T.C.

BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

# İŞLETMELERDE YÖNETİŞİM VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARACILIĞIYLA DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER ZİNCİRİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İHRACATÇI FİRMALAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA

**Ayşegül AKMEŞE**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Mehmet GÜVEN**

**BİNGÖL 2024**

**T.C.**

**BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

# İŞLETMELERDE YÖNETİŞİM VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARACILIĞIYLA DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER ZİNCİRİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İHRACATÇI FİRMALAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA

**Ayşegül AKMEŞE**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Mehmet GÜVEN**

**BİNGÖL 2024**

## İÇİNDEKİLER

ETİK İZİN BELGESİ ..... X
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ ..... XI
TEZ KABUL VE ONAY ..... XII
ÖNSÖZ ..... XIII
ÖZET ..... XIV
ABSTRACT ..... XVII
KISALTMALAR ..... XX
TABLO LİSTESİ ..... XXI
ŞEKİL LİSTESİ ..... XXIII
GRAFİK LİSTESİ ..... XXIV
GİRİŞ ..... 1

**BİRİNCİ BÖLÜM**
**YÖNETİŞİM KAVRAMININ TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ**

1.1.Yönetişim Kavramı ..... 6
1.2.Yönetişimin Tarihsel Gelişimi ..... 7
1.3. Yönetişim Paydaşları ..... 8
1.3.1. Hükümet ..... 9
1.3.2. Tedarikçiler ..... 9
1.3.3. Çalışanlar ..... 9
1.3.4. Müşteriler ..... 10
1.3.5.Medya Kuruluşları ..... 10
1.3.6. Rakipler ..... 10
1.3.7.İşletme Sahipleri ..... 11
1.3.8. Sivil Toplum Kuruluşları ..... 11
1.3.9. Sendikalar ..... 11
1.3.10. Toplum ..... 11
1.4.Yönetişimin Mekânsal Boyutları ..... 12
1.4.1.Küresel Yönetişim ..... 12
1.4.2. Ulusal Yönetişim ..... 13
1.4.3. Bölgesel Yönetişim ..... 13
1.5. Yönetişimin Temel Özellikleri ..... 14
1.6. Yönetişimin Temel İlkeleri ..... 14
1.6.1. Şeffaflık ..... 16

1.6.2. Hesap Verilebilirlik ..... 16
1.6.3. Eşitlik ..... 17
1.6.4. Etkinlik ..... 17
1.6.5. Sorumluluk ..... 17
1.6.6. Katılım ..... 18
1.6.7.Cevap Verilebilirlik ..... 18
1.6.8. Hukukun Üstünlüğü ..... 18
1.6.9. Stratejik Vizyon ..... 18
1.7. Küresel Yönetişim Kavramı ..... 19
1.8. Yönetişim ve Değer Zinciri ..... 21

**İKİNCİ BÖLÜM**
**ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI**

2.1. Örgüt Kavramı ..... 22
2.2. Örgüt Kuramı ve Yaklaşımları ..... 22
2.2.1.Bilimsel Yönetişim Yaklaşımı ..... 23
2.2.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı ..... 24
2.2.3.Bürokrasi Yaklaşımı ..... 24
2.2.4.Sistem Yaklaşımı ..... 24
2.2.5. Durumsallık Yaklaşımı ..... 25
2.2.5.1.Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ..... 25
2.2.5.2.İşlem Maliyeti Yaklaşımı ..... 25
2.2.5.3.Vekalet Kuramı ..... 25
2.2.5.4. Örgütsel Ekoloji ..... 26
2.3.Öğrenme Kavramı ..... 26
2.3.1.Öğrenme Seviyeleri ..... 27
2.3.2. Öğrenme Kuramları ..... 28
2.3.2.1.Davranışçı Öğrenme Kuramları ..... 28
2.3.2.1.1. Klasik Koşullanma ..... 28
2.3.2.1.2. Edimsel Koşullanma ..... 29
2.3.2.2. Bilişsel Öğrenme Kuramı ..... 29
2.3.2.3. Duyuşsal Öğrenme Kuramı ..... 30
2.3.2.4. Beyin Temelli Öğrenme Kuramı ..... 31
2.4. Örgütsel Öğrenme ..... 31
2.4.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı ..... 32
2.4.2. Örgütsel Öğrenme Önemi ..... 33
2.4.3. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler ..... 35

