve diğerleri, 2011, s. 34).

Tam anlamıyla bir çift girişli sistemin bilinen en eski kaydı, *“1340 yılında Cenova şehrinin “Messari” (sayman) Hesapları”*’dır. Bu defterler, iki yönlü olarak kaydedilen borç ve alacakları içermekle kalmamakta, aynı zamanda her işlem iki kez deftere



kaydedilmektedir. 1340 tarihli defter ayrıca, 1339 yılından önceki bir defterden aktarılan bakiyeleri de içermektedir. Bu nedenle, Messari Hesapları çift taraflı bir sistem olarak kabul edilmektedir (Lauwers ve Willekens, 1994, s. 300).

Ahmet Vecdi Can tarafından “*Luca Pacioli “Muhasebenin Babası” mıdır?*” başlığı altında kaleme alınan çalışmada bu ve benzeri birçok nedenden dolayı “*Pacioli, eğer “muhasibenin babası” kabul edilecek ise; “muhasibenin dedeleri”nin de olduğu kesinlikle kabul edilmelidir*” denilmektedir ki bu durum Can tarafından açıkça ortaya konulmuştur (Can, 2007, s. 14). “İtalyan Metodu” nun özelliklerine bakıldığında (Yücel, 1982, s. 224) bugün kullandığımız sisteme dair birçok temelin aynı olduğu görülmekteyse de farklılıklar da bulunmaktadır.

- Muhasebenin temel amacından, “işletme sahiplerine bilgi vermek” olarak bahsedilmektedir. Kayıt tutmanın ise amacının “işletme sahiplerinin zamanında varlık ve borçları ile ilgili bilgi sahip olmalarını sağlamak” olduğundan bahsedilmiştir.
- İşletme sahipleri ile işletme tüzel kişiliği birbirinden keskin bir şekilde ayrılmamıştır. İşletme ve sahibinin hesapları birlikte takip edilmektedir.
- “Dönemsellik” kavramı ise oluşturulmamıştır. Kâr-zarar hesaplamaları, yapılan işlerin tamamlanmasından sonra gerçekleştirilmektedir.
- Hesaplamalar yapılırken kullanılan para birimi sabittir.

16. yüzyılın ikinci yarısında Hollanda’da hızla kullanımı yaygınlaşan çift taraflı kayıt yöntemi ile ilgili olarak devletin mali yönetiminde yaşanan olumsuzluklardan dolayı krallıkça “İtalyan metodu” ile ilgili inceleme yapmakla görevlendirilen matematikçi Simon Stevin’de yönetime önemli katkılarda bulunmuştur. Sadece yöntemin uygulanabilirliğini araştırmakla kalmazken, “işletmelerde tüzel kişilik” kavramı ile ilgili örnekler de verilmektedir. İşletme sahiplerinin hesapları işletmenin hesaplarının ayrı ayrı kayıt altına alınması gerekliliği dile getirilmektedir (Stevin, 1605, s. 40-43). Sonraki iki yüzyılda yaşanan başka bir değişim, kâr ve zarar hesaplamasının sadece işlerin tamamlanmasını takiben değil, yılsonlarında da hesaplanmasıdır. Fransa’da kullanılan Ticaret Kanunu tüm işletmelerin iki yılda bir kez mali tabloların düzenlenmesine dair hükümler getirmiştir (Yücel, 1982, s. 226)

Ayrıca Hollanda başta olmak üzere Avrupa’da muhasebeye hâkim olmanın “iyi muhasebenin” hem zenginliklerinin hem de toplumlarının ahlaki sağlığı için anahtar olduğunu düşünmekteydiler. Muhasebe, insanın vicdani denetimleri ve manevi hesaplaşmalar kavramlarıyla da yakından ilişkiliydi ve din, sanat ve felsefe alanındaki düşünürlerin ilgisini çekecek kadar güçlü bir fikirdi. Bu fikir doğrultusunda başta tüccarlar olmak üzere birçok portre ve resimde muhasebe defterleri ve belgelerine de yer verilmekteydi. Ve bu portreyi yaptıranlar için “muhasebe bildiğini göstermek” övünmenin bir yoluydu. Hollanda toplumunun çoğu, kamu tarafından finanse edilen şehir muhasebe okullarında eğitim görmüş, muhasebe konusunda yetkin kişilerden oluşmaktaydı. Bunun önemli nedenlerinden biri ise; çift taraflı muhasebe, kar ve sermaye hesaplamasını ve yönetici, yatırımcı ve yetkililerin defterleri doğrulamasını mümkün kılarsa da bunun ahlaki bir anlamı da olmasıydı. Kişinin defterlerini dengede tutması sadece bir yasal zorunluluk olarak görülmemekteydi. Ayrıca insanlığın ahlaki hesaplarını tutan ve bunları “yaşam ve ölüm kitaplarında” sıralayan tanrının taklit edilmesi olarak da kabul edilmekteydi (Soll, 2014).

4.4. Sanayi Devrimi ve Modern Muhasebe – 1763

1760-1840 yılları arasını kapsayan “Sanayi Devrimi”, demiryollarının inşası ve buharlı makinelerin kullanımıyla mekanik üretimin öncüsü olarak kabul edilmektedir. 19. yüzyılın sonlarıyla 20. yüzyılın başlarında hız kazanan “İkinci Sanayi Devrimi”, elektrik ve montaj hatları sayesinde seri üretimi mümkün kılmıştır. “Üçüncü Sanayi Devrimi” ise 1960’larda başlayarak yarı iletkenlerin, ana bilgisayarların, kişisel bilgisayarların ve internetin etkisiyle gelişmiş ve genellikle bilgisayar devrimi veya dijital devrim olarak adlandırılmıştır (Schwab, 2017, s. 16).

Sanayi devriminden hemen önce insanlar tarımla ve hayvancılıkla uğraşmakta ve küçük köy ve kasabalarda ikamet etmekte, üretimi evlerde ve tek başlarına üretebildikleri kadarıyla devam ettirmekteydiler. Demir ve tekstil endüstrileri, sanayi devrimlerinin ana rolünü buharlı makineleri kullanarak üstlenmeye başlarken ulaşım, iletişim ve bankacılıkta da devrim yaşanmaktaydı. Üretim artmakta, hayat standartları değişmekte, işçi sınıfları ortaya çıkmakta, teknoloji ilerlemekte, üretim malzemeleri çeşitlenmekte ve üretilenler de farklılaşmaya başlamaktaydı (Özdoğan, 2017, s. 5). Bu gelişmeler doğrultusunda muhasebe kayıtlarının nitelik ve niceliğinde de değişimler yaşanmaktaydı. 18. yüzyılın ikinci yarısında mühendislik, kömür madenciliği ve tekstil endüstrilerinin hızlı büyümesiyle birlikte, özellikle tesis ekipmanı ve ulaşım tesislerine yatırılan büyük miktarlardaki sermayeyle bağlantılı olarak stok bulundurma kararı, bordrolama, amortisman ve fiyatlama gibi konularda bir dizi ekonomik sorun oluşmaktaydı. Özellikle demir çelik endüstrisinde yaşanan gelişmeler ile maliyetleme, fire ve kayıt koordinasyonu ile ilgili sorunlar ortaya çıkmakta kimya sektörünün endüstrileşmesi ile yan ürün ve ortak maliyet sorunları da giderek artmaktaydı. Ek olarak, demiryolu sistemlerinin genişletilmesi; amortisman, büyük yüklerin maliyetleri, mağaza ve entegre ticari organizasyonların kontrolü gibi neredeyse tüm maliyet sorunlarını birleştirdi (Garner, 1947, s. 388). Bu sorunların çözümü maliyet muhasebesini ortaya çıkarırken tüm soruların cevaplanması 1915’i bulmaktadır (Garner, 1947, s. 389). Araştırmalar da göstermektedir ki devrim sırasında maliyet muhasebesi uygulamaları oldukça gelişmiş ve yaygınlaşmıştır (Fleischman ve Tyson, 1993, s. 515).

Sanayi Devrimi döneminde ulaşım ağlarının genişlemesi ve büyüyen pazarların sermaye için yarattığı talep artışına yanıt vermek isteyen şirketler, yatırımcılardan fon çekmeyi amaçlayarak borç ve sermaye yatırımcılarının sayısındaki artışa sebep olmuştur. Ancak, hissedar ve alacaklıların, dönem boyunca sık sık meydana gelen yüksek profilli dolandırıcılık ve iflaslarla ilgili endişeleri de artmıştır.

“Demiryolu Kralı” George Hudson 1855’te, kayıtların tahrif edilmesi dahil olmak üzere, toplam 598.785 sterlin tutarında dolandırıcılık iddialarından kaynaklanan davalardan kaçmak için yurt dışına taşınmak zorunda kalmıştır (Glynn, 1994, s. 107).

Glasgow Şehri Bankası’nın çöküşü de iflasın gizlenmesi ve varlıklara aşırı değer biçilmesi gibi sorunlardan kaynaklanmıştır. Bu tür olaylar, güvenilir mali tablolar için güvenilir muhasebe kayıtlarına olan talebi artırmıştır (Oldroyd ve Dobie, 2008, s. 111).

