

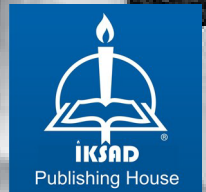
# YÖNETİM VE GİRİŞİMCİLİK

## EDİTÖRLER

Dr. Öğr. Üyesi Hakan ÇORA  
Doç. Dr. Elnur Hasan MİKAİL

## YAZARLAR

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ  
Doç. Dr. Elnur Hasan MİKAİL  
Dr. Öğr. Üyesi Erkan PERKTAŞ  
Doç. Dr. Onur DİKMENLİ  
Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP  
Dr. Öğr. Üyesi Hakan ÇORA



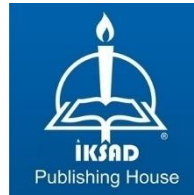
# YÖNETİM VE GİRİŞİMCİLİK

## EDİTÖRLER:

Dr. Öğr. Üyesi Hakan ÇORA, Doç. Dr. Elnur Hasan MİKAİL

## YAZARLAR

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ  
Doç. Dr. Elnur Hasan MİKAİL  
Dr. Öğr. Üyesi Erkan PERKTAŞ  
Doç. Dr. Onur DİKMENLİ  
Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP  
Dr. Öğr. Üyesi Hakan ÇORA



Copyright © 2020 by iksad publishing house  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,  
distributed or transmitted in any form or by  
any means, including photocopying, recording or other electronic or  
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,  
except in the case of  
brief quotations embodied in critical reviews and certain other  
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic  
Development and Social  
Researches Publications®  
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)  
TURKEY TR: +90 342 606 06 75  
USA: +1 631 685 0 853  
E mail: iksadyayinevi@gmail.com  
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.  
Iksad Publications – 2020©

**ISBN: 978-625-7897-15-0**  
Cover Design: İbrahim KAYA  
June / 2020  
Ankara / Turkey  
Size = 16 x 24 cm

# İÇİNDEKİLER

## EDİTÖRDEN

## ÖNSÖZ

Dr. Öğr. Üyesi Hakan ÇORA, Doç. Dr. Elnur Hasan MİKAIL..... 1

## BÖLÜM 1

### LİDERLİK ve YONETİM ORGANİZASYON: SOVYET LİDERLERİ ÜZERINE BİR İNCELEME ÇALIŞMASI

Dr. Öğr. Üyesi Hakan ÇORA** - Doç. Dr. Elnur Hasan MİKAIL.....	3
GİRİŞ .....	5
JOSEPH STALİN (NİSAN 1922 - MART 1953) GENEL SEKRETERLİK GÖREVİ VE STALİN'İN İKTİDAR MÜCADELESİNDEKİ ZAFERİ (1922-1934) .....	5
MERKEZ KOMİTE GENEL SEKRETERİNİN 50. YILINDA (1929).....	8
STALİN - SSCB'NİN EGEMEN HÜKÜMDARI (1934-1951).....	9
STALİN'İN YÖNETİMİNİN SON YILLARI (1951-1953) .....	12
LEONİD EFREMOV "MÜCADELE VE EMEK YOLLARI" ANISINDAN (1998) .	15
DMİTRY SHEPİLOV'UN ANILARINDAN .....	15
STALİN'İN ÖLÜMÜ (5 MART 1953) .....	16
5 MART 1953 - STALİN'İN ORTAKLARI ÖLÜMÜNDEN BİR SAAT ÖNCE LİDERİ GÖREVDEN ALDILAR.....	17
STALİN'İN ÖLÜMÜNDEN SONRA İKTİDAR MÜCADELESİ (MART 1953 - EYLÜL 1953).....	19
NİKİTA KRUŞÇEV (EYLÜL 1953 - EKİM 1964) SBKP MERKEZ KOMİTESİ BİRİNCİ SEKRETERLİĞİ GÖREVİ .....	20
KRUŞÇEV'İ İKTİDARDAN UZAKLAŞTIRMAYA YÖNELİK İLK GİRİŞİM (HAZİRAN 1957).....	22
KRUŞÇEV'İN İKTİDARDAN UZAKLAŞTIRILMASI (EKİM 1964).....	26
LEONİD BREZHNEV (1964-1982).....	28
YURİ ANDROPOV (1982-1984).....	30

KONSTANTİN CHERNENKO (1984-1985) .....	31
MİKHAIL GORBAÇOV (1985-1991) - GENEL SEKRETER.....	32
GORBAÇOV'UN SSCB SİLAHLI KUVVETLERİ BAŞKANI OLARAK SEÇİLMESİ	33
GENEL SEKRETER BAŞYARDIMCISININ GÖREVİ .....	34
SBKP YASAĞI VE GENEL SEKRETERLİK GÖREVİNİN KALDIRILMASI .....	34
SONUÇ .....	36
KAYNAKLAR .....	38

## **BÖLÜM 2**

### **ÖRGÜTSEL EKOLOJİ PERSPEKTİFİNDE TÜRKİYE ve ÜÇ BÜYÜK İL GENELİNDE LOJİSTİK SEKTÖRÜ GENEL GÖRÜNÜMÜ (2010 – 2020)**

<b>Doç. Dr. Onur DİKMENLİ</b> .....	<b>41</b>
GİRİŞ .....	43
DIŞ ÇEVRE VE İŞLETMELER.....	44
ÖRGÜTSEL EKOLOJİ .....	46
LOJİSTİK VE EKONOMİ .....	50
ÖRGÜTSEL EKOLOJİ ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR .....	52
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	54
ARAŞTIRMA EVRENİ.....	55
BULGULAR .....	57
SONUÇ .....	74
KAYNAKÇA .....	78

### **BÖLÜM 3**

#### **HİYERARŞİK BULANIK TOPSIS YÖNTEMİNE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI SEÇİM SÜRECİNİN MATLAB YAZILIMIYLA PROGRAMLANMASI ve İLGİLİ PROGRAMIN TANITIMI**

<b>Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP , Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ .....</b>	<b>81</b>
GİRİŞ .....	83
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	84
2. LİTERATÜR .....	87
3. METODOLOJİ .....	89
4. UYGULAMA VE BULGULAR .....	98
5. MATLAB R2010B YAZILIMINDA OLUŞTURULAN PROGRAMIN TANITIMI .....	103
SONUÇ .....	110
KAYNAKÇA .....	116

### **BÖLÜM 4 DÜNYA'DA ve TÜRKİYE'DE GEÇMİŞTEN BUGÜNE GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞİMİ**

<b>Dr. Öğr. Üyesi Erkan PERKTAŞ .....</b>	<b>121</b>
GİRİŞ .....	123
1. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE GEÇMİŞTEN BUGÜNE GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞİMİ.....	123
KAYNAKÇA .....	144



## ÖNSÖZ

Bu güzel ve özgün kitap bölümü eserimizin meydana gelmesinde bizleri editör olarak seçen İKSAD Yayınevinden İbrahim KAYA'ya sonsuz teşekkürler ederek söze başlamak istedim.

Çalışmaları incelerken Konya Selçuk Üniversitesinden değerli Hocam, Profesör Doktor Tahir AKGEMCİ hocamızın ismini gördüğümde ise çok heyecanlandım. Çünkü bizleri yetiştiren değerli hocalarımız bizler için çok değerlidirler.

Çalışmanın ilk bölümünde Hakan Hocamla ortak yazdığımız “LİDERLİK ve YONETİM ORGANİZASYON: SOVYET LİDERLERİ ÜZERINE BİR İNCELEME ÇALIŞMASI” (Dr. Hakan ÇORA- Doç. Dr. Elnur Hasan MİKAİL), Sovyetler İmparatorluğunun Rus liderlerini ele alıp Yönetim ve Organizasyon bazında şema ve hiyerarşide incelemektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde Onur hocamızın muhteşem yorumuyla “ÖRGÜTSEL EKOLOJİ PERSPEKTİFİNDE TÜRKİYE ve ÜÇ BÜYÜK İL GENELİNDE LOJİSTİK SEKTÖRÜ GENEL GÖRÜNÜMÜ. 2010-2020” (Doç. Dr. Onur DİKMENLİ) isimli özgün eser çalışmasını keyifle okuyacaksınız.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP ve Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ Hocalarımızın “HİYERARŞİK BULANIK TOPSIS YÖNTEMİNE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI SEÇİM SÜRECİNİN MATLAB YAZILIMIYLA PROGRAMLANMASI ve



İLGİLİ PROGRAMIN TANITIMI” konulu değerli analizlerini irdeleme fırsatı elde edeceksiniz.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde yine Dr. Öğr. Üyesi Erkan PERKTAŞ’ın kaleminden “DÜNYA’DA ve TÜRKİYE’DE GEÇMİŞTEN BUGÜNE GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞİMİ” başlıklı özgün çalışmayı keyifle inceleyip, okuyabilirsiniz.

Bizler Dr. Hakan ÇORA ve Doç. Dr. Elnur Hasan MİKAIL olarak bu kitabın editörlüğünü severek üstlendik. Bu vesileyle bu çalışmayı ailelerimize ithaf ediyoruz. Başta bizleri yetiştiren anne ve babalarımız olmak üzere, çalışmayı hazırlarken emeği geçen kardeşlerimiz, çocuklarımız ve eşlerimize de teşekkürü borç biliriz. Çünkü onların sabrı sayesinde bizler bu çalışmayı ortaya çıkarmış bulunuyoruz.

**Editörler:**

Dr. Öğr. Üyesi Hakan ÇORA ve  
Doç. Dr. Elnur Hasan MİKAIL  
11 Haziran 2020

## **BÖLÜM 1**

### **LİDERLİK ve YONETİM ORGANİZASYON: SOVYET LİDERLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME ÇALIŞMASI**

Dr. Öğr. Üyesi Hakan ÇORA\*\* - Doç. Dr. Elnur Hasan MİKAIL\*

---

\*\* Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Okan Üniversitesi, E-posta: corahakan@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5780-549X>

\* Doç. Dr., Kafkas Üniversitesi, E-posta: emikail@turansam.org  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9574-4704>



## **GİRİŞ:**

SBKP Merkez Komitesi Genel Sekreteri (gayri resmi kullanımda ve günlük konuşmada genellikle genel sekretere indirgenir), Sovyetler Birliği Komünist Partisi Merkez Komitesindeki en önemli ve eşit oranda sorumluluğa sahip olmayan tek konumdur. Bu görevin 3 Nisan 1922'deki RCP Merkez Komite Genel Kurulunda Sekreteryanın bir parçası olarak tanıtıldığına inanılmaktadır. RCP XI. Kongresinde oylanarak J.V. Stalin tarafından da onaylanmıştır ancak parti Tüzüğünde değişikliğe gidilmemiştir. (NN Krestinsky, Politbüro'ya üye olacak 3 sekreterden sadece biri olduğunda gayri resmi olarak genel sekreter olarak da adlandırıldı, pozisyon Stalin'in ölümüne kadar düzenlemeye tabi olmadı (Enyuan, 2013).

1934'ten 1953'e kadar bu görev, Merkez Komite Sekreterliğinin seçilmesi sırasında Merkez Komite genel kurullarında belirtilmemiştir. 1953'ten 1966'ya kadar SBKP Merkez Komitesi Birinci Sekreteri seçilerek göreve geldi ve 1966'da SBKP Merkez Komitesi Genel Sekreteri görevine ilk kez resmen başladı (Armaoğlu, 2005).

### **JOSEPH STALİN (NİSAN 1922 - MART 1953) GENEL SEKRETERLİK GÖREVİ VE STALİN'İN İKTİDAR MÜCADELESİNDEKİ ZAFERİ (1922-1934) :**

B. Bazhanov bu görevi belirleme ve Stalin'i bu göreve atama önerisinin, Lenin'le anlaşma içerisinde olan Merkez Komite Politbüro üyesi Zinoviev'in fikrine dayandığını söyler. Lenin, tek kültürlü ve politik olarak küçük Stalin'in rekabetinden korkmadı. Ama aynı

nedenden ötürü de Zinoviev ve Kamenev onu Genel Sekreter yaptılar: Stalin'in politik olarak önemsiz biri olduğunu düşündüler, onu rakip olarak değil, uygun bir asistan olarak gördüler (Armaoğlu, 2005).

Başlangıçta, bu pozisyon sadece partinin donanımını yönetmek anlamına geliyordu (Tüzüğün 26. paragrafı şöyledir: “Merkez Komitesi şunları organize eder: siyasi işler için - Siyasi Büro, örgütsel çalışmanın genel yönetimi için - Organizasyon Bürosu ve mevcut örgütsel ve yürütme niteliği - Sekreterlik ”), parti lideri resmi olarak görevi başında değilken (Tüzüğe göre), aslında Halk Komiserleri Konseyi'nin Başkanıydı. Ayrıca, parti liderliğinin bir teorisyenin erdemleriyle ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olduğu düşünülüyordu; bu nedenle Lenin, Troçki, Kamenev, Zinoviev ve Buharin, en önde gelen “liderler” olarak kabul edilirken, Stalin bir teorisyen olarak kabul edilmedi ve devrimdeki özel erdemleri tanımadı (Enyuan, 2013).

Lenin, Stalin'in örgütlenme yeteneklerini takdir etti, ancak davranışlarının despotik tarzı (“Genel sekreter olan Stalin, muazzam gücü elinde topladı ve bu gücü her zaman dikkatli bir şekilde kullanıp kullanamayacağından emin değilim”) Lenin'in "Kongreye verdiği mektupta" şu satırları yazmasına neden olmuştur: “Stalin çok kaba ve bu kusur genel sekreterlik görevinde kabul edilemez.”. Lenin, RCP'nin XII. Kongresi'nde bu mektuba atıfta bulundu, ancak yeni bir hastalık atağı, uygun emirler vermesine izin vermedi (Kenez, 2006).

Stalin, Zinoviev ve Kamenev; Troçki'ye muhalefet etmeye dayanan üç kişilik bir yönetim örgütledi (Lewin, 2011). XIII. Kongre'den önce (Mayıs 1924'te), Lenin dul eşi Nadezhda Krupskaya aracılığıyla

"Kongreye Mektup"u aktardı. Büyükler Konseyi toplantısında ilan edildi. Stalin bu toplantıda ilk kez istifasını açıkladı. Kamenev heyetlerde "Mektubu" sesli okumayı ve böylece açık tartışmalardan kaçınmayı önerdi. Çoğu Stalin'i genel sekreter olarak bırakmak lehine söz aldı, sadece muhalefet taraftarları bu fikre karşıydı (Enyuan, 2013).

Lenin'in ölümünden sonra Leo Troçki, parti ve devlette ilk kişi olması gerektiğini iddia edebilirdi, ancak Zinoviev, Kamenev ve Stalin'in "üç kişilik yönetiminin" liderliği sebebiyle kenara itildi. Ve Stalin'in gerçek kariyeri, Lenin'in mirasını ele geçirmek ve Troçki'ye karşı mücadeleyi organize etmek isteyen Zinoviev ve Kamenev'in, parti donanımında olması gereken bir müttefik olarak Stalin'i seçtikleri andan itibaren başlar. Aralık 1925'te, SBKP XIV. Kongresinde, Politbüro'daki bir bölünme ve "yeni bir muhalefet" oluşturulması sonucunda Stalin önce Merkez Komitesinin siyasi raporunu hazırladı. Hastalığından önce Lenin, XII. ve XIII. Kongrelerde ise Zinoviev her zaman bu raporla konuştu (XIV Kongresinde Leningrad heyetinden eş-raportör olarak konuştu). O zaman bile Stalin'in, "sorunların çözümünde en aktif rolü üstlenen ve herkesten daha sık öneri sunan" ve "Politbüro'nun ana üyesi" olan sadık arkadaşı K.E. Voroshilov'un konuşmasında adının geçmesi önemlidir (Lewin, 2011).

## **MERKEZ KOMİTE GENEL SEKRETERİNİN 50. YILINDA (1929):**

27 Aralık 1926'da Stalin, Genel Sekreterlik görevinden istifa ettiği dilekçesini sundu: “Senden, beni Merkez Komite Genel Sekreteri görevinden almanı istiyorum. Artık bu görevde çalışamayacağımı beyan ediyorum, artık bu görevde çalışmıyorum.” İstifa kabul edilmedi (Lewin, 2011).

İlginç bir şekilde Stalin, resmi belgelerde görevinin tam adıyla hiç imza atmamıştır. "Merkez Komite Sekreteri" olarak imzaladı ve kendisine Merkez Komite Sekreteri olarak hitap edildi. Ansiklopedik El Kitabı “SSCB Rakamları ve Rusya'nın Devrimci Hareketleri” (1925-1926'da hazırlanan) yayınlandığında, Stalin orada şu şekilde sunulmuştu: “1922'den beri Stalin, şu anki görevi de olan, Merkez Komitesinin sekreterlerinden biri olmuştur”, Yani Genel Sekreterlik görevi hakkında bir şey söylenmemiştir. Makalenin yazarı Stalin'in kişisel sekreteri Ivan Tovstukha olduğu için bu, Stalin'in arzusuydu (Enyuan, 2013).

1920'lerin sonuna doğru, Stalin elinde o kadar çok kişisel güç topladı ki, SBKP Tüzüğü varlığını tanımamış olsa da, pozisyon parti liderliğindeki en yüksek konumla ilişkilendirildi (Kenez, 2006).

Molotov, 1930'da SSCB Halk Komiserleri Konseyi Başkanı olarak atandığında, Merkez Komite Sekreterliği görevlerinden alınmasını istedi. Stalin kabul etti. Merkez Komite'nin ikinci sekreterini görevleri Lazar Kaganoviç tarafından yerine getirilmeye başladı. Merkez Komite'de Stalin'in yerini aldı (Armaoğlu, 2005).

## **STALİN - SSCB'NİN EGEMEN HÜKÜMDARI (1934-1951) :**

R. Medvedev'e göre, Ocak 1934 tarihli XVII. Kongre'de, esas olarak bölgesel komitelerin sekreterleri ve ulusal komünist partilerin Merkez Komitesinden oluşan yasadışı bir blok oluştu. Stalin'i Halk Komiserleri Konseyi veya MSK başkanlığına getirme ve SM Kirov'u Merkez Komite genel sekreteri görevine seçme önerileri vardı. Bir grup kongre delegesi bunu Kirov ile konuştu, ama Kirov kararlı bir şekilde reddetti ve onun rızası olmadan da tüm plan gerçekçi olmayacaktı (Lewin, 2011).

Leningrad ve Leningrad bölgesinin önemi nedeniyle, liderleri Kirov hiçbir zaman SSCB'de ikinci kişi değildi. Ülkedeki en önemli ikinci kişi olma pozisyonu Halk Komiserleri Konseyi başkanı Molotov tarafından doldurulmuştu. Kongre sonrasındaki genel kurulda Stalin gibi Kirov da Merkez Komite sekreteri seçildi. 10 ay sonra, Kirov, Smolny binasında eski bir parti çalışanı tarafından vurularak öldürüldü. Kirov'un silah arkadaşının ve Stalin'in yakın dostunun öldürülmesi, 1937-1938'de zirveye ulaşan kitlesel terör salgınına yol açtı. Stalin liderliğindeki bir grup insanın elinde gerçek gücü toplayan şey XVII. Kongreydi. Stalin'in önerisiyle (raporda dile getirilen) kongre, parti-devleti kontrol sisteminin radikal bir şekilde yeniden yapılandırılmasını onayladı. Bundan sonra, tek bir parti-hükümet kontrol organı tamamen hükümet Sovyet kontrol komisyonuna ve parti kontrol komisyonuna bölündü. İkincisi kongre tarafından seçilecekti, ancak faaliyetlerinde SBKP Merkez Komitesine rapor edildi. Perestroika planından bahseden Stalin, hem parti hem de devlet



kontrolünün, siyasi kararların uygulanmasının merkezi bir doğrulaması anlamına geldiğini vurguladı. “Şimdi bir denetime değil, merkezin kararlarının uygulanmasının doğrulanmasına ihtiyacımız var.” Parti Kontrol Komisyonuna gelince, Merkez Komite'nin talimatlarını yerine getirmek zorundaydı ve yerel çalışanları artık yerel yetkililerden bağımsız hareket edebiliyordu. Komisyon, Merkez Komite üyelerini bile dava etme yetkisine sahipken, liderinin kendisi Merkez Komite üyesi olmakla görevlendirildi. Stalin, Merkezi Kontrol Komisyonunun genel oturumunda bu değişiklikleri tartışma teklifine kategorik olarak karşı çıktı ve bu nedenle bu taslak üzerinde hiçbir anlaşmazlık ortaya çıkmadı. Stalin raporunda Parti Kontrol Komisyonu kararlarına itiraz etme olasılığı hakkında hiçbir şey söylemedi (bu nedenle kongrenin çözümünde bu konuya değinilmedi). 1934 yılından bu yana, Genel Sekreterlik görevine yapılan atıf genel anlamda belgelerde kayboldu. Partinin XVII., XVIII. ve XIX. kongrelerinden sonra yapılan Merkez Komite toplantılarında Stalin, Merkez Komite Genel Sekreteri seçildi, daha doğrusu partinin Merkez Komitesinin Genel Sekreteri görevlerini yerine getirdi. 1934 yılında gerçekleştirilen SBKP XVII. Kongre'den sonra, SBKP Merkez Komitesi; Zhdanov, Kaganovich, Kirov ve Stalin'den oluşan BPSUMerkez Komitesi Sekreterliğini seçti. Stalin, Politbüro ve Sekretery toplantılarının başkanı olarak genel liderliği, yani bir veya daha fazla gündemi onaylama ve değerlendirilmek üzere sunulan taslak kararların hazır olma derecesini belirleme hakkını korudu (Enyuan, 2013).

Stalin, resmi belgelerde “Merkez Komite Sekreteri” olarak imza atmaya ve Merkez Komite Sekreteri olarak anılmaya devam etti (Kenez, 2006). Sonraki Sekreterler, Merkezi Komite'nin resmi olarak eşit sekreterleri seçilerek, 1939 ve 1946'da SBKP Merkez Komitesi'nin verilerini günceller. SBKP 19. Kongresi'nde kabul edilen SBKP Tüzüğü, "Genel Sekreter" görevinin varlığından bahsetmemiştir (Lewin, 2011).

Mayıs 1941'de, Stalin'in SSCB Halk Komiserleri Konsey Başkanlığı'na atanmasıyla bağlantılı olarak, Politbüro Andrei Zhdanov'un resmi olarak partide Stalin'in vekili olmasına ilişkin bir karar aldı: "Yoldaş olduğunu göz önünde bulundurarak. Merkez Komite Politbüro'nun ısrarıyla kalan Stalin, Tüm Birlik Bolşevikler Komünist Partisi Merkez Komitesi ilk Sekreteri, Merkez Komite Sekreterliği üzerinde çalışmak için yeterli zaman ayıramayacaktı, bu sebeple Yoldaş Stalin'in Vekili Yoldaş Zhdanova Merkez Komite Sekreterliği'na getirdi.” (Kenez, 2006).

Aslında bu rolü üstlenen Vyacheslav Molotov ve Lazar Kaganovich'e daha önce parti genel başkan yardımcısı resmi statüsü verilmemişti. Ülke liderleri arasındaki mücadele, Stalin'in ölmesi durumunda partinin ve hükümetin liderliğinde halefleri seçmesi gerektiği sorununu giderek gündeme getirdiği için arttı. Molotov şunları söyledi: “Savaşın sonra Stalin emekli olmak üzereydi ve masada şöyle dedi:“ Vyacheslav şimdi çalışsın. O "" dan daha gençtir (Enyuan, 2013).

Molotov uzun bir süredir Stalin'in olası bir halefi olarak görüldü, ancak daha sonra hükümet başkanlığının SSCB'deki ilk görev olduğunu düşünen Stalin, özel konuşmalarda Nikolai Voznesensky'yi eyalet sınırında halefi olarak gördüğünü belirtti (Kenez, 2006). Voznesensky'yi ülke hükümetinin önderliğinde halefi olarak görmeye devam eden Stalin, parti liderliği görevine başka bir aday aramaya başladı. Mikoyan şunları söyledi: “Görünüşe göre 1948'di. Bir keresinde, 43 yaşındaki Alexei Kuznetsov'u işaret eden Stalin, gelecekteki liderlerin genç olması gerektiğini ve genel olarak böyle bir kişinin kendisinden sonra bir gün partiye ve Merkez Komiteye liderlik edebileceğini söyledi” (Kenez, 2006).

Bu zamana kadar, ülke liderliğinde iki dinamik rakip grup kuruldu . Diğer olaylar trajik bir şekilde yön değiştirdi. Ağustos 1948'de, “Leningrad grubu” nun lideri A.A. Zhdanov ani bir şekilde öldü. Neredeyse bir yıl sonra, 1949'da Voznesensky ve Kuznetsov, Leningrad olayında kilit figürler haline geldi. Ölüm cezasına çarptırıldılar ve 1 Ekim 1950'de idam edildiler (Kenez, 2006).

### **STALİN'İN YÖNETİMİNİN SON YILLARI (1951-1953) :**

Stalin'in sağlığı tabu teşkil eden bir konu olduğundan, sadece çeşitli söylentiler hastalıklarının versiyonları için bir kaynak olarak hizmet etti. Sağlık durumu performansını etkilemeye başladı. Birçok belge uzun süre imzasız kaldı. Bakanlar Konseyi Başkanıydı ve Bakanlar Konseyi toplantılarına başkanlık edemediği için yerine Voznesensky başkanlık etti (1949'daki tüm görevlerden kaldırılıncaya kadar). Yükselişten Sonra Malenkov. Tarihçi Yu Zhukov'a göre, Stalin'in

veriminin düşüşü Şubat 1950'de başladı ve Mayıs 1951'de istikrar kazanarak alt sınırına ulaştı (Enyuan, 2013).

Stalin günlük işlerden yoruldukça ve belgeler uzun süre imzasız kaldıkça, Şubat 1951'de üç liderin - Malenkov, Beria ve Bulganin - Stalin için imza atma yetkisine sahip olduğuna karar verildi ve tıpkıbasımını kullandılar (Kenez, 2006).

Georgy Malenkov, Ekim 1952'de gerçekleşen 19. SBKP Kongresi hazırlıklarını yönetti. Kongrede Malenkov'a, Stalin'in özel güveninin bir işareti olan bir Merkezi Komite Raporu hazırlaması talimatı verildi. Georgy Malenkov Stalin'in en muhtemel halefi olarak kabul edildi (Armaoğlu, 2005). Kongrenin son gününde, 14 Ekim'de, Stalin kısa bir konuşma yaptı. Bu Stalin'in son halka açık konuşmasıydı.

16 Ekim 1952'de Merkez Komite Genel Kurulu'nda partinin önde gelen organlarını seçme prosedürü oldukça spesifikti. Stalin, ceketinden bir parça kağıt çıkararak şunları söyledi: “Örneğin, böyle yoldaşlar - yoldaş Stalin, yoldaş Andrianov, yoldaş Aristov, yoldaş Beria, yoldaş Bulganin ... Sovyetler Birliği Komünist Partisi'nin Merkez Komitesi Başkanlığına seçilebilir” ve ardından konuşmasında siyasi güvensizliği ifade etmediği Molotof ve Mikoyan isimleri de dahil olmak üzere alfabetik olarak 20 isim daha saydı. Daha sonra, Brezhnev ve Kosygin'in isimlerinin de bulunduğu SBKP Merkez Komitesi Başkanlığı adaylarını sesli şekilde okudu (Enyuan, 2013).

Sonra Stalin, ceketinin yan cebinden başka bir kağıt çıkardı ve “Şimdi Merkez Komitesi Sekreterliği'ne gelecek olursak. Örneğin, böyle

yoldaşlar seçilebilir - Stalin Yoldaş, Yoldaş Aristov, Yoldaş Brezhnev, Yoldaş Ignatov, Yoldaş Malenkov, Yoldaş Mikhailov, Yoldaş Pegov, Yoldaş Ponomarenko, Yoldaş Suslov, Yoldaş Kruşçev." Stalin Başkanlık ve sekreteryaya toplamda 36 kişi önerdi. Aynı toplantıda Stalin, Merkez Komite sekreteri görevinden vazgeçerek partisinin sorumluluklarından istifa etmeye çalıştı, ancak genel kuruldaki delegelerin baskısı sonucunda bu görevi kabul etti (Kenez, 2006).

Aniden biri yüksek sesle bağırdı: "Yoldaş Stalin'i SBKP Merkez Komitesi Genel Sekreteri seçmeliyiz." Herkes ayağa kalktı, büyük alkışlar geldi. Alkış birkaç dakika sürdü. Salonda otururken oldukça doğal olduğunu düşündük. Fakat, Stalin elini salladı, herkesi sessizliğe çağırdı ve alkış bittiğinde, Merkez Komite üyeleri için beklenmedik bir şekilde dedi ki: "Hayır! "Beni SBKP Merkez Komitesi Genel Sekreteri ve SSCB Bakanlar Kurulu Başkanı görevlerinden alın." Bu sözler salonda bir şok etkisi yarattı, inanılmaz bir sessizlik hüküm sürdü ... Malenkov hızla podyuma çıktı ve şöyle seslendi: "Yoldaşlar! Hepimiz oybirliğiyle liderimiz ve yol göstericimiz Yoldaş Stalin'in SBKP Merkez Komitesi Genel Sekreteri olmaya devam etmesini istemeliyiz." Bu sözleri tekrar bir alkış yağmuru izledi. Sonra Stalin podyuma gitti ve şöyle dedi: "Merkez Komite Genel Kurulunda alkış gerekmez. Sorunları duygusuz, iş yapar gibi bir şekilde çözmek gerekir. Ve sizden beni SBKP Merkez Komitesi Genel Sekreterliği ve SSCB Bakanlar Konseyi Başkanlığı görevlerinden almanızı istiyorum. Ben yaşlandım. Belgeleri okumam. Başka bir sekreter seçin!"

Salondakiler ayaklandı. Mareşal SK Timoshenko ön saflardan yükseldi ve yüksek sesle ilan etti: “Yoldaş Stalin, insanlar bunu anlamayacak! Hepimiz sizi liderimiz, SBKP Merkez Komitesi Genel Sekreteri olarak seçiyoruz. Başka bir çözüm olamaz." Herkes ayakta alkışlayarak, Yoldaş Timoşenko'yu destekledi. Stalin uzun süre durdu ve salona baktı, sonra elini salladı ve oturdu(Enyuan, 2013).

### **LEONİD EFREMOV “MÜCADELE VE EMEK YOLLARI” ANISINDAN (1998) :**

Partinin yönetim organlarını oluşturma sorunu ortaya çıktığında Stalin söz aldı ve hem hükümetin başbakanı hem de partinin genel sekreteri olmasının onu zorladığını söylemeye başladı: Bunlar yıllar değil; benim için zor; yorgunum; rapor bile veremeyen nasıl bir başbakan olur. Stalin bunu söyledi ve sanki Genel Kurul istifası hakkındaki sözlerine nasıl tepki geleceğini inceliyormuş gibi oradakilerin yüzlerine baktı. Salonda oturan tek bir kişi bile Stalin'in istifası ihtimalini kabul etmedi. Ve herkes içgüdüsel olarak, Stalin'in istifa hakkındaki sözlerinin aslında kabul edilmesini istemediğini hissetti (Kenez, 2006).

### **DMİTRY SHEPİLOV'UN ANILARINDAN:**

Beklenmedik bir şekilde, Stalin yeni, yasal olmayan bir organın oluşturulmasını önerdi - Merkez Komite Başkanlığı Bürosu. Bu organın amacı her şeye gücü yeten eski Politbüro'nun işlevlerini yerine getirmektir. Stalin, Molotov ve Mikoyan'ı bu üst parti organına dahil etmemeyi teklif etti. Bu, Genel Kurul tarafından her zaman olduğu gibi oybirliğiyle kabul edildi (Kenez, 2006).

Stalin halefini aramaya devam etti, ancak niyetlerini kimseyle paylaşmadı. Ölümünden kısa bir süre önce Stalin'in Panteleimon Ponomarenko'yu çalışmalarının halefi ve devamı olarak gördüğü bilinmektedir. Ponomarenko'nun yüksek otoritesi, SBKP'nin XIX. Kongresinde kendini gösterdi. Konuşma yapmak için podyuma çıkınca delegeler onu alkışladılar. Ancak Stalin, Merkez Komite Başkanlığı aracılığıyla SSCB Bakanlar Kurulu Başkanlığına P.K. Ponomarenko'yu atayan bir oylama yapmayı başaramadı. Merkez Komite Başkanlığı'nın 25 üyesinden sadece Beria, Malenkov, Kruşçev ve Bulganin, atama belgesini imzalayamadı (Kenez, 2006).