2.4.3.1. Paylaşılan vizyon .....36
2.4.3.2. Örgüt Kültürü .....36
2.4.3.3. Esneklik Sağlayacak Strateji .....36
2.4.3.4. Çevresel Faktörler .....36
2.4.3.5. Organizasyonun Yapısı .....37
2.4.3.6. Teknolojinin Önemi .....37
2.4.3.7. Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Unutma Yeteneği .....37
2.4.4. Örgütsel Öğrenmenin Önündeki Engeller .....37
2.4.5. Örgütsel Öğrenme Süreci .....38
2.4.6.Öğrenen Organizasyonlar .....39

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**
**DİJİTALLEŞME VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM**

3.1. Dijitizasyon ve Dijitalleşme .....41
3.2. Dijital Bilgi .....42
3.3. Dijital Toplum .....42
3.4. Dijitalleşmenin Önemi .....43
3.5. Dijital Dönüşüm .....46
3.6. Dijital Dönüşüm Süreci .....49
3.7.Dijital Dönüşümde En Çok Öne Çıkan Yetkinlikler .....51
3.8. İşletmelerin Dijital Dönüşümü .....51
3.9. Türkiye'de Dijital Dönüşüm .....54
3.10. Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilir Değer Zinciri .....57

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**
**SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER ZİNCİRİ**

4.1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Kapsamı .....59
4.2. Sürdürülebilir Kalkınma .....59
4.3. Sürdürülebilirlik ve Boyutları .....61
4.3.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik .....61
4.3.2. Sosyal Sürdürülebilirlik .....62
4.3.3. Çevresel Sürdürülebilirlik .....62
4.4. Sürdürülebilir İşletme Kavramı .....63
4.5. İşletmeleri Sürdürülebilir Olmaya İten Temel Güçler .....65
4.6. Değer, Değer Zinciri, Değer Zinciri Analizi Kavramları .....67
4.6.1. Değer Kavramı .....67
4.6.2. Değer Zinciri Kavramı .....67
4.6.3. Değer Zinciri Analizi .....69

4.7. İşletmelerde Değer Zinciri Faaliyetleri ..... 71
4.7.1. Temel Faaliyetler ..... 71
4.7.1.1.Üretim ..... 71
4.7.1.2. İçe Doğru Lojistik ..... 72
4.7.1.3. Dışa Doğru Lojistik ..... 72
4.7.1.4. Satış ve Pazarlama ..... 72
4.7.1.5. Satış Sonrası Hizmetler ..... 73
4.7.2. Destekleyici Faaliyetler ..... 73
4.7.2.1. İşletme Altyapısı ..... 73
4.7.2.2. Tedarik ..... 73
4.7.2.3. İnsan Kaynakları yönetimi ..... 73
4.7.2.4. Teknoloji ..... 74
4.8. Değer Zincirinden Küresel Değer Zincirine Geçiş ..... 74
4.9. Sürdürülebilir Değer Zinciri ..... 74
4.10. Sürdürülebilir Değer Zincirinde Ekonomik, Sosyal ve Çevresel Boyutlar ve Örnekler ..... 75

**BEŞİNCİ BÖLÜM**
**İHRACAT KAVRAMI VE TÜRKİYE'DE İHRACAT**

5.1. İhracatın Tanımı ve Önemi ..... 78
5.2. İhracatın Türleri ..... 80
5.2.1. Serbest İhracat ..... 81
5.2.2. Kayda Bağlı İhracat ..... 82
5.2.3. Ön İzne Bağlı İhracat ..... 82
5.2.4. Konsinye İhracat ..... 82
5.2.5. Transit Ticaret ..... 83
5.2.6. Ticari Kiralama ..... 83
5.2.7. Kredili İhracat ..... 83
5.2.8. Offset Kapsamında Yapılacak İhracat ..... 83
5.3. Türkiye'de İhracat Politikalarının Gelişimi ..... 84
5.4. Türkiye'nin Toplam İhracat ve Toplam İthalat Değeri ..... 84
5.5. Türkiye'de İhracatın Mal Gruplarına Göre Dağılımı ..... 86
5.6. Türkiye'de İller Bazında İhracat ..... 89
5.7. İhracatta Sürdürülebilir Değer Zinciri ..... 90
5.10. Yönetişim, Örgütsel Öğrenme, Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilir Değer Zinciri İlişkisi ve Araştırma Hipotezleri ..... 92

**ALTINCI BÖLÜM**
**İŞLETMELERDE YÖNETİŞİM VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARACILIĞIYLA DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER**

**ZİNCİRİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İHRACATÇI FİRMALAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

6.1. Araştırma Metodu ve Uygulama ..... 101
6.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi ..... 104
6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları ..... 105
6.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi ..... 106
6.5. Veri Toplama Yöntemi ..... 108
6.6. Verilerin Analizi ve Bulgular ..... 109
6.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler ..... 110
6.6.1.1. Demografik Özellikler ve Firma Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ..... 110
6.6.1.2. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ..... 114
6.6.1.2.1.Yönetişim Algılarına İlişkin Bulgular ..... 114
6.6.1.2.2. Örgütsel Öğrenmeye Algılarına İlişkin Bulgular ..... 115
6.6.1.2.3. Dijital Dönüşüm Algılarına İlişkin Bulgular ..... 116
6.6.1.2.4. Sürdürülebilir Değer Zinciri Algılarına İlişkin Bulgular ..... 117
6.6.2. Faktör Analizi ..... 120
6.6.2.1. Açımlayıcı Faktör Analizi ..... 120
6.6.2.1.1. Sürdürülebilir Değer Zinciri Ölçeğine Yönelik Açımlayıcı Faktör Analizi ..... 121
6.6.2.1.2. Yönetişim Ölçeği AFA Sonuçları ..... 125
6.6.2.1.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeği AFA Sonuçları ..... 126
6.6.2.1.4. Dijital Dönüşüm Ölçeği AFA Sonuçları ..... 128
6.6.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi ..... 130
6.6.2.2.1. Sürdürülebilir Değer Zinciri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ..... 132
6.6.2.2.2. Dijital Dönüşüm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ..... 135
6.6.2.2.3. Yönetişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ..... 137
6.6.2.2.4. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ..... 139
6.6.3. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi ..... 142
6.6.4. Normallik ve Homojenlik Testi ..... 143
6.6.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular ..... 145
6.6.6. Araştırma Modelinin (Yapısal Eşitlik Modellemesi) Analizi ve Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi ..... 148
6.6.6.1. Ölçüm Modelinin Değerlendirmesi ..... 151
6.6.6.2. Araştırmanın Yapısal Modelinin Değerlendirilmesi ..... 154
6.6.6.3. Aracılık Etkisinin Değerlendirilmesi ..... 156

**SONUÇ VE ÖNERİLER** ..... 168
**KAYNAKÇA** ..... 198
**EKLER** ..... 205
ÖZGEÇMİŞ ..... 208

## ETİK İZİN BELGESİ

Doktora tezi olarak hazırladığım [İşletmelerde Yönetişim ve Örgütsel Öğrenme Aracılığıyla Dijital Dönüşümün Sürdürülebilir Değer Zinciri Üzerindeki Etkisi: İhracatçı Firmalar Üzerine Bir Uygulama] adlı çalışma Bingöl Üniversitesi Etik İzin Kurul Başkanlığı tarafından verilen [16.06.2023] tarih ve [E.110046] sayılı izni ile yapılmıştır.

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi Olarak hazırladığım "İşletmelerde Yönetişim ve Örgütsel Öğrenme Aracılığıyla Dijital Dönüşümün Sürdürülebilir Değer Zinciri Üzerindeki Etkisi: İhracatçı Firmalar Üzerine Bir Uygulama" adlı çalışmanın öneri aşamasından çalışma aşamasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

28/11/2024
İmza
Ayşegül AKMEŞE

**TEZ KABUL ONAY FORMU**

**BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Ayşegül AKMEŞE tarafından hazırlanan "*İşletmelerde Yönetişim ve Örgütsel Öğrenme Aracılığıyla Dijital Dönüşümün Sürdürülebilir Değer Zinciri Üzerindeki Etkisi: İhracatçı Firmalar Üzerine Bir Uygulama*" başlıklı bu çalışma 28/11/2024 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

**TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)**

| | |
|---|---|
| Başkan: Prof. Dr. Hüseyin ALTAY | İmza: |
| Danışman: Doç. Dr. Mehmet GÜVEN | İmza: |
| Üye: Prof. Dr. Sait PATIR | İmza: |
| Üye: Prof. Dr. Salih YEŞİL | İmza |
| Üye: Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre AYNA | İmza: |

**ONAY**

Bu Tez, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun …/…/ 202... tarih ve .....sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Unvanı Adı Soyadı
Enstitü Müdürü