Çömlek üreticisi Josiah Wedgwood, büyük buhran yıllarında finansal olarak zorlanmaya başladığında çıkış yolu olarak denetim ve maliyet muhasebesi sistemlerini benimsemiştir. Çalışmaları endüstriyel ekonomi anlayışında ve muhasebede önemli bir etki ortaya çıkarmıştır. Ölçek ekonomileri ve batık maliyetler kavramlarını geliştiren Wedgwood; her ürün için, üretimin her aşaması için, malzeme ve işçilik ayrı olacak şekilde ayrıntılı maliyet hesaplamaları yapmaktaydı. Ayrıca genel giderleri analiz ederek ürünlere dağıtmış ve



pazarlama stratejileri için talep, üretim ve fiyatlandırma gibi önemli faktörleri de belirlemiştir (Westland, 2020, s. 6).

Sanayi Devrimi öncesinde finansal muhasebe uygulaması, yönetim muhasebesi amacını taşımaktaydı. Ancak, limited şirketlerin kurulması ve yöneticilerin dış paydaşlara finansal bilgi verme yükümlülüğüyle birlikte finansal raporlama da ortaya çıkmıştır. Bu durum, mal sahibi-yöneticilerin temel finansal bilgi ihtiyaçlarını ortaya çıkarmıştır. Denizaşırı ticaretin çoğu, 15. ve 16. yüzyıllarda “kendi hesaplarına veya akrabalarıyla” “birkaç ortakla” yürütülürken, anonim şirketlerin ortaya çıkmasıyla ticaretin sermaye tabanı genişletilmiştir. Bu durum, hesap verebilirliği artırmış ve finansal bilgi paylaşımı için bir ihtiyaç doğurmuştur (hÓgartaigh, 2009).

Özetle, maliyet muhasebesi, birleşik ve yan ürün hesaplamaları mali tabloların değişim ve gelişimi gibi birçok ihtisas gerektiren konu bu dönemde ortaya çıkmıştır. Çift taraflı kayıt sistemi gelişirken hesap verebilirlik kavramı ön plana çıkmaya, nitelikli hilelere rastlanmaya ve denetime ayrı bir alan olarak ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır.

4.5. 20. Yüzyıldan Günümüze

19. yüzyılın başlarına kadar, muhasebe ve finansal danışmanlık hizmetleri genellikle bağımsız uygulayıcılar veya ticaret erbabı tarafından sunulmaktaydı. Ancak, muhasebe mesleği 1854 yılında Glasgow’daki Muhasebeciler Enstitüsü’nün Kraliçe Victoria’ya sunduğu bir kraliyet tüzüğü dilekçesi ile önemli bir dönüm noktası yaşamıştır. Temmuz 1854 yılında 49 Glasgowlu muhasebeci tarafından imzalanan dilekçe, muhasebenin İskoçya’da uzun süredir saygın bir meslek olarak var olduğunu ve uygulayıcı sayısının hızla arttığını savunmaktadır. Bu dilekçe, muhasebe mesleğinin çeşitli beceriler gerektirdiğine işaret etmektedir. Dilekçeye göre “*Muhasebecilerin sadece matematiksel becerilere sahip olması yeterli değildir; aynı zamanda hukuk sisteminin genel ilkelerine de aşina olmaları gerekmektedir. Çünkü muhasebeciler, mali konularda kanıt sunmak için mahkemelerde sıklıkla kullanılan bu ilkeleri uygulamaktadır.*” Bu gelişmelerin ardından, Edinburgh Muhasebeciler Derneği üyeleri için “**Yeminli Mali Müşavir**” (Chartered Accountant) unvanını benimsemiştir. Bu unvan, muhasebe mesleğinin profesyonel standartlara uygun olarak icra edildiğini ve üyelerin yeminli birer uzman olduklarını vurgulamaktadır (Alexander, 2002, s. 12-14). Ve bu alandaki ilk yasal düzenleme olarak kabul edilmektedir.

Modern Muhasebe, uzun süren bir sürecin ürünü olarak düşüncelerin, geleneklerin, alışkanlıkların, eylemlerin ve geçmişin bir birleşimiyle ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Muhasebe mesleğinin bugünkü durumu, iki büyük etki tarafından şekillendirilmiştir. İlk etki, 14. ve 15. yüzyıllarda çift girişli kayıt tutma yönteminin geliştirilmesiyle, ikinci etki ise 19. ve 20. yüzyıllarda ortaya çıkan muhasebe profesyonelleşmesidir (Lee, 2013, s. 12-14).

Muhasebenin profesyonelleşmesi ve standartlaşmasına “Büyük Buhran”ın üstel bir hızla etki ettiği görülmektedir. Buhran döneminde fiyatlar düşerken nakit akışı yavaşlamış, krediler temerrüde düşmüş, finansman kaynakları azalmıştır. Bu gelişmeler işletmeleri nakit akışına daha az bağımlı olan finansman kaynakları aramaya zorlamıştır ve finansal tablolar sadece bankalar için değil sermayedarlar için de önemli hale gelmiştir. Muhasebe; gerçek para akışını ölçmek için gerçekleştirilen uygulamalara yoğunlaşarak (Alexander, 2002, s. 15) kayıt tutma işinden denetim ve müşavirlik işlevlerine doğru önemli bir yol kat etmiştir.

Büyük Buhran, aynı zamanda menkul kıymetler piyasalarında federal düzenlemelerin eksikliğini ortaya koyarken mali açıklama taleplerinin, dolandırıcılık riskini önlemeye yönelik önerilerin yetersizliğini de açığa çıkarmıştır. Yatırımcıların sistemik riski göz ardı

ettiği bu dönemde “sıfırdan zengin olma” ve kolay kredi vaatlerine kapılarak borsada servetlerini artırmaya çalışan yatırımcılar; çıkarılan yaklaşık 50 milyar dolarlık yeni menkul kıymetin yarısının değersiz hale gelmesi ile büyük yara almışlardır. Halkın piyasalara olan güveninin ve ekonomik toparlanmanın sağlanması büyük önem taşımaktaydı. Bu doğrultuda, bir dizi yasa ile menkul kıymet piyasası düzenlenirken Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC) yatırımcılara ve piyasalara güvenilir bilgi ve dürüst ticaret için açık kurallar sağlamak amacıyla kurulmuştur (SEC, 2022, s. 6). İhtiyaç duyulan şeffaf, doğru ve denetlenebilir bilgiyi üretmek ise muhasebede standartlaşmayı gerektirmekteydi. 20. yüzyıl boyunca denetim eksikliği ve bilgi manipülasyonu gibi nedenlerle birçok düzenlemeye ihtiyaç duyan ABD’de her seferinde muhasebe ilke ve işlevlerinin önemi ortaya çıkmıştır (Karahana, 2017, s. 278).

İkinci Dünya Savaşı’nın muhasebe mesleği üzerindeki etkisi ise çok büyüktü ve tüm uygulama alanlarını kapsamaktaydı. Savaş esnasında muhasebeciler birçok cephede ve cephe gerisinde beceri ve tecrübeleri sayesinde üst düzey görevler aldılar ve çok sayıda meslek mensubu kaybedildi (ICAEW, 2023). Savaş esnasında ve sonrasında çok sayı da kadın profesyonel olarak istihdam edilmeye başlanırken “erkek işi” olarak görülen muhasebede kadınlar kalıcı bir şekilde çalışmaya başladılar. Savaştan dönen işgücü içinse verilen güncelleme eğitimleri meslekte yine kalıcı hale gelin değişimlerdenidir. Şirketlerin takvim yılını benimseyerek finansal raporlama yapmaya başlamaları da yine bu dönemde gerçekleşmiştir. Savaş, mesleği; operasyonel verimlilik (prosedürler, geçici çalışma, dönemsellik), eğitim ve mesleki açıklık (kadınların istihdam edilmesi) bakımından geliştirmeye teşvik ederken, aynı zamanda muhasebecilere de zanaatlarını uygulama fırsatı (vergileendirme, müşavirlik, denetim) vermiştir (Jobe, 2010, s. 419-420).

Geniş kitlelerce kabul görmemiş olmakla birlikte muhasebe ve kayıt tutma sistemlerine farklı bir yaklaşım olan Üçlü Kayıt Yöntemleri olan “Üçlü Rus Kayıt Sistemi” ve “Momentum Muhasebesi” de 19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl da ortaya çıkmıştır geleceğe ışık tutabilecek ve döneme dair daha ayrıntılı bilgi verebilmek adına bu iki yöntemden de bahsetmek bir gerekliliktir. İlk yöntem, finansal işlemlerden sonra sonuçların günlük olarak takip edilememesine bir çözüm bulma çabası (Öncel, 2022, s. 121) ve Rus bilim insanı Ezerskiy tarafından çift yönlü kayıt metoduyla ilgili gözlemlenen hatalar ve dolandırıcılıkların ortadan kaldırılması için 1870 yılında ortaya atılan “Üçlü Rus Kayıt Sistemi”dir. Fikrin ortaya atılmasının ardından Rusya’daki istikrarsız politik ortam nedeniyle bu yöntem unutulmuştur. Yöntemde işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin etkisi, eşzamanlı olarak (sadece dönem sonu finansal tablolarda değil) takip edilmektedir ve yöntem, her finansal hareket sonrasında kârın hesaplanarak sermayeye eklenmesi üzerine kurulmuştur. Basit ve anlaşılır olması açısından önemli avantaja sahip olsa da nakit esasına dayanması da beraberinde zorluklar getirmektedir (Ayanoğlu ve diğerleri, 2019, s. 68).