### **STALİN'İN ÖLÜMÜ (5 MART 1953):**

Resmi versiyona göre, 1 Mart 1953'te Kuntsevo'daki kulübede Stalin, 4 gün sonra, yani 5 Mart'ta ölümüne sebep olan bir apopleks atağı yaşadı. 2 Mart sabahı saat yedide, Kuntsevo'daki kulübeye gelen doktorlar ölmekte olan Stalin'i muayene etmeye başladılar. Kıymetli bir zaman kaybıydı, liderin ölümü kaçınılmaz bir sonuçtu. Stalin'in hastalığı hakkında ilk bülten 4 Mart'ta yayınlandı ve burada Stalin'in Kremlin'deki dairesinde olduğuna dair yanlış bir bilgi verildi, aslında Kuntsevo'daki kulübesinde bir atak geçiriyordu. 5 Mart'ta, hastanın durumunun umutsuz olduğunun açıkça belirtildiği ikinci bir bülten yayınlandı (Kenez, 2006).

6 Mart'ta tüm gazeteler, SSCB Birliği Bakanlar Kurulu Başkanı ve Sovyetler Birliği Komünist Partisi Merkez Komitesi Sekreteri Joseph Vissarionovich Stalin'in 5 Mart'ta sabah 9'da öldüğünü yazdı (Enyuan, 2013).

## **5 MART 1953 - STALİN'İN ORTAKLARI ÖLÜMÜNDEN BİR SAAT ÖNCE LİDERİ GÖREVDEN ALDILAR :**

Stalin felç geçirmesinden hemen sonra, SBKP Merkez Komitesi Başkanlık Bürosu'nun ilk toplantısı 2 Mart'ta saat 12'de Kuntsevo'da yapıldı. 2, 3, 4 ve 5 Mart günlerinde SBKP Merkez Komitesi Başkanlık Bürosu'nun yeni toplantıları yapılır. Malenkov dizginleri açıkça ellerine aldı (Kenez, 2006).

5 Mart'ta günün sonunda başka bir toplantı yapıldı. Bu toplantıda kabul edilen karar şu anlama geliyordu: en yüksek parti liderleri yeni lidere iktidar transferini gerçekleştirmek için çoktan çabalamışlardı. Malenkov ve Beria'nın önerisiyle, akşamdan önce Kremlin'de SBKP Merkez Komitesi Başkanlığı, Bakanlar Konseyi ve SSCB Yüksek Sovyeti Başkanlığı'nın ortak bir toplantı yapmasına karar verildi (Kenez, 2006).

Kabul edilen karar şu şekildeydi: “Az ya da çok uzun süredir liderlik faaliyetlerine katılmamasını gerektiren ciddi hastalığı ile bağlantılı olarak, yoldaş Stalin'in yokluğu sırasında dikkate alınması gereken, partinin ve hükümetin en önemli görevi ülkenin tüm yaşamının doğru kesintisiz yönetimini sağlamaktır... ” (Kenez, 2006).

20:00'da ortak bir toplantı planlandı. Toplantı 20:40'ta başladı. Toplantı kısaydı: sadece on dakika sürdü [68]. Ana sonucu şuydu - Stalin, hükümet başkanı olarak görevinden alındı. Bu görev Malenkov tarafından üstlenildi. Stalin'i resmi olarak üst düzey bir hükümet lideri konumunda bile bırakmak istemediler (Enyuan, 2013).



Malenkov, Stalin'in mirasının ana rakiplerinden biriydi ve Kruşçev, Beria ve diğerleriyle anlaşarak SSCB'deki en önemli görevi aldı - Bakanlar Kurulu Başkanlığı [70]. Malenkov, Beria ve diğerleri, Bakanlar Kurulu'ndaki görevlerin çok daha önemli olduğuna inanıyorlardı (Kenez, 2006).

Aynı ortak toplantıda, SBKP Merkez Komitesi Başkanlığı'nın ölmekte olan Stalin'i içeren yeni kompozisyonunu onayladılar. Ancak Stalin, Merkez Komite Sekreteri olarak görevinden alındı. Böylece, Stalin'in yoldaşları liderlerinin sadece hükümetin başı olarak değil, aynı zamanda partinin resmi lideri olarak ölmesini sağladılar (Armaoğlu, 2005). Toplantının sonunda Kruşçev ortak toplantının bittiğini ilan etti. Toplantıdan bir saat sonra Stalin öldü. Kruşçev, "portfolyoların" dağıtımının Stalin'in ölümünden sonra yapıldığını söylediği anılarında gerçekleri söylemez (Kenez, 2006).

Gazeteler, Merkez Komite Genel Kurulu, SSCB Bakanlar Konseyi ve SSCB Silahlı Kuvvetler Başkanlığı Ortak Toplantısının Kararını, toplantının saat kaçta veya hangi tarihte yapıldığını belirtmeksizin sadece 7 Mart'ta yapıldığını yazarak yayınlacak. Tarih ders kitapları; ülkenin yeni liderliğinin atanmasının 6 Mart'ta gerçekleştiğini, ölenlerin Merkez Komite Başkanlığı'nı yeni kompozisyonundan silindiğini, Stalin'in Merkez Komite Sekreterliği görevlerinden atıldığını ve presmin - yani resmi olarak Stalin'in ölene kadar partinin ve ülkenin lideri olarak kaldığını yazar (Enyuan, 2013).

## **STALİN'İN ÖLÜMÜNDEN SONRA İKTİDAR MÜCADELESİ (MART 1953 - EYLÜL 1953) :**

Daha 14 Mart'ta Malenkov, Merkez Komite Sekreterliğinden istifa etmek zorunda kaldı ve Kruşçev'e parti ekipmanı üzerinde kontrol yetkisi verdi. Malenkov, Merkez Komite'nin Mart Genel Kurulu kararıyla Merkez Komitesi Sekreteryasından ayrılmasına rağmen (14 Mart) , 1953), Lenin'in yirmili yaşlarında olduğu gibi Merkez Komite Başkanlığı toplantılarına başkanlık etme hakkını elde etti. Malenkov, Kruşçev ile iktidar mücadelesinde ana muhalefeti yönetti. Malenkov ve Kruşçev arasında bir anlaşma vardı: Merkez Komite Başkanlığı toplantılarının gündemini birlikte hazırlamak (Kenez, 2006).

Malenkov, Beria ile ittifaka destek vermekten vazgeçti. Bu birliğin reddedilmesi, Malenkov'u güçlü destekten mahrum bıraktı, etrafında siyasi boşluğun ortaya çıkmasına ve sonuç olarak liderliğinin kaybedilmesine neden oldu. Ancak, Malenkov ve Kruşçev, Beria'da iktidar mücadelesinde olası bir üçüncü güç gördüler. Karşılıklı anlaşma ile Beria'nın yarışmadan kaldırılmasına karar verildi (Enyuan, 2013).

Üç kişilik yönetimin gerçek gücü altında - Malenkov, Beria, Kruşçev - ikincisi, Bulganin ve Zhukov'un desteğini kullanarak, Beria'nın tutuklanmasını organize etti ve daha sonra Malenkov'u geride bırakabildi (Kenez, 2006).

Ağustos 1953'te, birçok kişi hala ülkenin lideri olarak hareket eden Malenkov'un bunu organize ettiğini düşünüyordu. Örneğin, SSCB

Yüksek Sovyeti'nin Ağustos ayı başında yaptığı bir oturumda, programatik olarak algılanan bir rapor hazırladı (Kenez, 2006).

Bir ay geçti ve durum önemli ölçüde değişti. Malenkov'un rakibi Nikita Kruşçev, 5 Mart 1953'te Kremlin'deki ortak toplantısında kabul edilen en yüksek parti ve devlet organlarının kurulumunun uygulanmasına güveniyordu. Bu tutuma göre, Kruşçev'e "SBKP Merkez Komitesinde çalışmaya konsantre olma" emri verildi. Böyle bir "konsantrasyonun" bir varyantı, Kruşçev'i açık bir şekilde buldu. Kruşçev'in inisiyatifinde, kendisinin de 7 Eylül 1953'te göreve geldiği SBKP Merkez Komitesi Birinci Sekreteri görevi kuruldu (Kenez, 2006).

Mart ayından Eylül 1953'e kadar altı ay boyunca, Stalin'e ait bir görev almış olan Malenkov, Stalin'in varisi olarak algılandı. Ancak partinin Merkez Komitesi Genel Sekreteri görevini kaldıran Stalin, miras için özel bir parti görevi bırakmadı ve böylece haleflerini liderlik sorununa "otomatik olarak" karar verme hakkından mahrum etti. Kruşçev, benzer şekilde önemli bir görevin tanıtımını gerçekleştirerek, Stalinist soruyu canlandırma yoluyla istenen hedefe ulaştı: parti lideri ülkenin lideridir (Enyuan, 2013).

### **NİKİTA KRUŞÇEV (EYLÜL 1953 - EKİM 1964) SBKP MERKEZ KOMİTESİ BİRİNCİ SEKRETERLİĞİ GÖREVİ :**

Genel kurulun toplantıları arasındaki aralıkta Merkez Komite'nin Eylül Genel Kurulu sırasında, Malenkov beklenmedik bir şekilde Kruşçev'i aynı genel kurulda Merkez Komite Birinci Sekreteri olarak

seçme önerisiyle Başkanlık üyelerine döndü. Bulganin bu teklifi coşkuyla destekledi. Geri kalanlar teklife çekinerek tepki gösterdi. Ülkenin baş lideri Malenkov'un böyle bir teklifte bulunmaya teşvik edilmesi, Başkanlığın diğer üyelerinin destek göstermelerine katkıda bulundu. Genel kurulda böyle bir çözüm önerilmiştir. Kelimenin tam anlamıyla, çalışmanın son dakikalarında, herhangi bir tartışma olmadan, oybirliğiyle NS Kruşçev'i partinin ilk sekreteri olarak seçtiler (Armaoğlu, 2005).

Bu görevin oluşturulması Genel Sekreterlik görevinin yeniden canlanması anlamına geliyordu. Ne Birinci Sekreterlik görevi, ne de yirmili yıllarda Genel Sekreterlik görevi partinin tüzüğünde belirtilmedi. Kuruluş sonrası Eylül 1953'te yeni bir sekreterlik görevinin kurulması aynı zamanda Merkez Komitesi Mart Genel Kurulunda sadece altı ay önce kabul edilen kolektif liderlik ilkesinin reddedilmesi anlamına geliyordu (Kenez, 2006).

Merkez Komite Birinci Sekreteri görevini alan Kruşçev, devlet yapıları hiyerarşisinde lider konumuna karşılık gelen yeri hemen almamıştır. Siyasi iktidar, Komünistlerin muhafazakar kanadı tarafından desteklenen Birinci Sekreter ile SSCB Bakanlar Kurulu Başkanı arasında bölündü. Ve ülkenin lideri, o zamanki fikirlere göre hükümet başkanlığı görevine uygun olabilirdi. Hem Lenin hem de Stalin böyle bir görev üstlendi. Kruşçev de bu görevi hemen olmasa da 1953 Eylül Genel Kurulundan dört buçuk yıl sonra üstlendi (Enyuan, 2013).

Eylül 1953'ten sonra Malenkov hala hürriyet madalyasını Kruşçev ile paylaşmaya çalışıyordu, ancak başarılı olamadı. Malenkov daha sonra bir buçuk yıldan az bir süre Bakanlar Kurulu Başkanlığı yaptı. Siyasi kariyerinin batma zamanıydı (Kenez, 2006).

### **KRUŞÇEV'İ İKTİDARDAN UZAKLAŞTIRMAYA YÖNELİK İLK GİRİŞİM (HAZİRAN 1957) :**

Haziran 1957'de, bir grup Stalinist olan Malenkov, Molotov, Kaganovich ve diğerleri tarafından Kruşçev'i görevden almak için ilk girişim yapıldı. Merkez Komite Başkanlığı'nın dört günlük bir toplantısında, Başkanlıktan 7 üye Kruşçev'i Merkez Komite Birinci Sekreterinin görevinden almak için oy kullandı. Kruşçev'i gönüllülükle suçladılar, görevden alındıktan sonra Tarım Bakanı olarak atanacağını düşündüler (Kenez, 2006).

SBKP Merkez Komitesi Birinci Sekreterliği görevinin kaldırılması gerekiyordu. Malenkov'a göre, Merkez Komite Başkanlığı toplantılarında, Saburov ve Pervukhin'in görüşüne göre, Bakanlar Kuruluna Başkanlığın tüm üyeleri sırayla başkanlık etmiş olmalıydı. Eski Stalinist muhafız Vyacheslav Molotov parti genel başkanlığına aday olarak görüldü (Lewin, 2011).

18 Haziran 1957 - SBKP Merkez Komitesi Başkanlığı, N.S. Kruşçev'in SBKP Merkez Komitesi Birinci Sekreterliği görevinden alınmasına karar verdi. Presovmin Bulganin İçişleri Bakanına, Merkez Komite Başkanlığı'nın kararı üzerine bölgesel komitelere ve cumhuriyetçi Merkez Komitelerine şifreli telgraflar göndermesini emretti ve TASS ve Radyo ve Televizyon Devlet Komitesine bunu

medyaya bildirmelerini emretti. Ancak Kruşçev, Merkez Komitesi sekreteryasının gerçekten ülkenin kontrolünü ele geçirmesini sağlamak için önlemler almayı başardığından, bu emirlere uymadılar. Merkez Komite Başkanlığı toplantısı sürerken, Merkez Komite sekreterliği çalışanları, Kruşçev'e sadık Merkez Komite üyelerini bilgilendirmeye ve Başkanlığı geri püskürtmek için bir araya getirmeye başladılar. Ve bu sefer Merkez Komite Başkanlığı'nın tüm üyeleri toplanmalıydı, Mikoyan ertesi gün Başkanlık toplantısının devamını sağladı (Kenez, 2006).

Kruşçev, Mareşal Zhukov'un tarafsızlığı durumunda Başkanlıktaki isyancılara karşı iyi silahlanmış KGB birimleri kullanabilirdi. Haziran 1953'te Malenkov ve Kruşçev, Beria'nın İçişleri Bakanlığı silahlı insanları kendilerine karşı kullanacaklarından korktuysa, şimdi Malenkov ve müttetikleri KGB başkanı Serov ve adamlarının Kruşçev'e müdahale edeceğinden korkabilirlerdi. Aynı zamanda muhalif partiler Zhukov'un desteğini arıyorlardı. Pozisyonu, Haziran 1953'te getirildiği görevden önemli ölçüde farklıydı. Sonra itaatkâr bir şekilde daha yüksek amir olarak kabul ettiği Bulganin ve Malenkov'un emirlerini yerine getirdi. Şimdi Merkez Komite Başkanlığı ve Savunma Bakanı adayıydı. Geçici bir iki hükümdarlı yönetim durumunda, Zhukov mücadele gruplarının ona bağımlı olduğunu hissetti. Sonuçta, Zhukov Kruşçev'in tarafını tuttu (Kenez, 2006).

19 Haziran'da yine devam eden Merkez Komite Başkanlığı toplantısından önce, Kruşçev, onun tarafında yer alanlarla bir toplantı yaptı. Zhukov Kruşçev'e "Onları tutuklayacağım, her şey hazır" dedi.

Furtseva Zhukov'u destekledi: "Doğru, onları kaldırmamız gerekiyor." Suslov ve Mukhitdinov karşı çıktı. Aynı zamanda, sekreteryaya, Merkez Komite Başkanlığı'ndan gizlice, başkent dışında olan Merkez Komite üyelerinin Moskova'ya gelmelerine çağrıda bulundu. Hava kuvvetleri uçaklarıyla Moskova'ya getirildiler. 19 Haziran'a kadar birkaç düzine üye ve Merkez Komite üye adayı Moskova'da toplandı. Bu insanların eylemleri Furtsev ve Ignatov tarafından koordine edildi. Merkez Komite Başkanlığı üleriyle müzakereler için 20 kişilik bir heyet oluşturdular (Kenez, 2006).

Zhukov, Cumhurbaşkanlığı toplantısında ülkenin isyancı silahlı kuvvetlerinin lideri olma niyetinde olduğunu açıkladı. Zhukov'un tehditleri, diğer güç bakanlarının aktif yardımı, TASS ve Devlet Televizyon ve Radyo Yayıncılığının sabote edilmesi, Merkez Komite üyelerinin baskısı - Başkanlık üyeleri üzerinde etkili oldu. 20-21 Haziran tarihlerinde Başkanlık toplantısı devam etti. Tartışma son derece şiddetliydi. En yüksek parti organında otuz yıllık deneyime sahip olan Voroshilov, bunun Politbüro'da çalıştığı zamanlarda gerçekleşmediğinden şikayet etti. Tutkulu tartışmaya karşı koyamayan Brezhnev bilincini kaybetti [89] ve mahkeme salonundan çıkarıldı. Sverdlovsk Salonu'nda toplanan Merkez Komite üyeleri bir genel kurul toplantısına davet edildiler (Lewin, 2011)..

22 Haziran 1957'de, Suslov, Kruşçev ve diğerlerinin ana suçu üçlüye - Malenkov, Kaganoviç ve Molotov'a atmaya çalıştıkları Merkez Komitesi genel oturumu açıldı, böylece Merkez Komite Başkanlığı

üyelerinin çoğu Kruşçev'in çok açık olmamasına karşı çıktı. Hemen konuşmacının reytinglerinin salonda destek aldığı ortaya çıktı.

Genel Kurul, 22-29 Haziran tarihleri arasında sekiz gün sürdü. Genel Kurul kararı (sadece 4 Temmuz'da yayınlandı) “G. Malenkov'un parti karşıtı grubunda LM Kaganovich, VM Molotov” tek bir çekimser oy dışında (VM Molotov) oybirliğiyle kabul edildi. Genel kurulda Molotov, Malenkov, Kaganovich ve Shepilov [90] Merkez Komite'den atıldı. Kruşçev tekrar tekrar dört kişinin tutuklanmadığını ve vurulmadığını vurguladı ve bunun içinde kendi erdemini gördü. Rakiplerinin de onu tutuklamayı teklif etmediği ve Merkez Komite Başkanlığından çıkarılmayı bile düşünmediği için sessiz kaldı (Kenez, 2006).

1957'deki Haziran olayları, ülkenin liderliğinin kaderinin büyük ölçüde Mareşal Zhukov'un konumuna bağlı olduğunu gösterdi. Kruşçev, Zhukov'un emri olmadan tankların değişmeyeceğini hatırladı ve sık sık tekrarladı. Haziran siyasi savaşlarının ortasında Zhukov, Kruşçev'in rakiplerine karşı halka itiraz etmesinin yeterli olduğunu ve herkesin onu destekleyeceğini söyledi. 4 ay sonra, Sovyetler Birliği Mareşali Georgy Zhukov, bonapartizm ve kendini övmekle suçlandı ve SSCB Savunma Bakanlığı görevinden alındı (Lewin, 2011).

Kruşçev'in konumu güçlendirildi, 1958'de Bakanlar Kurulu Başkanlığı görevini SBKP Merkez Komitesi Birinci Sekreteri göreviyle birleştirdi ve siyasi muhaliflerini yok etmeyen ve hapsedmeyen Stalin'in aksine eşit yetkiye sahip liderliğini sona erdirdi (Kenez, 2006).



## **KRUŞÇEV'İN İKTİDARDAN UZAKLAŞTIRILMASI (EKİM 1964) :**

1964'ün ilk 9 ayında Kruşçev Moskova dışında 150 gün geçirdi. Kruşçev'in ve birçok asistanının Moskova dışında kalması ona karşı bir komplo hazırlanmasını daha da kolaylaştırdı. Brezhnev, Kruşçev'in işten çıkarılmasını organize etmeye yönelik çalışmalar yürüttü, bu konuda Merkez Komite Başkanlığı'nın her üyesi ve aday üyesiyle şahsen konuştu. Semichastny'nin ifade ettiği gibi, 1964 baharında Brezhnev Kruşçev'in fiziksel olarak ortadan kaldırılması konusunda ısrar etmeye başladı. Böylece, iktidardan uzaklaştırılmasının nedenlerini açıklamaktan kaçınabilirdi (Armaoğlu, 2005). Brezhnev, Kruşçev'in Mısır ziyareti sırasında bu önerileri dile getirmeye başladı. Sevenfold ve Shelepin, Brezhnev ve müttefiklerinin yanlış şekilde suç işlemek istediklerini fark ettiler. Eski Komsomol liderleri, Brezhnev ve suç ortaklarının bu sinsi planını ortaya çıkardılar. Sonuçta, ikincisi, Kruşçev'in Shelepin ve Semichastny'deki öldürülmesini suçlayabilir ve daha sonra onları hızla ortadan kaldırarak, ülkenin Komite Başkanlığı'nın diğer üyelerinin cinayetini hazırlayan uğursuz komploculardan kurtuluşunu ilan edebilirdi (Kenez, 2006).

13 Ekim 1964 günü, saat 16.00'da, Birinci Sekreterin Kremlin ofisinde Merkez Komitesi Başkanlığı toplantısı başladı. Komplocular 1957'de Malenkov, Bulganin ve diğerlerinin hatalarını tekrarlamadılar - artık komplocular KGB'nin, Savunma Bakanlığı'nın ve Merkez Komite üyelerinin büyük bir kısmının tam desteğine güvenebilirlerdi. Kruşçev'in işten çıkarılmasını ilk öneren Voronov oldu. Toplantı akşam 8'e kadar sürdü. Hükümet başkanına tarımın çöküşünden ve

yurtdışından tahıl alımından iki yıl içinde binden fazla fotoğrafın yayınlanmasına kadar etkileyici bir suçlama listesi sunuldu. Ertesi gün toplantıya devam edildi. Kosygin konuşmasında ikinci sekreterlik görevini getirmeyi önerdi. Brezhnev Kruşçev'e şöyle seslendi: “38. yıldan beri seninleyim. 57 yılında senin için savaştı. Vicdanımla bir anlaşma yapamam ... Kruşçev'i görevlerinden ayır, görevleri böl. N. Kruşçev

Toplantının sonunda Kruşçev konuştu. Konuşmasında şunları söyledi: “Seninle Parti karşıtı gruba karşı savaştım. Dürüstlüğünü takdir ediyorum ... İki görevli olmamayı denedim, ama bana bu iki görevi sen verdin! ... Sahneden ayrılırken tekrar ediyorum: Seninle kavga etmeyeceğim ... Şimdi endişeliyim ve seviniyorum, çünkü Merkez Komite Başkanlığı üyelerinin Merkez Komite Birinci Sekreteri'nin faaliyetlerini kontrol etme ve tam olarak konuşmaya başlama zamanı geldi ... Ben bir “tarikat” mıyım? Bana çamur attın ... ve ben diyorum ki: “Doğru.” Bu bir tarikat mı ?! Merkez Komite Başkanlığı'nın bugünkü toplantısı partinin zaferidir ... İstifa fırsatı için teşekkür ederim. Lütfen benim için bir açıklama yazın, ben de imzalayacağım. Partinin çıkarları adına her şeyi yapmaya hazırım .... Belki bir tür fahri görev kurmayı düşüneceğinizi sanmıştım. Ama senden bunu istemiyorum. Nerede yaşayacağıma sen karar ver. Gerektiği takdirde, herhangi bir yere gitmeye hazırım. Eleştiri yapabilme, yıllar içinde birlikte çalışma ve bana istifa etme fırsatı verme isteğiniz için tekrar teşekkürler.” (Kenez, 2006).

Başkanlık kararıyla Kruşçev adına istifasını isteyen bir açıklama hazırladılar. Kruşçev imzaladı. Ardından Brezhnev, Nikolai Podgorny'nin SBKP Merkez Komitesi Birinci Sekreteri olarak seçilmesini önerdi, ancak Podgorny reddetmeye başladı ve Leonid Brezhnev'i bu göreve önerdi. Karar alındı. Ayrıca, SSCB Bakanlar Kurulu Başkanlığına Alexei Kosygin'in önerilmesine karar verildi.

14 Ekim akşamı Kremlin Sverdlovsk Salonu'nda düzenlenen Merkez Komite Genel Kurulunda Suslov, Kruşçev'in Merkez Kurul Başkanlığı toplantısında öne sürülen görüşleri özetleyen iki saatlik bir rapor hazırladı. Genel kuruldaki talepler yükseliyordu: "Onu partiden kov!" "Yargılansın!" Kruşçev yüzünü ellerinin içine almış şekilde hareketsiz oturdu. Suslov, Kruşçev'den istifasını isteyen bir açıklama ve Kruşçev'in sağlık nedenleriyle görevlerinden alındığını belirten bir taslak karar okudu. Sonra Kruşçev'in istifasına oybirliği ile karar verildi (Kenez, 2006).

Molotov, Kaganovich, Malenkov ve diğerlerinden farklı olarak Kruşçev partiden ihraç edilmedi. Merkez Komite'nin bir parçası olarak bir sonraki kongreye (1966) kadar kaldı. Sovyet liderlerine ait birçok maddi eşya ile kaldı (Lewin, 2011)..

### **LEONİD BREZHNEV (1964-1982) :**

14 Ekim 1964'te Merkez Komite Genel Kurulunda, Brezhnev SBKP Merkez Komitesi Birinci Sekreteri seçildi. SBKP'nun 1966'da yapılan XXIII. Kongresinde, SBKP Tüzüğünde değişiklikler kabul edildi ve Tüzüğe "Genel Sekreter" görevi eklendi ve bu görev LI Brezhnev tarafından üstlenildi. Aynı zamanda, "SBKP Merkez Komitesi

Politbürosu" adı, 1952'den beri var olan "SBKP Merkez Komitesi Başkanlığı" ile değiştirildi (Armaoğlu, 2005).

1974'te Brezhnev'in sağlığında sert bir bozulma oldu ve 1976'da ciddi bir felç geçirdi. Protez problemlerinden dolayı konuşması gevşemişti. Sklerotik olaylar, yürüme dengesizliği, yorgunluk vardı. Sadece geniş kitlelere hitap ederken değil, aynı zamanda Politbüro toplantılarında da yazılı bir metin olmadan konuşamıyordu. Brezhnev yeteneklerinin zayıflama derecesinin farkındaydı, bu durum onu kahrediyordu. İstifa meselesini iki kez dile getirdi, ancak Politbüro'nun tüm etkili üyeleri buna karşıydı. Nisan 1979'da tekrar emekli olma arzusundan bahsetti, ancak konuyu tartışan Politbüro onun çalışmalarına devam etmesini söyledi (Kenez, 2006).

1976'da Brezhnev, Grigory Romanov'u halefi olarak gördü. Yaşlı Suslov ve Kosygin onu gelecekte partinin ve devletin yönetimine hazırladı. Bu amaçla Merkez Komite Politbürosu'na eşit bir üye olarak tanıtıldı.

Bununla birlikte, 48 yaşındaki Mikhail Gorbaçov'un, Andropov'un 1979'daki önerisiyle Politbüro üyeliğine aday olarak ve 1980'de Politbüro üyesi olarak seçilmesiyle, 57 yaşındaki Romanov'un yaş avantajı azaldı. Dmitry Ustinov'un Brezhnev üzerinde muazzam bir etkisi vardı. Ancak siyasi etki anlamında daha geniş bir pozisyon asla iddia edilmedi (Kenez, 2006).

Bazı haberlere göre, Vladimir Shcherbitsky, Brezhnev tarafından Genel Sekreter halefi olarak kabul edildi. Bu versiyon, biyografisinde

Brezhnev'in Shcherbitsky'yi Merkez Komitesinin bir sonraki Genel Kurulunda Genel Sekretere tavsiye etmek istediğini yazan Grishin tarafından da doğrulandı ve kendisi parti başkanlığına nakletmeyi düşündü (Lewin, 2011).

### **YURİ ANDROPOV (1982-1984):**

Brezhnev hastalığı ilerledikçe, Ustinov, Andropov ve Gromyko üçlü yönetimi SSCB'nin dış ve savunma politikasını belirledi (Kenez, 2006). Merkezi Komite sekreterinin ideoloji üzerine Sovyet dönemindeki konumu geleneksel olarak en önemli ikinci sekreterin ve aslında üst düzey liderliğin ikinci kişisi olarak görülüyordu. Brezhnev yönetiminde bu görev yıllarca Mikhail Suslov tarafından yerine getirildi. Ocak 1982'de ölümünden sonra, parti liderliğinde bu görev için bir mücadele başladı. O zaman bile, Andropov ve Chernenko arasındaki rekabet açıkça belirgindi. Mayıs 1982'de Yuri Andropov bu göreve seçildi. Temmuz 1982'de, Andropov, sadece hukuken değil, aynı zamanda fiilen de partideki ikinci kişi oldu ve Brezhnev'in olası bir halefi olarak kabul edildi. Ancak Brezhnev, halefiyle ilgili kesin bir seçim yapmadı, farklı zamanlarda Shcherbitsky veya Chernenko adını verdi (Lewin, 2011)..

10 Kasım 1982'de Brezhnev öldü ve aynı gün kendisini tecrit ederek, cumhurbaşkanı Nikolai Tikhonov'un katıldığı bir üçlü yönetim, Genel Sekreter meselesine açıklık getirdi. Ustinov, Brezhnev'in en yakın ortağı Konstantin Chernenko'nun boş Genel Sekreteri olma niyetine sahip olduğunu biliyordu. 10 Kasım akşamı yapılan acil Politbüro toplantısında Tikhonov onu bu göreve teklif etmeye hazırlandı.

Tikhonov'un olası girişimini “etkisiz hale getirmek” için Ustinov, Chernenko'dan Andropov'un Genel Sekreterlik görevine adaylığını teklif etmesini istedi. Chernenko, Ustinov'un girişiminin neredeyse dayanamayacağı anlaşmaları gizlediği sonucuna vardı ve katıldığını ifade etti. Sorun çözülmüştü. SBKP Merkez Komitesi genel kurulu bu görevde Andropov'u onayladı (Lewin, 2011)..

1 Eylül 1983'te, Andropov, hayatındaki son toplantı olan Politbüro toplantısına önderlik etti. Son derece kötü görünüyordu. O zamanlar zaten yapay bir böbrekle yaşıyordu. Şubat 1984'te her iki böbreğinin de iflas etmesiyle yaşamını yitirdi (Kenez, 2006).

### **KONSTANTİN CHERNENKO (1984-1985) :**

10 Şubat 1984'te, Andropov'un ölümünden bir gün sonra, olağanüstü Politbüro toplantısı başladı. Kasım 1982'deki Brezhnev'in ölümünden sonra da olduğu gibi, toplantıdan önce Politbüro üyeleri arasında gayri resmi toplantılar yapıldı. Her şey dört kişinin konuşmalarında karara bağlandı: Ustinov, Chernenko, Gromyko, Tikhonov. Bunlar içinde şaşırtıcı şekilde Andrei Gromyko, Genel Sekreterlik görevini kazanmak için derhal ortamı irdelemeye başladı. Böyle bir olayın gelişimini önlemeye çalışan Ustinov, bu görev için Chernenko'yu önerdi. Bu adaylık herkes için uygundu (Lewin, 2011)..

Kimse genç Gorbaçov'un adaylığını hatırlamadı: parti büyükleri, en yüksek güce ulaşanların kendilerine çabucak veda edebileceğinden makul derecede korkuyordu. Ve Gorbaçov, Andropov'un ölümünden sonra, Ustinov ile yaptığı röportajda, genel sekreter olmasını önerdi ve onu desteklemeyi vaat etti, ancak Ustinov reddetti: “Zaten yaşlıyım ve

çok fazla hastalığım var. Bırakın Chernenko yapsın." İki ay sonra Gorbaçov Merkez Komite ikinci sekreterinin fiili pozisyonunu alacaktı (Kenez, 2006).

13 Şubat 1984'te Çernenko, SBKP Merkez Komitesi Genel Sekreteri seçildi. Siyasette Chernenko, Andropov'dan sonra Brezhnev stiline dönmeye çalıştı. Stalin hakkında olumlu bir şekilde konuştu, haklarını onurlandırdı, ancak rehabilitasyon için yeterli zaman yoktu (Lewin, 2011)..

1984'ün sonundan itibaren, ciddi bir hastalık nedeniyle nadiren işe geldi, ofis günlerinde ofisinde iki veya üç saatten fazla vakit geçiremedi. Beni işe hastane arabasıyla getirdiler. Zorlukla konuştu. Hayatının son aylarında, Chernenko hastanedeydi, ancak gerektiğinde kıyafetlerini değiştirdi, masaya oturdu ve televizyon kameralarının önünde aktif sosyal ve politik faaliyetleri canlandırdı (Kenez, 2006).