# ÖNSÖZ

İşletmelerde Yönetişim ve Örgütsel Öğrenme Aracılığıyla Dijital Dönüşümün Sürdürülebilir Değer Zinciri Üzerindeki Etkisi: İhracatçı Firmalar Üzerine Bir Uygulama isimli çalışmada dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişim ve örgütsel öğrenmenin aracılık etkisi ölçülmüştür. Sürdürülebilirlik kavramı günümüzde önemi gittikçe artan bir kavram olmakla birlikte işletmeler açısından da hem çevreye karşı duyarlı olmayı hem de rekabette işletmelere avantaj sağlayacak değerler oluşturmayı sağlayan bir etkiye sahiptir. Bu açıdan düşünüldüğünde, ilgili literatür incelendiğinde dijital dönüşümün işletmelerin değer zincirinde yer alan faaliyetlerin çevreye zararını minimuma indirecek ya da ortadan kaldıracak şekilde gerçekleşmesine olanak tanıdığı yönetişim ve örgütsel öğrenmenin ise bu süreci desteklediği görülmektedir. Bu doğrultuda, bu kapsamda bir çalışmanın olmaması nedeniyle ilgili çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde mütevaziliği ve dürüstlüğü ile örnek aldığım ender insanlardan biri olan saygıdeğer hocam Doç. Dr. Mehmet GÜVEN'e, Tez İzleme Komitesi Üyeleri saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Sait PATIR ve Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre AYNA'ya, Tez Jürisi Üyeleri değerli hocalarım Prof. Dr. Hüseyin ALTAY ve Prof. Dr. Salih YEŞİL'e bu çalışmadaki bilgi, emek ve destekleri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışma sürecinde her zaman desteklerini esirgemeyen sevgili babam Mehmet AKMEŞE, annem Sabiha AKMEŞE ve kardeşlerime hayatım boyunca göstermiş oldukları sonsuz sevgi, şefkat, sabır ve anlayışlarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

# ÖZET


**Tezin Başlığı:** İşletmelerde Yönetişim ve Örgütsel Öğrenme Aracılığıyla Dijital Dönüşümün Sürdürülebilir Değer Zinciri Üzerindeki Etkisi: İhracatçı Firmalar Üzerine Bir Uygulama

**Tezin Yazarı:** Ayşegül AKMEŞE

**Danışman:** Doç. Dr. Mehmet GÜVEN

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Bilim Dalı:** İşletme

**Kabul Tarihi:**28/11/2024

**Sayfa Sayısı:** 25 (ön kısım) + 201 (tez) +10 (ekler)

Son yıllarda dijital teknolojilerdeki hızlı gelişmeler ve ilerlemeler, firmaların temel iş operasyonlarını, süreçlerini ve stratejilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Yaygın bir dijital dönüşüm sürecinden geçen firmaların, değer oluşturma ve sunma biçimlerinde değişiklikler meydana gelmektedir (Kraus vd., 2022). Özellikle geleneksel firmalarda sürdürülebilir değer oluşturmak, firmanın temel iş modelini sürekli olarak etkin bir biçimde uyarlamasına ve yenilemesine bağlıdır (Achtenhagen vd., 2013). Dijital dönüşüm, firmaların verimliliğini arttırma, nakliye, dağıtım süreçlerinde etkinliği sağlama ve lojistik kaynaklarının optimize edilmesi açısından birçok alanda iyileştirme sağlamaktadır (Junge ve Straube, 2020). Dijitalleşme sürecine uyum sağlayan ve tüm süreçlerinde teknolojik dönüşüme önem veren işletmelerin çevreye olan olumsuz etkilerinin azaldığı bazı araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir. Ayrıca bu işletmelerin karbon emisyonlarını önemli ölçüde azalttığı ve sürdürülebilirliğe katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Sürdürülebilirlik faaliyetlerine katkı sağlayan diğer bir unsurun ise yönetişim olduğu vurgulanmaktadır. Değer zincirindeki tüm faaliyetlerinde sürdürülebilirlik ilkesini esas alan işletmelerde zincirin nasıl yönetileceği, koordine ve kontrol edileceği konusunda yönetişim kavramı yol gösterici olmaktadır. Sürdürülebilir değer zincirinde kaynakların nasıl dağıtılacağı, zincirde yer alan paydaşlar arasındaki ilişkiler yönetişim yapısı ile belirlenmektedir. Tüm bu süreçlerde organizasyonun ihtiyaç duyduğu bilgilerin elde edilmesi ya da üretilmesi, dağıtılması ve değerlendirilmesi ise örgütsel öğrenme ile mümkün olmaktadır. Ayrıca örgütsel öğrenmeyi gerçekleştiren organizasyonlar sürdürülebilir çözümler üretebilmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde, ilgili literatürde dijital dönüşümün işletmelerin değer zincirinde yer alan

faaliyetlerin çevreye zararı en aza indirecek ya da ortadan kaldıracak şekilde gerçekleşmesine olanak tanıdığı, yönetişim ve örgütsel öğrenmenin ise bu süreci desteklediği görülmektedir.