20. yüzyılın sonlarında Yuji Ijiri tarafından geliştirilen bir diğer üç taraflı kayıt sistemi ise “Momentum Muhasebesi” olarak adlandırılmaktadır. Temel kavram olarak “momentum”, “itki” ve “kuvvet” terimleri kullanılırken gelirin kazanılış ya da giderin gerçekleşiş hızı olan “momentum”, dönem başına düşen para miktarıyla ölçülmektedir (“gelir ya da gider” / zaman). Yatırımın her yıl elde edeceği miktarı belirtmek, aslında geliri değil momentumu ifade etmektedir. “İtki” kavramı ise momentumdaki değişimi ve bu değişimin sebeplerini açıklamaktadır. Eğer her yıl düzenli olarak kazançta değişim oluşacaksa, ortaya çıkan fark “itki” olarak adlandırılmaktadır. “Kuvvet” ise dönemlere göre kârdaki değişimlerin toplamını ifade etmektedir (Ijiri, 1982, s. 21). Üçlü kayıt yöntemi, çift



tarafı kayııt yönteminin hata ve hile riskini azaltarak kâr ve sermayedeki değışimleri sürekli olarak takip etmeyi sağlamakta ve sermayedeki değışimlerin izlenmesi, gelecekteki servet yaratma potansiyelini net bir şekilde ortaya koymak için üçüncü bir boyut sağlamaktadır (Öncel, 2022, s. 123).

Yaşanan çoğu olumsuz gelişmenin etkisiyle ortaya çıkan değışimlerden sonra bilgisayar teknolojilerinin gelişmesi, küreselleşmenin ve uluslarüstü şirketlerin ortada çıkması gibi birçok etken dünya çapında bir muhasebe dil birliğini gerektirmekteydi. Avustralya, Kanada, Fransa, Almanya, Japonya, Meksika, Hollanda, Birleşik Krallık / İrlanda ve Amerika Birleşik Devletleri'nin profesyonel muhasebe organlarının bir araya gelmesiyle 1973 yılında kurulan Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (IASC) için Uluslararası Muhasebe Standartlarını oluşturmayı ve kullanmayı hedeflemektedir. 2000'li yıllara kadar bu çabalar devam etmekle birlikte 2001 yılında çalışmalar hızlandırılmış 2003 yılında da ilk standart yayınlanmıştır (IFRS, 2023).

Ülkemizde ise durum dünyadaki ile benzer bir seyir izlemektedir. 1850 yılında kabul edilen Kanunname-i Ticaret, muhasebe uygulamalarını etkileyen ilk yasal düzenlemedir ve çift taraflı defter tutma sistemine dair defter düzeni, günlük defter ve envanter defterine ilişkin düzenlemeler içermektedir. 1926 yılında yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu; hesapların ne şekilde tutulması gerektiği, kâr hesaplamalarının nasıl yapılacağı, hesap dönemleri belirlenmiş envanter çalışmalarının nasıl kayıt altına alınacağı, mali tabloların nasıl düzenleneceği gibi konuları düzenlemiştir. 1930'larda ekonomi modelindeki değışim ile karma ekonomi sistemine yapılan geçiş meslek olarak muhasebenin değışim ve gelişim süreci olarak adlandırılabilir ve vergiciliğe dayanan muhasebe işlemleri, İDT ve muhasebe alanında verilen eğitimlere dair gelişmeler muhasebeye bakışı değıştirerek yeni bir muhasebe yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Yünlü, 2020, s. 184-185). 1980'den sonra Türkiye'nin dışa açılması ile uluslararası sermaye hareketleri artmış ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu (1981) ile Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) (1982) kurulmuştur. Menkul kıymetler borsaları için bir kararname yayınlanmış (Ekim 1983), İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (1985) ve 3568 sayılı "Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebecilik Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu" (1989) ile Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB) kurulmuştur. Maliye Bakanlığı'nın 1992 yılında yayınladığı Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) ise muhasebeleştirme ve finansal tabloların tutarlılığı için önemlidir (Erol ve Aslan, 2017, s. 63-67). 2003 yılında Türkiye, uluslararası finansal raporlama standartları temelli Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) üzerinde çalışmalara başlarken 2013 yılında Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK), Türkiye Finansal Raporlama Standartları'nı uluslararası muhasebe standartlarıyla uyumlu bir şekilde Türkiye'de kullanılan muhasebe standartlarını kapsayacak şekilde Türk Muhasebe Standartları (TMS) olarak adlandırdığı yeni bir yapıya dönüştürdü (KGK, 2023).

5. Sonuç

21. yüzyılda bazı bilimsel unsurlar insanların eski düşüncelerinden vazgeçmesine izin vererek modernize edilmiş düşünceleri benimsemelerine yol açmıştır. Ancak, muhasebenin temel epistemolojik yaklaşımını koruması ve sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Yeni muhasebe teorisi ve uygulamalarının bilim ve hukuku geliştirmek ve yoksulluğa ve çevre sorunlarına karşı mücadele etmek için kullanılması da bir gerekliliktir (Degos, 2008, s. 220).

Muhasebe tarihinin evrimine baktığımızda birebir temsil ile başlayan sürece yeni bir adım olarak sanal temsil ile kayıt tutmak mümkün hale gelmiştir. Tarihin ilk çağlarından bu yana muhasebe adına atılan her adım amaç olarak “doğru ve tam bilgi” için çaba harcamaktadır. Doğru bilgi ve bilgi güvenliği hâlâ muhasebenin temel sorunlarından. Kıl kaplarda saklanan bilgi günümüzde blockchain ve bulut teknolojisi ile saklanmakta güvenlik yazılımları ile koruma altında tutulmaya çalışılmaktadır. Ödeme sistemleri ise takas ile başladığı yolculuğunu token’lar ile devam ettirmiş yerini daha sonrasında paraya bırakmıştır. Günümüzde yine somut hesaplamada kullanılan token’ların dijital hallerini görülmektedir. Temsili paranın büyük ölçüde ortadan kalkması da ve yerini plastik kartlara ve dijital paraya bırakması da bu alandaki değişimin durmayacağına bir göstergesidir.

İşlemler çeşitlendikçe tasnif ve raporlama da değişimler görülmektedir. Değişim araçlarının çeşitlenmesi, vadeli işlemlerin ortaya çıkması işçilik ve ticaretin gelişmesi ve uluslararasılaşması yeni muhasebe sistemlerine ve dil birliğine ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur. Özellikle devlet muhasebesi alanında başlayan raporlama ihtiyacı günümüzde yıllarca süren envanter çalışmalarından kapsamı ve büyüklüğü ne olursa olsun raporlamanın anlık olarak yapılabilmesine olanak sağlayan sistemlere evrilmiştir.

Kapsam genişledikçe de analiz ve denetim ile ilgili değişimlerin yaşandığı görülmektedir. Kabile içindekilerle yapılan değişimlerle başlayarak büyüyen ve yayılan ticaret ağları daha çok sermayeye ihtiyaç duymuş ve bu sermaye ihtiyacını karşılayanlar her zaman iyi sonuçlar almamışlardır. Sermayedarlar başta olmak üzere bilgi kullanıcıları üretilen bilgilerin şeffaflığına, ulaşılabilirliğine ve karşılaştırılabilir olmasına; doğruluğu kadar önem vermeye başlamıştır. Meslek olarak “muhasebe” en büyük değişimi de bu noktada yaşamaktadır. Muhasebeciler “sayman” “ön muhasebe elemanı” olarak kilden bullalar yaparak papirüslere çentikler koyarak başladıkları kariyerlerini “analist” “müşavir” düzeyine taşımak zorundadırlar. Sistemi kuracak ve sistemin işleyişini denetleyecek düzeyde mesleki sorumluluklar ile mesleğin en önemli ve mesleğe en önem verilen dönemi yaşanmaya başlanmıştır.

Makro düzeyde bakıldığında ise devletler kendi muhasebe sistemleri için orta çağdan bu yana büyük yatırımlar yapmaktalar. Sektör ülke düzeyinde tek sistem üzerinden bilgi üretimi, erişimi ve denetiminin yapılması için çabalar harcanmakta, devletler sahip olduğu varlıkları saymak için yıllarca uğraşmaktayken küresel dil ve sistem birliği için çaba harcanır hale gelinmiştir. Gelişmiş ekonomileri yakalamak ve geleceğin dünyasında yer alabilmek için Türkiye’nin bu alanda yapısal değişiklikleri yapması ve yeni stratejilerini belirleyip bütünlüğünü sağlaması zorunludur (Erol ve Elagöz, 1999, s. 195). Akademik anlamda ise muhasebe, usta çırak arasında belki de sadece kendilerinin anlayabileceği muhasebe sistemlerinin kullanıldığı ve bir sonraki çırağa eğitimin verildiği yöntemlerle yola çıkmıştır. Devletlerin verdiği önem ile kişilerin ilgisini çeken ve saygınlık kazanmıştır.

Özetle, tarih boyunca muhasebenin amacı aynı olmakla birlikte sorunları da aynı olmuştur. Çözüm aranan bu sorunlar sanayi devrimlerinin etkisi ile yapısal olarak değişime uğramış olsa da çözüm yollarının da aynı olduğu görülmektedir. Doğru bilgi sağlayan sistemler kurulması ve sistemleri yönetecek kalifiye insan gücü ile kurulan sistemi ve insan gücünü kontrol edebilecek denetim mekanizmalarının oluşturulması “Milattan Önce 4.0’da” da “Endüstri 4.0’da” da muhasebenin temel hedefidir.