Chernenko, 10 Mart 1985 tarihinde öldü. Kızıl Meydan'daki cenazesi 13 Mart'ta, yani ölümünden sadece iki gün sonra gerçekleşti. Hem Brezhnev'in hem de Andropov'un ölümünden dört gün sonra gömülmeleri ise dikkate değerdir.

### **MİKHAİL GORBAÇOV (1985-1991) - GENEL SEKRETER :**

Mart 1985'te Chernenko'nun ölümünden sonra, yeni bir genel sekreter meselesi hızla çözüme kavuşturuldu. Bu konudaki istişareler, kederli haberi aldıktan hemen sonra gerçekleşti. Genel Sekreter Gorbaçov'un seçilmesini ısrarla savunan Dışişleri Bakanı Gromyko'nun istişarelerde aktif olarak rol oynadığı bilinmektedir (Kenez, 2006).

Gromyko, Merkez Komitesi Genel Sekreteri görevine Gorbaçov'u aday göstermede kilit rol oynadı ve Afrika Enstitüsü An. müdürü olan oğlu aracılığıyla destekçileri Yakovlev ve Primakov ile gizli müzakereler gerçekleştirdi. A. Gromyko. Adaylığı destekleme karşılığında Gorbaçov, SSCB Yüksek Sovyeti Başkanlığı görevini alma sözü aldı. 11 Mart 1985'te, ölen Chernenko yerine Genel Sekreter adaylığına karar veren SBKP Merkez Komitesi Politbürosu toplantısında Gromyko, M.S. Gorbaçov'un seçilmesini önerdi. Aynı gün, eski lider muhafızları ile bir araya getirilen bu öneri ile Merkez Komite Genel Kurulunda konuştu (Lewin, 2011).

Gorbaçov'un potansiyel rakipleri Merkez Komite sekreteri Grigory Romanov ve Moskova şehir parti komitesinin ilk sekreteri Viktor Grishin idi. Ancak, bu rekabet ön istişarelerin kapsamı dışına çıkmamıştır. Shcherbitsky, 11 Mart'ta Politbüro toplantısına katılmayan ve ABD'de kalmasıyla ilgili olarak yeni bir genel sekreterin adaylığını tartışan tek Politbüro üyesiydi. Gorbaçov'un seçilmesinden üç ay sonra, Genel Sekreter Romanov “sağlık durumu nedeniyle” emekliye ayrıldı (Kenez, 2006).

### **GORBAÇOV'UN SSCB SİLAHLI KUVVETLERİ BAŞKANI OLARAK SEÇİLMESİ:**

İktidarda kaldığı ilk üç buçuk yıl olan Gorbaçov, SBKP Merkez Komitesi Genel Sekreterliğiyle yetindi. Ancak, 1988 sonbaharında, Brezhnev, Andropov ve Chernenko'dan sonra, en yüksek parti görevini en yüksek eyaletle birleştirmeye karar verdi. Bu planı uygulamak için, Temmuz 1985'ten beri SSCB Yüksek Sovyeti



Başkanlığı başkanı olan Gromyko acilen emekliye ayrıldı (Lewin, 2011)..

Mart 1990'da, SBKP Merkez Komitesinin Genel Kurulunda bulunan Gorbaçov, SSCB Anayasası'ndan partinin Sovyet toplumunun yaşamındaki başrolü hakkındaki 6. ve 7. maddeleri çıkarma önerisinde bulundu. Mart 1990'da SSCB Başkanlığı görevi Gorbaçov liderliği altında tanıtıldı ve bu deyim yerindeyse sembolikti: kurumu, siyasi sistemde, esas olarak SBKP'nin ülkedeki başrolünün anayasal olarak tanınmasının reddedilmesi ile bağlantılı olarak büyük bir dönüşüm kaydetti. (Kenez, 2006)

### **GENEL SEKRETER BAŞYARDIMCISININ GÖREVİ:**

1990-1991'de SBKP Merkez Komitesi Genel Sekreter Yardımcılığı görevi bulunuyordu. Bu göreve sahip olan tek kişi teorik olarak Genel Sekreterin yerini alan V.A. Ivashko'ydu. Ağustos 1991 olayları sırasında, SBKP Merkez Komitesi Genel Sekreter Yardımcısı, Foros'ta ev hapsinde bulunan Gorbaçov'un herhangi bir işlem yapmadan görevlerini yerine getirme fırsatından yoksun bırakıldı (Lewin, 2011).

### **SBKP YASAĞI VE GENEL SEKRETERLİK GÖREVİNİN KALDIRILMASI:**

19-21 Ağustos 1991 olayları GKCP'nin başarısızlığı ve yenilgisiyle sonuçlandı ve bu olaylar feragatı ve SBKP'yi önceden belirledi. 23 Ağustos 1991'de, öğle yemeğinden önce Gorbaçov, soğuk bir karşılama ile karşılaştığı RSFSR Yüksek Konseyi'nin bir oturumunda söz aldı. İtirazlarına rağmen, salondaki RSFSR Başkanı Boris Yeltsin,

RSFSR Komünist Partisi'nin faaliyetlerinin askıya alınmasına ilişkin bir kararname imzaladı. Bu kararname, SBKP'nin örgütsel yapılarının dağılmasına ilişkin bir karar olarak alınmıştır (Kenez, 2006).

Aynı gün, SSCB Başkanı'nın kararına uygun olarak, SBKP Merkez Komitesi Genel Sekreteri Gorbaçov ve Moskova Belediye Başkanı Popov'un emri temelinde, Merkez Komitesi'nin binalarında çalışmak SBKP 15: 00 itibariyle durduruldu ve SBKP Merkez Komitesinin tüm kompleksi mühürlendi. Roy Medvedev'e göre, sadece RSFSR Komünist Partisi'ne atıfta bulunan Yeltsin'in kararı, SBKP'nin merkezi organlarının yenilmesine izin veren bu karardı (Lewin, 2011)..

24 Ağustos'ta Mikhail Gorbaçov SBKP Genel Sekreterliğinden istifa etti. Aynı gün Gorbaçov, SSCB Başkanı olarak "SBKP'nun malını korumak için Halk Temsilcileri Sovyetlerine" bir Kararname imzaladı (Kenez, 2006).

25 Ağustos'ta, SBKP'ye ait tüm mallar RSFSR'nin devlet malları ilan edildi. Kararname şu ifadelerle başlar: "SBKP Merkez Komitesinin kapatılması ile bağlantılı olarak ..." 29 Ağustos günü, SSCB Yüksek Sovyeti kararı ile, SSCB süresince 122 SBKP faaliyetlerini askıya aldı ve 6 Kasım 1991 tarihli kararıyla RSFSR başkanı nihayet SBKP'ın cumhuriyetteki aktivitelerini sonlandırdı (Lewin, 2011).

## SONUÇ:

Sovyetler Birliği, tam Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB), Rus Soyuz Sovetskikh Sotsialisticheskikh Respublik veya Sovetsky Soyuz, eski Kuzey Avrasya imparatorluğu (1917 / 22-1991) Baltık ve Karadeniz'den Pasifik Okyanusu'na ve son yıllarında 15 Sovyet Sosyalist Cumhuriyetten (SSR) oluşur: Ermenistan, Azerbaycan, Beyaz Rusya (şimdi Belarus), Estonya, Gürcistan, Kazakistan, Kirgiziya (şimdi Kırgızistan), Letonya, Litvanya, Moldavya (şimdi Moldova), Rusya, Tacikistan, Türkmenistan, Ukrayna ve Özbekistan (Lewin, 2011). Bu arastıma, bir zamanlar aslında Sovyetler Birliği'nin siyasi liderleri olan kişilerin bir listesini ve liderlik kaynaklarını sunmaktadır. Lenin, Stalin (saltanatın sonunda) ve Malenkov, ilk olarak Halk Komiserleri Konseyi olarak adlandırılan ve daha sonra Bakanlar Konseyi olarak yeniden adlandırılan SSCB hükümetinin başkanlık görevlerini üstlendi. Aynı zamanda Stalin, Lenin'in ölümünden sonra Birlik'te tam gücü aldı ve varlığı 1934'te resmen kaldırılan en yüksek parti görevi, Bolşevikler Komünist Partisi Komite Genel Merkezi Genel Sekreteri oldu. 1934'ten 1941'e kadar olan dönemde Stalin, resmi olarak Merkez Komite'nin sekreterlerinden sadece biri olan devlet, parti veya hükümet başkanı olarak tanımlanabilecek bir görevde bulunmadı. Ancak bu, o zamanlar Sovyetler Birliği'nin fiili hükümdarı olmasını engellemedi. Parti liderinin resmi görevi, Stalin'in ölümünden altı ay sonra sadece 1953'te geri getirildi. Kruşçev bu göreve atandı ve o zamandan beri SBKP Merkez Komitesi Birinci Sekreteri'ni (daha sonra görevin adı Genel Sekreter olarak değiştirildi) atanmıştı ve SSCB'nin siyasi

lideriydi. Bununla birlikte, uygulamada, devlet liderlerinin yönetimlerinin son döneminde, en yüksek parti konumlarına ek olarak, aynı anda bazı kamu görevleri de üstlendikleri ortaya çıktı. Böylece, Kruşçev hükümdarlığının sonunda Bakanlar Kurulu Başkanıydı; Brezhnev, Andropov, Chernenko ve Gorbaçov - SSCB Yüksek Sovyeti Başkanlığı Başkanları (Gorbaçov daha sonra Başkanlık Liderliği görevinin kaldırılmasından sonra SSCB Yüksek Sovyeti Başkanı oldu). Bu, partinin liderlik rolü hakkındaki hükmün SSCB Anayasası dışında bırakıldığı ve SSCB başkanı Birlik başkanlığı görevinin getirildiği ve SSCB başkanının da tanıtıldığı 1990 yılına kadar devam etti. Böylece, Sovyet devletindeki ilk görev aslında şu şekilde “evrim geçirdi”: SSCB Halk Komiserleri Konseyi Başkanı (1922-1924) → Bolşevikler Komünist Partisi Merkez Komitesi Genel Sekreteri (1924- 1934) → SSCB Halk Komiserleri Konseyi Başkanı (1941-1946) → SSCB Bakanlar Kurulu Başkanı (1946-1953) → SBKP Merkez Komitesi Birinci Sekreteri (1953-1966) → SBKP Merkez Komitesi Genel Sekreteri (1966-1990) → SSCB Başkanı (1990-1991). 1990'a kadar, ülkenin liderinin hangi pozisyonda olursa olsun, SBKP Merkez Komitesinin Politbüro (Başkanlık) toplantılarının başkanlığını yürüttüğü ve mutlak lider olarak görev yaptığı göz önünde bulundurulmalıdır (Kenez, 2006).

## **KAYNAKLAR:**

- Armaoğlu, F. (2005) 20. Yüzyıl Siyasi Tarihi. Ankara. Alkım Kitabevi. 15. Basım
- Enyuan, W. (2013). Son dönemde Stalin'in yeniden değerlendirilmesi eğilimi. İçinde L. Shenming/C. Kızılgeç (Ed.), (Çev. D. Kızılgeç ve A. Köymen), Sovyet Sosyalizmi ve Tarihin Dersleri 26.12.1991 19:32, Sovyet Sosyalizminin Dersleri Cilt I. İstanbul: Canut Yayınevi.
- Goldman, E. (2008). Rus devriminin çöküş nedenleri. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Hekimoğlu, F.S. (2012). Sovyetler Birliği döneminde Kazakistan. İçinde M. S. Kafkasyalı (Ed.), Bölgesel ve Küresel Politikalarda Orta Asya, 10. Ankara – Türkistan: Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk–Kazak Üniversitesi.
- Kenez, P. (2006). A History of the Soviet Union from the Beginning to the End/ 2nd Edition. Publisher: Cambridge University Press.: London.
- Khairmukhanmedov, N. (2007). Stalin dönemindeki siyasi muhalifleri asfiye uygulamaları ve çalıştırma kampları. BİLİG / Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar, 41, 155-174.
- Lewin, M. (2011). Sovyet yüzyılı. (Çev. Renan Akman, 3'üncü Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları. (Lewin, 2011)
- Oyzerman, T. (2003). Marksizm ve ütopyacılık. Moscow: Progress Tradition Yayınevi.
- Oyzerman, T. (2005). Gözden geçirmeciliği (revizyonizmi) savunmak. Moscow: The Canon Rehabilitation Yayınevi
- Özsoy, İ. (2006). Sovyet sisteminin çöküşünden tarihi ve evrensel dersler. BİLİG/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Güz, 39,163-194.
- Purtaş, F. (2005). Rusya Federasyonu ekseninde Bağımsız Devletler Topluluğu. Ankara: Barış Kitap Yayınevi.
- Qinian, A. (2013). Bugünkü Rusya'da Marksist okullar. İçinde L. Shenming/C. Kızılgeç (Ed.), (Çev. D. Kızılgeç ve A. Köymen), Sovyet Sosyalizmi ve Tarihin Dersleri 26.12.1991 19:32, Sovyet Sosyalizminin Dersleri Cilt I. İstanbul: Canut Yayınevi.

- Rocker, R. (2008). Önsöz. İçinde Y. Çoşar (Ed.), Rus Devriminin Çöküş Nedenleri. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Ryapolov, G. (1996). I was a Soviet manager. Harvard Business Review: HBR, Vol. 44, 117-125.
- Shenming, L. (2013). Sovyetler Birliği'nin dağılmasının en temel nedeni. İçinde L. Shenming/C. Kızılgeç (Ed.), (Çev. D. Kızılgeç ve A. Köymen), Sovyet Sosyalizmi ve Tarihin Dersleri 26.12.1991 19:32, Sovyet Sosyalizminin Dersleri Cilt I. İstanbul: Canut Yayınevi.
- Shuhua, Z. ve Haiyan X. (2013). Stalin'in sosyalist toplum üzerine teori ve pratiği üzerine ortak araştırma. İçinde L. Shenming/C. Kızılgeç (Ed.), (Çev. D. Kızılgeç ve A. Köymen), Sovyet Sosyalizmi ve Tarihin Dersleri 26.12.1991 19:32, Sovyet Sosyalizminin Dersleri Cilt I. İstanbul: Canut Yayınevi.
- Xiongcheng, W. (2013). Sovyetler Birliği'nin dönüşümünün nedenleri ve bu olaylardan çıkarılacak dersler. İçinde L. Shenming/C. Kızılgeç (Ed.), (Çev. D. Kızılgeç ve A. Köymen), Sovyet Sosyalizmi ve Tarihin Dersleri 26.12.1991 19:32, Sovyet Sosyalizminin Dersleri Cilt I. İstanbul: Canut Yayınevi



**BÖLÜM 2**  
**ÖRGÜTSEL EKOLOJİ PERSPEKTİFİNDE TÜRKİYE ve ÜÇ**  
**BÜYÜK İL GENELİNDE LOJİSTİK SEKTÖRÜ GENEL**  
**GÖRÜNÜMÜ (2010 – 2020)**

Doç. Dr. Onur DİKMENLİ<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> İstanbul Üniversitesi, Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi, Lojistik ABD, İstanbul, TÜRKİYE, onur@istanbul.edu.tr





## GİRİŞ

Doğada yeralan, yaşamlarını sürdüren canlıların yaşamları, zaman içinde başka canlılar tarafından yapılan saldırılar sonucunda son bulmakta ya da yaşamlarına devam eden canlılar bir müddet sonucunda doğal sebepler (yaşam fonksiyonlarının zamanla durması vb.) dolayısıyla ölmektedirler. Yaşamlarına uzun süre devam edebilen canlılar ise (her canlı gibi) yaşamlarının farklı evrelerinde farklı durumlarla karşılaşmakta ve farklı biçimlere girebilmektedirler.

İşletmeler de, doğal yaşamdaki canlılar gibi, ya başka işletmeler tarafından satın alınılmakta ya başka işletmeler ile olan rekabetlerine dayanamayıp faaliyetlerine son vermekte ya da “değişime” uyum sağlayamadıkları için faaliyetlerini sonlandırmak durumunda kalmaktadırlar. Faaliyetlerine uzun süre devam edebilen işletmeler de, zaman içinde, farklı alanlarda farklı faaliyetlerde bulunmakta ya da mevcut faaliyetlerini daha farklı şekillerde yapmak durumunda kalmaktadırlar. Yeni doğmuş bir bebek ile 100 yaşına basmak üzere olan bir insanın fiziksel özellikleri ve gereksinimlerinin birbirinden tamamen farklı olması gibi yeni kurulmuş bir işletme ile 100 yıldır faaliyette olan bir işletme de birbirlerinden farklı özelliklerde olmaktadır.

Yaz mevsiminde giyim – kuşamımız ve yiyip – içtiklerimiz ile kış mevsimindeki giyim – kuşam ve yiyip – içtiklerimiz farklıdır, farklı olmak durmudadırlar. Yazın giydiğimiz giysileri kışın giymemiz halinde muhtemelen “soğuk algınlığı” ile başlayıp “zatürre” olup yaşamsal fonksiyonlarımızın tehlikeye girmesi söz konusu

olabilecekken kışın giydiklerimizi yaz aylarında giymemiz halinde vücudumuzda olabilecek “terleme” de sağlığımızı bozabilecek niteliktedir. İşletmelerinde davranışları ekonominin “kriz” dönemi ile “büyüme – refah” dönemlerinde farklı olabilmektedir. Büyüme – refah döneminde özkaynak ya da kredi temini ile yeni yatırımlar yapıp istihdamlarını arttırmaya olumlu yaklaşan işletmeler, kriz dönemlerinde kredi al(a)mamakta, özkaynakları ile dahi yatırıma sıcak bakmayarak istihdam arttırmaktansa azaltma vb. tasarruf tedbirlerini uygulayarak harcamalarını arttırmayıp azaltılmak üzere varlıklarını devam ettirme çabası içinde olmaktadır.

## **DIŞ ÇEVRE VE İŞLETMELER**

İşletmeler, çevrelerinde meydana gelen değişimleri zamanında ve doğru şekilde algılayarak proaktif davrandıkları takdirde faaliyetlerinde değişiklik yaparak çevreye uyum sağlayıp varlıklarına uzun süre devam edebilmektedirler. Aksi halde, çevrelerinde meydana gelen / gelecek olan değişimleri doğru takip edip gereken şekilde davranmadıkları zaman (reaktif olduklarında) çevrelerine uyum sağlayamadıkları için çevreleri tarafından varlıklarına son verilebilmektedir.

Doğal çevre koşulları ve bu koşullardaki değişimin canlılar üzerinde etkili olması gibi işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre ve bu çevre koşullarındaki değişim de işletmeler üzerinde etkili olabilmektedir. Faaliyetlerine uzun süre devam etmek isteyen işletmeler çevre

koşullarındaki değişimi dikkate almalı ve kendilerini bu değişime uyarlayabilmelidirler. Hiçbir örgüt tek başına değildir, her örgüt kendisini çevreleyen koşullar içinde yaşar ve bu koşullardan etkilenir (YİĞİT, YİĞİT,2011,121). Bu değişimi fark edip kendilerini uyarlayamayan işletmeler ise bir müddet sonra faaliyetlerine son vermek durumunda kalmaktadırlar. Yeni koşullara uyum sağlayan örgütlerin doğması ve çoğalması veya değişen çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin yok olması veya azalması örgütler dünyasındaki evrimi ifade etmektedir (ÇUBUKÇU, 2018, 85). İş dünyasında, yeni kurulan işletmelerin sayısının büyük olması ekonomik büyümeyi, kapanan işletmelerin sayısındaki artış ise yaklaşmakta olan ekonomik kriz olarak yorumlanmaktadır (OERTEL, WALGENBACH, 2009, 250).

1865 yılında kâğıt üretimi ile faaliyetine başlayan ve zaman içinde çeşitli sektörlere girerek cep telefonu üretirken BLACKBERRY / IPHONE vb. markalar ile temsil edilen yeni nesil cep telefonları karşısında kendisini uyarlayamayan ve sonunda MICROSOFT tarafından satın alınan NOKIA şirketi değişimi farkedip ( başlangıçta ) iyi yöneten ama sonradan değişimi doğru algılayamadığı için çevredeki başka bir canlı / işletme tarafından satın alınmak suretiyle faaliyetlerine devam edebilme imkânı bulabilmiştir. Benzer şekilde NOKIA'yı satın alan MICROSOFT ise gelecekteki bilgisayarların masaüstü'nden cep telefonlarına doğru geçişini farkedip faaliyetlerine daha uzun süre devam etmeyi istemiş ve farklı alanlara girmek durumunda kalmıştır. Organizasyonel seçim teorilerine göre çevre,

başarısız olma yolunda ilerleyip elverişsiz duruma düşmek kaydıyla başarısız olan işletmeleri eleyip başarılı olan işletmeleri de destekleyen bir ekran gibi çalışmaktadır (CARROL, HANNAN,2015,358). İşletmelerin çevrelerinde meydana gelen köklü değişimler, işletmelerin faaliyetlerine devam edip etmemelerinde adeta birer “ayıklama” mekanizması gibi görev yapabilmektedirler. NOKIA ve MICROSOFT örneklerinden de anlaşılacağı üzere örgütsel çevrenin giderek karmaşıklaşması ve belirsiz hale gelmesi örgütlerin yaşamlarını zorlaştırmakta, örgütleri bu ortamla başa çıkma yönünde değişime zorlamaktadır (LEBLEBİCİ, 2004,286).

1994 yılında ülkemizde yaşanmış olan ve tarihe 5 NİSAN KARARLARI olarak da geçen ekonomik kriz sonrasında ülkemizde ( kendi alanında bir ilk olarak ) faaliyete geçen indirim marketi zinciri BİM, organize gıda perakendeciği sektöründe yeni tür işletmelerin faaliyete başlamasına verilebilecek güzel bir örnektir.

## **ÖRGÜTSEL EKOLOJİ**

Değişikliklere uyum sağlanabilmesi işletmelerin söz konusu değişime hazır olup olmaması kadar değişimin şiddeti, büyüklüğü ile de ilgilidir. Tsunami’ye sebep olan büyük depremler gibi bazı büyük değişimler ne kadar hazırlıklı olunursa olunsun işletmelerin bir kısmında ya da bir kısım faaliyetlerinde sonlandırıcı bir etkiye sahip olabilmektedir. Örneğin 2007 yılının ikinci yarısında ABD’nde başlayıp 2008 yılında bütün dünyayı etkisine almış olan küresel ekonomik krizin de etkisiyle 165 yıllık Amerikalı yatırım bankası

LEHMAN BROTHERS faaliyetlerine son vermek durumunda kalmıştır.

Örgütsel ekoloji kuramı, işletmelerin çevreleri tarafından seçime uğradıkları varsayımına dayanmaktadır, bu varsayımına göre örneğin çevrenin öngördüğü koşullara uyan işletmeler faaliyetlerine devam ederlerken bu koşullara uymayan işletmeler faaliyetlerini sonlandırmaktadırlar (OERTEL, WALGENBACH, 2009, 252 ). Çevre tarafından vazgeçilen işletmeler çalışmalarını sonlandırırken çevre tarafından onay verilen işletmeler de çalışmalarına devam etmektedirler. Çevre tarafından verilen, veyahut veril(e)meyen, söz konusu onay da çevrenin işletmeler üzerindeki kontrolünü ifade etmektedir. Bu kontrol'den geçen işletmeler ise proaktif davranarak kendi bünyelerinde ve mekanizmalarında gerekli değişimleri yapabilenler arasından çıkmaktadırlar.

Kapanmalarını olduğu kadar yeni işletmelerin açılmalarını da etkileyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Örneğin (CARROL'dan aktaran AMBURGEY, RAO,1996,1267) çevrenin örgütlere uyguladığı seçim kriterleri politik, kültürel, sosyal ve kuramsal gibi oldukça geniş bir alanı kapsayabilmektedir. Myron Scholes ve Robert Merton gibi NOBEL ÖDÜLÜ sahibi ekonomistlerce yönetilen Long Term Capital Management (LTCM) yatırım fonu da 1997 yılında meydana gelen ASYA Krizini atlatmış olmakla birlikte 1998 yılında meydana gelen RUSYA Krizi sonrasında iflas etme aşamasına kadar gelmiş ama ABD Merkez Bankası görevini gören FED'in desteği ile 1998 krizinden kurtulabilmiştir. FED'in (çevrenin), 1998 yılında

LTCM'ye vermiş olduğu destek LTCM'nin faaliyetlerine son vermesi halinde yaşanacak olası sıkıntıların sebep olacaklarının ABD ekonomisinde ve toplumundaki toplam bedelinin LTCM'nin kurtarılması için katlanılacak parasal maliyetten daha büyük olabileceği endişesi olarak da açıklanabilir. Örgütsel ekoloji, sosyal koşulların (a) yeni organizasyonlar ve organizasyonel formların kurulmaları oranlarını nasıl etkilediği, (b) organizasyonların ve organizasyonel formların organizasyonların yokolma oranlarını nasıl etkiledikleri, (c) organizasyonel formlardaki değişim oranlarını nasıl etkiledikleri üzerinde durmaktadır (SINGH, LUMSDEN, 1990,162).

Birbirleri ile benzer faaliyetler de bulunan işletmelerin biraraya gelerek oluşturdukları, oluşturmak durumunda kaldıkları, gruplaşmalar kapsamında yeralan işletmelerin birbirleri ile olan iletişimleri / ilişkileri faaliyetin devam edip etmemesinde etkili olabilmektedir. Belirli bir endüstri içinde çeşitli organizasyonel modeller ile belirli kaynakların kullanımı ya da (hangi ürünlerin alınacağı ve satılacağı tarzında) organizasyonel kararların alınması ile belirli kaynakları kendilerine çekerek bir sektör oluşturabilen işletmelere “popülasyon” denilmektedir (MCHAEL, KIM, 2005,114). Popülasyon içerisinde bulunan örgütlerin birbirleri ile olan etkileşimleri, kurulma ve kapanma oranlarını dolaylı ya da doğrudan etkileyebilir (YELOĞLU, SÖZEN,2008,243). Örgütsel Ekolojiye göre popülasyon; yapılabilecek faaliyetlerin çeşitliliğini sınırlandırarak yapılarını şekillendiren, benzer derecede kaynaklara ve çevreye bağımlı olan işletmelerin oluşturduğu gruplaşmalardır (GEROSKI,

2001,509). Yaptığı tanımlamada GEROSKI (2001), işletmelerin aynı sektör kapsamında faaliyet gösterecekleri dahi, her ikisinde birer perakendeci olarak kabul edilen AMAZON ve WALLMART gibi, kaynaklar başta olmak üzere hedef kitleleri bakımından farklı gruplaşmalarda yer alabildiklerini de belirtmektedir. Benzer şekilde TÜRKİYE’de faaliyet gösteren “hepsiburada” e – ticaret platformu ile MİGROS süper marketler zincirini de örnek verilebilir. Aynı / benzer kümelenmelerde bulunan işletmelerin birbirleriyle ve çevreleri ile olan ilişkileri “canlı varlıklar” gibi zaman zaman “katılık” gösterebilmekte ve değişime uyum sağlayamamaktadırlar. Değişime uyum sağlayabilen işletmeler ise, benzer davranışlarda bulunmak durumunda kaldıkları için, bir müddet sonra birbirlerine benzemeye başlayabilirler. Her canlı varlığın çevresinde meydana gelen değişime farklı cevap verip hayatını sürdürebilmesi gibi aynı / benzer kümelenmelerde bulunan işletmeler de çevrelerinde meydana gelen değişimi farklı algılayıp farklı cevap vermektedirler.

Örgütsel ekoloji üzerine yapılan deneysel araştırmalar genel olarak dört farklı karakteristik özelliğe sahiptirler (HANNAN, 2005,52) ki bu özellikler A) işletmelerin oluşturdukları grupları seçerek bu grupların bütün tarihlerini incelerler B) aynı grup içinde bulunan her işletme için, ister en önemli ve en büyük ister en önemsiz ve en küçük olsun, detaylı bir şekilde ve geçmişe dönük bilgi toplar C) her bir işletmenin üyesi bulunduğu gruba girişi ile (örneğin yeni kurulan bir işletme, başka bir sektörden gelen bir işletme, aynı gruptaki işletmelerin birleşmesiyle olan bir işletme ya da aynı gruptaki bir işletmenin bir



kolu olarak faaliyete geçen bir işletme vb. ) ve çıkışı ile ( örneğin bir işletmenin dağılması / bölünmesi sonucu gruptan çıkması, başka bir işletmece satın alınması ya da bir işletmenin dönüşmesi ile çıkması vb. ) ilgili detaylı bilgi toplama D) işletmelerin, grupların ve çevrenin giriş ve çıkışlara olan karakteristik etkilerini tahmin etmek şeklinde özetlenmektedir.

## **LOJİSTİK VE EKONOMİ**

Ulaştırma / lojistik alanında yaşanan gelişmeler ekonomi içerisinde önemli yer tutabilmektedirler. Lojistik faaliyetlerin ticari faaliyetler ile olan yakın etkileşimi sonucunda lojistik faaliyetler ekonominin genel seyri hakkında bilgi verebilmektedir. Ekonominin iyi olduğu zamanlarda talep olacağı ya / ya da mevcut talep artacağı için tüketiciler daha fazla ve daha yeni ürün ve hizmet tüketme isteğinde olacaklardır. Ürün ve hizmetlerin daha fazla ve daha yeni üretilmesi daha fazla lojistik faaliyet anlamına gelmektedir.

Ekonominin “iyi” olduğu dönemlerde artan ticari faaliyetler ekonominin “kötü” olduğu dönemlerde azalmaktadırlar. Ticaret ile içiçe geçmiş bir konumda olan lojistik faaliyetlerde, ekonominin “iyi” olduğu dönemlerde artmakta, ekonominin “kötü” olduğu dönemlerde ise azalmaktadır. Gündelik hayatımızda, yaşantımızı devam ettirebilmek adına tükettiklerimizin dışında, birçok alanda da çeşitli “istek” ve “ihtiyaç”larımız bulunmaktadır. Bu “istek” ve “ihtiyaç”larımızın çokluğu ve çeşitliliği, lojistik faaliyetler üzerinde ( ne zaman, nerede, nasıl gerçekleşeceği vb. konularda ) etkili olmaktadır (LAN, ZHONG, 2018).

Bu aşamada, lojistik faaliyetlerin ekonomiye katkısında dikkat etmemiz gereken alanlar olarak lojistik alanında yapılan altyapı yatırım harcamaları kadar bu yatırımlarda istihdam edilecek personel sayısı da önem kazanmaktadır. Ayrıca söz konusu altyapı yatırımlarının tetikleyeceği diğer sektörler de dikkate alınmalıdır. Bunlara ilaveten “yük” taşımacılığının yanında “yolcu” taşımacılığı alanında faaliyet gösteren işletmeler ve bu işletmelerin yapacakları yatırımlar ve istihdam edecekleri personel sayıları da incelemeye dahil edilmelidirler.

Bu tür geniş kapsamlı yapılan hesaplamalar lojistik faaliyetlerin ekonomi ile etkileşimi konusunda daha aydınlatıcı olmaktadır. Avrupa Komisyonu tarafından yapılan bir çalışmada (aktaran LİMANİ Y.,2016,124), 2015 yılı rakamlarına göre ulaştırma faaliyetlerinin AB – GSYH’sine % 7 oranında, AB’de ki toplam istihdamda da % 5 oranında katkı sağladığı ortaya çıkmıştır.

Tüketmek istediğimiz bir ürünün adresimize kadar gelebilmesi gibi tüketmek istediğimiz bir hizmete ulaşabilmek de önemlidir. Ayrıca söz konusu ürün ve hizmetlerin (örneğin iyi bir sağlık hizmeti sunabilmek için gerekli olan ekipmanlar) üretilebilmesi için de çeşitli ekipmanların ilgili yerlere istenilen zaman da ve istenilen miktarlarda ulaştırılmaları önemli olmaktadır. Dolayısıyla ulaşım altyapısı ve taşımacılık modları için yapılan harcamalar / yatırımlar ekonominin büyümesi / kalkınması için etkileyici olmaktadır. Türkiye üzerine yapılan çalışmalarda da ulaşım altyapısına yapılan yatırım

harcamalarının ekonomiye olumlu etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (KARA, CİĞERCLİOĞLU, 2018).