Bu doğrultuda çalışma, dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişim ve örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırma evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren ihracatçı firmalarda istihdam edilen yönetici/ müdür ve işletme sahip/ ortaklar oluşturmaktadır. Anket verileri, yüz yüze ve LinkedIn üzerinden ilgili pozisyonlara sahip kişiler ile bire bir iletişim kurularak elde edilmiştir. Araştırma doğrultusunda dağıtılan anketlerin sadece 393 tanesi cevaplandırılmıştır. Anket tekniği ile elde edilen verilerin analizinde IBM Statistic SPSS 23 ve AMOS 23 paket programları kullanılarak açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik, homojenlik ve korelasyon testleri yapılmış olup hipotezlerin test edilmesi amacıyla da yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Araştırmada literatürde yer alan teorik bilgilerden hareketle model oluşturulmuştur. Kavramsal modelde yer alan hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli ile dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişim ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolü analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik model analizi sonucunda elde edilen veriler ışığında; dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri, yönetişim ve örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu, yönetişimin sürdürülebilir değer zinciri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir değer zinciri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişim ve örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinin olduğu ve bu etkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma en güncel verilere dayanması ve sürdürülebilir değer zincirine etki eden farklı değişkenleri incelemesi açısından literatüre katkı sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetişim, Örgütsel Öğrenme, Dijital Dönüşüm, Sürdürülebilir Değer Zinciri

# ABSTRACT


| |
|---|
| **Title of the Thesis:** The Impact of Digital Transformation on the Sustainable Value Chain through Governance and Organizational Learning in Businesses: An Application on Exporting Companies |
| **Author of the Thesis:** Ayşegül AKMEŞE |
| **Advisor:** Assoc. Dr. Mehmet GÜVEN |
| **Department:** Business Administration |
| **Field of Science:** Business Administration |
| **Acceptance Date:** November 28, 2024 |
| **Number of pages:** 25 (preliminary) + 201 (thesis) +10 (appendix) |
| In recent years, rapid developments and advances in digital technologies have significantly affected the core business operations, processes and strategies of companies. Companies undergoing a widespread digital transformation process are experiencing changes in the way they create and deliver value (Kraus et al., 2022). Especially in traditional companies, creating sustainable value depends on the continuous and effective adaptation and renewal of the company's core business model (Achtenhagen et al., 2013). Digital transformation provides improvements in many areas in terms of increasing the efficiency of companies, ensuring efficiency in transportation and distribution processes and optimizing logistics resources (Junge and Straube, 2020). Some researchers argue that businesses that adapt to the digitalization process and attach importance to technological transformation in all their processes have reduced negative effects on the environment. It has also been concluded that these businesses significantly reduce carbon emissions and contribute to sustainability. It is emphasized that another element that contributes to sustainability activities is governance. The concept of governance provides guidance on how the chain will be managed, coordinated and controlled in businesses that base all their activities in the value chain on the principle of sustainability. How resources will be distributed in the sustainable value chain and the relationships between stakeholders in the chain are determined by the governance structure. Obtaining or producing, distributing and evaluating the information needed by the organization in all these processes is possible through organizational learning. Additionally, organizations that perform organizational learning can produce sustainable |

solutions. Considered from this perspective, it can be seen in the relevant literature that digital transformation allows activities in the value chain of businesses to be carried out in a way that minimizes or eliminates damage to the environment, and governance and organizational learning support this process.