Kaynakça

- Alexander, J. R. (2002). *History of Accounting*. Association of Chartered Accountants in the United States.
- Ayanoğlu, Y., Yanık, S. S. ve Sultankhanova, G. (2019). Ezerskiy'in Muhasebede Önerdiği Üçlü Kayıt Sistemi Üzerine Bir Değerlendirme. 38. *Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu: Kırk Yılın Muhasebesi ve Yeni Hayallerimiz* (s. 65-88). Denizli: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muahasebe Enstitüsü. https://p.ayu.edu.kz/documents/15ee0f5a-4549-4b9c-be51-94d51760747c_Muhasebeci%20Egitim%20Smposiumu-2019%20new.pdf adresinden alındı
- Aydemir, O. ve Erkan, M. (2011). Merdiven Kayıt Yöntemi ve Günümüz Muhasebe Sistemi. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, s. 110-128. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/muftad/issue/30128/325085> adresinden alındı
- Bakır, M. ve Erserim, A. (2022, Mart 31). Muhasebenin Tarihsel Gelişimi: Toplumsal-Kamusal-Kurumsal Dönüşüm Üzerine Bir Değerlendirme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, s. 35-59. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mbdd/issue/69111/913809> adresinden alındı
- Brown, R. (1968). *A History of Accounting and Accountants*. Frank Cass and Co. Ltd.
- Can, A. V. (2007). Luca Pacioli "Muhasebenin Babası" mıdır? *Akademik Bakış*, 1-15.
- Carmona, S. ve Ezzamel, M. (2009). Ancient Accounting. S. W. John Richard Edwards içinde, *The Routledge Companion to Accounting History* (s. 73-94). Taylor & Francis e-Library.
- Cassidy, R. (2023, Nisan 24). *Introduction the pipe rolls*. The Pipe Roll Society : <https://piperollsociety.co.uk/contents-and-use> adresinden alındı
- Chatfield, M., ve Vangermeersch, R. (2014). *The History of Accounting (RLE Accounting): An International Encyclopedia*. Taylor & Francis Group. https://books.google.com.tr/books?id=DmnMAGAAQBAJ&pg=PA183&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false adresinden alındı
- Curry, P. E. ve Simon, P. (1920). History of bookkeeping and accounting. *Individual and Corporate Publications.*, s. 1-15. https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1071&context=acct_corp adresinden alındı
- Elitaş, C., ve Elitaş, B. L. (2012). Ortadoğu'da Yazılı İlk Muhasebe Öğreti Eseri: Saadetname. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, s. 101-119. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/muftad/issue/30127/325069> adresinden alındı
- Elitaş, C., Aydemir, O. ve Elitaş, B. L. (2009). Çift Taraflı Kayıt Tekniğinin Bilin(mey)en Geçmişi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, s. 33-46.
- Erol, M. ve Aslan, M. (2017, Ocak). Uluslararası Muhasebe ve Denetim Standartlarının Gelişmesi. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, s. 55-86. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/319836> adresinden alındı
- Erol, M. ve Elagöz, İ. (1999). Küreselleşmenin Muhasebeye Getirdiği Yeni Boyutlar Ye Dünyada Uygulanan Tekdüzen Hesap Planları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Ertaş, F. C., Alpaslan, H. İ. ve Akdemir, Y. (2017, Temmuz 1). Anadolu Muhasebe Kayıt Kültürünün Doğuşu - 1350-1500 -. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, s. 51-89. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/muftad/issue/30116/324883> adresinden alındı

- Fleischman, R. K. ve Tyson, T. N. (1993). Cost Accounting during the Industrial Revolution: The Present State of Historical Knowledge. *The Economic History Review*, s. 503-517. <https://www.jstor.org/stable/pdf/2598365.pdf> adresinden alındı
- Friedlob, G. T. ve Plewa, F. J. (1996). *Understanding balance sheets*. New York: J. Wiley & Sons.
- Friedlob, G. T. ve Schleifer, L. L. (2003). *Essentials of financial analysis*. John Wiley & Sons, Inc.
- Garner, S. P. (1947). Historical Development of Cost Accounting. *The Accounting Review*, s. 385-389. <https://www.jstor.org/stable/239679> adresinden alındı
- Glynn, J. J. (1994). The Development of British Railway Accounting 1800–1911. *The Accounting Historians Journal*, s. 103-118. <https://www.jstor.org/stable/40697797> adresinden alındı
- Gökğöz, A. (2011). Tarihsel Perspektifte Muhasebenin Doğuşunu ve Gelişimini Etkileyen Faktörler. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 167-177.
- Güvemli, B. ve Aslan, Ü. (2012). Accounting for procurement in the Ottoman Empire during the early 18th century. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, s. 211-245. <https://dergipark.org.tr/en/pub/muftad/issue/30126/325044> adresinden alındı
- Güvemli, B. ve Unutkan, Ö. (2016). The Practice of Merdiban Method in State Accountancy According to Ottoman Documents. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, s. 71-110. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/319856> adresinden alındı
- Güvemli, O. (1995). *Muhasebe Tarihi: Cilt 1*.
- Güvemli, O. (2015, Temmuz 1). Türk Muhasebe Düşüncesinin Evreleri (Orta Asya Kültüründen – Batılılaşmaya). *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, s. 5-17. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/muftad/issue/30120/324965> adresinden alındı
- hÓgartaigh, C. Ó. (2009). Financial accounting practice. J. R. Edwards ve S. P. Walker içinde, *The Routledge Companion to Accounting History* (s. 162-188). Taylor and Francis Group.
- ICAEW. (2023, Mayıs 20). *Accountants in the Second World War*. Institute of Chartered Accountants in England and Wales Web Sitesi: <https://www.icaew.com/library/historical-resources/guide-to-historical-resources/ww2> adresinden alındı
- IFRS. (2023, Mayıs 15). *Who we are*. The IFRS Foundation: <https://www.ifrs.org/about-us/who-we-are/#history> adresinden alındı
- İngiltere Ulusal Arşivi. (2023, Mayıs 1). *Discover Domesday*. The National Archives: <https://www.nationalarchives.gov.uk/domesday/discover-domesday/> adresinden alındı
- İngiltere Ulusal Arşivi. (2023, Mayıs 1). *Domesday: Britain's finest treasure*. The National Archives: <https://www.nationalarchives.gov.uk/domesday/> adresinden alındı
- İngiltere Ulusal Arşivi. (2023, Nisan 20). *Medieval financial records: pipe rolls 1130-c.1300*. The National Archives: <https://www.nationalarchives.gov.uk/help-with-your-research/research-guides/medieval-financial-records-pipe-rolls-1130-1300/> adresinden alındı
- Jobe, M. E. (2010). The Accounting Profession Goes to War: Accounting Contributions to World War II. *Doktora Tezi*. The University of Mississippi. <https://egrove.olemiss.edu/etd/151> adresinden alındı



- Karahan, M. (2017, Kasım 9). Türkiye, ABD ve AB’de Muhasebe Denetiminin Karşılaştırılması . *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi* , s. 274-288. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/farabi/issue/31754/349001> adresinden alındı
- Kaya, N. (2021). *Muhasebe Tarihi*. Ankara: Iksad Publications.
- KGK. (2023, Mayıs 20). *Sıkça Sorulan Sorular*. Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu,: <https://www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/6542/Sıkça-Sorulan-Sorular> adresinden alındı
- Lauwers, L. ve Willekens, M. (1994). Five Hundred Years of Bookkeeping: A Portrait of Luca Pacioli. *Tijdschrift voor Econornie en Management*, s. 289-304. https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/119065/1/TEM1994-3_289-304p.pdf adresinden alındı
- Lawrence, S. J. (2020). *The Layman’s Guide to Understanding Financial Statements How to Read, Analyze, Create & Understand Balance Sheets, Income Statements, Cash Flow & More* . Lost River Publishing House.
- Lee, T. A. (2013, Mayıs 12). Reflections on the origins of modern accounting. *Accounting History*, s. 141–161. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1032373212470548>
- Ijiri, Y. (1982). *Triple-Entry Bookkeeping and Income Momentum*. American Accounting Association. <https://gwern.net/doc/bitcoin/1982-ijiri-tripleentrybookkeepingandincomemomentum.pdf> adresinden alındı
- Mattessich, R. (2000). *The Beginnings of Accounting and Accounting Thought: Accounting Practise in the Middle East (8000 BC to 2000 BC) and Accounting Thought in India (300 BC and the Middle Ages)*. Routledge Taylor & Francis Group.
- McCredie, H. (1957, Nisan). The Theory and Practice of Accounting. *The Accounting Review*, s. 216-223.
- Oldroyd, D. ve Dobie, A. (2008). Bookkeeping. J. R. Edwards ve S. P. Walker içinde, *The Routledge Companion to Accounting History* (s. 95-109). The Routledge Companions.
- Otar, İ. (1984). Risale-i Felekkiye, Kitabus Siyakat. *İ.Ü. İşletme Fakültesi, Muhasebe Dergisi*, 34.
- Öncel, M. (2022, 11 30). Üçlü kayıt yönteminin muhasebe tarihinde ve işletmelerin muhasebe örgütlenmesi içerisindeki yeri. *Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi* , s. 116–134. <https://www.managementhistory.org/index.php/jmoh/article/view/11> adresinden alındı
- Örten, R., Kurt, G. ve Torun, S. (2011). Muhasebede Çift Taraflı Kayıtlama ve Kitab-Us Siyakat. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, s. 34-69. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/muftad/issue/30128/325088> adresinden alındı
- Özdoğan, O. (2017). *Endüstri 4.0 Dördüncü Sanayi Devrimi ve Endüstriyel Dönüşümün Anahtarları*. İstanbul: Pusula Yayıncılık.
- Provasi, R. ve Farag, S. (2013). Accounting in ancient times: A review of classic references. *III. Balkans and Middle East Countries Conference on Accounting History*. İstanbul. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/319927> adresinden alındı
- Robson, K. (1992). Accounting Numbers as ‘inscription’: Action at a Distance and the Development of Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, s. 685–708. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368292900190> adresinden alındı