## **ÖRGÜTSEL EKOLOJİ ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR**

DÜZER (2016), Örgütsel Ekoloji'ye getirilen eleştirileri incelediği çalışmasında çevrenin örgütler üzerinde nasıl bir seçim yaptığını ve örgütlerin çevresel değişikliklere nasıl uyum sağlamaları / sağladıkları sorularına “örgütsel ekoloji” bağlamında bir cevap aramıştır. YÜCEL, GÖKDENİZ, ERBAŞI (2006), çalışmalarında örgütlerin karar alma süreçlerinde çevrelerini de dikkate almaları gerektiğini ve bu bağlamda örgütsel ekoloji yaklaşımından faydalanılabileceğini belirtmişlerdir.

ŞEŞEN ve BASIM (2008) çalışmalarında çevrenin örgüt üzerinde etkisinin olduğu gibi örgütün de çevre üzerinde etkisinin olabildiğini, örgütsel faaliyetlerin çevresel koşulları etkileyebildiğini ileri sürerek örgüt / çevre ilişkiler bağlamında daha bütünleştirici bir alan olan “birlikte evrim” düşüncesini ele almışlardır.

YILMAZ ve ÇETİNEL (2015), örgütlerin çevreye uyum konusunda önemli bir yer tutan örgütsel ölümü ele aldıkları çalışmalarında örgütsel ekoloji, kaynak bağımlılığı, kuramsal kuram, yapısal koşul bağımlılık ve işlem maliyeti teorilerinin örgütlerin çevre koşullarına uyumlarını ve ölümlerini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. ALTINDAĞ ve COŞAR (2014), İstanbul'da faaliyet gösteren tekstil işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında örgütsel ekoloji

kuramının tekstil işletmelerinin faaliyetlerine devam edip etmemelerini nasıl etkilediğini incelemiştir.

KALEMCİ ve ÖZEN (2011), Türk Sinemacılık Sektörü'nü 1950 – 2006 yılları arasını kapsayan dönem olarak üretim, dağıtım ve gösterim açılarından inceledikleri çalışmalarında bir dış çevre faktörü olarak ele alınan “küreselleşme” olgusunun, sektörün genelinde ve sinemaların örgütlenmelerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

HJALAGER (2000), örgütsel ekoloji yaklaşımı ile 1980 – 1994 yılları arasında DANİMARKA'da faaliyet gösteren restoranları incelediği çalışmasında restoranlar kapsamında öğrenmenin “deneme – yanılma” metodu ile gerçekleştiğini ve işletmenin faaliyetine devam edebilmesinde işletmenin yaşı ve büyüklüğünün belirleyici unsurlar olduğu sonucuna varmıştır.

MICHAEL ve KIM (2005), 1929 yılında ABD'de başlayıp bütün dünyayı etkisine alan küresel kriz esnasında 1929 – 1939 yılları arasını kapsayan dönem için ABD'de faaliyet gösteren perakendeciler üzerine yaptıkları çalışmalarında, “yaş” olarak daha büyük olan (daha uzun süre faaliyette bulunmuş olan) işletmelerin, ekonomide yaşanan büyük sıkıntılar karşısında daha iyi konumda oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Lojistik alanında kurulan ve iflas eden işletme sayılarının ekonominin genel görünümü, gidişatı içinde nasıl bir seyir izlediğinin araŐtırılmak istendiği bu çalışma kapsamında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ( TOBB ) internet sitesinde yayımlanan açılan ve kapanan işletmelere ait sayısal veriler ile Türkiye İstatistik Kurumu ( TÜİK ) internet sitesinde yer alan GSYİH rakamları ve bu GSYİH kapsamında hangi sektörece ne kadarlık bir katkıda bulunulduğuna dair rakamlar incelenmiştir.

Nitel araŐtırmaların kullanılabilceği iki durum (GELLING'den aktaran SÖNMEZ, İLGÜN – 2018) a) konuya ilişkin sayısal bilginin mevcut ama olayların neden o Şekilde geliŐtiĐine dair bir ipucunun olmadığı b) konuyla ilgili bir araştırma yapılmak isteniyor ama nereden ve nasıl baŐlanılması gerektiği bilinmiyorsa bu çalışmada söz konusudur.

2010 yılı itibarıyla TÜRKİYE CUMHURİYETİ'nde açılan ve kapanan işletmelere dair sayısal verilerin tutulması görevi TOBB tarafından yerine getirilmekte ve düzenli olarak yayımlanmaktadır. SÖNMEZ ve İLGÜN'ün aktarmıŐ olduğu gibi TOBB kayıtlarında ( internet sitesi üzerinde bulunan istatistikler baŐlıĐı altında ) sadece açılan ve kapanan işletme sayıları ( ve bunların sektörel, iller bazında dağılımı ) bulunmaktadır. Sayılardaki artış ve azalışlar ile bu dalgalanmaların sebepleri bu çalışmanın kapsamı dıŐındadır. Çalışma da sadece mevcut durumun ortaya çıkarılması amaçlanmıŐtır.

## ARAŞTIRMA EVRENİ

2010 – 2020 yılları arasında Türk ekonominin geçirdiği aşamalar ve bu esnada “açılan” ve “kapanan” lojistik işletme sayılarının (konu ile ilgili sayısal veri) izlediği seyir ve bu seyrin GSYİH içerisindeki yeri ( yüzdelik oranlar ) araştırmanın temel konusu olduğundan nitel bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi yöntemi tercih edilmiştir.

Elektronik ortamda yayımlanan verilerin “kamusal mal” olması dolayısıyla herhangi bir izne gerek duyulmadan araŐtırmacı tarafından ulaŐılabilmesi ve araştırmanın yapıldığı zaman dilimi de dahil olmak üzere araştırma sonrasında da verilerin hiçbir değişikliğe uğramadan elektronik ortamda kayıtlı olmaları sebebiyle (KOYUNCU, ŞATA, KARAKAYA, 2018,217 – 218) doküman analizi yöntemi tercih edilmiştir. TOBB kayıtlarında “H – ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA” olarak yer alan işletmelere ait açılıp kapanma sayıları 2010 yılı OCAK ay’ından baŐlanarak 2019 yılı ARALIK ay’ında kapsayacak Şekilde incelenmiştir.

İŞletmelerin faaliyetlerine son vermelerinin sebepleri arasında, ekonomik gidiŐatın kötü olması da dahil olmak üzere, bir çok unsur söz konusu olabilmektedir. Ekonomik koşullar kötüleŐirken bile cirosunu, pazar payını ya da kârlılığını arttırmayı baŐaran işletmeler de olabilmektedir. Dolayısıyla içinde bulunan ekonomik konjonktür bir işletmenin faaliyetine son vermesinin tek sebebi değildir. Gelecekte, daha geniş zaman aralıklarını kapsayacak Şekilde lojistik sektörünün ekonomik gidiŐata nasıl tepki verdiği dahada detaylı incelenebilir.

## ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Çalışmada yıllık GSYİH artış hızları bakımından inceleme yapılmıştır. Halbuki artışların (ya da azalışların) sebepleri de önemlidir ve bu sebepler GSYİH'yı oluşturan sektörleri farklı derecelerde etkilemektedirler. Örneğın 1998'deki Ruble Krizi sonrasında RUSYA'da GSYİH düşmüş ama yerli (Rus) üretim ise artış göstermiştir.

TOBB ve TÜİK verilerine göre lojistik sektörü ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA olarak ele alınmıştır. Fakat (boru hattını hariç tutsak bile) “kara”, “hava” ve “deniz / iç suyu” olmak üzere üç farklı tür taşımacılık modu vardır ve her bir modun kendisine has karakteristik özellikleri vardır.

Bunların dışında “lojistik” denildiğı zaman sadece yük taşımacılığı ilk olarak zihinlere gelmektedir ama “yük” yanında “yolcu” taşımacılığı da önemli boyutlara ulaşmaktadır. Yolcu taşımacılığı yapan işletmeler kapsam dışında kalmışlardır. 2019 yılına ait iktisadi faaliyet kollarına göre GSMH'nin (A21) kamuoyuna açıklanacağı tarih olarak TÜİK'ten alınan (09.03.2020) e – posta mesajında 31.08.2020 tarihi belirtildiğı için bazı hesaplamalar 2018 yılı kapsamı dahilinde yapılmıştır.

İnşaat sektörünün bir çok sektörü etkilemesi gibi lojistik sektörü de bir çok sektörü etkilemekte, bir çok sektörden etkilenmektedir. Etkilediğı ve etkilendiğı sektörler ile birlikte ele alınacak bir çalışmada lojistik sektörünün ulusal ekonomi içerisindeki yeri daha iyi anlaşılacaktır.

## BULGULAR

2010 yılı OCAK ay'ından başlayan ve 2019 yılı ARALIK ay'ı ile biten TÜRKİYE'de toplam 624.192 adet işletme kurulmuş iken 146.098 adet işletme kapanmıştır. Kapanan işletmelerin kurulan işletmelere oranı % 42,74 olarak gerçekleşmiştir. Araştırılan dönemde kurulan işletmeler kapsamında ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kurulan işletmelerin toplamı 27.255 adet ile toplam kurulan işletmelerin % 4,36'sına karşılık gelmektedir. ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapanan işletmelerin toplamı 6.316 ile toplam kapanan işletmelerin % 4,32'sine karşılık gelmektedir. ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında açılan işletmelerin oranı ( % 4, 36 ) TÜRKİYE genelinde, kapanan işletmelerin oranı'ndan ( % 4, 32 ) daha yüksek çıkmıştır ki oransal olarak daha fazla işletme açıldığını belirtebiliriz.

Ticaret ve lojistik kavramlarının içiçe geçtiği günümüz koşullarında bir sektörde / alanda başarılı olmak isteyen işletme ya da ülkeler o sektördeki / alandaki tedarik zincirinde söz sahibi olmaya çalışmaktadırlar. O alandaki tedarik zincirinde elde edilen başarı ya da başarısızlık önemli bir kazanım ya da kayıp olabilmektedir. Dolayısıyla tedarik zinciri alanında faaliyet gösteren işletmelerin sayılarındaki değişim ekonominin genel gidişatı alanında da bize fikir vermektedir. Kurulan işletmelerin (oransal da olsa) sayılarının fazla olması daha çok ürünün üretilmesinin ya da dağıtılmasının planlandığını / istendiğini, bu yönde bir talebin olduğunu da



belirtmektedir. Aksi durumda ise, yeni işletme daha az kurulacak ya da hiç kurulmayacaktır.

**Tablo 1 : Türkiye Cumhuriyeti GSYİH'sı ve Ulaştırma Depolama Sektörü GAYRİ SAFİ KATMA DEĞER'İ 2010 – 2019 ( 1.000 TL )**

	GSYİH	YILLIK ARTIŞ %	ULAŞTIRMA – DEPOLAMA / GAYRİ SAFİ KATMA DEĞER	YILLIK ARTIŞ %	T.C. GSYİH / ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA GAYRİ SAFİ KATMA DEĞER %
2010	1.160.013.978.000		91.149.343.000		% 7,86
2011	1.394.477.166.000	% 20,21	102.919.091.000	% 12,91	% 7,38
2012	1.569.672.115.000	% 12,56	127.730.208.000	% 24,11	% 8,14
2013	1.809.713.087.000	% 15,29	143.169.764.000	% 12,09	% 7,91
2014	2.044.465.876.000	% 12,98	162.270.956.000	% 13,34	% 7,94
2015	2.338.647.494.000	% 14,39	183.912.510.000	% 13,34	% 7,86
2016	2.608.525.749.000	% 11,54	197.259.467.000	% 7,26	% 7,56
2017	3.110.650.155.000	% 19,25	240.652.593.000	% 21,99	% 7,74
2018	3.724.387.936.000	% 19,73	305.151.737.000	% 26,80	% 8,19
2019	4.280.381.000.000	% 14,93			

**Kaynak:** Yazar tarafından TÜİK verilerinden hazırlanmıştır

TÜİK tarafından yayımlanan verilerden yola çıkarak hazırlanan TABLO 1’de TÜRKİYE GSYİH’sı ( 2009 yılı baz alınmak suretiyle

Gelir Yöntemi İle Hesaplanan GSYİH<sup>a</sup> miktarları ) ile bu GSYİH içinde ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA kapsamında yaratılmış olan Gayri Safi Katma Değer ( GSKD ) rakamları görülmektedir.

TABLO 1'i incelediğimizde 2010 – 2018 yılları arasında ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında üretilmiş olan GSKD'nin TÜRKİYE GSYİH'sı içinde ortalama % 7,78 oranında kendisine yer bulduğunu görmekteyiz. TÜİK, İktisadi Faaliyet Kollarına göre ( A21 – Gelir Yöntemi ile GSYİH -<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> – 27.04.2020 ), hesaplama kapsamında 20 farklı sektörü incelemektedir. Toplamı % 100 olarak kabul edeceğimiz GSYİH oluşumunda her bir sektör ortalama olsa ( ki klasik iktisatçılardan beri GSYİH oluşumunda sektörler “eşit” dağılmamaktadırlar ) % 5 oranında hesaba katılacaktı. Bu durumda bile ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA sektörü'nün % 7,78 ile ortalamanın üstünde olduğunu varsayabiliriz. Bununla birlikte bu sektörde sadece yük taşımacılığını değil yolcu taşımacılığını da hesaba katmamız gerekmektedir. Bu hesaplama sigortayı da dahil ettiğimiz takdirde sektörün GSYİH içindeki oranı açısından daha gerçekçi sonuçlara ulaşabiliriz. Ele alınan dönem de TÜRKİYE GSYİH'sinin yıllık artışı ortalama % 15, 74, ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA sektörü GSKD'nin yıllık artışı ortalama % 16, 49 olarak gerçekleşmiştir. ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanındaki yıllık

---

<sup>a</sup> Bir ekonomide elde edilen üretim faktörleri gelirlerinin toplamıyla ifade edilen GSYİH değeridir (<https://ekonomihukuk.com/makro-iktisat/milli-gelir-hesaplama-yontemleri/> - 02.03.2020 )

GSKD artış ortalaması TÜRKİYE GSYİH'sinden, oransal olarak, daha yüksektir.

**Tablo 2 : Türkiye Cumhuriyeti Geneli ile Ulaştırma ve Depolama Sektörü Genelinde Kurulan / Kapanan İşletme Sayıları, 2010 - 2019**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2010 – 2019 TOPLAM ve YILLIK ORTALAMA
TÜRKİYE KURULAN İŞLETME SAYISI	51.951	54.442	39.764	49.943	59.255	67.892	64.481	73.783	86.439	85.263	624.192
TÜRKİYE KAPANAN İŞLETME SAYISI	13.442	14.991	16.063	17.400	15.822	13.701	12.328	14.701	13.593	14.050	146.098
TÜRKİYE KAPANAN / KURULAN İŞLETME ORANI %	% 25,87	% 27,54	% 40,4	% 34,84	% 26,7	% 20,18	% 19,12	% 19,92	% 15,73	% 16,48	% 23,41 ( 10 YILLIK TOPLAM ) % 24,68 ( 10 YILLIK ORTALAMA )
ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA KURULAN İŞLETME SAYISI	2.763	2.621	2.254	2.352	2.719	2.591	2.267	2.799	3.341	3.473	27.255
ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA KAPANAN İŞLETME SAYISI	548	586	680	765	754	627	546	606	549	615	6.316
ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA KAPANAN / KURULAN İŞLETME ORANI %	% 19,83	% 22,36	% 30,17	% 32,53	% 27,73	% 24,2	% 24,08	% 21,65	% 16	% 17,71	% 23,17 ( 10 YILLIK TOPLAM ) % 23,63 ( 10 YILLIK ORTALAMA )

**Kaynak:** Yazar tarafından TÜİK verilerinden hazırlanmıştır

TABLO 2'yi incelediğimizde 2010 – 2019 yılları arasını kapsayan 10 yıllık dönem de TÜRKİYE'de açılan 624.192 şirketin % 4, 37'sine karşılık gelen 27.255 tanesinin ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında açıldığını, kapanan 146.098 şirketin % 4, 32'sine karşılık gelen 6.316 tanesinin de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapandığını görmekteyiz. Ele alınan dönemde ( 2010 – 2019 arasını kapsayan toplam 10 yıl için ) kapanan işletmelerin açılan işletmelere olan oranı ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında % 23, 17 ile TÜRKİYE oranı olan % 23, 41'e yakın bir seviyede gerçekleşmiştir. Seviye yakın olmakla beraber TÜRKİYE ortalamasının altındadır. ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında, oransal olarak, daha az işletme kapanmıştır. ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında işler, oransal olarak, az da olsa daha iyi gitmiştir diyebiliriz ki bu durum ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA GSKD artış hızı ortalaması ve TÜRKİYE GSYİH artış hızı ortalaması'nın karşılaştırılması ile ulaşılan sonuçla da uyumludur.

TABLO 2'deki verilere göre ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında 2010 – 2019 arası dönemde ( 10 yılın ortalaması ) kapanan işletmelerin açılan işletmelere karşı olan ortalaması yıllık olarak % 23,63 olarak gerçekleşmiştir. Ele alınan dönemde TÜRKİYE için söz konusu oran yıllık ortalama % 24,68 olarak ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA'dan daha yüksek gerçekleşmiştir.

TABLO 1'de incelenmiş olan ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA sektörü GSKD'si ile TÜRKİYE GSYİH'sı yıllık artış oranlarından da lojistik sektöründe ekonomik konjonktürün TÜRKİYE ortalamasının

üzerinde olduğu belirtilmiş idi. TABLO 1 ve TABLO 2 verilerine göre 2010 – 2019 arasındaki dönem için ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında işler, oransal olarak, daha iyi bir seyir izlemiştir.

Bununla birlikte ( açılıp kapanan işletme sayıları ile sınırlı olan ) yıllık ortalama artış oranlarının söz konusu “sektör” ya da “ekonomi”yi anlayabilmek için “tek” doğru olduğu sonucuna da varılmamalıdır. Her ülkenin ve sektörün içinde bulunulan konjonktürel dönem ve karakteristik özellikleri de dikkate alınmalıdır. Örneğin, bir daha yaşamamayı ümit ettiğimiz, içinde bulunduğumuz COVID – 19 Pandemisi’nde uyguladığımız izolasyon ve bilimsel karantina uygulamaları ile açık alanlarda yeme içme faaliyetlerini evlere servis ettirerek ( evlere taşıtarak ) ya da AVM’lerde yapmış olduğumuz alışveriş ( perakendecilik ) faaliyetlerini de sanal ortama taşıyarak e – ticareti arttırmış durumdayız. Lojistik faaliyetlerin bir bölümü ( beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan sağlık sorununu gidermek amacıyla alınan tedbirler doğrultusunda ) durmuş ya da durma aşamasına gelmiş olsa bile bir bölümü de ( belki de ) tarihinde hiç görmediği ve bir daha da bu oranlarda göremeyeceği altın günlerini yaşamaktadır günümüzde. Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisinin olduğu bu vb. durumlar bazı açıdan “belirsizlik” getirmekle beraber bazı açıdan da büyük fırsatlar getirebilmektedir. Yapılan hesaplamalara bu unsurların da katılması ekonominin genel durumu hakkında daha kapsamlı bilgi edinilmesine sebep olacaktır.

**Tablo 3 : İSTANBUL – GSYİH ( 2010 – 2018, 1.000 TL)**

	<b>GSYİH</b>	<b>GSYİH YILLIK ARTIŞ %</b>
<b>2010</b>	343.536.128.000	
<b>2011</b>	418.855.917.000	% 21,92
<b>2012</b>	475.889.149.000	% 13,62
<b>2013</b>	552.851.154.000	% 16,17
<b>2014</b>	622.761.611.000	% 12,65
<b>2015</b>	722.567.040.000	% 16,03
<b>2016</b>	809.206.842.000	% 11,99
<b>2017</b>	972.491.829.000	% 20,18
<b>2018</b>	1.155.254.285.000	% 18,79

**Kaynak:** Yazar tarafından TÜİK verilerinden hazırlanmıştır

TABLO 3’ü incelediğimizde 2010 – 2018 yılları arasındaki 9 yıllık dönem için İSTANBUL GSYİH’nın yıllık artış hızı ortalaması % 16,42 olmuştur. Ele alınan dönem de TÜRKİYE GSYİH’sinin yıllık artışı ortalama % 15, 74, ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA sektörü GSKD’sinin yıllık artışı ortalama % 16, 49 olarak gerçekleşmiş olduğu daha önce belirtilmiş idi. İSTANBUL’da GSYİH yıllık artış ortalaması 2010 – 2018 arası için % 16,42 ile TÜRKİYE GSYİH yıllık artış ortalamasının üzerinde ama ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA sektörü GSKD yıllık artış ortalamasının az bir fark ile altında gerçekleşmiştir.

TÜRKİYE GSYİH rakamlarını da incelediğimiz zaman İSTANBUL'un tek başına ( ülke GSYİH içinde ) % 30'lar seviyesinde bir konumda olduğu anlaşılacaktır. Ülkenin en büyük ekonomi merkezi olmasının sebepleri arasında ülkenin en kalabalık kenti olması, İstanbul Boğaz'ı gibi uluslararası öneme sahip bir deniz ticaret yolu üzerinde bulunması, Avrupa ve Asya olmak üzere iki ayrı kıta üzerinde yer alması ve tarihsel olarak da uluslararası ticaret yolları üzerinde olması sayılabilir elbette İstanbul için. Tüm bu unsurların haricinde üretim merkezleri başka illerde olmakla beraber yönetim merkezlerinin İSTANBUL'da bulunmaları sebebiyle, istatistiksel değerlendirme olarak, ürettikleri Katma Değeri de İSTANBUL'da üretmişler gibi kayıtlara geçirmek durumunda olan işletmelerde dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur.

Sanayi / üretim merkezlerinin belirli bir coğrafi alanda toplanması “olumlu” olduğu gibi “olumsuz” luklarda içermektedir. Nüfus artışı başta olmak üzere çeşitli altyapı olanaklarına olan talep artışı “eğitim” ve “sağlık” ta da kendisini hissettirmektedir. Hızlı bir şekilde artan bu talebi “kaliteli” bir şekilde tatmin etmek ( kıt kaynaklar ile ) kolay değildir. Bununla birlikte 1999 yılında yaşadığımız MARMARA DEPREMİ de bize sanayi / üretim tesislerinin belirli bir alanda toplanmasının risklerini bir kez daha göstermiştir.

**Tablo 4 : İSTANBUL'DA Ulaştırma ve Depolama Sektöründe Kurulan ve Kapanan İşletme Sayıları, 2010 - 2019**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2010-2019 TOPLAM VE ORTALAMA
<b>KURULAN İŞLETME</b>	958	941	786	862	874	898	842	1.002	1.343	1.374	9.876
<b>KAPANAN İŞLETME</b>	247	278	317	352	337	316	259	276	280	282	2.944
<b>KAPANAN / KURULAN İŞLETME ORANI</b>	% 25,78	% 29,54	% 40,33	% 40,84	% 38,56	% 35,19	% 30,76	% 27,54	% 20,85	% 20,52	% 29,81 ( 10 YILLIK TOPLAM ) % 30,99 ( 10 YILLIK ORTALAMA )

**Kaynak:** Yazar tarafından TÜİK verilerinden hazırlanmıştır

TABLO 4'ü incelediğimiz zaman 2010 – 2019 yılları arasını kapsayan 10 yıllık dönem için İSTANBUL'da ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı yıllık ortalama % 30,99 olarak gerçekleşmiştir.

2010 – 2019 yılları arasını kapsayan 10 yıllık dönem için TÜRKİYE'de kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı yıllık ortalama % 24,68 olarak gerçekleştiği bilgisini önceki tablolardan edinmiştik. İSTANBUL'da ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı ( % 29,81 ), 2010 – 2019 arası 10 yıllık dönem için, TÜRKİYE genelinde kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranından daha yüksektir. Ele alınan



dönemde İSTANBUL’da ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında işler TÜRKİYE geneline göre, oransal olarak, daha kötü gitmiştir.

2010 – 2019 yılları arasını kapsayan 10 yıllık dönem için TÜRKİYE’de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı yıllık ortalama % 23,63 olarak gerçekleşmiştir. ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı 2010 – 2019 arasındaki 10 yıl için yıllık olarak İSTANBUL’da % 30,99 ile TÜRKİYE’de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanı ortalamasından daha yüksek gerçekleşmiştir. İSTANBUL’da ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında işler TÜRKİYE ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanından ve TÜRKİYE genelinde (oransal olarak) daha kötü gitmiştir.

İstanbul’un Türk ekonomisi içinde, tek başına, sahip olduğu konum yadsınamaz bir öneme sahiptir Üretim yeri başka iller olmakla birlikte merkezleri İstanbul olduğu için İstanbul’daki istatistiki değerlendirme kapsamında incelenmek durumunda kalan işletmeler de söz konusu “artı” ve “eksi”lere katkıda bulunmaktadır. TÜİK verilerine göre (<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> 29.04.2020)

TÜRKİYE CUMHURİYETİ’nin 2019 yılına ait ihracatı ve ithalatının toplamından oluşan dış ticareti 374.184.236.000 \$ olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılı TÜİK verilerine göre İSTANBUL’un dış ticareti 198.983.617.000 \$ olarak gerçekleşmiştir. İSTANBUL tek başına TÜRKİYE’nin toplam dış ticaretinin %53,18’ini gerçekleştirmiş durumdadır. İSTANBUL’un dış ticarete sahip olduğu oran GSYİH oluşumundaki oranından daha yüksektir. İSTANBUL,

109.699.406.000 \$'lık ithalat ile TÜRKİYE toplam ithalatı olan 202.703.411.000 \$'ın % 54,1'ini tek başına gerçekleştirmektedir. İSTANBUL'a gelen ithal ürünler TÜRKİYE'ye dağılmakta / taşınmaktadır. ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında faaliyet gösteren işletmeler ve araştırılan dönem için mevcut durumları İSTANBUL'un Dış Ticaret verileri ile de uyumludur.

**Tablo 5 : ANKARA – GSYİH ( 2010 – 2018, 1.000 TL )**

	GSYİH – 1.000 TL	GSYİH YILLIK ARTIŞ %
2010	113.054.353.000	
2011	132.365.728.000	17,08
2012	144.908.900.000	9,48
2013	167.658.987.000	15,7
2014	186.977.438.000	11,52
2015	211.949.666.000	13,36
2016	240.197.198.000	13,33
2017	280.160.900.000	16,64
2018	329.831.245.000	17,73

**Kaynak:** Yazar tarafından TÜİK verilerinden hazırlanmıştır

TABLO 5'i incelediğimizde ANKARA'da GSYİH'nın 2010 – 2018 yılları arasını kapsayan 9 yıl için ortalama olarak yılda % 14,36 oranında artmış olduğunu görmekteyiz. Ele alınan (9 yıllık) dönem de

TÜRKİYE GSYİH'sinin yıllık artışı ortalama % 15, 74, ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA GSKD'nin yıllık artışı ortalama % 16, 49 olarak gerçekleştiği önceki tablolar ile belirtilmişti. İncelenen dönemde ANKARA'da yıllık ortalama GSYİH artışı hem TÜRKİYE hem de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA sektörü GSKD yıllık artış ortalamalarının altında gerçekleşmiştir.

Cumhuriyet'in kurulması ile birlikte "siyasi" olduğu kadar "ekonomik" olarak da gelişmeye başlayan ANKARA, günümüzde 5,5 milyonu aşmış olan nüfusu ile TÜRKİYE'nin en kalabalık ikinci ilidir. İSTANBUL'un "ekonomik" merkez olması gibi ANKARA'da "siyasi" merkezdir ve İSTANBUL'da olduğu gibi TÜRKİYE'nin en büyük / önemli işletmelerinin ANKARA'da yönetim ofisleri bulunmaktadır. İSTANBUL'a kıyasla "memur" şehri olarak da kabul edilecek olan ANKARA, memur maaşlarının ödenmesinde (özel sektöre nazaran) daha stabil bir konumdadır. Bu stabil durum, işletmelerin geleceğe dönük tahmin yapmalarını da kolaylaştırmaktadır.

**Tablo 6 : ANKARA – Ulaştırma ve Depolama Sektöründe Kurulan / Kapanan İşletme Sayıları, 2010 - 2019**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2010 – 2019 TOPLAM VE ORTALAMA
<b>KURULAN İŞLETME</b>	157	169	152	137	175	176	144	188	212	224	1.735
<b>KAPANAN İŞLETME</b>	53	48	45	42	31	33	29	30	14	26	351
<b>KAPANAN / KURULAN ORANI %</b>	% 33,76	% 28,4	% 29,61	% 30,66	% 17,71	% 18,75	% 20,14	% 15,96	% 6,6	% 11,6	% 20,23 ( 10 YILLIK TOPLAM ) % 21,32 ( 10 YILLIK ORTALAMA )

**Kaynak:** Yazar tarafından TÜİK verilerinden hazırlanmıştır

TABLO 6'yı incelediğimizde 2010 – 2019 yılları arasını kapsayan 10 yıllık dönem için ANKARA'da ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı yıllık ortalama % 21,32 olarak gerçekleşmiştir.

2010 – 2019 yılları arasını kapsayan 10 yıllık dönem için TÜRKİYE'de kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı yıllık ortalama % 24,68 olarak gerçekleştiği bilgisi önceden verilmişti. ANKARA'da ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı, 2010 – 2019 arası 10 yıllık dönem için (% 21,32), TÜRKİYE genelinde kapanan işletmelerin

açılan işletmelere oranından (% 24,68) daha düşüktür. Ele alınan dönemde ANKARA’da ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında işler TÜRKİYE geneline göre, oransal olarak, daha iyi gitmiştir. ANKARA’da yaşayan nüfus içinde kamu’da çalışan kesimin önemli bir konumda olması ve bu kesimin gelirlerinin ( ani artışlar olmamakla birlikte ani azalışlarda göstermemesinden dolayı ) daha stabil olmasından dolayı işletmeler senaryolarını daha sağlam veriler ışığında yazabilmektedirler.

2010 – 2019 yılları arasını kapsayan 10 yıllık dönem için TÜRKİYE’de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı yıllık ortalama % 23,62 olarak gerçekleşmiştir. ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı 2010 – 2019 arasındaki 10 yıl için yıllık olarak ANKARA’da % 21,32 ile TÜRKİYE’de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanından % 23,62 ile daha düşük gerçekleşmiştir. ANKARA’da ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında işler TÜRKİYE geneli ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanından, oransal olarak, daha iyi gitmiştir. Memur kenti olarak kabul edildiği gibi benzer şekilde ANKARA (sahip olduğu kamu ve vakıf üniversiteleri sayısının fazlalığı ile) “öğrenci” kenti olarak da kabul edilebilir. Öğrenci geliri (vakıf üniversitesi’nde öğrenim görüyor olsa bile) de memur geliri gibi büyük değişimler göstermeyen daha stabil bir konumdadır. Bu stabilite, geleceğe dönük planlama çalışmalarında işletmeler için önemli olmaktadır.

**Tablo 7 : İZMİR - GSYİH ( 2010 – 2018, 1.000 TL )**

	<b>GSYİH – 1.000 TL</b>	<b>GSYİH YILLIK ARTIŞ ORANI</b> %
<b>2010</b>	71.559.960.000	
<b>2011</b>	86.898.616.000	21,34
<b>2012</b>	98.054.265.000	12,84
<b>2013</b>	112.861.051.000	15,1
<b>2014</b>	127.429.459.000	12,91
<b>2015</b>	141.865.413.000	11,33
<b>2016</b>	158.679.974.000	11,86
<b>2017</b>	191.756.128.000	20,84
<b>2018</b>	233.514.796.000	21,78
<b>2019</b>		

**Kaynak:** Yazar tarafından TÜİK verilerinden hazırlanmıştır

TABLO 7’yi incelediğimizde İZMİR’de GSYİH’nın 2010 – 2018 yılları arasını kapsayan 9 yıllık dönem için yıllık ortalama % 16 oranında artmış olduğunu görmekteyiz. Ele alınan dönem de TÜRKİYE GSYİH’sinin yıllık artışı ortalama % 15, 74, ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA sektörü GSKD’nin yıllık artışı ortalama % 16, 49 olarak gerçekleştiği belirtilmişti. İncelenen dönemde İZMİR’de GSYİH yıllık ortalama artış hızı TÜRKİYE

ortalamasının üzerinde ama ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA ortalamasının altında gerçekleşmiştir.

TÜRKİYE'nin, nüfus bakımından, en büyük 3. İli olan İZMİR aynı zamanda da bir liman kentidir. Sosyo – kültürel özelliklerinden dolayı yabancı yatırımcılarında ilgisini çeken İZMİR, son zamanlarda İSTANBUL başta olmak üzere “yerleşmek” için bir çok kentte yaşayanların gözdesi konumundadır. Ekonomik ve ticari açılardan sahip oldukları kadar kozmopolitik bir yapıda olması da İZMİR'in güçlü yanları arasındadır. Sıcaklığın yüksek olması dolayısıyla kendisi de bir turizm kenti olarak kabul edilebilecek olan İZMİR, çeşitli turizm merkezlerine olan coğrafi yakınlığı ile de ön plana çıkmaktadır.