In this context, the study aims to measure the mediating effect of governance and organizational learning on the impact of digital transformation on the sustainable value chain. The research universe consists of managers/directors and business owners/partners employed in export companies operating in Turkey. The survey data was obtained by communicating face-to-face and one-on-one with people in relevant positions via LinkedIn. Only 393 of the surveys distributed in line with the research were answered. In the analysis of the data obtained with the survey technique, exploratory and confirmatory factor analysis, reliability, homogeneity and correlation tests were conducted using IBM Statistic SPSS 23 and AMOS 23 package programs, and structural equation modeling was used to test the hypotheses. A model was created in the research based on the theoretical information in the literature. Structural equation model was used to test the hypotheses in the conceptual model. The mediating role of governance and organizational learning in the impact of digital transformation on the sustainable value chain was analyzed with the structural equation model. In the light of the data obtained as a result of the structural equation model analysis; It was concluded that digital transformation has a positive and significant effect on sustainable value chain, governance and organizational learning, governance has a positive and significant effect on sustainable value chain, organizational learning does not have a significant effect on sustainable value chain, governance and organizational learning have a mediating effect on the effect of digital transformation on sustainable value chain and this effect is significant. The study contributes to the literature in terms of being based on the most up-to-date data and examining different variables affecting the sustainable value chain.

**Keywords:** Governance, Organizational Learning, Digital Transformation, Sustainable Value Chain

## KISALTMALAR

| | |
|---|---|
| **IMF** | Uluslararası Para Fonu |
| **OECD** | Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü |
| **CIA** | Merkezi Haber Alma Teşkilatı |
| **IBM** | Uluslararası İş Makineleri |
| **AR-GE** | Araştırma ve Geliştirme |
| **TUSİAD** | Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği |
| **MUSİAD** | Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği |
| **YASED** | Uluslararası Yatırımcılar Derneği |
| **SDP** | Sanayi Dönüşüm Platformu |
| **IOT** | Nesnelerin İnterneti |
| **SKH** | Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri |
| **DZA** | Değer Zinciri Analizi |
| **DTÖ** | Dünya Ticaret Örgütü |
| **TÜİK** | Türkiye İstatistik Kurumu |
| **STA** | Serbest Ticaret Anlaşmaları |
| **AYM** | Anayasa Mahkemesi |
| **AFA** | Açımlayıcı Faktör Analizi |
| **DFA** | Doğrulayıcı Faktör Analizi |
| **YEM** | Yapısal Eşitlik Modeli |
| **İKY** | İnsan Kaynakları Yönetimi |
| **ISO** | Uluslararası Standardizasyon Örgütü |

# TABLO LİSTESİ

**Tablo No** **Sayfa No**

**Tablo 1.1:** OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri……...15
**Tablo 3.1:** Toplum 4.0'dan 5.0'a Değişiklikler……..43
**Tablo 5.1:** Ürün Grubuna Göre İhracat……..86
**Tablo 5.2:** İhracatın Ülke Gruplarına Göre Dağılımı……88
**Tablo 5.3:** İhracatın İller Bazında Dağılımı…….....89
**Tablo 6.1:** Türkiye'de 2022 Yılında Faaliyet Gösteren İhracatçı Firma Sayılarının Bölgelere Göre Dağılımı…….....107
**Tablo 6.2:** Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı……..……...109
**Tablo 6.3:** Yaşa Göre Frekans Dağılımı……110
**Tablo 6.4:** Eğitim Düzeyine Göre Frekans Dağılımı…….……110
**Tablo 6.5:** Firmanın Kuruluş Yılına Göre Frekans Dağılımı……..110
**Tablo 6.6:** Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör Grubuna Göre Frekans Dağılımı……111
**Tablo 6.7:** Firmanın Faaliyet Gösterdiği Bölgeye Göre Frekans Dağılımı……..111
**Tablo 6.8:** Katılımcıların Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı……111
**Tablo 6.9:** Firmanın **Ya**sal Olarak Statüsüne Göre Frekans Dağılımı……..112
**Tablo 6.10:** Firmadaki Çalışan Sayısına Göre Frekans Dağılımı…….112
**Tablo 6.11**: Katılımcıların Firmadaki Pozisyonlarına Ait Frekans Dağılımı…….....113
**Tablo 6.12:** İhracatın Firmanın Toplam Satışları İçerisindeki Oranına Ait Frekans Dağılımı……...……..113
**Tablo 6.13:** Firmanın İhracat Tecrübesine Göre Frekans Dağılımı……...113
**Tablo 6.14.** Yönetişim Değişkenine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bulgular……...114
**Tablo 6.15:** Örgütsel Öğrenme Değişkenine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bulgular.....116
**Tablo 6.16:** Dijital Dönüşüm Değişkenine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bulgular…….....117
**Tablo 6.17:** Sürdürülebilir Değer Zinciri Değişkenine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bulgular……..118