- Schmandt-Besserat, D. (1986). Tokens: Facts and Interpretation. *Visible Language*, s. 250-272. <https://sites.utexas.edu/dsb/files/2021/10/New-Tokens-FactsandInterpretationVisibleLanguage.pdf> adresinden alındı
- Schopenhauer, A. (2011). *Din Üzerine*. (A. Aydoğan, Çev.) İstanbul: Say Yayınları.
- Schwab, K. (2017). *Dördüncü Sanayi Devrimi*. (Z. Dicleli, Çev.) İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- SEC. (2022). *2022 Agency Financial Report*. U.S. Securities and Exchange Commission - SEC.
- Sevilengül, O. (1997). *Genel Muhasebe*. Ankara: Gazi Kitabevi .
- Smith, W. C. (1962). *The meaning and end of religion*. New York: Macmillan.
- Soll, J. (2014, Haziran 8). The vanished grandeur of accounting. *Boston Globe* . <https://www.bostonglobe.com/ideas/2014/06/07/the-vanished-grandeur-accounting/3zcbRBoPDNIryWyNYNMvbO/story.html> adresinden alındı
- Stenton, L. (1952). The Pipe Rolls and the Historians, 1600-1883. *The Cambridge Historical Journal*, s. 271-292. <https://www.jstor.org/stable/3021115> adresinden alındı
- Stevin, S. (1605). *Wisconstige Gedachtenissen*. Leiden Christoffel Plantijn. https://books.google.com.tr/books?id=FFIFAAAACAAJ&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false adresinden alındı
- Şeker, S. ve Şeker, F. (2018, Ağustos 06). Soyut Hesaplamanın Ortaya Çıkışında Muhasebenin Etkisi. *Muhasebe Bilim*, s. 790-809. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mbdd/issue/42789/518434> adresinden alındı
- Şeker, S. ve Şeker, F. (2019). Rakamların İcadında Muhasebenin İtici Gücü: Sümer Sayı Sistemi Örneği. *Uluslararası Muhasebe ve Finans Araştırmaları Dergisi* , s. 80-90. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijafr/issue/45064/442358> adresinden alındı
- TDK. (2004). *Türk Dil Kurumu İnternet Sitesi* . İktisat Terimleri Sözlüğü: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.59c50a23e29e12.74708843 adresinden alındı
- TDK. (2023, Şubat 19). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu İnternet Sitesi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59c503f6c6ee65.89041530 adresinden alındı
- Ülkü, S. (2014). Dinlerin Muhasebe Bilimi Üzerindeki Etkileri. N. Kayar ve Ü. Güneş (Dü) içinde, *III. Türkiye Lisansüstü Çalışmaları Kongresi - Bildiriler Kitabı III* (s. 215-227). İstanbul: İlmi Etüdler Derneği.
- Westland, J. C. (2020). *Audit analytics : data science for the accounting profession*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-49091-1>
- Yücel, G. (1982). Muhasebenin Çağlar Boyunca Gelişimi . *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 217-227.
- Yünlü, M. (2020, Ocak). Türkiye'deki Muhasebe Uygulamalarının Tarihsel Gelişimi ve Günümüzdeki Durumu. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, s. 180-192. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/920707> adresinden alındı



Extended Summary

When the studies on the history of accounting and especially the emergence of accounting are examined, the efforts on accounting always reach the same point, and today all efforts are spent to achieve the same goal: "to reveal the results of monetary activities". While researchers about the beginning of accounting gather around different events, the claims go back to the discovery of numbers and the emergence of double-sided accounting. Although there are different claims about the emergence of double-sided accounting, the prevailing view is that the history of accounting dates to five thousand years. While the history of account and record keeping, rather than accounting, dates back to the first age, when it comes to the Middle Ages, it is seen that the record systems in which the examples of double-sided recording and bookkeeping emerged. In line with the needs of the growing economic units after the double registration system; Written and printed recording systems disappear with the transition of systems, record keeping and information storage systems, which have evolved specifically for the purpose, the subject, the sector, to the computer environment.

Before looking at the history of accounting, it would be useful to look at how the concept of "accounting" is defined today. The word "Muhasebe" is of Arabic origin and means "settlement, mutual accountability, dealing with accounting and the whole of accounts", and it is also used in the sense of "the place where accounting works are carried out" (TDK, 2023).

Accounting can also be defined as: "Information system that produces data about where the resources of an organization are obtained, where and how these resources are used, the increase and decrease in resources resulting from the operations carried out by the organization, and the data that reveals and explains the financial situation of the organization and reports the data to the relevant persons and institutions". (Sevilengul, 1997, p. 9)

The emergence, change and development process of accounting has been influenced by five factors, namely commerce, religion, law, state and technology (Gökgöz, 2011, p. 169 - 176). Each of these effects is briefly discussed in the study.

Many researchers working in the field of accounting history base the discovery of alphabet and number systems on the need to calculate. They argue that the system evolves and changes as needs change. These claims show that the history of "accounting" and "calculating" dates to the discovery of writing (Gökgöz, 2011, p. 167). According to the claims and perspectives based on much different evidence, there is no definite information about where, why, in what way and on what dates and conditions accounting emerged. It can even be said that there was a need for calculation in prehistoric transactions based on barter, and that accounting may have emerged at that time.

Accounting history is recognized as one of the key disciplines of the modern business world. Today, accounting history plays an important role in both academic research and business. Understanding the origins of accounting helps the development and advancement of today's accounting practices.

Documents that have survived from most ancient civilizations show that accounting emerged as a recording system in these countries and was used in quite different ways. These recording systems are not only far from today's "double-sided bookkeeping" format, but they are also far from a systematic. It is observed that records are kept in parallel with various environmental conditions in these civilizations and because these records do not have a methodology, they differ in each civilization. Following the discovery of the manuscript, it

became easier to trace the accounting records. The history of accounting as a recording system is based on three or four thousand years BC (Friedlob ve Plewa, 1996, p. 1)

It is seen that while accounting was localized in the Middle Ages, feudal structures began to gather around specialized institutions. At that time, the main purpose of accounting was to help the government or property owners keep track of people in the lower strata of society (Alexander, 2002, p. 6). The first example of this is the Domesday Book, which was ordered in 1085 and completed in 1086 after William I invaded England and seized all property; A detailed survey and valuation of land ownership in England at the end of the 11th century (National Archives of England, 2023). Domesday is the UK's oldest public record and is considered the world's most complete "pre-industrial" record (UK National Archives, 2023).

Another of the most important accounting records found in the Middle Ages is the documents containing the financial records of England in the medieval period, known as "Great Rolls of the Exchequer" or "Exchequer Rolls" "Pipe Rolls". These records were used to document the incomes and expenditures of British monarchs (Brown, 1968, p. 43).

The last development that can be said to have an impact in the Middle Ages is the Staircase (Ladder) Registration System. The Staircase Method is an accounting recording method that is known to have been used by the Ilkhanate state that emerged during the Abbasid period and has been used by the Ottoman Empire for about 500 years.

The Renaissance period is known as a period of great breakthrough in art, science and culture in Europe. In this period, it is seen that accounting continued to develop and the "double-sided recording system" was started to be used and became widespread in this period. Although the history of double-sided accounting is based on Italy, there are different claims about the exact starting point (Sevilengül, 1997, p. 17). They also thought that "good accounting" was the key to both their wealth and the moral health of their society, with a command of accounting in Europe, especially in the Netherlands.



It is seen that the "Great Depression" had an exponential effect on the professionalization and standardization of accounting. While prices fell during the Depression, cash flow slowed down, loans defaulted, and financing resources decreased. These developments have forced businesses to seek financing sources that are less dependent on cash flow, and financial statements have become important not only for banks but also for shareholders. Accounting: Concentrating on the practices performed to measure the real money flow (Alexander, 2002, p. 15), it has made a significant progress from record keeping to auditing and advisory functions.

In the industrial revolution period, many specialized subjects such as cost accounting, combined and by-product calculations, change and development of financial statements emerged in this period. While the double-sided registration system was developing, the concept of accountability began to come to the fore, qualified frauds were encountered, and auditing began to be needed as a separate field.

In the 21st century, some scientific elements have allowed people to give up their old ideas, leading them to adopt modernized ideas. However, the basic epistemological approach of accounting needs to be preserved and continuously improved. It is also a necessity to use new accounting theory and practices to develop science and law and to fight against poverty and environmental problems (Degos, 2008, p. 220).

In summary, although the purpose of accounting has been the same throughout history, its problems have also been the same. Although these problems, for which solutions are sought, have changed structurally with the effect of industrial revolutions, it is seen that the

solutions are the same. Establishing systems that provide accurate information and establishing audit mechanisms that can control the system and manpower with the qualified manpower to manage the systems are the main objectives of accounting in both "Industry 4.0" and "Ancient 4.0".