**Tablo 8 : İZMİR – Ulaştırma ve Depolama Sektöründe Kurulan / Kapanan İşletme Sayıları, 2010 - 2019**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2010 – 2019 TOPLAM
<b>KURULAN İŞLETME</b>	120	125	99	131	139	146	159	167	168	190	1.444
<b>KAPANAN İŞLETME</b>	33	39	55	46	43	24	27	35	37	50	359
<b>KAPANAN / AÇILAN İŞLETME</b>	% 27,5	% 31,2	% 55,56	% 35,11	% 30,94	% 16,44	% 16,98	% 20,96	% 22,02	% 26,32	% 24,87 ( 10 YILLIK TOPLAM ) % 28,3 ( 10 YILLIK ORTALAMA )

**Kaynak:** Yazar tarafından TÜİK verilerinden hazırlanmıştır

TABLO 8'i incelediğimizde 2010 – 2019 yılları arasını kapsayan 10 yıllık dönem için İZMİR'de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı yıllık ortalama % 28,3 olarak gerçekleşmiş olduğunu görmekteyiz.

2010 – 2019 yılları arasını kapsayan 10 yıllık dönem için TÜRKİYE'de kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı yıllık ortalama % 24,68 olarak gerçekleşmiştir. İZMİR'de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı, 2010 – 2019 arası 10 yıllık dönem için ( % 28,3 ), TÜRKİYE genelinde kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranından ( % 24,68 ) daha yüksektir. Ele alınan dönemde İZMİR'de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında işler TÜRKİYE geneline göre, oransal olarak, daha kötü gitmiştir.

2010 – 2019 yılları arasını kapsayan 10 yıllık dönem için TÜRKİYE'de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı yıllık ortalama % 23,62 olarak gerçekleşmiştir. ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapanan işletmelerin açılan işletmelere oranı 2010 – 2019 arasındaki 10 yıl için yıllık olarak İZMİR'de % 24,87 ile TÜRKİYE'de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanı olan % 23,62 ile daha yüksek gerçekleşmiştir. İZMİR'de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında işler TÜRKİYE ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanından ve TÜRKİYE genelinde ( % 24,68 ), oransal olarak, daha kötü gitmiştir.



ALSANCAK Limanı başta olmak üzere, etkileşimde bulunduğu bölgelerde, önemli limanlara da sahiptir İZMİR. Denizyolu dışında diğer taşımacılık yolları ile de entegre olabilecek bir konumda olan İZMİR’de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında, ele alınan dönemde oransal olarak, maalesef durum TÜRKİYE ortalamasına kıyasla daha olumsuz bir seyir izlemiştir. Bununla birlikte İZMİR’in TÜRKİYE ekonomisi içindeki yeri ve önemini yadsıyamayız. Yapılan çalışmanın “lojistik” alanı ile kısıtlı olması dolayısı ve TOBB, lojistik sektörünü ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA ile istatistiki olarak kayıt altına almış olduğu için sadece bu veriler kapsamında bir değerlendirme yapılmıştır. Diğer sektörler ile birlikte ele alındığı takdirde İZMİR için de daha gerçekçi bir değerlendirme yapılabilecektir.

## SONUÇ

2010 – 2019 yılları arasını kapsayan 10 yıllık dönemi incelediğimiz zaman ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kapanan işletmelerin kurulanlara oranı % 23,17 ile TÜRKİYE oranı olan % 23,4’ün altında kalmıştır. Kapanan işletmelerin açılanlara oranı daha düşük olduğu için ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında işler TÜRKİYE geneline oranla, oransal olarak, daha iyi gitmiştir.

ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında işlerin daha iyi gitmiş olması TÜRKİYE GSYİH artış hızı ortalaması ile ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA sektörü GSKD artış hızlarından da anlaşılmaktadır. ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA GSKD artış hızı % 16,49 ile GSYİH

artış hızı ortalaması olan % 15,74'den yüksek bir oranda seyretmiştir. Aynı durum (kapanan işletmelerin açılanlara oranı) 10 yıllık toplamda olduğu gibi yıllık ortalamalarda da % 23,63 ile TÜRKİYE yıllık ortalaması olan % 24,68'den daha düşük oranlarda kalmıştır.

İSTANBUL'un, TÜRKİYE ekonomisi içerisinde önemli bir konumda olduğu gerçeği araştırmada teyit edilmiştir. Diğer 80 ilin aksine sadece İSTANBUL, TÜRKİYE GSYİH'sinin incelenen dönemde ortalama olarak yaklaşık 1 / 3'ünü oluşturmaktadır. GSYİH'nın İSTANBUL'daki artış hızı ortalaması TÜRKİYE CUMHURİYETİ'nin üzerinde ama ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA sektörü GSKD artışının 7 baz puan altındadır (yakın bir seviyededir). Benzer şekilde TÜRKİYE'de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kurulan işletmelerin % 36,24'ü İSTANBUL'da kurulmuş, kapanan işletmelerin % 46,61'i de İSTANBUL'da kapanmıştır.

ANKARA'nın, incelenen dönemde, TÜRKİYE GSYİH içinde almış olduğu pay yıllık ortalama % 9,22 olmuştur. ANKARA'nın yıllık GSYİH artış hızı ortalaması hem TÜRKİYE GSYİH hem de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA GSKD artış hızlarının altında kalmıştır. TÜRKİYE'de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kurulan işletmelerin % 6,37'si ANKARA'da kurulmuş, kapanan işletmelerin % 5,56'sı da ANKARA'da kapanmıştır.

İZMİR'in, incelenen dönemde, TÜRKİYE GSYİH içinde almış olduğu pay yıllık ortalama % 6,19 olmuştur. İZMİR'in yıllık GSYİH artış hızı ortalaması % 14,22 olmuştur. İZMİR'de GSYİH yıllık ortalama artış hızı hem TÜRKİYE GSYİH hem de ULAŞTIRMA VE

DEPOLAMA GSKD artış hızlarının altında kalmıştır. TÜRKİYE’de ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında kurulan işletmelerin % 5,3’ü İZMİR’de kurulmuş, kapanan işletmelerin % 5,68’i de İZMİR’de kapanmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda İSTANBUL’un tek başına TÜRKİYE ekonomisinde önemli bir konumda olduğu teyit edilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken işletmelerinin genel merkezlerinin İSTANBUL olmakla birlikte üretim merkezlerinin diğer iller de olabildiği gerçeğidir. Benzer durum lojistik işletmeleri içinde geçerlidir. ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA alanında sadece İSTANBUL’da kurulan ve kapanan işletmelerin aynı alandaki işletmelere oranı (GSYİH gibi) 1 / 3’ler seviyelerinde gerçekleşmiştir.

Yıllık GSYİH artış hızı ortalaması İZMİR’de ANKARA’ya göre daha yüksek çıkmış olsa bile her iki ilinde artış hızı ortalaması İSTANBUL’un altındadır. İSTANBUL’un bu kadar çok ön planda olmasının sebepleri arasında belki de, ekonominin bir çok alanında önemli yerlerde olması sayılabilir. Çeşitli açılardan ele almakla birlikte İSTANBUL hem sanayii, hem hizmetler, hem eğitim, hem finans ve hem de turizm alanında büyük oyuncularındır. Bu kadar çok ve bu kadar farklı alanlarda olması ekonomik büyüklük getirse bile ekonominin büyümesi refahı da büyütüyor anlamına gelmemektedir. Adeta belirli semtlerindeki caddeler de bile hissedilen (bir tarafının diğer tarafına göre ekonomik göstergeler açısından daha iyi olduğu ve aradan geçen caddenin sadece fiziki yerleri değil iki dünyayı da ayırdığı semtler) gelir dağılımındaki göze batan farklılıklar

ve bu farklılıkların sebep olduğu huzursuzluklar başta olmak üzere bir çok olumsuz durumda İSTANBUL için söz konusu olabilmektedir.

Tarım ve turizm alanlarında ANKARA ve İZMİR, İSTANBUL'a göre daha avantajlı konumda olmalarına rağmen 20. Yy'ın son çeyreğinden itibaren izlenen neoliberal politikalar ile İSTANBUL diğer iller ile olan farkı azaltmamış aksine bazı alanlarda açmıştır. Siyasi başkent olan ANKARA'nın, ekonomik başkent olan İSTANBUL ile arasındaki fark, son zamanlarda gündeme gelen ve İSTANBUL'da yer alması planlanan "finans merkezi" ile daha da açılacağı benzetilmektedir. Gerçekleşmesi halinde bir çok finans kurumun (kamu olsa dahi) ANKARA'dan İSTANBUL'a geçecek olması her iki ilin ekonomisinde etkisini hissettirecek olan bir durumdur. Söz konusu durum ülkeler arasında imzalanan ekonomik işbirliklerinde gerçekleşen "ticaret saptırıcı" etki gibi TÜRKİYE GSYİH'sında (çok büyük) bir artışa yol açmasa dahi her bir ilin ekonomilerinde önemli olacaktır.

## KAYNAKÇA

- ALTINDAĞ E., COŞAR B., (2014). A new path for organizational ecology theory: an empirical study at textile industry in İstanbul. *Advances in Management & Applied Economics*. Vol:4, No:1, pp:173 – 187
- AMBURGEY L. T, RAO H. (1996). Organizational ecology: past, present and future directions, *Academy of Management Journal*, Vol:39, No:5, pp: 1265 – 1286
- CARROL R. G., HANNAN T. M., (2015). Organizational ecology, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Second Edition, Vol:17, pp: 358-363
- ÇUBUKÇU M. (Temmuz, 2018). Örgüt yapısını etkileyen unsurların örgütsel ekoloji kuramı çerçevesinde değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 57, 84 – 91
- DÜZER A. (Haziran, 2016). Örgüt teorisinde uyum – seçim tartışması üzerine bir öneri. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 26, (1), 51-76
- GEROSKI A. P. (2001). Exploring the niche overlaps between organizational ecology and industrial economics. *Industrial and Corporate Change*, Vol:10, No:2, pp: 507 – 540
- HANNAN T. M. (Winter – 2005). Ecologies of organizations: diversity and identity, *Journal of Economic Perspectives*, Volume:19, Number:1, pp: 51 – 70
- HJALAGER M. – A., (2000). Organizational ecology in the Danish restaurant sector, *Tourism Management*, 21, pp: 271 – 280
- KALEMCİ R. A., ÖZEN Ş. (Mart – 2011). Türk sinemacılık sektöründe kuramsal değişim (1950 – 2006) : küreselleşmenin “sosyal dışlama” etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 44, (1), 51 – 88
- KARA A. M., CİĞERLİOĞLU O., (2018). Türkiye ekonomisinde ulaşım altyapısının ekonomik büyümeye etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17 (2), pp: 557 – 591
- KOYUNCU S. M., ŞATA M., KARAKAYA İ., (2018), Eğitimde ölçme ve değerlendirme kongrelerinde sunulan bildirilerin doküman analizi yöntemi ile

- incelenmesi. Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 9 ( 2 ), 216 – 238
- LAN L. S., ZHONG Y. R., (2018). Coordinated development between metropolitan economy and logistics for sustainability. Resources, Conservation and Recycling, 128, pp: 345 – 354
- LEBLEBİCİ N. D. (2004). Örgüt – çevre ilişkisinde yeni perspektif arayışı: Dinamik örgütsel çevre ve örgütsel doku, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22, (2), 285 – 307
- LIMANI Y., (2016). Applied relationship between transport and economy”, IFAC – PapersOnLine, 49 – 29, pp: 123 – 128
- MICHAEL C. S., KIM M. S., (2005). The organizational ecology of retailing: a historical perspective. Journal of Retailing, 81, 2, pp: 113 – 123
- OERTEL S., WALGENBACH P., (July - 2009). How the organizational approach can enrich business research on small and medium sized enterprises three areas for future research. Schmalenbach Business Revieww, 61, pp:250 – 269
- SINGH V. J., LUMSDEN J. C. (1990). Theory and research in organizational ecology. Annual Review of Sociology, 16 , pp:161 – 195
- SÖNMEZ S., İLGÜN G., (December – 2018), Nitel araştırma yöntemlerinin sağlık hizmetleri bağlamında incelenmesi. Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute, Volume:21, Issue:40, pp: 375 – 399
- ŞEŞEN H., BASIM N. H. (2008). Örgüt – çevre ilişkisinde uyum seçim sorunlarına bütünleştirici bir yaklaşım: Birlikte evrim. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi. 7(1), 170-186
- YELOĞLU O. H., SÖZEN C. H. (2008). Örgütsel ekoloji kuramı, yerleşiklik kavramı ve kapanma oranlarına yönelik öneriler., 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 16 – 18 Mayıs,
- YILMAZ ERSOY S., ÇETİNEL E. (2015). Örgütsel ölüm: adaptasyon teorileri bağlamında bir değerlendirme. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergis. 6, (1), 211 – 230

YİĞİT S., YİĞİT M. A., (Haziran – Aralık, 2011). Stratejik yönetimde dış çevre analizi: kobi'ler ve büyük işletmeler arasında bir karşılaştırma. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 38,119 – 136

YÜCEL R., GÖKDENİZ İ., ERBAŞI A., (Aralık, 2006). İşletmelerde karar verme sürecinde popülasyon ekolojisi yaklaşımından yararlanılması. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 11, 211 – 219

[www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr)

[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)

<https://ekonomihukuk.com/makro-iktisat/milli-gelir-hesaplama-yontemleri/> -  
02.03.2020

## BÖLÜM 3

### HİYERARŞİK BULANIK TOPSIS YÖNTEMİNE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI SEÇİM SÜRECİNİN MATLAB YAZILIMIYLA PROGRAMLANMASI ve İLGİLİ PROGRAMIN TANITIMI<sup>1</sup>

Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP<sup>2</sup>, Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Bu çalışma, “İnsan Kaynakları Seçim Sürecinde Bulanık Mantık Yaklaşımı: Ampirik Bir Araştırma” adlı tezin özetidir.

<sup>2</sup> Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Konya, Türkiye, burcudoganalp@selcuk.edu.tr

<sup>3</sup> Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Konya, Türkiye, takgemci@selcuk.edu.tr





## GİRİŞ

Küresel rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada, yöneticilerin sahip olduğu unsurlardan en önemlisi *insan sermayesidir*. Bu nedenle, iş örgütlerinin ihtiyacı olan nitelik ve nicelikteki işgücünün örgüte kazandırılması önemli bir insan kaynakları fonksiyonu ve karar verme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürecin dilsel değişkenlerin meydana getirdiği belirsizliğini ortadan kaldırabilmek için belirsiz bilgileri yorumlayarak sonuca varan bulanık mantık gibi analitik yöntemlerden yararlanılması önerilmektedir. İnsan kaynakları seçim süreci aynı zamanda genellikle çoklu kriterler altında grup kararının verildiği bir süreçtir.

Hiyerarşik bulanık TOPSIS (HBTOPSIS) yöntemi son dönemlerde kullanılmaya başlanan bir bulanık çok kriterli karar verme (BÇKKV) yöntemidir. HBTOPSIS yöntemi, ana karar kriterlerinin amaç için önem derecelerinin saptandığı, her bir ana karar kriterinin kapsadığı alt karar kriteri/kriterlerinin ait olduğu ana karar kriteri açısından önem derecelerinin belirlendiği, alternatiflerin de tüm alt karar kriterleri açısından amacı gerçekleştirme potansiyellerinin hesaplandığı ve sonuçta ideale en yakın alternatifin yakınlık katsayılarıyla bulunduğu bir yöntemdir. Bu çalışmada, birçok kritere göre değerlendirme yapılarak grup kararının alındığı insan kaynakları seçim sürecinde bulanık mantık ve çok kriterli karar verme yönteminin aynı yapıda bütünleştiği yöntemlerden BÇKKV tekniği olarak HBTOPSIS kullanılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları seçim sürecine ilişkin MATLAB yazılımında HBTOPSIS yöntemine dayalı olarak geliştirilen programı tanıtmaktır. Bu amaçla, “Türkiye’nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan bir iş örgütünde karar verici konumunda bulunan üç üst düzey yönetici, makine bakım mühendisliği pozisyonu için ana ve alt karar kriterlerini ve adayları dilsel değişkenler yoluyla değerlendirmişlerdir. Çalışmada, HBTOPSIS yöntemine ilişkin literatürde yer alan iki algoritma kullanılmış ve algoritmaların uygulanması sonucunda elde edilen bulgular mukayese edilmiştir. Ayrıca Matlab yazılımında, HBTOPSIS yöntemindeki hiyerarşik yapıya sahip diğer karar verme süreçlerinde, farklı ana ve alt karar kriteri ve sayıca farklı alternatifin olması halinde de kullanılması mümkün olan bir program oluşturulmuştur.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

5M olarak adlandırılan işletme girdilerinin içinde insan, diğer tüm girdileri yönlendirmesi nedeniyle farklı bir yerdedir (Sabuncuoğlu, 2000: 2). Bu bağlamda, kaynaklarla değer yaratmada (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 2005: 36) insan ögesinin sahip olduğu karar verme, kaynakları uyumlu bir bütün hâline getirme, düzenleme veya diğer bir deyişle sistem kurma becerilerinin önemi yadsınmaz (Yüksel, 2003: 1).

Bilgi ekonomisi ile birlikte insanın “üretim sürecinin bir parçası olması” anlayışından “hizmet ve üretim sürecini planlayan, yürüten ve koordine eden bir güç olması” anlayışına geçilmiştir (Fındıkçı, 2000: 10). Gerçek başarının ya da “işletmenin üstün performansının kaynağı olan, uzun süre korunabilen ve kolayca taklit edilemeyen ya da ortadan kaldırılamayan durum” (Akgemci, 2007: 200) olarak tanımlanan sürdürülebilir rekabetçi avantajın bilgi ve ona sahip olan insana dayanmasının nedeni insanların örgütün strateji ve yeniliklerinin yaratıcısı ve uygulayıcısı olmalarıdır (Bingöl, 2003: 5).

Wright vd. (1994)’e göre, insan kaynaklarının bilgi, beceri ve kabiliyetleri eşsiz, taklit edilemez ve ikame edilemez özelliğe sahiptir. Günümüz “insan kaynakları yöntemi anlayışı”, bir örgütün insan kaynakları ya da insan sermayesinin onun başarısında stratejik rol oynadığını ve rekabetçi avantajının kaynağı olduğunu (Armstrong, 2008: 34) kabul etmektedir. İnsan sermayesi, insanların sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve deneyimler olarak ifade edilmektedir (European Commission, 2002: 10). İnsan sermayesi, örgütlerin devamlılıklarını sağlamak ya da büyümek için yatırım yapmaya ihtiyaç duydukları asli kaynakları olarak görülebilmektedir (Becker vd., 1999: 231-232).

Aslında günümüz, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru değişen anlayıştan çok, insan sermayesi yönetimini temel alan bir yaklaşıma tanıklık etmektedir (Fitz-Enz ve Philips, 2001: 2). Artık insan kaynağını yönetmek değil, yöneltmek; insan kaynağının bir

Üretim gesi olarak verimlilikle ilişkilendirilmesi değil, yeteneklerinin geliştirilip iş sürecine aktarılmasını ifade eden İnsan Kaynakları Yönetiminin de ötesi anlamında insan kaynağının geliştirilmesi kaygısını taşıyan bir yönetim anlayışı ortaya çıkarılmaktadır (Açıkalin, 2002: 10).

Hızlı teknolojik ve örgütsel değişimlerin yaşandığı 21. yüzyılda bir örgütün uzun dönemli başarısının ve rekabetçi avantajının sahip olduğu insan kaynaklarının yeteneklerine, bağlılığına ve kendilerini örgütlerine adanmalarına dayalı olduğu genel kabul görmektedir ve insan kaynakları yönetimi, insan kapasitesinin sürekli ve sistematik olarak artırılmasında ve çevresel değişiklikler doğrultusunda çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarını uyarlayabilmelerinde temel rolü üstlenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaç duyduğu becerili, bağlı ve motive olmuş işgücünü sağlamasını ve elinde tutmasını garanti etmeyi amaçlamaktadır (Armstrong, 2006: 9). Bilgi ekonomisinde insan kaynakları, bir örgütün rekabetçi avantaj kazanması ve bu avantajı sürdürmesinde temel yeteneklerden birisi olarak kabul edildiği için (Lin, 2010: 937), iş için doğru kişiye seçmek, etkin bir işgücü ve rekabetçi avantaj sağlamak açısından çok önemli bir faktör olarak görülmektedir (Kster, 2002: 4). Günümüzde iş örgütleri yetenek için de bir rekabet içerisinde. İş için doğru adayları bulmak hayati faaliyetlerden birisidir (Chen, 2009: 113). İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri içerisinde insan kaynakları seçme, insan kaynağının niteliğine ve yönetimin kalitesine önemli ölçüde etki etmektedir. Bu

nedenle de örgütler için üzerinde önemle durulan bir konu olmaktadır (Lin, 2010: 937). Küresel pazarlarda artan rekabet örgütlerin insan kaynakları seçme sürecine daha fazla önem vermelerini gerekli kılmaktadır (Dursun ve Karsak, 2010: 4324). İnsan kaynakları seçiminin artan önemi ve sürecin pahalı ve zaman alıcı olması (Chen, 2009:113) analitik karar verme yaklaşımlarına yol açmaktadır (Dursun ve Karsak, 2010: 4324).

## 2. LİTERATÜR

Literatürde insan kaynakları seçim sürecini analitik yöntemlerle ele alan çalışmalar şöyledir: Petrovic-Lazarevic (2001)'in kıdemli ekonomi ve finans analisti seçim problemi için kurmuş olduğu model üç basamaklı bir AHP içermektedir. Kankılıç (2005), fabrika müdürü, üretim operatörü seçiminde bulanık değerlendirme ve AHP'yi temel alan ikili karşılaştırma yönteminden yararlanmıştır. Baran ve Kılağız (2006) bulanık ağırlıklandırma ve bulanık sıralama yöntemlerini kullanarak çok kriterli bir akademisyen seçim sistemi geliştirmiştir. Dağdeviren (2007) terfi süreci için bulanık AHP metodunu uygularken; Ecer 2007 yılında tamamlamış olduğu doktora tez çalışmasında satış temsilcisi seçiminde Bulanık TOPSIS (BTOPSIS) yöntemini uygulamayı tercih etmiştir. Ayub vd. (2009) bulanık ANP yaklaşımını öğretim görevlisi seçiminde uygulamıştır. Liao ve Chang (2009), Tayvan'daki bir hastanenin halkla ilişkiler personeli seçimi için ANP yaklaşımını kullanmıştır. Polychroniou ve Giannikos (2009), bir Yunan bankasında personel seçimine ilişkin problemde BTOPSIS yönteminden faydalanmıştır. Ramadan (2009), insan kaynakları

uzmanlığı, satın alma uzmanlığı, envanter uzmanlığı ve yedek parça satıcılığı olmak üzere dört pozisyon için eleman seçiminde bulanık sayılar ile memetik algoritmayı birlikte kullanmıştır. Lin (2010), personel seçiminde ANP ve bulanık veri zarflama yaklaşımlarının karmasını kullanarak bir karar destek aracı geliştirmiştir.

Literatürde HBTOPSIS yönteminden yararlanılarak yapılmış çalışmalar ise şunlardır: Ateş vd. (2006), bir üniversiteye ait mühendislik fakültesinde HBTOPSIS yöntemiyle performans değerlendirme sürecini gerçekleştirmiştir. Kahraman vd. (2007a), elektronik hizmet sağlayıcısı seçiminde HBTOPSIS yöntemini uygulamıştır. Kahraman vd. (2007c), yeni ürün fikrini değerlendirmede Türkiye'nin en büyük otomobil üreticilerinden birisinde gerçekleştirdikleri bir uygulamada bulanık buluşsal çoklu özellik için fayda teorisi ve HBTOPSIS yöntemini birlikte kullanmıştır. Kahraman vd. (2007b), lojistik bilgi teknolojileri seçimini yine HBTOPSIS yönetimi ile gerçekleştirirken, Perçin (2008), hangi iş sürecinin dış kaynak kullanımı için en uygun olduğunu belirlemede aynı yöntemi kullanmayı tercih etmiştir. Tolga (2008) Ar-Ge projesi seçiminde altı farklı projeyi değerlendirmek için HBTOPSIS yöntemini metodoloji olarak tercih ederken; Taghavifard ve Mirheydari (2008), bir çelik işletmesinde tedarikçi seçimi ve değerlendirmesi için HBTOPSIS yönetimden yararlanmıştır. Bao vd. (2010), 21 ülkenin cadde güvenlik performansını değerlendirmede aynı yöntemden yararlanırken; Taghavifard vd. (2011), tıbbi donanımın teknoloji transferini değerlendirmede HBTOPSIS yöntemini kullanmıştır. Son olarak,

Paksoy vd. (2012), dağıtım kanalı yönetimi için örgütsel strateji geliştirmede zeytinyağı üretim sektöründe gerçekleştirdikleri bir uygulamada bulanık AHP ve HBTOPSIS yöntemlerinden birlikte faydalanmıştır.

### 3. METODOLOJİ

Bu çalışmada, HBTOPSIS yöntemi kullanılacaktır. Yöntem, pozitif ideal çözüme (ideal çözüm) en yakın ve negatif ideal çözümden (anti-ideal çözüm) en uzak alternatifin seçilmesi mantığını temel almaktadır.

Çalışmada kullanılacak olan dilsel değişkenler ve üçgen bulanık sayı karşılıkları Chen'in (2000) çalışmasına dayandırılmaktadır. Bu dilsel değişkenler ve üçgen bulanık sayı olarak karşılıkları Tablo 1.'de ve Tablo 2.'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Kriterler Değerlendirmeleri Ölçeği

<b>Çok Yüksek (ÇY)</b>	(0.9, 1.0, 1.0)
<b>Yüksek (Y)</b>	(0.7, 0.9, 1.0)
<b>Biraz Yüksek (BY)</b>	(0.5, 0.7, 0.9)
<b>Orta (O)</b>	(0.3, 0.5, 0.7)
<b>Biraz Düşük (BD)</b>	(0.1, 0.3, 0.5)
<b>Düşük (D)</b>	(0, 0.1, 0.3)
<b>Çok Düşük (ÇD)</b>	(0, 0, 0.1)



**Tablo 2.** Alternatiflerin Değerlendirilmeleri Ölçeği

<b>Çok İyi (Çİ)</b>	(9, 10, 10)
<b>İyi (İ)</b>	(7, 9, 10)
<b>Biraz İyi (Bİ)</b>	(5, 7, 9)
<b>Orta (O)</b>	(3, 5, 7)
<b>Biraz Kötü (BK)</b>	(1, 3, 5)
<b>Kötü (K)</b>	(0, 1, 3)
<b>Çok Kötü (ÇK)</b>	(0, 0, 1)

HBTOPSIS yönteminde üç matris bulunmaktadır. Bunlar:  $\tilde{I}_{MC}$  matrisi,  $\tilde{I}_{SC}$  matrisi ve  $\tilde{I}_A$  matrisidir. İlk matris olan  $\tilde{I}_{MC}$  amaca göre ana karar kriterlerinin ağırlıklarının değerlendirilmesi yoluyla oluşturulmaktadır.

$$\tilde{I}_{MC} = \begin{matrix} MC_1 \\ MC_2 \\ \vdots \\ MC_p \\ \vdots \\ MC_n \end{matrix} \begin{matrix} \text{Amaç} \\ \tilde{w}_1 \\ \tilde{w}_2 \\ \vdots \\ \tilde{w}_p \\ \vdots \\ \tilde{w}_n \end{matrix} \quad (1)$$

Burada;  $\tilde{w}_p$ , karar vericiler tarafından atanan ağırlıkların aritmetik ortalamasıdır ve

$$\tilde{w}_p = \frac{\sum_{i=1}^s \tilde{w}_{pi}}{s}, \quad p = 1, 2, \dots, n \quad (2)$$

eşitliğinden hesaplanır.  $\tilde{w}_{pi}$ , i. karar vericinin p. ana karar kriterini amaca göre değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan bulanık değerlendirme skorunu belirtmektedir.

$$\tilde{I}_{SC} = \begin{matrix} & \tilde{w}_1 & \tilde{w}_2 & \dots & \tilde{w}_p & \dots & \tilde{w}_n \\ & MC_1 & MC_2 & \dots & MC_p & \dots & MC_n \\ SC_{11} & \tilde{w}_{11} & 0 & \dots & 0 & \dots & 0 \\ SC_{12} & \tilde{w}_{12} & 0 & \dots & 0 & \dots & 0 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots & \dots & \vdots \\ SC_{1r_1} & \tilde{w}_{1n} & 0 & \dots & 0 & \dots & 0 \\ SC_{21} & 0 & \tilde{w}_{21} & \dots & 0 & \dots & 0 \\ SC_{22} & 0 & \tilde{w}_{22} & \dots & 0 & \dots & 0 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots & \dots & \vdots \\ SC_{2r_2} & 0 & \tilde{w}_{2r_2} & \dots & 0 & \dots & 0 \\ \vdots & \vdots & 0 & \dots & \vdots & \dots & \vdots \\ SC_{p1} & 0 & 0 & \dots & \tilde{w}_{p1} & \dots & 0 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots & \dots & 0 \\ SC_{n1} & 0 & 0 & \dots & 0 & \dots & \tilde{w}_{n1} \\ SC_{n2} & 0 & 0 & \dots & 0 & \dots & \tilde{w}_{n2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots & \dots & \vdots \\ SC_{nr_n} & 0 & 0 & \dots & 0 & \dots & \tilde{w}_{nr_n} \end{matrix} \quad (3)$$

İkinci olarak; ana karar kriterlerine göre alt karar kriterlerinin ağırlıklarını gösteren  $\tilde{I}_{SC}$  matrisi Eşitlik (3)'teki gibi oluşturulur.

Burada;  $\tilde{w}_{pl}$ , karar vericiler tarafından atanan ağırlıkların aritmetik ortalamasıdır ve

$$\tilde{w}_{pl} = \frac{\sum_{i=1}^s \tilde{w}_{pli}}{s} \quad (4)$$

eşitliğinden hesaplanır.  $\tilde{w}_{pli}$  l. alt karar kriterin p. ana karar kriterine göre i. karar verici tarafından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan ağırlıktır.

Üçüncü matris  $\tilde{I}_A$ , alt karar kriterlerine göre alternatiflerin değerlendirilmesi sonucu çıkan skorlarla oluşturulmaktadır.

$$\tilde{I}_A = \begin{matrix} & \tilde{W}_{11} & \tilde{W}_{12} & \dots & \tilde{W}_{1r_1} & \dots & \tilde{W}_{p1} & \dots & \tilde{W}_{nr_n} \\ & SC_{11} & SC_{12} & \dots & SC_{1r_1} & \dots & SC_{p1} & \dots & SC_{nr_n} \\ A_1 & \left[ \begin{array}{ccccccc} \bar{c}_{111} & \bar{c}_{112} & \dots & \bar{c}_{11r_1} & \dots & \bar{c}_{1p1} & \dots & \bar{c}_{1nr_n} \\ \bar{c}_{211} & \bar{c}_{212} & \dots & \bar{c}_{21r_1} & \dots & \bar{c}_{2p1} & \dots & \bar{c}_{2nr_n} \\ \vdots & \vdots & & \vdots & & \vdots & & \vdots \\ A_q & \bar{c}_{q11} & \bar{c}_{q12} & \dots & \bar{c}_{q1r_1} & \dots & \bar{c}_{qp1} & \dots & \bar{c}_{qnr_n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ A_k & \bar{c}_{k11} & \bar{c}_{k12} & \dots & \bar{c}_{k1r_1} & \dots & \bar{c}_{kp1} & \dots & \bar{c}_{knr_n} \end{array} \right. & \end{matrix} \quad (5)$$

şeklinde bir gösterime sahiptir. Burada;

$$\tilde{W}_{pl} = \tilde{w}_p \tilde{w}_{pl} \text{ 'dir.} \quad (6)$$

$\tilde{I}_A$  matrisindeki  $\bar{c}_{qpl}$  karar vericilerin değerlendirmeleri sonucu oluşan skorların aritmetik ortalamasıdır ve

$$\bar{c}_{qpl} = \frac{\sum_{i=1}^s \tilde{c}_{qp1i}}{s} \quad (7)$$

eşitliğinden hesaplanır.  $\bar{c}_{qp1i}$ , i. karar verici tarafından p. ana karar kriteri altındaki l. alt karar kriterine göre q. alternatifini değerlendirmesi sonucunda ulaşılan bulanık değerlendirme skorudur.