**Tablo 6.18:** Sürdürülebilir Değer Zinciri Ölçeği AFA Sonuçları……..122
**Tablo 6.19:** Yönetişim Ölçeği AFA Sonuçları……..……125
**Tablo 6.20:** Örgütsel Öğrenme Ölçeği AFA Sonuçları……..…….....127
**Tablo 6.21:** Dijital Dönüşüm Ölçeği AFA Sonuçları …….…...129
**Tablo 6.22:** Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri……..…131
**Tablo 6.23:** Sürdürülebilir Değer Zinciri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları…….....133
**Tablo 6.24:** Sürdürülebilir Değer Zinciri Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri……....135
**Tablo 6.25:** Dijital Dönüşüm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları……..136
**Tablo 6.26:** Dijital Dönüşüm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri ……...137
**Tablo 6.27:** Yönetişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları…….…...138
**Tablo 6.28:** Yönetişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri……139
**Tablo 6.29:** Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları……...140
**Tablo 6.30:** Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri…….....141
**Tablo 6.31:** Ölçeklerin Güvenilirlik Oranları…….....142
**Tablo 6.32:** Değişkenler ve Alt Boyutlarına İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri …….....143
**Tablo 6.33:** Araştırma Değişkenlerinin Levene's Testi Sonuçları…….144
**Tablo 6.34:** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi…….....145
**Tablo 6.35:** Ölçüm Modeline Yönelik Uyum İyiliği Değerleri…….150
**Tablo 6.36:** Yapısal Eşitlik Modeli 1 Uyum İndeksleri…….153
**Tablo 6.37:** Yapısal Eşitlik Modeli-1 Regresyon Ağırlıkları ve Hipotez Sonuçları……...153
**Tablo 6.38:** Araştırma Modeline Yönelik Değişkenler Arasındaki Dolaylı (Aracılık) Etkisi…….…154
**Tablo 6.39:** Araştırma Doğrultusunda Test Edilen Hipotezlere İlişkin Sonuçlar……..155

# ŞEKİL LİSTESİ


**Şekil No** **Sayfa**

Şekil 1.1: Yönetişim Paydaşları……9

Şekil 2.1: Bloom Taksonomisi……30

Şekil 2.2: Örgütsel Bilgi Yönetimi Süreci……..31

Şekil 2.3: Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler…….35

Şekil 2.4: Öğrenen Organizasyon……...40

Şekil 3.1: Dijital Dönüşümün Beş Alanı……47

Şekil 3.2: İmalat İşletmelerinde Dijital Dönüşüm……..53

Şekil 4.1: Çevre Politikalarına Kaynak Olan Güçler……..66

Şekil 4.2: Genel değer zinciri…….68

Şekil 5.1: İhracat Sürecinin Gerçekleşme Aşamaları…….80

Şekil 6.1: Araştırma Sürecinde İzlenen Adımlar……..103

Şekil 6.2: Sürdürülebilir Değer Zinciri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli.132

Şekil 6.3: Dijital Dönüşüm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli……...135