Ek Bilgiler

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

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

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



GENERAL VIEW OF THE MANAGEMENT BY OBJECTIVES

AMAÇLARA GÖRE YÖNETİMİN GENEL GÖRÜNÜMÜ

Assist. Prof. Dr. Alptekin DEVELİ

Tokat Gaziosmanpaşa University, Türkiye

ORCID ID: 0000-0001-7232-5603, alptekin.develi@gop.edu.tr

ABSTRACT

The matter of management by objectives, initially proposed by the renowned management scholar Peter F. Drucker in the 1950s, is sometimes considered within contemporary management techniques, and at times it is examined in issues such as executive or organization development. Initially conceived as a performance evaluation technique aimed at enhancing workplace efficiency and productivity, the management by objectives later evolved into an integrative tool contributing to the transformation of individual goals into organizational objectives. Over time, the management by objectives started to play a role in strategic planning processes and has continued to maintain its popularity for a certain period. In this study, through a literature review, the conceptual content of management by objectives has been reviewed to include up-to-date information from the literature. In conclusion, management by objectives remains one of the significant management tools, although its effectiveness may vary depending on the country, sector, or type of business. Recommendations for business life were given. Besides, directions for further research were presented.

Keywords: Drucker, Objective, MBO, Business History, Management History.

ÖZET

Ünlü yönetim bilimci Peter F. Drucker tarafından 1950'li yıllarda ortaya atılan amaçlara göre yönetim konusunun kimi zaman çağdaş yönetim teknikleri kapsamında ele alındığı, kimi zaman ise yönetici veya örgüt geliştirme gibi konular bağlamında incelendiği bilinmektedir. İş yaşamındaki etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla başlangıçta bir performans değerlendirme tekniği olarak ortaya çıkan amaçlara göre yönetim yaklaşımı, sonrasında bireysel amaçların örgütsel amaçlara dönüştürülmesine katkı sağlayan bir bütünleştirme aracına dönüşmüştür. Zamanla stratejik planlama süreçlerinde de rol oynamaya başlayan amaçlara göre yönetim yaklaşımı belirli bir süre popülerliğini korumaya devam etmiştir. Bu çalışmada yazın taraması ile amaçlara göre yönetim konusunun kavramsal içeriği yazındaki güncel bilgileri içerecek şekilde derlenmiştir. Netice itibarıyla, amaçlara göre yönetim konusunun halen önemli yönetim araçlarından birisi olduğu ancak, zaman zaman ülke, sektör veya iş türlerine göre bu yaklaşımdan elde edilen etkinlik düzeyinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Çalışmada iş yaşamına yönelik tavsiyeler verilmiştir. Ayrıca, gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Drucker, Amaç, AGY, İşletme Tarihi, Yönetim Tarihi.

1. Introduction

The management by objectives, one of the essential management techniques in the field of business administration, was first introduced by Peter F. Drucker in the 1950s (Drucker, 1954; Rahman et al., 2020). Management by objectives emerges as a psychological tool that enhances an employee's self-confidence by conveying that they are not just a number within the organization but a human being. Additionally, it can also serve as an organizational development tool that promotes self-improvement due to reasons such as employees determining their own needs and not having them forcibly imposed by others (Güney, 2017; Koçel, 2013; Ntanos & Boulouta, 2012).

In literature, management by objectives is also referred to by various names such as goals and results-based management, management by objectives and results, goal-oriented management, and management based on shared objectives. Initially, management by objectives was primarily considered a performance evaluation method, but later evolved into a modern management technique and found application (Antoni, 2005; Ivancevich, 1974; Tortop et al., 2007).

According to the management by objectives approach, individuals who determine their own goals tend to take ownership of them more, resulting in increased motivation and job performance. Therefore, it is more rational for managers to make decisions about the goals with their subordinates rather than telling them what the goals should be (Genç, 2017). Consequently, unlike other management techniques, the management by objectives approach is seen as developing a separate management technique that evaluates management practices around objectives. The concept of management by objectives, introduced in the 1950s, has become increasingly important in businesses as goals have gained more significance over time (Çelik & Şimşek, 2013).



When it comes to the holistic historical development process, it is clear that the management by objectives approach is less popular than, at least, other management techniques. Notably, the lower preference for management by objectives in the public sector compared to the private sector in terms of finding its application (Yıldız & Çobanoğlu, 2016) can be cited as an example of this situation.

On the one hand, gaining popularity since the 1950s, but on the other hand, showing less effectiveness than expected in certain countries, sectors, or types of businesses has made the management by objectives topic intriguing. For this problematic issue related to management by objectives to become apparent, it is also essential to understand the conceptual content of this topic correctly. Indeed, in this study, the concept of management by objectives has been addressed in a way that includes the current information in the literature.

In the subsequent sections of the study, the concept of management by objectives is explained, followed by the historical development of the management by objectives approach. Then, the features, stages, benefits, and limitations of management by objectives are discussed. Recommendations for the business environment are provided in the study. Additionally, directions for further research are presented.

2. Literature Overview

2.1. Conceptual Definition of Management by Objectives

Peter F. Drucker's concept of management by objectives is expressed as follows: A management principle that provides a complete form to the authority and responsibilities of individuals required by organizations, while also aligning efforts and views towards a common direction, harmonizing personal goals with shared objectives, and fostering teamwork (Çelik & Şimşek, 2013; Drucker, 1954; Genç, 2017; Kyriakopoulos, 2012). In this process, which forms the essence of the management by objectives approach, managers and employees in an organization jointly determine the objectives they want to achieve, collectively decide on their areas of responsibility and the methods they will use, and examine together whether these objectives and outcomes have been performed at specific intervals (Greenwood, 1981; Rodgers & Hunter, 1991).

In the management by objectives approach, employees contemplate their job and personal goals for the upcoming period. Subsequently, they independently compiled a list of objectives for this period. The employee then presents this list to their manager, and through mutual discussion, an agreement is reached regarding the employee's objectives for the following year. Additionally, there is a mutual understanding of the criteria that will be used to measure the achievement of the defined objectives. Ultimately, the employee works towards achieving the set objectives. During this process, an approach involves intervening as needed rather than closely monitoring at every stage. Finally, a more formal review is conducted at the end of the period, and new objectives are set in collaboration with the employee. This way, the entire process is reinitiated for the next period. This process is what we refer to as management by objectives (Güney, 2017).

Management by objectives, based on the principle of managers setting goals and objectives and working collaboratively with employees to achieve them, includes detailed job descriptions among its core objectives. In other words, management by objectives is a management approach that assigns the task and responsibility of determining the organization's goals, preparing activity plans to reach those goals, ensuring coordination between activities, monitoring activities, and evaluating the data obtained to the managers. This management style empowers managers by giving them the authority and responsibility to achieve these goals, promotes teamwork, and aligns individual goals with organizational objectives. Additionally, it is a dynamic system that allows managers to enhance their skills and engage in self-assessment (Güney, 2017; Yıldız & Çobanoğlu, 2016).

This approach has emerged as an essential management approach used to increase productivity, optimize business processes, and measure success within the workplace. In other words, management by objectives involves defining objectives set by an individual or organization, developing strategies to achieve these objectives, monitoring performance, and striving to reach the established goals (Dinesh & Palmer, 1998; Fields, 1974; Rahman et al., 2020). In this context, management by objectives is better described as a technique or approach aimed at enhancing the effectiveness of management activities rather than merely explaining cause-and-effect relationships among management events. Therefore, it is more appropriate to characterize management by objectives as a tool or approach that seeks to improve the efficiency of management activities (Çelik & Şimşek, 2013; Fields, 1974; Koçel, 2013).

Briefly, management by objectives is a dynamic system that combines establishing an organization's development goals with the ability for both managers and employees to contribute to and improve themselves. It provides a common understanding of what needs to be done by the manager and the employee. It enables the proper organization of a manager's work and interaction with employees to fulfill their roles effectively. Management by objectives has established itself as a management technique that serves as a tool for the supervision function (Çelik & Şimşek, 2013; Rodgers & Hunter, 1991).

2.2. Historical Development of Management by Objectives

As its content suggests, management by objectives represents a process. The management by objectives approach is about implementing this practice within an organization. Indeed, the historical development of management by objectives can be divided into three stages. These stages can be listed as follows (Çelik & Şimşek, 2013; Koçel, 2013):

2.2.1. Performance Evaluation

In the 1950s, management by objectives was primarily perceived and implemented as a performance evaluation system. In other words, the performance evaluation aspect of management by objectives prevailed during its early years. It was recognized that personality-based evaluations were subjective and not motivating, leading to the adopting of result-oriented evaluations. During this period, managers were assessed based on their ability to achieve predetermined objectives. However, it became evident that a narrow interpretation of management by objectives failed to capture the mutual relationships and interactions between the goals of employees working in various departments and the organization's objectives (Çelik & Şimşek, 2013; Fields, 1974).

2.2.2. Integration

During this stage, the practice of management by objectives serves the function of achieving coherence between organizational objectives and employees' individual goals. Management by objectives, a part of the management process, had a short-term perspective during this phase. It is known that the desire to implement the program came from the top management of the organization rather than the personnel department at this time (Çelik & Şimşek, 2013; Genç, 2017).

2.2.3. Long-Term (Strategic) Planning

In this stage, the primary objective is to fulfill the long-term goals of both individuals and the organization. Consequently, during this development phase, management by objectives becomes part of strategic planning. Long-term goals are determined, and long-term plans are established, focusing on aligning the identification and planning of short-term objectives on this foundational basis (Çelik & Şimşek, 2013; Fields, 1974; Howell, 1970).