HBTOPSIS yönetiminde problemin çözümü için izlenen adımlar (algoritma) ise şöyle ifade edilebilir:

## 1. Adım: Alternatiflerin Alt Karar Kriterlerine Göre Değerlendirilmesi

Alternatifler değerlendirilirken kullanılan dilsel değişkenler ve bunların üçgen bulanık sayı olarak karşılıkları Tablo 2.'de verilmektedir. Tüm karar vericiler alternatiflerin her birini bu tabloda verilen dilsel değişkenler yoluyla değerlendirmekte, sonrasında ise yine tabloda verilen karşılıklar yoluyla bu değerlendirmeler üçgen bulanık sayılara dönüştürülmektedir. Buradaki üçgen bulanık sayılar  $x_{ij} = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij})$  formundadır. Kriterlerin bulanık ağırlıkları ise şöyle ifade edilebilir:  $w_j = (\alpha_j, \beta_j, \delta_j)$ .

## 2. Adım: Bulanık Karar Matrisinin ve Normalize Edilmiş Bulanık Karar Matrisinin Oluşturulması

2. adımda bulanık karar matrisi ( $D = [x_{ij}]$ ) ve normalize edilmiş bulanık karar matrisi oluşturulur. ( $D' = [\tilde{r}_{ij}]$ ). Normalize edilmiş bulanık karar matrisi bulanık karar matrisi yardımıyla oluşturulur. Burada B fayda kriteri kümesi, C ise maliyet kriteri kümesidir.

Fayda maksimizasyonu durumunda;

$$\tilde{r}_{ij} = \left( \frac{a_{ij}}{c_j^*}, \frac{b_{ij}}{b_j^*}, \frac{c_{ij}}{a_j^*} \right), \quad j \in B, \quad a_j^* = \max a_{ij}, \quad b_j^* = \max b_{ij} \quad \text{ve} \quad c_j^* = \max c_{ij} \quad (8)$$

Maliyet minimizasyonu durumunda;

$$\tilde{r}_{ij} = \left( \frac{a_j^-}{c_{ij}}, \frac{b_j^-}{b_{ij}}, \frac{c_j^-}{a_{ij}} \right), \quad j \in C, \quad a_j^- = \min a_{ij}, \quad b_j^- = \min b_{ij} \quad \text{ve} \quad c_j^- = \min c_{ij} \quad (9)$$

eşitlikleri kullanılmaktadır.

### 3. Adım: Ağırlıklı Normalize Edilmiş Bulanık Karar Matrisinin Elde Edilmesi

Ağırlıklı normalize edilmiş bulanık karar matrisinin ( $V = [v_{ij}]$ ) elde edilmesinde ise şu eşitliklerden yararlanılmaktadır:

$$v_{ij} = \tilde{r}_{ij} \times w_j^* = \left( \frac{a_{ij}}{c_j^*} \alpha_j, \frac{b_{ij}}{b_j^*} \beta_j, \frac{c_{ij}}{a_j^*} \delta_j \right), \quad j \in B \quad (10)$$

$$v_{ij} = \tilde{r}_{ij} \times w_j^* = \left( \frac{a_j^-}{c_{ij}} \alpha_j, \frac{b_j^-}{b_{ij}} \beta_j, \frac{c_j^-}{a_{ij}} \delta_j \right), \quad j \in C \quad (11)$$

### 4. Adım: Pozitif İdeal Çözüm ve Negatif İdeal Çözümün Elde Edilmesi

Pozitif ideal çözüm ( $A^*$ ), fayda kriterini maksimize eden, maliyet kriterini de minimize eden çözüm iken; negatif ideal çözüm ( $A^-$ ), fayda kriterini minimize eden, maliyet kriterini maksimize eden çözümdür (Wang ve Elhag, 2006: 310).

$$A^* = [v_1^*, v_2^*, \dots, v_n^*], \quad v_j^* = \max v_{ij} \quad (12)$$

$$A^- = [v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-], \quad v_j^- = \min v_{ij} \quad (13)$$

**5. Adım:  $v_{ij}$  Değerleri İçin Genelleştirilmiş Ortalamaların ( $M(v_{ij})$ ) Bulunması**

Her bir  $j$  sütunu için en büyük ortalaması  $\tilde{v}_j^*$  ve en küçük ortalaması  $\tilde{v}_j^-$  olan  $\tilde{v}_{ij}$  değerini bulmak için

$$M(v_{ij}) = \frac{-a_{ij}^2 + c_{ij}^2 - a_{ij} b_{ij} + b_{ij} c_{ij}}{3(-a_{ij} + c_{ij})} \quad (14)$$

eşitliği kullanılır.

**6. Adım: Pozitif İdeal Çözüm ve Negatif İdeal Çözümden Uzaklıkların Bulunması**

$$\text{Pozitif ideal çözümden uzaklık} = S_i^* = \sum_{i=1}^n D_{ij}^*, \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (15)$$

$$\text{Negatif ideal çözümden uzaklık} = S_i^- = \sum_{i=1}^n D_{ij}^-, \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (16)$$

Eşitlik (15) ve (16)'da kesin değerler olan  $D_{ij}^*$  ve  $D_{ij}^-$  değerleri,

$$D_{ij}^* = \begin{cases} 1 - \frac{c_{ij} - a^*}{b^* + c_{ij} - a^* - b_{ij}}, & b_{ij} < b^* \\ 1 - \frac{c^* - a_{ij}}{b_{ij} + c^* - a_{ij} - b^*}, & b_{ij} > b^* \end{cases}, \quad \forall_{i,j} \quad (17)$$

$$D_{ij}^- = \begin{cases} 1 - \frac{c^- - a_{ij}}{b_{ij} + c^- - a_{ij} - b^-}, & b^- < b_{ij} \\ 1 - \frac{c_{ij} - a^-}{b^- + c_{ij} - a^- - b_{ij}}, & b^- > b_{ij} \end{cases}, \quad \forall_{i,j} \quad (18)$$

eşitliklerinden hesaplanmaktadır (Kahraman vd., 2007b).

Literatür incelendiğinde  $D_{ij}^*$  ve  $D_{ij}^-$  değerlerini bulmak için Öklid uzaklık hesaplamasını temel alan diğer bir eşitliğin de HBTOPSIS yöntemi algoritmasında kullanıldığı görülmüştür (Tolga, 2008). Bu çalışmada, ilk olarak Kahraman vd. (2007b)'nin algoritması temel alınırken, ikinci olarak  $D_{ij}^*$  ve  $D_{ij}^-$  değerlerinin hesaplanmasında kullanılan bir diğer metot olarak Tolga (2008)'nin algoritması; fakat Tolga (2008)'nin Öklid uzaklığı hesaplamasında kullanmış olduğu Li (2007)'ye ait yöntem yerine Chen (2000)'in Vertex Metodu kullanılarak her iki algoritmanın sonuçları da karşılaştırılmıştır.

Chen'in vertex metoduna göre  $\tilde{a} = (a_1, a_2, a_3)$  ve  $\tilde{b} = (b_1, b_2, b_3)$  olan iki bulanık sayı arasındaki Öklid uzaklığı

$$d(\tilde{a}, \tilde{b}) = \sqrt{\frac{1}{3} [(a_1 - b_1)^2 + (a_2 - b_2)^2 + (a_3 - b_3)^2]} \quad (19)$$

eşitliği kullanılarak hesaplanmaktadır.

İki yaklaşımda  $D_{ij}^*$  ve  $D_{ij}^-$  değerleri farklı olacağı için pozitif ve negatif ideal çözümden uzaklıklar ve dolayısıyla alternatiflere ait yakınlık katsayıları da farklılaşmaktadır.

## 7. Adım: Yakınlık Katsayısının Hesaplanması

İdeale olan yakınlığa ilişkin katsayısı

$$C_i = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^*} \quad (20)$$

eşitliğinden hesaplanır.

0 ile 1 arasında değer alan yakınlık katsayısı bulunarak alternatiflerin sıralaması yapılır. Yakınlık katsayısının yüksekliği ile alternatifin karar verici(ler) tarafından beğenilmesi arasında doğru bir orantı vardır. Dolayısıyla ideale olan yakınlığı ifade eden yakınlık katsayısı en büyük olan alternatiften en düşük alternatife doğru bir sıralama yapılır.

**Tablo 3.** Yakınlık Katsayısı Nedeniyle Seçilen Alternatifin Kabul Durumu

Yakınlık Katsayısı ( $C_i$ )	Durum Değerlendirmesi
$C_i \in [0, 0.2)$	Kabul edilmesi önerilmez.
$C_i \in [0.2, 0.4)$	Yüksek risk ile kabul edilebilir.
$C_i \in [0.4, 0.6)$	Düşük risk ile kabul edilebilir.
$C_i \in [0.6, 0.8)$	Kabul edilebilir.
$C_i \in [0.8, 1.0)$	Kabul edilebilir ve kesinlikle tercih edilebilir.

Her ne kadar tüm alternatiflerin sıralaması yapılabilse de; her bir alternatifin yakınlık katsayısına göre kabul durumunu belirlemek gerekir. Yakınlık katsayısı ile alternatiflerin kabul durumunu belirlemede yararlanılan değerlendirme Tablo 3.'te verilmektedir. Tablo 3. yardımıyla bu tablodaki karar kuralları esas alınarak her bir alternatifin kabul durumu dilsel değişkenlerle değerlendirilebilir. Bunlara ek olarak eğer herhangi iki alternatif aynı kabul durumu aralığında ye alırsa, sıralamayı belirlemek amacıyla yakınlık katsayıları kullanılır (Chen vd., 2006: 295-296).



#### 4. UYGULAMA VE BULGULAR

Bu çalışmada, “Türkiye’nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan bir iş örgütünün “*makine bakım mühendisliği*” pozisyonu için insan kaynakları seçim sürecine ilişkin bir karar verme modeli geliştirilmiştir. “*Makine bakım mühendisliği*” pozisyonu için gerekli kriterlerin belirlenmesinde internette mevcut iş ilanları ve bazı iş örgütlerinin web siteleri incelenmiş, *makine bakım takım lideri* seçimini konu alması nedeniyle Özkök ve Kozanoğlu’nun (2009) “Takım Lideri Seçiminde Bulanık Kalite Fonksiyonu Açınımı Modeli Uygulaması” adlı çalışmaları dikkate alınmış, alanında (üretim ve pazarlama ve yönetim ve organizasyon anabilim dallarında) yetkin akademisyenlerin fikirleri alınmıştır. Bu doğrultuda ilgili pozisyon için oluşturulan kriter veri tabanından A iş örgütünün insan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşme sonucunda ilgili pozisyonun iş tanımları ve iş gerekleri dikkate alınarak seçim sürecinde adayların değerlendirilmesinde temel alınacak ana karar kriterleri ve alt karar kriterleri belirlenmiştir. Bu bağlamda, çalışmada 8 ana kriter, 27 alt kriter ve 8 alternatif yer almıştır.

Makine bakım mühendisliği pozisyonu için eleman seçme probleminin hiyerarşik yapısı şöyledir:

*Birinci hiyerarşik seviyede*, Amaç: “makine bakım mühendisliği pozisyonu için en uygun aday seçmek” yer almaktadır.

*İkinci hiyerarşik seviyede*, 8 ana karar kriteri yer almaktadır. Bunlar: MC<sub>1</sub>: Eğitim, MC<sub>2</sub>: Deneyim, MC<sub>3</sub>: İş bilgisi, MC<sub>4</sub>: Bilgisayar ve otomasyon bilgisi, MC<sub>5</sub>: Yabancı dil bilgisi, MC<sub>6</sub>: Yönetim

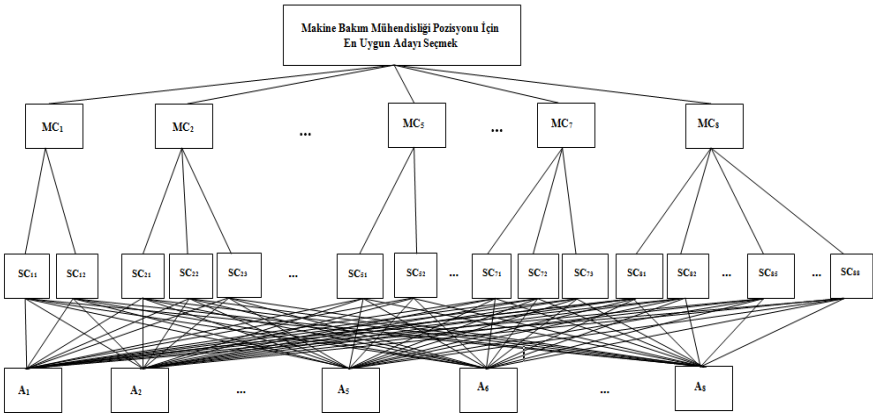
fonksiyonları bağlamında yetkinlik, MC7: İş ve sistem odaklılık, MC8: Takım çalışmasında yenilik ve yaratıcılık şeklindedir.

*Üçüncü hiyerarşik seviyede 27 alt karar kriteri yer almaktadır. Bunlar:*

- Eğitim ana karar kriterine bağlı alt karar kriterleri: SC<sub>11</sub>: Lisans eğitimi, SC<sub>12</sub>: Lisansüstü eğitim ve/veya mesleki gelişim için katılınan kurs ve seminerler;
- Deneyim ana karar kriterine bağlı alt karar kriterleri: SC<sub>21</sub>: Yapı sektöründe deneyim, SC<sub>22</sub>: Bakım-onarım ve arıza faaliyetlerinde deneyim, SC<sub>23</sub>: Toplam üretken bakım konusunda deneyim;
- İş bilgisi ana karar kriterine bağlı alt karar kriterleri: SC<sub>31</sub>: Sanayi tesisi ünite ve ekipmanları konusunda iş bilgisi, SC<sub>32</sub>: İSG konusunda iş bilgisi, SC<sub>33</sub>: Çevresel etkilerin iyileştirilmesi konusunda iş bilgisi;
- Bilgisayar ve otomasyon bilgisi ana karar kriterine bağlı alt karar kriterleri: SC<sub>41</sub>: MS Office programları kullanım yetkinliği, SC<sub>42</sub>: Autocad programı kullanım yetkinliği, SC<sub>43</sub>: Otomasyon bilgisi;
- Yabancı dil bilgisi ana karar kriterine bağlı alt karar kriterleri: SC<sub>51</sub>: Genel yabancı dil bilgisi, SC<sub>52</sub>: Mesleki yabancı dil bilgisi;
- Yönetim fonksiyonları bağlamında yetkinlik ana karar kriterine bağlı alt karar kriterleri: SC<sub>61</sub>: Planlama yeteneği, SC<sub>62</sub>: Koordinasyon yeteneği, SC<sub>63</sub>: Takip ve izleme yeteneği;
- İş ve sistem odaklılık ana karar kriterine bağlı alt karar kriterleri: SC<sub>71</sub>: İş ve sonuç odaklılık, SC<sub>72</sub>: Sistemli çalışma yetkinliği, SC<sub>73</sub>: Sistem analizi ve değerlendirmesi yetkinliği;
- Takım çalışmasında yenilik ve yaratıcılık ana karar kriterine bağlı alt karar kriterleri: SC<sub>81</sub>: Kendi kendini motive etme yeteneği,

SC<sub>82</sub>: Takım çalışmasına yatkınlık, SC<sub>83</sub>: İletişim yeteneği, SC<sub>84</sub>: Proaktiflik, SC<sub>85</sub>: Problem çözme yeteneği, SC<sub>86</sub>: Eleştirel düşünme yeteneği, SC<sub>87</sub>: Yeniliklere ve öğrenmeye açıklık, SC<sub>88</sub>: Fikir üretme isteği şeklindedir.

*Dördüncü hiyerarşik seviyede*, ilgili pozisyon için mülakata katılan ve bu bağlamda karar vericiler tarafından değerlendirilen 8 aday bulunmaktadır.



**Şekil 1.** Makine Bakım Mühendisliği Pozisyonu İçin Kriter, Alt Kriter ve Alternatif Hiyerarşisi

Makine bakım mühendisliği pozisyonu için eleman seçme probleminin hiyerarşik yapısı Şekil 1.'de gösterilmektedir. Ana karar kriterlerinin önem ağırlığı karar vericiler tarafından amaca göre değerlendirildiği için 8 ana karar kriterleri amaca bağlı olarak, alt karar kriterleri ise karar vericilerce bağlı buldukları ana karar kriterine göre önem derecesi açısından değerlendirildiği için sadece ait oldukları ana karar kriterine bağlı olarak şematize edilmektedir. Son olarak, karar vericiler adayları alt karar kriterine göre değerlendirdiğinden Şekil 1'de 8 aday alt karar

kriterlerinin her birine bağı olarak gösterilmektedir. Hiyerarşik seviyeler arasındaki bu bağ oklar yardımıyla sembolize edilmektedir.

Karar verici konumunda bulunan üç üst düzey yönetici, makine bakım mühendisliği pozisyonu için ana ve alt karar kriterlerin önem derecelerini Tablo 1’de verilen sözel değişkenlerden yararlanarak değerlendirmişlerdir. Sonrasında söz konusu veriler bulanık sayı karşılıklarına dönüştürülmüştür. Eşitlik (2) yardımıyla ana kriterlerin bulanık ağırlıkları hesaplanmış ve  $\tilde{I}_{MC}$  matrisi oluşturulmuştur.  $\tilde{I}_{SC}$  matrisinin oluşturulması için ise tüm alt-karar kriterlerinin bulanık ağırlıkları Eşitlik (4) kullanılarak hesaplanmıştır.

Üç karar verici adayları ise Tablo 2’de verilen dilsel değişkenler yoluyla değerlendirmiştir. Yine Tablo 2 yardımıyla sözel verinin üçgen bulanık sayı olarak karşılıkları ve Eşitlik (7) yardımıyla her bir adayın skoru hesaplanmış ve  $\tilde{I}_A$  matrisi oluşturulmuştur.

Sonraki adımda, normalize edilmiş bulanık karar matrisi ve ağırlıklı normalize edilmiş bulanık karar matrisleri elde edilmiştir. Çalışmada yer alan tüm kriterler fayda kriteri olduğu için Eşitlik (8) ve Eşitlik (10) kullanılarak sırasıyla  $\tilde{r}_{ij}$  ve  $v_{ij}$  değerleri hesaplanmıştır.

Ağırlıklı normalize edilmiş bulanık karar matrisinin elde edilmesini takiben pozitif ideal çözüm ve negatif ideal çözümler belirlenmiştir.

Pozitif ideal çözüm ve negatif ideal çözümlerin belirlenmesi için genel ortalamalar Eşitlik (14) yardımıyla hesaplanmıştır.

**Tablo 4.**  $S_i^*$ ,  $S_i^-$ ,  $C_i$  Değerleri

Alternatif (A)	Birinci Yaklaşım			İkinci Yaklaşım		
	$S_i^*$	$S_i^-$	$C_i$	$S_i^*$	$S_i^-$	$C_i$
A <sub>1</sub>	7.087	10.797	0.604	3.525	5.780	0.621
A <sub>2</sub>	8.859	8.908	0.501	4.705	4.548	0.492
A <sub>3</sub>	4.333	13.497	0.757	2.234	7.016	0.759
A <sub>4</sub>	12.842	5.114	0.285	6.652	2.541	0.276
A <sub>5</sub>	0.181	17.911	0.990	0.096	8.998	0.989
A <sub>6</sub>	7.185	10.882	0.602	3.860	5.351	0.581
A <sub>7</sub>	9.344	8.529	0.477	4.851	4.381	0.475
A <sub>8</sub>	1.142	16.860	0.937	0.599	8.552	0.935

Algoritmadaki bir sonraki adım için her bir adayın pozitif ideal çözüm ve negatif ideal çözümlerden uzaklıkları sırasıyla Eşitlik (15) ve Eşitlik (16) kullanılarak bulunmuştur. Çalışmada ele alınan ilk yaklaşıma göre pozitif ve negatif ideal çözümlerden uzaklıklar bulurken sırasıyla Eşitlik (17) ve Eşitlik (18) kullanılırken; ikinci yaklaşıma için Eşitlik (19) yardımıyla Vertex yöntemi uygulanmıştır.

Algoritmadaki bir sonraki adım için Eşitlik (20) kullanılarak her bir adayın iki yaklaşıma göre de yakınlık katsayısı hesaplanmış ve bulunan katsayılar yardımıyla adaylar ilgili pozisyon için en uygun adaydan uygun olmayana doğru sıralanmıştır. Her iki yaklaşıma göre adayların

hesaplanan pozitif ve negatif ideal çözümden uzaklıkları ve yakınlık katsayıları Tablo 4.'te gösterilmektedir. Son olarak, seçilen adayın kabul durumu incelenmiştir.

Çalışmada kullanılan her iki yaklaşıma göre de aday sıralaması  $A_5 > A_8 > A_3 > A_1 > A_6 > A_2 > A_7 > A_4$  şeklinde gerçekleşmiştir. Makine bakım mühendisliği pozisyonu için en uygun aday olarak belirlenen  $A_5$ 'in yakınlık katsayısının birinci yaklaşıma göre 0.990, ikinci yaklaşıma göre ise 0.989 olduğu görülmektedir. Aday seçiminin riskli olup olmadığı değerlendirildiğinde seçimin Tablo 3.'e göre "Kabul edilebilir ve kesinlikle tercih edilebilir." olduğu ifade edilebilir.

## **5. MATLAB R2010B YAZILIMINDA OLUŞTURULAN PROGRAMIN TANITIMI**

Mülakat sonuçlarının değerlendirilmesinde "Matlab R2010b yazılımı" kullanıldığından;  $\tilde{I}_{MC}$ ,  $\tilde{I}_{SC}$  ve  $\tilde{I}_A$  matrisleri oluşturulduktan sonra, matrislerdeki üçgen bulanık sayı değerleri Microsoft Excel programının ilgili matrise ait oluşturulan sayfasına girilmiştir. Kodlar yardımıyla Matlab R2010b yazılımında HBTOPSIS yönteminin algoritması oluşturulmuştur. Daha sonra Matlab yazılımında oluşturulan programla verilerin Excel'den yüklenmesi, algoritma ile değerlendirilmesi, rapor dosyası olarak sonuçların gösterilmesi ve grafiksel olarak uygulamada yararlanılan her iki yaklaşıma göre adaylara ilişkin pozitif ve negatif çözümden uzaklıkların, yakınlık katsayılarının ve normalize edilmiş yakınlık katsayılarının elde edilmesi mümkün hâle getirilmiştir.

Matlab yazılımında oluşturulan programın genel görüntüsü Şekil 2.'de, Microsoft Excel'den ilgili verilerin programa yüklenmesi için veri yükle komutunun verilmesi sırasında oluşan ekran görüntüsü Şekil 3.'te, programa yüklenecek Microsoft Excel'de girişi yapılan verilerin ilgili dosyadan seçilmesi sırasında oluşan görünüm Şekil 4.'te, programa yüklenen verilerin algoritma ile değerlendirilmesi sürecinin resmedilmesi Şekil 5'te, programda algoritma ile gerekli değerlendirmelerin yapılmasından sonra oluşan rapordan bir kesit Şekil 6'da, grafiksel olarak uygulamada yararlanılan her iki yaklaşıma göre adaylara ilişkin pozitif ve negatif çözümden uzaklıkların, yakınlık katsayılarının ve normalize edilmiş yakınlık katsayılarının elde edilmesi için yapılan seçim sırasında oluşan ekran görüntüsü ise Şekil 7'de verilmektedir. Tümü uygulanan her iki yaklaşımı temel alan grafiksel gösterimlerden Şekil 8.'de adaylara ait pozitif ideal çözüme uzaklıklar, Şekil 9.'da, negatif ideal çözüme uzaklıklar, Şekil 10.'da adayların yakınlık katsayıları ve Şekil 11.'de ise normalize edilmiş yakınlık katsayıları verilmektedir.



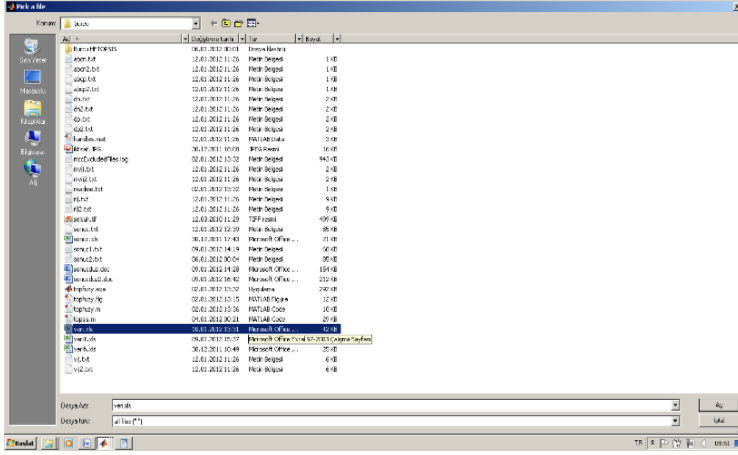
Şekil 2. Uygulamaya İlişkin Matlab R2010b Yazılımında Oluşturulan Programın Genel Görüntüsü

Şekil 2.'den de görüleceği gibi, programın işleyişini yönlendiren dört adet ana buton bulunmaktadır. Bunlar “veri yükle”, “değerlendir”, “rapor dosyası” ve “seçimler” adı altında görülmektedir.



Şekil 3. Microsoft Excel'den İlgili Verilerin Programa Yüklenmesi İçin Veri Yükle Komutunun Verilmesi



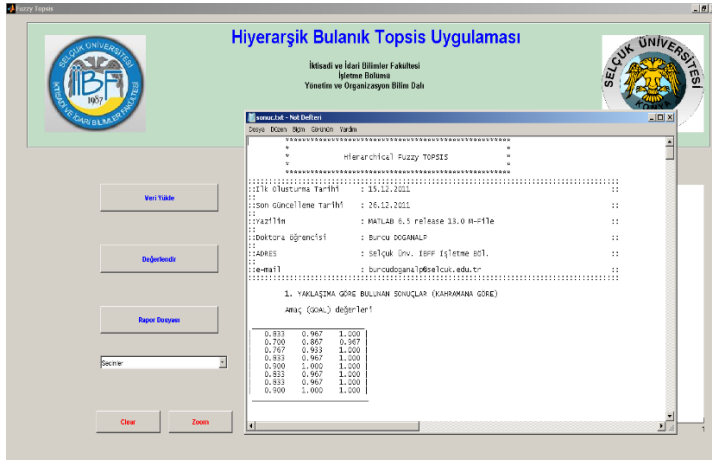


Şekil 4. Programa Yüklenecek Microsoft Excel’de Girişi Yapılan Verilerin İlgili Dosyadan Seçilmesi

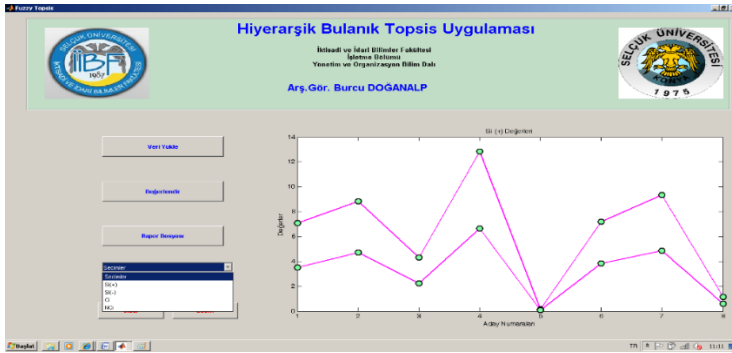
Excel’de veri girişi üç sayfa üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bunlar aynı zamanda  $\tilde{I}_{MC}$ ,  $\tilde{I}_{SC}$  ve  $\tilde{I}_A$  matrislerini oluşturan değerlerdir.



Şekil 5. Yüklenen Verilerin Değerlendirilmesi Sırasında Oluşan Görünüm

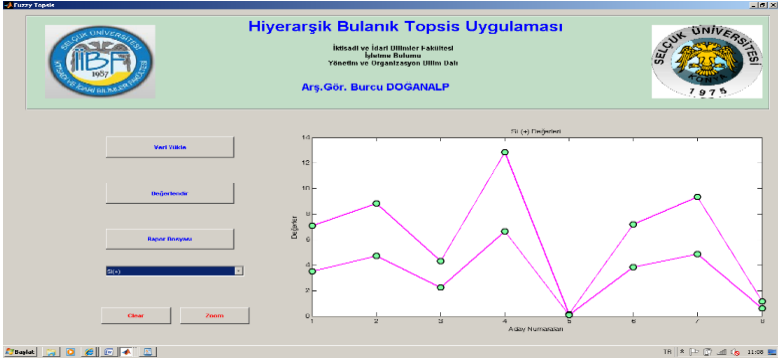


Şekil 6. Programda Algoritmaya İlişkin Gerekli Değerlendirmelerin Yapılmasından Sonra Oluşan Rapordan Bir Kesit



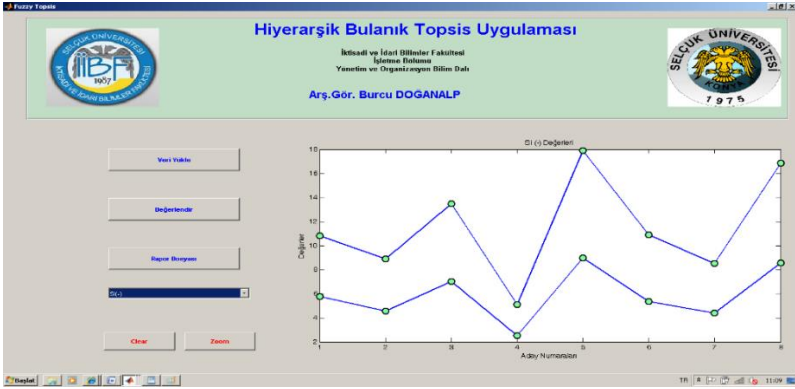
Şekil 7.  $S_i^*$ ,  $S_i^-$ ,  $C_i$  ve  $NC_i$  Değerlerinin Grafikselsel Olarak Gösterilmesi İçin Yapılan Seçim

Programda seçimin yapılmasından sonra iki yaklaşıma göre de adaylara ilişkin pozitif ve negatif çözümden uzaklıkların, yakınlık katsayılarının ve normalize edilmiş yakınlık katsayılarının grafiksel olarak görüntülenmesi mümkün hâle gelmiştir. Böylece, adaylar arası karşılaştırma görsel olarak da yapılabilir durumdadır.



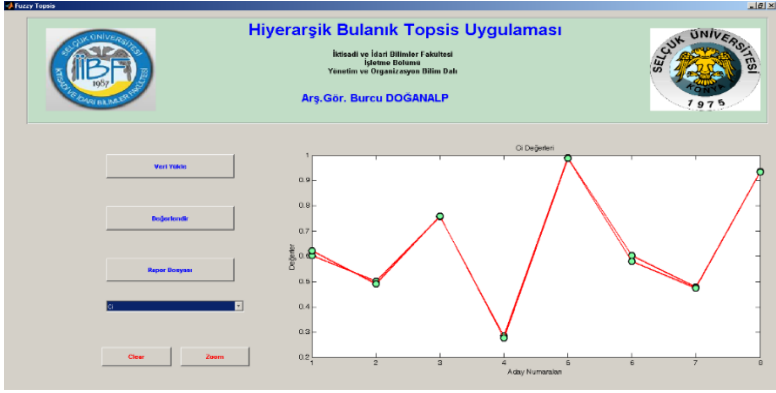
Şekil 8.  $S_1^*$  Değerlerinin Grafikselsel Gösterimi

Şekil 8’de çalışmada ele alınan her iki yaklaşıma göre adayların pozitif ideal çözüme uzaklıkları görülmektedir.

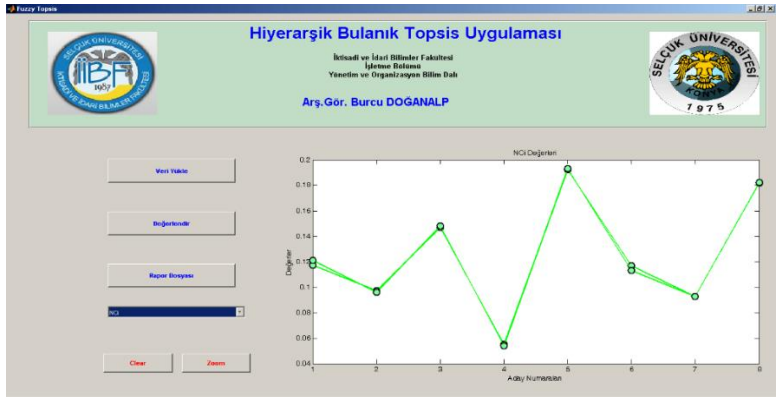


Şekil 9.  $S_2^+$  Değerlerinin Grafikselsel Gösterimi

Şekil 9.’da ve Şekil 10.’da sırasıyla çalışmada ele alınan her iki yaklaşıma göre adayların negatif ideal çözümden uzaklıkları ve yakınlık katsayıları görülmektedir.



Şekil 10.  $C_i$  Değerlerinin Grafikselsel Gösterimi



Şekil 11.  $NC_i$  Değerlerinin Grafikselsel Gösterimi

Şekil 11’de çalışmada ele alınan her iki yaklaşıma göre adayların normalize edilmiş yakınlık katsayıları görülmektedir.

## SONUÇ

Örgütün sahip olduğu kaynaklar içerisinde “insanın daha üstün olarak değerlendirilmesi” Bilgi Çağı ile birlikte “insan sermayesi” kavramının ortaya çıkışıyla oldukça belirgin hâle gelmiştir. 1990’larda insanın sahip olduğu bilgi, beceri, yetkinlikler ve potansiyeller nedeniyle iş örgütlerince insana yapılan büyük yatırımlar, insanın temel sermaye olduğu görüşünü ortaya çıkarmıştır. Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarına bakış açısındaki değişim, bu kaynağın yönetim anlayışında da bir değişimi beraberinde getirmiştir.

Bilgi Çağı’nda, örgütlerin sahip olduğu entelektüel sermayenin (gayri maddi varlıkların) asıl rekabet avantajı sağlayan unsur olduğunun anlaşılmasıyla birlikte “stratejik yeteneğe” yani bu sermayeye dayalı değer yaratma kapasitesine sahip olmak önemli hâle gelmiştir. Entelektüel sermayenin bileşenlerinden birisi olan insan sermayesinin –örgüt çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler –örgütün amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılması ve değerinin artırılması ise insan kaynakları yönetiminin amacı şeklinde ifade edilebilir. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi artık uzman bir destek fonksiyonu olmaktan çok sorumluluk alanı hat yöneticileri de kapsayacak şekilde genişletilen temel stratejik –insan kaynakları ve iş örgütünün stratejilerinin bütünleştirilmesi –bir üst yönetim faaliyeti olarak ele alınmaktadır. Bu gelişmenin arkasında insan kaynakları yönetiminin önemini artıran etmenler olarak küreselleşme, TKY yaklaşımı, işgücünün değişen yapısı ve yüksek performanslı iş

sistemleri –örgütün sosyal ve teknik sistemi arasındaki uyumu en yüksek düzeye çıkararak yapılanma –gibi dinamiklerin olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel performans, örgütün sürekliliği, büyümesi ve rekabetçi avantaj sağlamasına olan etkileri nedeniyle etkin bir işgücüne sahip olmanın önemi, “örgütün nitelikli personeli bulacakları kaynakları belirledikleri, sonrasında potansiyel adaylarla bağlantıya geçtikleri ve en sonunda hangi adayın işin gerektirdiği nitelikler açısından en uygun olduğunu saptadıkları” bir karar verme süreci olarak insan kaynakları tedarik etme ve seçmenin önemini de artırmaktadır.

Günümüz rekabet ortamında iş örgütleri için sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağladığı üzerine vurgu yapılan insan kaynakları seçme sürecinin bu bağlamda analitik karar verme yöntemleriyle değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Çünkü iş için en uygun adayı seçmek, hem iş örgütünün sahip olduğu tüm kaynaklar içinde diğer kaynaklarla değer yaratması özelliğinden dolayı öne çıkan insan kaynaklarının ve hem de bu çerçevede iş örgütü tarafından yapılan işin kalitesini belirlemektedir. Bu bağlamda çalışmada, HBTOPSIS’e dayanan bir BÇKKV modeli uygulanarak modelin etkinliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Uygulama “Türkiye’nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan bir iş örgütünde gerçekleştirilmiştir. Karar vericiler, ilgili iş örgütünün üç üst düzey yöneticisi olmuştur (insan kaynakları

yöneticisi, ilgili pozisyonlardan sorumlu genel müdür yardımcısı ve yabancı ortağın üst düzey yöneticisi) ve uygulama makine bakım mühendisliği pozisyonu için gerçekleştirilmiştir. İlgili pozisyon için de ana ve alt karar kriterleri, ilgili literatür ve iş ilanlarının incelenmesi sonucunda ve karar vericilerin uzman görüşlerinden yararlanılarak belirlenmiştir. Belirlenen kriterler, ilgili işletmenin ilgili pozisyonlara ilişkin seçim sürecine özgüdür. Makine bakım mühendisliği pozisyonu için 8 ana karar kriteri ve bu ana karar kriterlerine ilişkin toplam 27 alt karar kriteri belirlenerek karar verme modeli yapılandırılmıştır.

Daha sonra karar vericiler, ana ve alt karar kriterlerinin önem düzeyini Chen (2000)'in kriterlerin önem ağırlığı için oluşturduğu 7 ölçekli dilsel değişken tanımlamasını temel alarak değerlendirmişlerdir.

Makine bakım mühendisliği için, yabancı dil ve takım çalışmasında yenilik ve yaratıcılık ana karar kriterleri, üç karar verici tarafından da “çok yüksek öneme sahip” olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, çoğunluk hissesi yabancı bir gruba ait olan A iş örgütünde gerçekten de yabancı dilin önemli bir değerlendirme kriteri olduğu sonuçlarla da kanıtlanmış durumdadır. Diğer yandan, ilgili pozisyon için A iş örgütü tarafından verilen ilanda “gelişen ve dinamik bir takımın üyesi olmaya istekli olmak”, “etkin kişilerarası ilişkilerle iyi bir takım üyesi olmak” ifadelerinin yer alması takım çalışmasına verilen önemi ortaya çıkarmaktadır. Bu önemin karar vericilerin değerlendirme sonuçlarıyla paralellik taşıdığı görülmektedir.

Üç karar verici adayları da alt karar kriterlerine göre yine Chen (2000)'in alternatiflerin değerlendirilmeleri için oluşturduğu 7 ölçekli dilsel değişken tanımlamasını temel alarak değerlendirmişlerdir. Karar vericilere ait tüm değerlendirme sonuçları, HBTOPSIS yöntemine ait iki farklı algorithmada kullanılarak adayların yakınlık katsayıları hesaplanmış ve buna göre de adaylar sıralanmıştır.

Bu çalışmada ilk olarak Kahraman vd. (2007b)'nin algoritması temel alınırken, ikinci olarak  $D_{ij}^*$  ve  $D_{ij}^-$  değerlerinin hesaplanmasında kullanılan bir diğer metod olarak Tolga (2008)'nin algoritması; fakat Tolga (2008)'nin Öklid uzaklığı hesaplamasında kullanmış olduğu Li (2007)'ye ait yöntem yerine Chen (2000)'in Vertex Metodu kullanılarak her iki algoritmanın sonuçları da karşılaştırılmıştır. Uygulanan her iki algorithmaya göre de değerlendirme sonuçları yani aday sıralamaları değişmemiştir. Son olarak, adayların yakınlık katsayılarına göre seçimin risk içerip içermediğini kontrol etmek amacıyla Chen vd. (2006)'nin “Yakınlık Katsayısı Nedeniyle Seçilen Alternatifin Kabul Durumu”nu gösteren tablosu kullanılarak aday seçimin güvenilirliği değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye göre he iki pozisyon için de seçilen adayların yakınlık katsayısına göre “kesinlikle tercih edilebileceği” sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla uygulamanın güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, “*makine bakım mühendisliği pozisyonu için en uygun adayın belirlenmesi*” bağlamında en büyük öneme sahip karar kriterleri (0.900, 1.000, 1.000) değeriyle “yabancı dil” ve “takım



çalışmasında yenilik ve yaratıcılık” olmuştur. Alternatif adayların sıralaması ise  $A_5 > A_8 > A_3 > A_1 > A_6 > A_2 > A_7 > A_4$  şeklinde gerçekleşmiştir. Bu sıralama, çalışmada ele alınan her iki yaklaşımın da sonucu olmuştur. Makine bakım mühendisliği pozisyonu için en uygun aday olarak belirlenen  $A_5$ 'in yakınlık katsayısı birinci yaklaşıma göre 0.990, ikinci yaklaşıma göre ise 0.989 olarak hesaplanmıştır. Aday seçiminin riskli olup olmadığı değerlendirildiğinde seçimin “Kabul edilebilir ve kesinlikle tercih edilebilir.” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmayla, insan kaynakları seçme süreci için yeni bir bakış açısı getirilmiştir. Ayrıca Matlab yazılımında, HBTOPSIS yöntemindeki hiyerarşik yapıya sahip diğer karar verme süreçlerinde, farklı ana ve alt karar kriteri ve sayıca farklı alternatifin olması halinde de kullanılması mümkün olan bir program oluşturulmuştur.

Daha sonra yapılacak çalışmalarda aynı iş pozisyonları için AHP, ANP, TOPSIS, ELECTRE, PROMETHEE gibi farklı ÇKKV yöntemlerinden birisi araştırmanın tümünde uygulanabileceği gibi, birden fazla çok kriterli karar verme (ÇKKV) yönteminin hibrid olarak kullanımı –örneğin kriterlerin önem derecesini belirlerken farklı bir ÇKKV, adaylar değerlendirilirken diğer bir ÇKKV yöntemi birlikte – tercih edilebilir. Aynı pozisyonlar için bulanık mantıkla birlikte diğer ÇKKV yöntemlerinden birisi birlikte kullanılarak uygulama yapılandırılabilir. Farklı uygulama sonuçları karşılaştırılarak sonuçların değişip değişmediği belirtilebilir. Bulanık sistem kullanılarak ya da yapay sinir ağları ile sürecin modellenmesi sağlanabilir. HBTOPSIS'e

ilişkin literatürde var olan diğer algoritmalar kullanılarak aynı iş pozisyonu araştırılabilir. Aynı iş pozisyonları için farklı kriterler belirlenerek seçim süreci değerlendirilebilir. Farklı iş pozisyonlarında HBTOPSIS yöntemi kullanılarak modelin kullanımı artırılıp literatürde daha fazla örnek oluşturulması sağlanabilir. Aynı zamanda işbirliği yapılan iş örgütlerinin insan kaynakları seçim sürecine ilişkin oluşturulan programlarla bu iş örgütlerince yararlanılabilecek çözümler üretilebilir. Daha geniş kapsamlı bir çalışma düşünülmesi halinde ise, bir sektöre ilişkin ortak iş pozisyonları için insan kaynakları seçimi açısından hangi kriterlerin hangi önem ağırlığına sahip olduğu ilgili sektörde ön planda olan iş örgütlerinin insan kaynakları seçme sürecinde yer alan üst düzey yöneticileri ya da insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmeler ya da soru formu aracılığıyla belirlenip iş örgütlerinin kullanımına sunulabilir. Son olarak, insan kaynakları seçimi dışındaki iş değerlemesi, performans değerlemesi, eğitim ve geliştirme gibi karar verme süreçleri yapılandırılmamış ya da yarı yapılandırılmış olan insan kaynakları fonksiyonlarında karar verme söz konusu olduğunda HBTOPSIS yönetimine dayalı uygulamalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıklım, A. (2002). İnsan kaynağının yönetimi geliştirilmesi (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Akgemci, T. (2007). Stratejik yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice (10th Edition). London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2008). Strategic human resource management: a guide to action (4th Edition). London: Kogan Page Limited.
- Ateş, N. Y., Çevik, S., Kahraman, C., Gülbay, M. ve Erdoğan, S. A. (2006). Multi attribute performance evaluation using a hierarchical fuzzy TOPSIS method. *StudFuzz*, 201, 537-572.
- Ayub, M., Kabir, Md. J. ve Alam, Md. G. R. (2009). Personnel selection method using analytic network process (ANP) and fuzzy concept. Proceedings of 12th International Conference on Computer and Information Technology. December 21-23. Dhaka, 373-378.
- Bao, Q., Ruan, D., Shen, Y., ve Hermans, E. (2010). Creating a composite road safety performance index by a hierarchical fuzzy TOPSIS approach. Intelligent Systems and Knowledge Engineering (ISKE) International Conference, Hangzhou, 15-16 November, 458-463.
- Baran, A. ve Kılağız, Y. (2006). A decision maker system for academician selection with fuzzy weighting and fuzzy ranking. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26, 23-46.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. ve Spratt M. F. (1999). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. (Edited by: S. E. Jackson, R. S. Schuler). Strategic human resource management. Cambridge: Blackwell Publishers, 231-241.

- Bingöl, D. (2003). İnsan kaynakları yönetimi (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Chen, C. T. (2000). Extensions of the TOPSIS for group decision-making under fuzzy environment. *Fuzzy Sets and Systems*, 114, 5.
- Chen, C. T., Lin, C. T. ve Huang S. F. (2006). A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management. *Journal of Production Economics*, 102, 289-301.
- Chen, P. C. (2009). A fuzzy multiple criteria decision making model in employee recruitment. *International Journal of Computer Science and Network Society*, 9 (7), 113-117.
- Dağdeviren, M. (2007). Bulanık analitik hiyerarşi prosesi ile personel seçimi ve bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 22 (4), 791-799.
- Dursun, M. ve Karsak, E. E. (2010). A fuzzy MCDM approach for personnel selection. *Expert Systems with Applications*, 37, 4324-4330.
- Ecer, F. (2007). Fuzzy TOPSIS yöntemiyle insan kaynağı seçiminde adayların değerlendirilmesi ve bir uygulama. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- European Commission (2002). MERITUM PROJECT: guidelines for managing and reporting on intangibles (intellectual capital report). [\\_http://www.pnbukh.com/site/files/pdf\\_filer/MERITUM\\_Guidelines.pdf](http://www.pnbukh.com/site/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf), Erişim Tarihi: 02.12.2011.
- Fındıkçı, İ. (2000). İnsan kaynakları yönetimi (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fitz-Enz, J. ve Philips, J. J. (2001). İnsan kaynaklarında yepyeni bir vizyon. (Çeviren: Pınar Alp Dinç). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Kahraman, C., Ateş, N. Y., Çevik, S. ve Gülbay, M. (2007a). Fuzzy multi-attribute cost-benefit analysis of e-services. *International Journal of Intelligent Systems*, 22, 547-565.
- Kahraman, C., Ateş, N. Y., Çevik, S., Gülbay, M. ve Erdoğan, S. A. (2007b). Hierarchical fuzzy TOPSIS model for selection among logistics information technologies. *Journal of Enterprise Information Management*, 20 (2), 143-168.
- Kahraman, C., Büyüközkan, G. ve Ateş, N. Y. (2007c). A two phase multi-attribute decision-making approach for new product introduction. *Information Sciences*, 177, 1567-1582.
- Kankılıç, H. (2005). Development of a fuzzy decision making model for personnel selection. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Köster, M. (2002). Human resource management: classical selection methods and alternatives. San Francisco: Grin Verlag.
- Lengnick-Hall M. L. ve Lengnick-Hall, C. A. (2005). The HR function in the new economy. (Edited by: R. J. Burke and C. L. Cooper). *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*. New York: Routledge, 35-53.
- Liao, S. K. ve Chang, K. L. (2009). Selecting public relations personnel of hospitals by analytic network process. *Journal of Hospital Marketing & Public Relations*, 19 (1), 52-63.
- Lin, H. T. (2010). Personnel selection using analytic network process and fuzzy data envelopment analysis approaches. *Computers & Industrial Engineering*, 59, 937-944.
- Özkök, A. F. ve Kozanoğlu, O. (2009). Takım lideri seçiminde bulanık kalite fonksiyonu açılımı modeli uygulaması. *Journal of Yasar University*, 4 (15), 2403-2418.

- Paksoy, T., Yapıcı Pehlivan, N. ve Kahraman, C. (2012). Organizational strategy development in distribution channel management using fuzzy AHP and hierarchical fuzzy TOPSIS. *Expert Systems with Applications*, 39, 2822–2841.
- Perçin, S. (2008). Fuzzy multi-criteria risk-benefit analysis of business process outsourcing (BPO). *Information Management & Computer Security*, 16 (3), 213-234.
- Petrovic-Lazarevic, S. (2001). Personnel selection fuzzy model. *International Transactions in Operational Research*, 8, 89-105.
- Polychroniou, P. V. ve Giannikos, I. (2009). A Fuzzy multicriteria decision-making methodology for selection of human resources in a Grek private bank. *Career Development International*, 14 (4), 372-387.
- Ramadan, M. Z. (2009). Effective staff selection tool: fuzzy numbers and memetic algorithm based approach. *International Journal of Engineering & Technology*, 9 (10), 54-65.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan kaynakları yönetimi (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Taghavifard, M. T. ve Mirheydari, D. (2008). A new framework for evaluation and prioritization of suppliers using a hierarchical fuzzy TOPSIS. *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, 31, 605-611.
- Taghavifard, M. T., Rostami, M. ve Mousavi, S. M. M. (2011). A hierarchical fuzzy TOPSIS model for evaluating technology transfer of medical equipment. *International Journal of Academic Research*, 3 (3), 511-519.
- Tolga, Ç. A. (2008). Fuzzy multicriteria R & D project selection with a real options valuation model. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 19, 159-371.
- Wang, Y. M. ve Elhag, T. M. S. (2006). Fuzzy TOPSIS method based on alpha level sets with an application to bridge risk assessment. *Expert Systems with Applications*, 31, 309-319.

Wright, P. M., McMahon, G. C. ve McWilliams, A. (1994). Human resources and sustainable competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-327.

Yüksel, Ö. (2003). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

## **BÖLÜM 4**

### **DÜNYA'DA ve TÜRKİYE'DE GEÇMİŞTEN BUGÜNE GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞİMİ**

Dr. Öğr. Üyesi Erkan PERKTAŞ<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü,  
Adıyaman, TÜRKİYE, eperktas@adiyaman.edu.tr





## **GİRİŞ**

İnsanlığın başlangıcından bu tarafa adından söz edilen girişimcilik, insan topluluklarının gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. İnsanoğlunun tarihin ilk dönemlerinden bu tarafa hayatta kalmak ve ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle yaptıkları avcılık, çiftçilik, hayvancılık, ticaret vb. gibi her türlü faaliyet ilk çağlardan beri girişimcilik kavramının varlığını ortaya çıkarmaktadır. Girişimcilikle ilgili yaşanan gelişmeler, özellikle sanayi devrimiyle birlikte modern üretim ve yönetim tekniklerinin ortaya çıkmasıyla birlikte çeşitli aşamalardan geçmiştir. Bu çalışmada, geçirmiş olduğu çeşitli aşamalar dikkate alınarak girişimciliğin dünyadaki gelişim süreci incelenmiş ve sonrasında da ülkemizde girişimcilik alanında yaşanan gelişmeler tarihsel bir bakış açısıyla ortaya konulmuştur.

### **1. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE GEÇMİŞTEN BUGÜNE GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞİMİ**

Tarihi süreç içerisinde insanoğlu hayatta kalabilmek amacıyla, karşılaştığı birçok olumsuzluğa rağmen ihtiyaçlarını giderme çabasından hiçbir zaman vazgeçmemiştir. Kaba taş devri, yontma taş devri, cilalı taş devri ve sonrasında demirin icadına kadar yaşanan tarihi süreçler, insanlığın girişimcilik gayesiyle ve risk almak suretiyle ortaya çıkardığı yenilik hareketleri olarak kabul edilmektedir. Buradan yola çıkarak şunu rahatlıkla söyleyebiliriz ki; insan ırkı, şöyle ya da böyle tarihsel gelişmenin her aşamasında girişimcilik faaliyetinde bulunmuştur.

Tarihsel açıdan avcılık ve toplayıcılığı da içerisinde barındıracak şekilde girişimcilik, en eski aktivitelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni iş fırsatlarını ortaya çıkarıp tanımlamak ve bu fırsatları ekonomik olarak gelir elde etmek için yeni girişimlerde kullanmak insan hayatında her zaman önemli olmuştur. Geçmiş dönemler incelendiğinde, bugüne kadar tarihsel akışın her döneminde girişimsel faaliyetlerin ne kadar önemli olduğunu gösterir çok fazla sayıda örnekle karşılaşabilmemiz mümkündür. İlk çağda Fenikelilerin ortaya koydukları özel girişimlerle ön Asya’da koloniler kurarak (Trablus, Sayda, Sur ve Kartaca) orta ve uzak doğunun ürünlerini Akdeniz şehirlerine taşımaları, Lidyalıların parayı icat etmeleriyle birlikte Mezopotamya’dan başlayıp Anadolu’yu boylu boyunca kat edip Akdeniz kıyılarına kadar uzanan “**Kral Yolu**”nu oluşturarak ticarete sağladıkları önemli katkılar bu gelişmelere örnek olarak gösterilebilir. Ancak son küresel düzeyde ortaya çıkan piyasa merkezli ideoloji lehindeki politik değişim ile birlikte yine toplumların yaşamış olduğu yapısal değişimler girişimciliğe yeni bir boyut kazandırıp, onu daha da önemli bir konuma getirmiştir (Landström, 2005: 3-4).

### **1.1. Dünyada Girişimciliğin Gelişim Süreci**

Girişimcilik, insanoğlunun ihtiyaçlarının ortaya çıkıp artmasıyla birlikte doğmuştur. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan üretim faaliyetlerinin farklı kavramlar adı altında ekonomik hayatta yer alması, girişimcilik kavramının yapısal olarak oluşmasına ve gelişmesine sebep olmuştur. İnsanların ihtiyaçlarının ve üretim faktörlerinin gelişmesi sonucunda, girişimcilik ekonomik süreç içerisinde evrimleşerek

gelişmeye devam etmiştir. Tarihin ilk dönemlerinde yapılan keşiflerle bulunan ticaret yolları, girişimin küresel olarak gelişmesine imkân sağlanmıştır.

Ekonomik anlayış içerisinde, risk, cesaret, kararlılık, belirsizlik, talep, sermaye ve ürün gibi kavramların yoğun olarak kullanılmaya ve geliştirilmeye başladığı coğrafi keşif yıllarında, tam olarak girişimciliğin gelişmesine yönelik adımların atıldığı görülmektedir. Böylece dünyanın öbür ucundaki müşterilere mal satışını gerçekleştirebilmek için çok uzun mesafelere yolculuk yapılarak, ticaret anlayışındaki gelişmelere imkân sağlanmıştır (Dolgun, 2003: 9).

Girişimciliğin tarihsel süreç içerisindeki gelişimini, ekonomik uğraşların geçirdiği evreleri inceleyerek aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- İlkel Toplumlarda Girişimcilik Anlayışı,
- Orta çağda (5-15. Yüzyıl) Girişimcilik Anlayışı,
- 15. İle 19. Yüzyıllar Arasında Avrupa'da Yaşanan İktisadi Düşünceler Çerçevesinde Girişimciliğin Gelişimi,
- 20. Yüzyılda Girişimcilik Anlayışı (Aşkın vd., 2011: 56).

### **1.1.1. İlkel Toplumlarda Girişimcilik Anlayışı**

İlkel toplumlarda insanoğlu hayatta kalabilmek için doğanın sunduğu imkânlardan faydalanmaktaydı. Hayvanların evcilleştirilmesi ilkel toplumlarda insanların ilerleme yolunda geliştirdikleri ilk adım olmuştur. Toprağın ekim işi, el ile veya tahta araçlarla basit bir şekilde yapılmakta, tarımsal üretim yüzeyde kalacak şekilde

gerçekleşmekteydi. Bunun yanında ilkel toplumlarda üretim, dokuma, çanak-çömlek yapımı, ekmek yapımı vb. biçimde küçük el sanatı şeklinde gerçekleşiyordu (Çöğürçü, 2016: 67).

Yerleşik hayata geçilmesi avcı insan topluluklarından sonra gelen tarım çağında yaşanmıştır. Bu dönemde tarımsal faaliyetlerin artmasıyla birlikte, insanlık ihtiyacından fazlasını üretmeye başlamıştır. Yaşanan bu gelişmeler ihtiyaç fazlası mahsulün pazarda takas edilmesini veya para, para benzeri kıymetli emtia ve değerli maden karşılığında el değiştirerek ticari manada ilk girişimcilik fikrinin gelişmesini sağlamıştır (Durukan, 2000: 26).

### **1.1.2. Orta çağda Girişimcilik Anlayışı**

Avcılık ve toplayıcılıktan sonra yerleşik tarıma geçilmesiyle birlikte insanoğlunun sosyal ve ekonomik gelişme hızında büyük ölçüde artış yaşanmıştır (Güran, 1991: 4). Orta çağ'da üretimin daha çok yerel ihtiyaçların karşılanmasına dönük olması, para kullanımını azaltmış ve böylece ticaretin belirli sınırlar içerisinde yapılmasına sebep olmuştur. 11. yüzyıldan itibaren Orta çağ'da ticaretin canlanması ve kentleşme, feodal sistemin yıkılması sonucunu ortaya çıkarmıştır (Ersoy, 2008: 94).

Girişimci güç Orta çağ (5-15. Yüzyıl) boyunca, varlığını ve etkinliğini artırarak devam ettirmiştir. Deniz yollarının daha çok kullanılmasıyla birlikte, yeni keşifler ve ilmi icatların artması girişimcilerin, deniz aşırı bölgelerde daha büyük ve çeşitli yatırımlar yapmalarının önünü açmıştır. Uzak Doğu ile Batı dünyası arasında ekonomik anlamda bir köprü kuran Marco Polo, ticari mallarını satabilmek ve başka metalar

alıp değerlendirmek için her türlü riski göze almıştır (Özkul, 2008: 23). Marco Polo'nun keşfi ile birlikte ortaya çıkan gelişmelerin bazılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Avrupalılar dünyanın bilmedikleri yerlerini tanıdılar,
- Atlas Okyanusu üzerindeki limanlar önem kazandı (Bunun sonucu olarak İpek ve Baharat yolları ticari önemini kaybetti),
- Ekonomilerin temeli tarımdan ticarete doğru kaymaya başladı,
- Keşfedilen yeni topraklardan Kıta Avrupa'sına yüksek miktarda sermaye akışı yaşandı.

### **1.1.3. 15.-19. Yüzyıllar Arasında Avrupa'da Ortaya Çıkan İktisadi Düşünceler Çerçevesinde Girişimciliğin Gelişimi**

Girişimcilerin müşteri ihtiyaçlarına hızlıca cevap vermeye başlaması, Avrupa'da pazar ekonomisinin gelişmesinin önünü açmıştır. Avrupa ülkelerinin ekonomik politikaları Modern Çağ'ın başlarında temelde iki amaca yönelikti:

1. Ekonomik olarak gücünü artırarak devleti güçlendirmek,
2. Devletin gücünden yararlanarak ekonomiyi geliştirmek ve sonuç olarak topyekûn ülkenin gelişmişliğini sağlamak.

Bütün gayretlerini gelir sağlamaya yönelten devletler, çoğu zaman üretken faaliyetlerde zararlı politikalar uygulayabiliyorlardı (Güran, 1991: 98).

İktisadi düşüncelerin gelişimi açısından bakıldığında, girişimciliğin 15.-19. yüzyıllar arasındaki tarihsel gelişimini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

### **1.1.3.1. Merkantilist Dönem**

16. yüzyıldan itibaren 17. yüzyılın sonlarına kadar Avrupa’da geçerli olan iktisadi düşünce akımı Merkantilizm olmuştur (İraz, 2010: 140). Esas itibarıyla Merkantilizm, devlet idaresine dayanan bir düşüncedir. Merkantilistlere göre ekonomi politikası, bir taraftan ekonominin diğer taraftan da devletin birlikte gelişmesini ve güçlenmesini sağlayacak temel bir araçtır. Merkantilist dönemde güçlü olmanın ölçütlerinden birisi hazinenin gelişmesiydi. Bunun yolu da dış ticaret dengesinin pozitif olması, yani ithalattan çok ihracatın sağlanmasıydı. Bunun sonucu olarak da imparatorlar ile tacirler arasında çıkar birliklerinin kurulmaya başlandı görülmüştür (Aşkın vd., 2011: 58-59).

Bu dönemde girişimciler üzerinde yukarıda da bahsedildiği gibi, ihracatın artırılması ve ithalatın azaltılmasına yönelik müdahaleci politikalar uygulanmıştır. Çağdaş anlamda çok uluslu şirketlerin ataları olan, ayrıcalıklı, resmi izinli ticaret şirketleri; yeni malları pazara sürerek, mamul ürünlere yeni pazarlar yaratarak, sermaye yatırımlarını artırmak için teşvik elde ederek Avrupa’nın ekonomik örgütlenmesindeki gelişime çok önemli katkılar sağlamışlardır (Bocutoğlu, 2012: 22).

### **1.1.3.2. Fizyokrasi Dönemi**

Merkantilist görüşün tam tersine Fizyokrasi, serbestîden taraf bir ekonomik görüştür. Bunun için de tarımsal üreticiyi savunmuşlardır. O dönemde Fransa’nın bir tarım ülkesi olması, tarımsal ürünlerden alınan yüksek orandaki vergiler ve tarımsal üretimin gün geçtikçe azaltılması

Fizyokrazi düşüncesinin gelişmesine zemin hazırlamıştır (Aşkın vd., 2011: 59).

Fizyokratlar, toprağın ve tarımın çok önemli olduğunu belirterek, toprağı üretim unsuru ve değer ortaya koyan tek üretim faktörü olarak görmüşlerdir. Bu bağlamda, tüm sosyal ve ekonomik yaşama egemen olan bir takım doğal kanunların varlığından bahsetmişlerdir. Bu doğal düzenin ise insanoğlunun eseri olmayıp, her şeyin yaratıcısı olan “İlahi Kudret” in eseri olduğunu açıklayan iktisadi görüştür (Turanlı, 2011: 50). Fizyokratlara göre kişisel çıkarlar toplumsal çıkarlarla birlikte gelişir, bu durumda iktisadi yapının temelini oluşturur. Fizyokratlar açısından bireyler, tüm davranışlarının kâr ve zararını hesaplar ve başka bireylerle iş birliği içine girmenin gerekliliğine inanırlar. Bilinen sloganları olan “Laissez Faire, Laissez Passer” (bırakınız yapınlar bırakınız geçsinler) bu görüşün temel ifadesini oluşturur (Çöğürçü, 2016: 71).

### **1.1.3.3. Klasik İktisat Dönemi**

1776 yılında Adam Smith’in yazdığı “Milletlerin Zenginliği” adlı eserle başlayan Klasik İktisat dönemi, Keynes tarafından 1936 yılında kaleme alınan “Faiz, İstihdam ve Paranın Genel Teorisi” isimli esere kadar varlığını devam eden bir süreçtir (Çöğürçü, 2016: 71). Klasik iktisatçılar, Merkantilizmdeki müdahaleciliğin yerine “serbest fiyat mekanizmasını”, devletin ekonomik faaliyetleri yerine de “özel girişimciliği” savunmuşlardır. Klasik iktisatçılara göre, devlet “jandarma” görevi üstlenerek, ekonomik ve sosyal hayatın işleyişine karışmayacaktır. Böylece birey, toplumda yapacağı işi tercih etmekte



serbest olacak ve böylece kendi yapı, eğilim ve yeteneklerine en uygun işi seçerek çalışacaktır. Serbest piyasa sisteminde, piyasada en iyi mal ve hizmetleri sunan kişiler rekabet üstünlüğünü ele geçireceklerdir (İraz, 2010: 140).

Adam Smith, iktisat ve girişimcilik teorisini birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koyarak açıklamıştır. Smith, girişimciliği tanımlarken üç iktisadi güç olan, toprak, işgücü ve sermayeyi; “görünmez bir elin” yönettiğini söylemiştir (Topkaya, 2013: 30). Bu sebeple, hangi malın kimler için ve hangi yöntemlerle üretileceğini piyasa mekanizmasının belirleneceğini ifade etmiştir (İraz, 2010: 140).