2.3. Features of Management by Objectives

To better understand the conceptual definition of management by objectives and grasp its functions, it's beneficial to be aware of the features associated with this approach. In relevant studies, the key features of management by objectives (MBO) are often described as follows (Çelik & Şimşek, 2013; Genç, 2017; Koçel, 2013; Parlak, 2013; Yıldız & Çobanoğlu, 2016):



- i. MBO represents a philosophy.
- ii. MBO is a tool for planning and control.
- iii. MBO provides an opportunity for participation in management.
- iv. MBO serves as a performance evaluation tool.
- v. MBO motivates individuals involved in decision-making and implementation mechanisms.
- vi. MBO is a process that allows for personnel development.

2.4. Stages of Management by Objectives

The management by objectives approach is implemented as a four-stage process. These stages are as follows:

2.4.1. Setting Objectives

The first stage of management by objectives is the establishment of clear, measurable, and achievable objectives in the organization's core areas of activity. It's crucial to define specific, measurable, and quantitative objectives. The process of setting objectives begins at the top management level of the organization and trickles down in the form of an objective hierarchy to the lower levels of the organization. This way, the primary objectives set by top management cascade down into more detailed sub-objectives (targets) at lower levels, aligning the entire organization toward a specific goal (Çelik & Şimşek, 2013; Krlev, 2011).

In the process of setting objectives within management by objectives, three categories can be identified: the determination of long-term (strategic) objectives, the establishment of specific organizational objectives, and the setting of department-level objectives. Strategic planning is distinguished from other types of planning by its extended time horizon, consideration of environmental conditions, and holistic examination of the organization. In the process of determining specific organizational objectives, the objectives set in the strategic plan are translated into operational plans. In the process of setting department-level objectives, the organizational objectives defined in the first two stages are broken down into specific sub-objectives for various departments (Çelik & Şimşek, 2013; Genç, 2017).

2.4.2. Activity Planning

The second essential stage of management by objectives involves the development of activity plans. Activity planning is concerned with determining how the objectives set in the strategic plan, which have been broken down to the department and individual levels, will be achieved. This stage determines which activities will be carried out, how, where, when, and by whom. Plans are created by departments accordingly. Activity planning is prepared by managers who are responsible for achieving the objectives. This process transforms a manager from someone who merely executes what is told to them into a decision-maker involved in determining what needs to be done to achieve the objectives. Therefore, during this process, both subordinates and superiors will enhance their skills, and the organization will benefit more from these individuals' abilities (Çelik & Şimşek, 2013; Genç, 2017; Koçel, 2013).

2.4.3. Implementation and Control

The third fundamental stage of management by objectives, implementation and control, establishes the connection between putting plans into action and achieving objectives. In this stage, managers are responsible for implementing the plans and taking measures in case of any deviations. This phase of management by objectives is about giving individuals the opportunity to showcase their skills and abilities, creating an environment that allows for self-improvement, and aligning personal objectives with organizational objectives. This set of activities not only motivates the manager but also provides an opportunity for self-assessment and, thus, personal development. The manager, by evaluating the outcomes of their decisions based on feedback from implementation, investigates the reasons behind any deviations if they exist (Çelik & Şimşek, 2013; Genç, 2017; Koçel, 2013).

2.4.4. Periodic Evaluations

The final stage of management by objectives involves determining the extent to which the established objectives have been achieved. In this stage, both the subordinate and the superior regularly review the subordinate's objectives and the results achieved, just as in the stage of setting objectives. Based on this, the superior evaluates the subordinate. This evaluation is communicated to the subordinate and serves as input to sub-systems such as rewards, training, and more. Additionally, this evaluation forms a basis for the first stage of the management by objectives process, which is the process of setting objectives (Çelik & Şimşek, 2013; Koçel, 2013).

2.5. Benefits of Management by Objectives

The management by objectives (MBO) approach offers several key benefits, which can be summarized as follows (Çelik & Şimşek, 2013; Koçel, 2013; Tosi & Carroll, 1968):

- i. MBO injects vitality into hierarchical organizational structures. This vitality is achieved by encouraging organizational members to engage in organizational activities personally. This, in turn, creates an environment that enhances the effectiveness of these structures.
- ii. MBO makes the planning and control functions more effective. Since MBO specifies where and how to reach the objectives in detail, it simplifies the control process.
- iii. MBO allows managers to have more self-control. When managers know what results need to be achieved and when they become less reliant on superiors' directives to organize their activities.
- iv. MBO helps clarify what subordinates and superiors expect from each other.
- v. MBO compels managers to engage in planning.
- vi. MBO facilitates the more accessible and more timely diagnosis of problems.

These benefits contribute to enhanced organizational performance, improved communication and coordination, and greater employee motivation and involvement in goal achievement.



2.6. Limitations of Management by Objectives

The first information that should be noted about the limited aspects of management by objectives is that this approach does not find solutions to all problems. Management by objectives (MBO) may face some limiting factors, both due to the reasons arising from the system itself, the structure of the organization in which it is applied, and the managers. These can be summarized as follows (Çelik & Şimşek, 2013; Fields, 1974; Howell, 1970; Koçel, 2013; Tosi & Carroll, 1968):

- i. MBO focuses exclusively on a management model determined by objectives.
- ii. The success of MBO is highly dependent on top management's commitment and involvement.
- iii. Difficulties in setting clear objectives can hinder the success of MBO.
- iv. There are natural limitations to MBO due to the delegation of authority it recommends.
- v. MBO can increase the volume of written communication and reporting.
- vi. MBO can be costly in terms of financial resources and time.
- vii. MBO may not equally serve every purpose for which it is managed.

These limitations highlight that while management by objectives can be a valuable tool, it may not suit every organization or situation. Considering these limitations is necessary when implementing management by objectives to maximize its benefits and mitigate its shortcomings.

3. Conclusions

Peter F. Drucker, renowned for his significant contributions to the field of management science, emphasized in one of his books that what management needs to research, develop, and learn to experiment with is the creation of an organization suitable for the task (Drucker, 1999, 2014). It can be understood that the management by objectives approach, introduced by Drucker himself in the 1950s, is based on this context (Drucker, 1954, 2012).

Organizations consist of systems that aim not to remain inactive, to constantly produce, and to try to make profits in line with their goals (Can & Aydın; Robbins & Judge, 2021). It is a widely accepted fact that in periods of intensified competition, effective management techniques are essential for the success of organizations (Irk & Döven, 2018; Porter, 1990). From this perspective, management by objectives has emerged as a management approach that enables organizations to set their goals, focus on these goals, and continually make progress.

Objectives are fundamental elements that determine where organizations want to go and what they want to achieve. Accurately defining objectives ensures that organizations reflect their missions and visions. Objectives serve as a guide for all employees of organizations and establish a framework for collaboration and teamwork. Furthermore, objectives allow organizations to measure their performance and assess results, facilitating continuous improvement (Gagné, 2018; Gross, 1969). Based on these realities, it is evident that the management by objectives approach, which is built upon objectives, contributes significantly to the business life.

When looking at the literature in the context of recommendations for the business life, it is understood that the management by objectives approach offers several advantages to organizations. In this context, management by objectives first provides organizations with clarity and a focal point. All employees focus on the organization's primary objectives and work together to achieve these goals. Furthermore, management by objectives helps organizations improve their performance. Since objectives are measurable, organizations can track their progress and make adjustments when necessary, increasing efficiency. As a result, management by objectives emerges as a powerful tool to enhance the success of organizations.

On the other hand, other perspectives need to be expressed concerning the management by objectives approach in the business life context. In this regard, it is understood that there is no definitive view that management by objectives is always successful. Indeed, various sources in the literature acknowledge that management by objectives is not a one-size-fits-all solution to every management problem (Çelik & Şimşek, 2013; Koçel, 2013). Furthermore, there are opinions suggesting that management by objectives is less preferred in the public sector compared to the private sector (Yıldız & Çobanoğlu, 2016). Therefore, it would be prudent for managers to be aware of the limitations of any management tool or technique and consider the country, industry, and type of business they are involved in.

In the context of recommendations for further research, it is understood that there are gaps in the field of management by objectives. Firstly, it should be emphasized that management by objectives has mainly been approached from a philosophical perspective until now. Therefore, there is a need for applied research that examines the issue of management by objectives at the organizational and sectoral levels, focusing on different levels of managers and employees, and designed with both quantitative and qualitative research. Investigating the subject of management by objectives through applied research will also contribute to filling the gaps in understanding the advantages and disadvantages of this approach.



References

- Antoni, C. (2005). Management by objectives—an effective tool for teamwork?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174-184. <https://doi.org/10.1080/0958519042000311381>
- Can, M. & Aydın, N. C. (2022). Caught in a spiral of inaction thoughts: Rumination. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 2(1), 57-69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7405131>
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Dinesh, D., & Palmer, E. (1998). Management by objectives and the balanced scorecard: Will Rome fall again? *Management Decision*, 36(6), 363–369. <https://doi.org/10.1108/00251749810223529>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (2012). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080939063>
- Drucker, P. F. (2014). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (İ. Bahçivangil & G. Gorbon, Trans., 4. ed.), Epsilon. (Original work published 1999).
- Fields, D. C. (1974). Library management by objectives: The humane way. *College & Research Libraries*, 35(5), 344-349. <https://doi.org/10.5860/crl.35.05.344>
- Gagné, M. (2018). From strategy to action: Transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20(Suppl 1), S83–S104. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12159>

- Genç, N. (2017). *Yönetim ve organizasyon-Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (5. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Greenwood, R. C. (1981). Management by objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), 225-230. <https://doi.org/10.2307/257878>
- Gross, E. (1969). The definition of organizational goals. *The British Journal of Sociology*, 20(3), 277-294. <https://doi.org/10.2307/588953>
- Güney, S. (2017). *Yüksek lisans, doktora ve doçentlik sınavları için yönetim ve organizasyon el kitabı* (Geliştirilmiş 2. basım). Nobel.
- Howell, R. A. (1970). Managing by objectives—A three-stage system: Evolution requires 4-5 years. *Business Horizons*, 13(1), 41-45. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(70\)90029-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(70)90029-7)
- Irk, E., & Döven, M. S. (2018). Competitive strategies and the factors affecting this decision. *Journal of Business Science*, 6(1), 135-162. <https://doi.org/10.22139/jobs.361855>
- Ivancevich, J. M. (1974). Changes in performance in a management by objectives program. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 563-574. <https://doi.org/10.2307/2391811>
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (14. baskı). Beta.
- Krlev, T. (2011). Management by objectives: Management philosophy for prosperous tourism organizations. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 83-87.
- Kyriakopoulos, G. (2012). Half a century of management by objectives (MBO): A review. *African Journal of Business Management*, 5(6), 1772-1786.
- Ntanos, A.S., & Boulouta, K. (2012). The management by objectives in modern organisations and enterprises. *International Journal of Strategic Change Management*, 4(1), 68. <https://doi.org/10.1504/IJSCM.2012.045831>
- Parlak, B. (2013). *Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri*. Beta.
- Porter, M. E. (1990). New global strategies for competitive advantage. *Planning Review*, 18(3), 4-14. <https://doi.org/10.1108/eb054287>
- Rahman, M. A., Islam, H., Islam, R., & Sarker, N. K. (2020). The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks. *European Journal of Business and Management*, 12(20), 15-25.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior*. (Updated eighteenth edition). Pearson.
- Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322-336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.322>
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2007). *Yönetim bilimi* (7. Baskı). Nobel.
- Tosi, H. L., & Carroll, S. J. (1968). Managerial reaction to management by objectives. *Academy of Management Journal*, 11(4), 415-426.
- Yıldız, H., & Çobanoğlu, S. (2016). Management by objectives: Reflections on Turkish public administration. *Research Journal of Business and Management*, 3(2), 134-146.

Genişletilmiş Özet

İşletme yönetimi alanındaki önemli yönetim tekniklerinden birisi olan amaçlara göre yönetim ilk defa 1950’li yıllarda Peter F. Drucker tarafından ortaya atılmıştır (Drucker, 1954; Rahman vd., 2020). Amaçlara göre yönetim, işletmelerin ihtiyacı olan kişilerin yetki ve sorumluluklarına tam bir şekil veren, aynı zamanda uğraşı ve görüşlere ortak bir yön çizen, kişisel amaçları bu ortak amaçla uyumlaştıran ve ekip çalışması yaratan bir yönetim ilkesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çelik & Şimşek, 2013; Genç, 2017; Kyriakopoulos, 2012). Bu yaklaşım bir örgütteki yöneticilerin ve çalışanların ulaşmak istedikleri amaçları birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve kullanacakları yol ve yöntemleri birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir sürece karşılık gelmektedir (Greenwood, 1981; Rodgers & Hunter, 1991).

Bir yandan 1950’li yıllardan sonra artış gösteren bir popülerliğe ulaşması ancak, diğer yandan bazı ülke, sektör veya iş türlerinde beklenildiği kadar etkinlik göstermemesi amaçlara göre yönetim konusunu dikkat çekici bir hale getirmiştir. Amaçlara göre yönetim konusuna ait bu sorunsalın netlik kazanması için bu konunun kavramsal içeriğinin doğru bir şekilde anlaşılmasının da önemi bulunmaktadır. Nitekim bu çalışmada amaçlara göre yönetim konusu yazındaki güncel bilgileri içerecek şekilde derlenmiştir.

Amaçlara göre yönetim, iş yaşamı içerisinde verimliliği arttırmak, iş süreçlerini en iyi hale getirmek ve başarıyı ölçmek için kullanılan önemli bir yönetim yaklaşımını ifade etmektedir. Başka bir anlatımla amaçlara göre yönetim, bir bireyin veya örgütün belirlediği amaçları tanımlama, bu amaçlara ulaşma stratejileri geliştirme, performansı izleme ve hedeflere ulaşma sürecini belirtmektedir (Dinesh & Palmer, 1998; Fields, 1974; Rahman vd., 2020). Bu bağlamda amaçlara göre yönetim, yönetim olayları arasındaki sebep - sonuç ilişkilerini açıklayan bir görüşten çok, yönetim sürecini daha etkin hale getirmeye çalışan bir araçtır. Dolayısıyla amaçlara göre yönetimi, yönetim faaliyetlerinin etkinliğini arttırmaya yönelmiş bir teknik veya yaklaşım olarak nitelemek daha uygun olmaktadır (Çelik & Şimşek, 2013; Fields, 1974; Koçel, 2013).

Kuruluşun gelişme hedeflerinin saptanması ve harekete geçilmesi için katkı sunma felsefesine dayanan amaçlara göre yönetim yaklaşımı, yönetici ve çalışanın kendilerini geliştirmesi süreciyle ilerleyen dinamik bir sistemdir. Amaçlara göre yönetim, yöneticinin ve çalışanın ortak bir akılla ne yapacağını bildirmektedir. Yöneticinin işinin gereği gibi örgütlenmesini ve çalışanlarla etkileşimde bulunarak görevlerini yerine getirmesini mümkün kılmaktadır. Bu yönleriyle amaçlara göre yönetim, denetleme işlevinin bir aracı olarak tutunmuş bir yönetim tekniği olarak ortaya çıkmaktadır (Çelik & Şimşek, 2013; Rodgers & Hunter, 1991).

Amaçlar, örgütlerin nereye gitmek istediklerini ve neyi başarmak istediklerini belirleyen temel unsurlardır. Amaçların doğru bir şekilde tanımlanması, örgütlerin misyonlarını ve vizyonlarını yansıtmalarını sağlamaktadır. Amaçlar, örgütlerin tüm çalışanları için bir rehber görevi görmekte ve birlikte çalışma ve işbirliği için bir çerçeve oluşturmaktadır. Amaçlar ayrıca örgütlerin performansını ölçmelerini ve sonuçları değerlendirmelerini sağlamaktadır. Bu da örgütlerin sürekli olarak kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Gagné, 2018; Gross, 1969). Bu gerçeklikler üzerine kurulan amaçlara göre yönetim yaklaşımının iş yaşamı için pek çok katkısı olduğu açıktır.



İş yaşamına öneriler bağlamında yazına genel olarak bakıldığında amaçlara göre yönetim yaklaşımının örgütler için bir dizi avantaj sunduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, amaçlara göre yönetim ilk olarak, örgütler için bir netlik ve odak noktası sağlamaktadır. Tüm çalışanlar, örgütün ana hedeflerine odaklanmakta ve bu hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmaktadırlar. Ayrıca, amaçlara göre yönetim örgütlerin performansını iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır. Amaçlar ölçülebilir olduğundan, örgütler ilerlemelerini izleyebilmekte ve gerektiğinde ayarlamalar yapabilmektedirler. Bu da verimliliği arttırmaktadır. Sonuç olarak, amaçlara göre yönetim örgütlerin başarısını arttırmak için güçlü bir araç olarak kendisini göstermektedir.

Diğer yandan, amaçlara göre yönetim yaklaşımı ile ilgili iş yaşamına yönelik olarak ifade edilmesi gereken başka bakış açıları da vardır. Bu açıdan, amaçlara göre yönetim yaklaşımının her zaman başarılı olduğu ile ilgili kesin bir görüşün olmadığı anlaşılmaktadır. Nitekim yazındaki farklı kaynaklar tarafından amaçlara göre yönetimin her yönetim sorununa çözüm getiren bir teknik olmadığı kabul edilmektedir (Çelik & Şimşek, 2013; Koçel, 2013). Bununla birlikte, amaçlara göre yönetimin özel sektöre kıyasla kamu sektöründe daha az tercih edildiğine yönelik görüşler de bulunmaktadır (Yıldız & Çobanoğlu, 2016). Dolayısıyla, yöneticilerin kullandıkları her yönetim aracının veya tekniğinin sınırlarının farkında olarak hareket etmeleri ve içinde bulundukları ülke, sektör ve iş türünü dikkate almaları doğru olacaktır.

Gelecekte yapılacak araştırmalara öneriler bağlamında amaçlara göre yönetim konusuyla ilgili boşluklar olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada öncelikle ifade edilmesi gereken husus amaçlara göre yönetim konusunun bu zamana kadar çoğunlukla felsefi yönüyle ele alınmasıdır. Dolayısıyla, amaçlara göre yönetim konusunu örgüt ve sektör düzeyinde inceleyecek, farklı seviyelerdeki yöneticiler ve çalışanlar üzerine odaklanacak, nicel ve nitel araştırma desenleriyle tasarlanmış olan uygulamalı araştırmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir. Amaçlara göre yönetim konusunun uygulamalı araştırmalar üzerinden incelenmesi, aynı zamanda bu konunun avantaj ve dezavantajlarının neler olduğuyla ilgili boşlukların giderilmesine de katkı sağlayacaktır.

Additional information

Conflict of interest information: The author declares that there is no conflict of interest.

Support information: The study did not receive support from any organization.

Ethical approval information: As it is in the form of a literature review, it does not require an ethical approval form.

Consent form information: As the study does not involve any applied research, it does not require a consent form.

The contribution ratio information: The author's contribution ratio is 100%.