Klasik İktisat Dönemi, bazı eleştirilere uğramasına rağmen 1850’li yıllara kadar üstün iktisadi düşünce olarak varlığını devam ettirmiştir. Klasik İktisatçılar, devletin ekonomiye müdahalesine karşı olduklarından dolayı, girişimci güce ve kurulacak olan piyasaya dışardan herhangi bir müdahaleye izin verilmemesini savunmuşlardır. Klasik iktisadi düşünceyle birlikte özel girişim, her geçen gün gelişerek önem kazanmaya başlamıştır (Aşkın vd., 2011: 60).

#### **1.1.4. 20. Yüzyılda Girişimcilik Anlayışı**

Sanayileşme sürecinin başlamasıyla birlikte girişimci kişilik tipi, bambaşka vasıflar kazanmıştır. Girişimci bireyin vasıflarında yaşanan bu değişim ile birlikte, girişimcinin içinde bulunduğu toplumdaki önemi ve ekonomik değeri de giderek artmaya başlamıştır. Ortaya çıkan bu değişimle birlikte girişimcilik, bir üretim faktörü olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, 1800’lü yılların ikinci yarısından itibaren işletme sahipliği ile yönetimin birbiriyle farklılaşması, girişimcilik

vasfının yeniden ele alınmasına ve iktisadi hayatta daha büyük bir önem kazanmasına sebep olmuştur (Küçük, 2005: 32-33).

1900'lü yılların başlarında Avusturyalı iktisatçı Joseph Schumpeter, girişimciliği en baştan ele alarak, kavramın günümüzde dahi geçerliliğini koruyan fikri temelini ortaya atmıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 64). Schumpeter girişimciyi, iktisadi gelişmenin başat aktörü olarak tanımlamış ve onun fonksiyonunun; yaratıcı bir çerçevede yenilikler ortaya koyarak, yeni teknolojiler, yeni mallar, arza dönük yeni kaynaklar ve yeni tip örgütler üretmek olduğunu ifade etmiştir (Ripsas, 1998: 105). Schumpeter girişimcilik işlevini açıklarken; yeni bir ürün veya bir ürün kalitesinin tanıtımı, yeni bir pazarın açılması, yeni üretim süreçlerinin tanıtımı, hammadde veya yarı mamulün elde edilmesi için yeni bir kaynağın bulunması, herhangi bir sektörde yeni bir örgütün kurulması olduğu üzerinde durmuştur (Sciascia ve De Vita, 2004: 6). Yine bu dönemde, Peter Drucker (1995) tarafından dillendirilen ve küçük ve orta ölçekli işletmeler ismi verilen yeni bir örgüt yapısı dikkat çekmiştir. Toplumdaki değişimler ile birlikte yeni fikirler ortaya çıkmış, buna bağlı olarak bireylerde girişimciliğin temeli olan korkusuz bir şekilde risk üstlenme eğilimi artmış ve bu gelişmelerle birlikte yeni bir sermaye türü olan risk sermayesi kavramı ortaya çıkmıştır (Gümüsoğlu ve Karaöz, 2014: 101).

1980'li yıllara gelindiğinde girişimcilik kavramının öneminin artmaya başladığı görülmüştür. Bu yıllarda, ABD'de daha muhafazakâr politik güçlerin hâkimiyetinin artması ile Avrupa'da sorumluluk alma, kendine güven ve gelişmede önemli bir aktör olan özel sektör üzerine güçlü

söylemler ortaya çıkmıştır. Böylece birçok ülkede “büyümenin motoru” olarak küçük işletmelerin önemi giderek artmıştır. Böylece girişimciliğe duyulan ilgide de yenilenmeler ortaya çıkmaya başlamıştır. Öte yandan 1990’larda ve Sovyet Rusya ve Avrupa’daki komünist blokların yıkılması, Çin ve Vietnam gibi uzak doğu ülkelerinin dışarıya açılması, dünya genelindeki geri dönüşler ve yüksek oranda işsizliğin ortaya çıkması, girişimciliğin önemini daha da artırmıştır. ABD ve AB ülkelerinde çok önemli teşvik araçları kullanılmış ve bu ülkelerde girişimcilik çok yaygınlaşmıştır (İraz, 2010: 143-144).

Son olarak, 21. Yüzyıl ile daha da gelişen bilgi toplumunda, yeniden şekillenen toplumsal yapıyla birlikte, yönetim ve girişim usullerinde de değişimler yaşanmaya başlamıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 64). Bugün girişimcilik, başta bilgi ve iletişim teknolojileri olarak birçok yeni alanda gelişme göstermektedir. Bugün gen mühendisliği, moleküler biyoloji, doku mühendisliği, nano teknoloji yazılım sayfa tasarımcılığı gibi düne kadar adını bile duymadığımız yeni iş alanları ortaya çıkmıştır. Özellikle tekno girişimcilik oldukça önem kazanmıştır (Tutar ve Altınkaynak, 2013: 9).

İlkçağlardan başlayıp günümüzün bilgi toplumuna kadar uzanan tarihi süreç içerisinde, girişimcilik anlayışındaki yaşanan değişimler ile bazı bilim insanının görüşleri Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. İlk Çağlardan Bilgi Toplumuna Kadar Girişimciliğin Gelişim Aşamaları**

Tarihi Dönem	Bilim Adamı	Girişimcilik ile İlgili Görüş
İlk Çağ	-	Hayatını idame ettirmek için arayış içerisinde olan hür kimselerdir.
Orta Çağ	-	Büyük ölçekli üretim projelerinin yöneticisidir. Risk unsuru yoktur.
17. yy.	-	Girişimci, hükümetle yapılan sabit fiyatlı sözleşmelerin, kâr ya da zarar riskini üstlenen kişidir.
1725	Richard Cantillon	Girişimci, sermaye sahibinden ayrı risk üstlenen kişidir.
1803	Jean Baptiste Say	Girişimcinin kazancı, sermayenin getirisinden ayrılmıştır.
1876	Francis Walker	Fon sağlayıcı ile proje sahibi girişimcinin kazançları ayrılmıştır.
1934	Joseph Schumpeter	Girişimci, yenilik yapan ve yeni teknoloji geliştiren kimsedir.
1961	David McClelland	Girişimci, faal ve ilımlı riskleri alan kimsedir.
1975	Albert Shapero	Girişimci örgütün sosyal ve ekonomik işleyişinde inisiyatif kullanan ve muhtemel başarısızlık riskini üstlenen kişidir.
1980	Karl Vesper	Girişimci ekonomist, psikolog, iş adamı ve siyasetçiler tarafından farklı algılanmaya başlamıştır.
1983	Gifford Pinchot	İç girişimci, faaliyette olan bir örgüt içerisindeki çalışan girişimcidir.
1985	Robert Hisrich	Girişimci zaman ve gayret sarf ederek farklı değerler üreten, çeşitli riskleri üstlenen ve sonunda maddi ya da manevi karşılık alan kişidir.
1995	Peter Drucker	Girişimci elindeki kaynakları düşük verimlilik alanlarından, yüksek verimlilik alanlarına aktaran ve orada tutmayı başarabilen kişidir.
1999	Jeffrey Timmons	Girişimci çağdaş önderlikle dengelenmiş davranış ve düşünüş biçimine sahip, dürüstlük ve samimiyetle doğruların inşasını yapan kişidir.
2001	Philip A. Wickham	Girişimci belirli bir projeyi kendi girişimcilik anlayışı ile geliştiren kişidir.
2002	G. Brenkert	Girişimci piyasa ekonomisinin vazgeçilmez unsurudur.
2003	L. W. Busenitze	Ekonomik refahın oluşmasında başrol oynayan kişidir.
2005	Gerhard Raab, Yvonne Stedham, Michael Neuner	Girişimci başarıya motivasyonu yüksek, risk alabilen, problem çözen, kendine güvenen ve savunan, kişisel gelişim sağlayan, rekabetçilik, belirsiz durumlara tolere eden, müşteri odaklılık, empati kuran, takım yeteneği yüksek kişidir.
2010	Zakarevičius ve Župerka.	Girişimci yeni bir özellik olarak duygusal zekâyâ sahiptir.

**Kaynak:** Ercan ve Gökdeniz, 2009: 66, Çöğürçü, 2016: 77

## 1.2. Türkiye’de Girişimciliğin Gelişim Süreci

TÜSİAD (2002), kaynağından elde edilen bilgilere göre ülkemizde girişimciliğin yaşamış olduğu tarihsel gelişim süreci dört aşamadan meydana gelmektedir. Sırasıyla Osmanlı İmparatorluğu döneminde girişimcilik anlayışı, arkasından 1923-1950 arası Cumhuriyet dönemi girişimcilik anlayışı, ardından 1950-1980 yılları arası girişimcilik ve

nihayetinde 1980 sonrası bilgi ve küreselleşme süreci girişimciliği olarak ele alınmaktadır (Pişkinsüt, 2011: 100).

### **1.2.1. Osmanlı İmparatorluğu Dönemi Girişimciliği**

Anadolu topraklarında, girişimcilik tarihinin bundan bin yıl öncesine kadar uzandığını ifade edebiliriz. Türklerin Orta Asya'dan gelerek bu topraklarını yurt tutmaları ve böylece göçebe yaşamdan yerleşik yaşama geçmeleriyle birlikte, ticaret ve özellikle de zanaatkarlık alanlarında gelişmeler yaşanmaya başlamıştır (Durukan, 2000: 27). Nitekim Selçuklu Devleti döneminde önemli bir örgütlenme olan 'Ahilik Teşkilatı'na dayalı bir Türk girişimciliği bulunmasına rağmen, Osmanlı Devleti döneminde ise ticari faaliyetlerin daha çok Ermeni, Yahudi ve Rum gibi gayrimüslim azınlıkların tekelinde kaldığı görülmektedir (İraz, 2010: 144).

Osmanlı-Türk toplumunun hiçbir döneminde gerek kültürel ve sosyal yapı gerekse de Devleti'nin yönetim tarzından dolayı büyük toprak sahipliği gibi bir yapılanma ortaya çıkmamıştır. İktisadi olarak büyük toprak sahiplerinin yerine, Osmanlı'da devletin sahip olduğu toprakları işleyip elde ettikleri ürünün bir kısmını yine devlete vergi olarak ödeyen küçük üreticiler bulunmaktaydı. Böyle bir durum, toplum içerisinde halkın kişisel anlamda ekonomik faaliyetler geliştirerek, yeni ticari fikirler ortaya çıkarmasını çok uzun bir süre engellemiştir (Candan, 2011: 161). Bu dönemde Türkler, daha çok ulemalık, bürokratiklik, askerlik ve toprak işleme gibi farklı alanlara yönlendirilmişlerdir (Aşkın vd., 2011: 62).

İmparatorluğun son dönemlerine doğru, Sanayi Devrimi'nin gerçekleşmesi ve Sultan Abdülmecit döneminde dışardan alınan ilk dış borçla birlikte girişimcilik alanında gelişmeler yaşanmaya başlanmıştır. Sultan Abdülmecit döneminde faaliyete başlayan Şirket-i Hayriye ile hizmet sektörüne bir canlanma yaşanmış olsa da yeterli miktarda sermaye ve girişimci olmadığından dolayı sanayi sektöründe çok önemli gelişmeler yaşanmamıştır. Yine bu dönemde finans alanında da birtakım gelişmeler yaşanmış ve bugünkü anlamda merkez bankası görevini yerine getiren Osmanlı Bankası kurularak, faaliyetlerine başlamıştır (Demirel ve Akbıyık, 2009: 44).

İmparatorluğun o dönemlerinde ticari faaliyetler, sanayileşmenin çok önündeydi. Osmanlı İmparatorluğunda ticaret, azınlıklar vasıtasıyla yapılıyordu. Eğer o dönemde ticaret yolu kapatılmış olsaydı, buna bağlı olarak sanayileşmede gelişmeler yaşanabilecekti. İmparatorluk bünyesinde yaşayan azınlıklar, sürekli olarak dışarıdan tahrik edildiği için, sanayi gibi yerleşime bağlı bir alanda herhangi bir tehlike durumunda sermayenin dışarıya transferine imkân olmadığı için, sanayileşme alanında istenen gelişme yaşanmamış, ticari sermayenin herhangi bir tehlike durumunda dışarıya transferi mümkün olduğundan dolayı, ticari faaliyetlere öncelik verilmiştir (Aşkın vd., 2011: 63).

II. Meşrutiyet dönemiyle birlikte İttihat ve Terakkiciler, “Milli İktisat” kavramını dile getirmiş ve iktisadi gelişme için “müteşebbis sınıfı” oluşturulması gerektiğini savunmuşlardır. Osmanlı İmparatorluğu'nda ticari hayatta önemli bir role sahip olan gayrimüslimler ve yabancıların, Türk girişimciler üzerinde yarattığı olumsuz durumları ortadan

kaldırmak “Milli İktisat”ın en önemli amaçlarından biri olarak kabul edildi. Bu doğrultuda yerli sanayicilere destekler verilmeye başlandı, millileşmek adına yabancılara tanınan imtiyazlar kaldırıldı ve milli bankaların kurulabilmesi için gerekli destekler verilmeye başlanmıştır (Altıparmak, 1998: 66).

Sanayiyi güçlendirmek için 1913 yılında “Teşvik-i Sanayi Kanunu” çıkarılmıştır. Bu kanun kapsamında sanayicilere; bedelsiz arsa verme, taşımada indirimler yapma, vergi muafiyeti hakkı verme, üretim pirimi ödeme ve üretilen ürünlerin devlet tarafından satın alınması gibi bazı teşvikler verilmiştir. Kanunun çıkartılmasının amacı ise vatandaşın elinde sermaye birikmesini sağlayarak sanayileşmeyi hızlandırmaktır (Demirel ve Akbıyık, 2009: 44).

Bu dönemde görülen sanayi hareketleri ağır sanayi ve küçük sanayi çerçevesindedir. Ağır sanayi, devletin elinde olan ve geliştirilerek devam ettirilen tersane ve tophanedir. Bunun yanında özel sektörde görülen küçük sanayi kapsamındaki işlerse dokumacılık, boyacılık, debbağlık, saraçlık ve simkeşliktir (gümüş tel çekme sanatı) (İhsanoğlu, 1999: 613-637).

### **1.2.2. 1923- 1950 Arası Cumhuriyet Dönemi Girişimciliği**

Türkiye Cumhuriyeti kurulduğu dönemde, Osmanlı Devleti’nden tarıma dayalı bir ekonomisi olan, sanayisi yok olmuş, altyapı olarak çok yoksul bir Anadolu devralmıştı. Halk eğitim olarak yetersiz ve fakirdi. Gayrimüslim halk tarım dışında kalan bütün sektörlerde egemen konumda idi. Cumhuriyetin ilan edilmesiyle beraber, gayrimüslim halk yurdu terk etmeye başlamıştı. Bunun sonucu olarak da İstanbul’un

dışında kalan yerlerde ticaret ve sanayi alanlarında büyük bir boşluk meydana gelmişti (Akpınar, 2009: 22).

Cumhuriyet dönemiyle birlikte ortaya çıkan Milliyetçilik akımı, girişimcilik alanındaki gelişmeleri etkilemiştir. Türk kökenli iş insanı ve tacir yapma çabaları yeni Türkiye Cumhuriyeti'nin ekonomik alandaki en önemli stratejilerinden birini oluşturmuştur. Bu bağlamda, 1923 yılında İzmir'de toplanan I. İktisat Kongresi'nde alınan kararlardan birisi "Türk insanından girişimci meydana getirme" kararıydı. 1930'lu yıllara kadar bu karar uygulanmıştır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 11). Cumhuriyet dönemi ekonomi politikalarının oluşmasında İzmir İktisat Kongresinde alınan kararların çok önemli etkisi olmuştur. Kongre kararları, özel girişime yönelik, korumacı ve milliyetçi bir ekonomi politikası önermekte ve devletin özel girişimi desteklemesini ve korumasını istemekteydi (Akpınar, 2009: 23). İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlarla, devletin ekonomik hayatta aktif olarak üstleneceği birtakım görevlerin olduğu, bu görevlerinde ağırlıklı olarak altyapıya yönelik olduğu belirtilmiştir. Devlet, öncelikli olarak karayolu ve demiryolu ağlarını kuracak, limanlar inşa edecektir. Haberleşmeye yönelik örgütü oluşturacak, eğitime yönelik faaliyetleri üstlenecektir. Sanayi ve ticari bankaların oluşturulmasına ve gerekirse ortaklığına öncülük edecek, ancak daha sonraki dönemlerde buralardaki paylarını özel kesime aktaracaktır. Devlet yalın bir liberal iktisat politikası yani "bırakınız yapınlar, bırakınız geçsinler" tarafı olmayacak ama iktisadi hayatın gerekliliklerini şahsen üstlenip yürüten de olmayacaktır (Yasa ve Çelik 2016: 2423).



Cumhuriyet döneminde yaşanan bir diğer kurumsal gelişmede, 1925 yılında Ticaret ve Sanayi Odalarının örgütlenmesi için gerekli olan yasal altyapının hazırlanmış olmasıdır. Bu bağlamda, girişimciler ve tüccarlar bu odalara üye olarak bazı hakların kullanılması için gerekli ön koşulu sağlamışlar, böylece de tüccar ve sanayicilerin iktisadi ve sanayi olarak örgütlenmelerinde önemli bir destek sağlanmıştır. Bu sürecin devamında, 1927’ yılında Ali İktisat Meclisi kurularak faaliyetlerine başlamıştır. Türk girişimciler için sanayi alanında faaliyette bulunmaları noktasında önemli bir kurumsal model olan bu Meclis; başta Hükümet olmak üzere, Ticaret ve Sanayi odaları ve diğer meslek gruplarından meydana gelmiştir. Bu meclisin en temel amacı, “birtakım araştırmalar yapıp ve programlar oluşturarak ekonomik gelişmeyi artıracak kararlar alınmasına yardımcı olmak” şeklinde belirlenmiştir (Tezel, 2002: 229-230).

İktisadi politikaların oluşturulmasında bilgi alt yapısının geliştirilmesi açısından bir başka yenilik de İstatistik Umum Müdürlüğü’nün 1926 yılında kurulmasıdır. Türkiye nüfusu hakkında herhangi bir rakamsal verinin olmadığı bir dönemde yapılan 1927 Nüfus, Tarım ve Sanayi Sayımları’nın ortaya koyduğu bilgiler, Türk ekonomisiyle alakalı en önemli sayısal kaynakları teşkil ettiğinden oldukça önemlidir (Bülbül, 2010: 145).

1929 yılında yaşanan büyük ekonomik buhran, dünya üzerindeki iktisadi politikaların birçoğunun bazı değişikliklere uğramasına hatta yeniden yapılanmasına yol açmıştır. Yaşanan bu büyük ekonomik kriz, Türkiye’de de etkisini göstermiş ve devletin piyasalardaki rolünü öne

çıkarmıştır. Devletin piyasadaki üretimin büyük bir kısmını gerçekleştirdiği ve piyasalara direkt olarak birtakım uygulamalarla müdahil olduğu bu dönemin bütün dünyadaki iktisadi politikalarla benzerlik gösterdiği görülmektedir (Candan, 2011: 165). Devletin liderliğinde 1932 yılının temmuz ayında başlatılan sanayileşme hareketinin, oldukça başarılı sonuçları ortaya çıkmıştır. Bu dönemde yaşanan gelişmelerle, Cumhuriyet tarihinin hiçbir döneminde karşımıza çıkmayacak şekilde, 1930-1939 yılları arasında sanayi sektörü çok önemli bir büyüme hızını yakalamıştır (İraz, 2010: 148).

Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında yaşanan bir diğer gelişme de 1932'de Atatürk'ün öncülüğünde sanayiye kapsayan beşer yıllık ekonomi planları uygulanmaya konmasıdır. İlki başarı ile uygulanan bu planların ikincisi Atatürk'ün hayatını kaybetmesi ve hemen sonrasında II. Dünya Savaşı'nın başlaması sebebiyle uygulanamamıştır. Savaş ekonomisinin de girişimciliğin gelişmesinde önemli bir engel olduğu görülmüştür (Demirel ve Akbıyık, 2009: 45-46).

Bu dönemde yaşanan başka bir olayda, Varlık Vergisi Kanununun 1942 yılında çıkarılmasıdır. Savaş döneminin getirmiş olduğu şartlarla birlikte emisyonu başvurulması ve dolayısıyla para bolluğunun yaşanması stokçuluğu artırmış ve fiyatlar genel düzeyi anormal bir derecede artmıştır. İthalatta olağanüstü kazançlar elde edilmeye başlanmış ve birtakım azınlıkların haksız gelirler elde ettiği görülmüştür. Varlık Kanunu, ortaya çıkan bu büyük kazanç ve servetin bir sefere mahsus olmak üzere vergilendirilmesi esasını getirmiştir. Kanunun amacı, Türk kökenli olmayan ticaret burjuvazisini ortadan

kaldırmaktı. Bu kanunla birlikte sermaye el değiştirmeye başlamıştır. Ancak yine de vatandaşın sorunlarına çözüm olamamıştır. İlerleyen yıllarda Milli Ekonomi Kongresi 1948 senesinde toplanmıştır. Devletçiliğe yönelik ilk tenkitler bu dönemde ortaya çıkmış, özel girişimi savunanlar yüksek orandaki devletçiliğin özel girişimin gelişme olanaklarını azalttığını öne sürmüşlerdir. Yine bu dönemde, sanayide özel sektörün oranı bir önceki döneme nazaran önemli bir gelişme göstermiştir (Danısık, 2001: 28-29).

### **1.2.3. 1950-1980 Arası Girişimcilik**

Bu dönemin en belirgin özelliği, devletin ekonomiye müdahalesini artırdığı bir ekonomi politikası uygulanmış olmasıdır. Dönemin başlarında liberal ekonomiye dönük, piyasa ve özel sektör yanlısı sözler verilmişse de gerçekte ise karışık devlet müdahaleleriyle piyasayı daraltan ve bu müdahalelerde sürekli değişikliğe giderek iş dünyasını sıkıntıya sokan bir iktisadi yönetim anlayışı uygulanmıştır. Ancak bu müdahalelere karşın yine aynı dönemde özel sektörün geliştirilmesine dönük önceki dönemlerin aksine önemli kararlar da alınmıştır. Örnek olarak, 1950 yılında Sınaî Kalkınma Bankası'nın kurulmasıyla birlikte sağlanacak olan kredilerle özel sektörün geliştirilmesi düşüncesi ortaya çıkmıştır. Uygulama aşamasında bazı sorunlarla karşılaşılmasına rağmen, Sınaî Kalkınma Bankasının kurulması, girişimcilik tarihimizdeki önemli aşamalarından birisi olarak değerlendirilir (Candan, 2011: 165-166).

1960-1970 yıllar, Türkiye’de özel girişimcilikte önemli gelişmelerin yaşandığı bir dönemdir. Bu yıllar arasında üretimi artırmak reel bir hedef olmuştur. 1963 ve 1968 yıllarında yapılan beş yıllık kalkınma planları girişimciliğin gelişiminde öncülük etmiştir.

1970’li yıllardaki girişimcilerin temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Arıkan, 2002: 15):

- Çoğu yurt içinde ve yurt dışında yükseköğrenim görmüş kişilerdir,
- Var olan geleneksel tüccar zihniyetini aşmaya çalışan kişilerdir,
- Kullanılmakta olan geleneksel üretim yöntemlerini ileri aşamalara götürmek gayesindedirler,
- Üretme hırsına sahiptirler. Ancak yatırımın diğer unsurlarını oluşturan yönetim felsefesi, kalite, uygun fiyat ve verimlilik ilkelerini göz ardı etmemektedirler.

Bu yıllarda yaşanan önemli gelişmelerden birisi, 1963 yılında Devlet Planlama Teşkilatının kurularak, devletin pek çok faaliyetinde planlı olarak harekete geçmesine öncülük etmesidir. Bu dönemde Türkiye’de uygulanan sanayi politikasının temelini, ithal ikamecilik yani yurt dışından alınan mevcut marka ve bu markaların üretimlerinin ülkede yapılması çalışmaları oluşturmuştur. Yapılan bu planlı ilerleme gayreti ilk dönemlerinde belirli bir düzen içerisinde seyrederek olumlu bir hava estirmesine rağmen, 1970’li yıllarda uygulanan popülist politikalar, bu dönemde iç karışıklıkların ortaya çıkmasına sebep olan ideolojik çekişmeler, ortaya çıkan petrol krizi, Türkiye’nin 1974 yılında

yapmış olduğu Kıbrıs çıkartması ve sonrasında gelen ekonomik ambargo gibi sebeplerle dış borçların ödemesinde yaşanan sıkıntı, işsizlikle ve enflasyon birlikte varlığını hissettiren ekonomik darboğazlar, askeri darbeler ve siyasi istikrarsızlıklar iş dünyasının gelişmesini engellemiş ve girişimcilik başarısını düşürmüştür (Öztürk, 2008: 30-31).

#### **1.2.4. 1980 Sonrası Bilgi ve Küreselleşme Süreci Girişimciliği**

Özal'lı yıllar olarak da adlandırılan 1980'li yıllar, girişimcilik açısından önemli gelişmelerin kaydedildiği ve Türkiye ekonomisinin miladı kabul edilen yıllardır. IMF gibi uluslararası kuruluşlarında katkısıyla adım adım dış ticaret serbestliği ve dünya ekonomisine açık kapı koşullarında bütünleşme sürecinin başlatıldığı yıllardır. Bu süreçte, 24 Ocak 1980 kararlarının yürürlüğe konması ile ekonomik gelişme konusunda strateji değişikliğinin yaşandığı görülmektedir. Alınan bu kararlar ile ülkemizde ithal ikamesine dönük kalkınma stratejisinden vazgeçilerek, serbest piyasa ekonomisi kuralları içerisinde, ihracata yönelik bir kalkınma stratejisinin uygulanması kararlaştırılmıştır. Yaşanan bu strateji değişikliğiyle birlikte, serbest piyasa ekonomisi sistemini ve sistemin en önemli unsurlarından olan girişimciliği ve özellikle de ihracata yönelik girişimciliği destekleme politikaları uygulanmaya başlamıştır (Akpınar, 2009: 25).

Bu dönemde, devletin ekonomiden çekilmesi amacıyla özelleştirme konusu tartışılmaya ve kısmen uygulanmaya başlamıştır. Bir önceki döneme göre yavaş da olsa sanayi sektörü gelişmeye devam etmiştir.

En göze çarpan gelişmelerden biri ise hizmet sektöründe girişimciliğin artmasıdır.

1980'lerden bugüne geldikçe girişimcilik felsefesinde de değişimler yaşanmıştır. İhracata yönelik ve teknoloji yoğun girişimcilik faaliyetleri artmıştır. En önemli değişim ise klasik faktörlerin yerini bilginin almasıdır. Bu çağda bilgi, girişimcilerin ve işletmelerin stratejik kaynağı haline dönüşmüştür. Girişimciler için bilgiye dayalı teknolojiler ve bilgi transferi önem kazanmış, böylece bilgi tabanlı faaliyet gösteren girişimlerin sayısında artış yaşanmıştır (Demirel ve Akbıyık, 2009: 46).

Yaşanan bu gelişmelerle paralel olarak, dünyaya açılma, serbest piyasa ekonomisinin işlerlik kazanması ile birlikte artan rekabet sonucu ortaya yepyeni bir girişimci tipi çıkmıştır. Bu girişimci tipinin önemli özellikleri arasında; bilgi teknolojilerinden faydalanan, dinamik, değişime ve gelişmeye açık, profesyonel yönetim kurallarına göre hareket eden, öncelikli kaliteli mal ve hizmet üretmeyi düşünen, yüksek öğrenimini görmüş, piyasanın beklentilerini karşılayan, müşteri mutluluğunu hedefleyen özellikler öne çıkmaktadır. Girişimci profilindeki bu önemli gelişme sonucu piyasaya yeni ve güçlü işletmeler çıkmıştır (Tekin, 2005: 8).

Sonuç olarak, 1980 yılından bugüne Türkiye'de girişimcilik alanında pek çok önemli gelişme yaşanmıştır. Türk girişimcisi pazarı, rekabeti ve kaliteyi öğrenmeye başlamıştır. Bu konuda geleceğe çok daha iyimser olarak bakabileceğimiz önemli başarıların yakalandığı görülmektedir (Aşkın vd., 2011: 70).

## KAYNAKÇA

- Akpınar, S. (2009). Girişimciliğin Temel Bilgileri, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Altıparmak, A. (1998), Türkiye'de Cumhuriyetin İlk Yıllarında Müteşebbis Sınıfının Gelişimi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 13, ss. 169-181.
- Arıkan, S. (2002). Girişimcilik, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Aşkın, A., Nehir, S. ve Vural, S.Ö. (2011). Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi 6(2), ss. 55-72.
- Bocutoğlu, E. (2012). İktisadi Düşünceler Tarihi, Trabzon: Murathan Yayınevi.
- Bülbül, Y. (2010). Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Özel Girişimciliğe Yönelik Devlet Politikaları, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2010-11.
- Candan, H. (2011). Osmanlı'dan Günümüze Türk Topraklarında Girişimcilik Serüvenine Dair Bir Değerlendirme, KSÜ İİBF Dergisi, 6(2), ss. 157-174.
- Çöğürçü, İ. (2016). İktisadi Doktrinlerde Geçmişten Günümüze Girişimciliğin Önemi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 35, ss. 65-80.
- Danışık, Ş. (2001). Türkiye'deki Girişimci Profili, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi.
- Demirel, E.T ve Akbıyık, N. (2009). Girişimcilik Kavramı ve Ortaya Çıkışı, M. Tikici, A. Aksoy (Ed.), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi (ss. 5-67), Ankara: Nobel Yayınları.
- Dolgun, U. (2003). Girişimcilik, İstanbul: Alfa Yayın.
- Durukan, T. (2000). Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 4(1), ss. 25-37.
- Ercan, S. ve Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan, Bilig, 49, ss. 59-82.
- Ersoy, A. (2008). İktisadi Teoriler ve Düşünceler Tarihi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gümüšoğlu, Ş. ve Karaöz, B. (2014). Tarihsel Süreçte Girişimcilik: Muğla Örneği, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(1), ss. 97-116.
- Güran, T. (1991). İktisat Tarihi, İstanbul: Acar Matbaacılık -Yayıncılık.
- İhsanoğlu, E. (1999). Osmanlı Devleti Tarihi, İstanbul: Feza Gazetecilik AŞ.

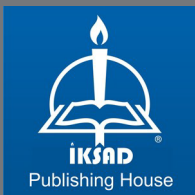
- İraz, R. (2010). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler, Konya: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Küçük, O. (2005). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Landström, H. (2005). Pioneers In Entrepreneurship And Small Business Research, Springer Science.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). Girişimcilik ve KOBİ'ler, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Özkul, G. (2008). Girişimcilik Teorileri ve Girişimci Tipleri: Antalya-Burdur-Isparta İllerinde (İbbs Düzey 2 Tr61 Bölgesinde) İmalat Sanayi KOBİ'lerindeki Girişimciler Üzerine Bir İnceleme, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Öztürk, İ. (2008). Girişimcilik Raporu. (Rapor No:1). İGİAD 2008 Girişimcilik Raporu.
- Pişkinsüt, E. (2011). Girişimciliğin Türkiye'deki Ekonomik Kalkınmaya Etkileri: KOBİ Örneği, Sosyoloji Araştırmaları Dergisi, 2, ss. 95-116.
- Ripsas, S. (1998). Towards An Interdisciplinary Theory Of Entrepreneurship, Small Business Economics, Kluwer Academic Publishers, Vol: 10, ss. 103-115.
- Sciascia, S. ve De Vita, R. (2004). The Development of Entrepreneurship Research, Liuc Papers, 146(19), ss. 1-37.
- Tekin, M. (2005). Hayallerin Gerçeğe Dönüşümü Girişimcilik, Konya: Güney Matbaacılık.
- Tezel, Y.S. (2002). Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950), Ankara: Yurt Yayınları.
- Topkaya, Ö. (2013). Tarihsel Süreçte Girişimcilik Teorisi: Girişimciliğin Ekonomik Büyüme ve İstihdam Boyutu, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (Journal of Entrepreneurship and Development), 8(1), ss. 29-54.
- Turanlı, R. (2011). İktisadi Düşünceler Tarihi, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Tutar, H. ve Altınkaynak, F. (2013). Girişimcilik (Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci), Ankara: Detay Yayıncılık.



- TÜSİAD, (2002). Türkiye’de Girişimcilik, Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu, TÜSİAD-T/2002-12/340.
- Yasa, B.D. ve Çelik, F. (2016). Cumhuriyet ile Birlikte Girişimciliği Etkileyen Politikalar Üzerine Bir İnceleme: 1923-1929, International Journal of Human Sciences, 13(1). ss. 2418-2430.







**iSBN: 978-625-7897-15-0**