Şekil 6.4: Yönetişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli…….138

Şekil 6.5: Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli……140

Şekil 6.6: Araştırmanın Ölçüm Modeli…….150

Şekil 6.6: Araştırmanın Yapısal Modeli……...152

## GRAFİK LİSTESİ

**Grafik No** **Sayfa**

Grafik 5.1. Yıllara Göre İhracat…….85
Grafik 5.2. Yıllara Göre İthalat……..86

# GİRİŞ

Küreselleşme evrimi, iş dünyasına çok çeşitli fırsatlar sağlamasının ve sınırları aşarak faydalar oluşturmasının yanı sıra rekabeti yoğunlaştırarak ciddi bir tehdit de oluşturmaktadır (Masroor ve Asım, 2019). Küresel rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için rekabet avantajı elde etmeleri gerekmektedir. Rekabet avantajı, bir işletmenin avantaj elde etmek ve sürdürmek için genel bir stratejiyi nasıl seçip uygulayabileceğini açıklamaktadır (Porter, 1985). İşletmelerde rekabet avantajı oluşturmanın yollarından bir tanesi de değer oluşturmaktır. Değer bir işletmenin ürün ya da hizmetlerine müşteriler tarafından ödenmesi kabul edilen fiyatlar ve işletmenin rakiplerine nazaran elde etmiş olduğu üstünlükler olarak ifade edilebilmektedir. Değer yönetimini başarılı bir şekilde sürdüren işletmeler, iyi ürün ve hizmetler üreterek ve faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini arttırarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler (Orhan vd., 2018). Değer zinciri kavramı ise ilk kez Porter tarafından kullanılmıştır. Değer zincirini oluşturan faaliyetler iki kısımda incelenmiştir. Bunlar; temel faaliyetler ve destek faaliyetler olarak sınıflandırılmıştır. Değer zinciri, bir işletmenin ürün ya da hizmet üretmek için oluşturduğu fikir, tasarım aşamasından başlamakta, hammaddelerin ve malzemelerin temini, üretimi, pazarlanması, satış ve satış sonrası hizmetler aşamasına kadar gerçekleştirilen tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Değer zinciri analizi ise, bir işletmenin yetkin olduğu temel alanları belirlemesi ve işletmeyi rekabette bir üst seviyeye taşıyacak en etkin süreçleri belirlemesi açısından yardımcı olmaktadır. Değer zincirinde bulunan faaliyetlerin rakiplere kıyasla daha başarılı yürütülmesi rekabette üstünlük sağlamaktadır (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2021). İşletmelere rekabette avantaj oluşturacak diğer bir unsur ise değer zincirlerinde sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanmasıdır. Böylelikle kaynakların daha verimli kullanılması, faaliyetler gerçekleştirilirken sosyal, ekonomik ve çevresel bakış açısıyla hareket edilmesi ve bu sayede toplumların refahı için iyileşme sağlanmaktadır.

İnsanlara fayda sağlamayı ve çevreye olan olumsuz etkileri minimum seviyeye indirmeye çalışan işletmeler, sürdürülebilir değer zinciri oluşturmak için çaba sarfetmektedirler. Sürdürülebilir değer zinciri, insan haklarına önem veren, küresel ısınma sorununun farkında olan, hava, su ve toprak kirliliğinin azaltılmasına

odaklanan ve adil bir işgücü uygulaması oluşturmaya yönelen bir kavramdır. Günümüzde çoğu şirket değer zincirlerindeki ürünlerin üretim sürecine, teslimat zamanına, maliyet ve kaliteyi ön planda tutarken bazı şirketler de çevresel sorunların ve toplumlara olan olumsuz etkilerinin azaltılmasına yönelik hedefler oluşturmaktadır. Sürdürülebilir değer zinciri, işletmelerin tüm süreçleri ile ilgili oluşturduğu stratejiler ve tüm paydaşları ile kurduğu ilişkiler ile ilgilidir (GAİB, 2024). Sürdürülebilir değer zincirinin etkin bir şekilde oluşturulabilmesi ve devamlılığının sağlanabilmesini sağlayan unsurlardan bir tanesi de paydaşlarla olan ilişkilerin verimli bir biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu doğrultuda karşımıza son yıllarda tüm disiplinlerde kullanılmaya başlanan yönetişim yaklaşımı çıkmaktadır. Bu yaklaşım kamuda, kamu yönetiminin yeniden şekillenmesi, özel sektör ve toplumun gücünden faydalanıp bu sayede kalitesini ve etkinliğini yükseltmek için yeniden düzenlenmesine yardımcı bir araç olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu yaklaşım, özel ve kamu sektörünün birlikte hareket etmesi sayesinde kamuya ait kaynakların toplumun ihtiyaçlarını gidermek için değerlendirileceğini kabul etmektedir (Demirel, 2010). Yönetişim yaklaşımı; hesap verilebilirliği, şeffaflığı, katılımı, uyumu ve etkinliği öngörmektedir. Yönetişim yaklaşımının temel mantığında, tüm paydaşlarını çevreleyen bir düşünce yapısı ile ben merkeziyetçiliği kabul etmeyerek değişime uyum aşamasında işletmeye yardımcı olmak yer almaktadır (Karalar ve Özmutaf, 2007). Gereffi (1994)'e göre, yönetim yapıları, değer zincirlerindeki aktörler arasındaki yetki ve güç ilişkilerine atıfta bulunmakta; bunlar, bir zincirin finansal, malzeme ve insan kaynaklarının tahsisi ve akışı açısından nasıl kontrol edildiğini ve koordine edildiğini anlamak için kilit önem taşımaktadır (Akt. Keijser, 2021). Kuruluşlardan, küresel değer zincirleri de dâhil olmak üzere, sosyal ve çevresel sonuçlar için genişletilmiş sorumluluklar üstlenmeleri giderek daha fazla talep edilmektedir. Bu zorlukların üstesinden gelmek için, kuruluş paydaşları katılım sağlamaya, katkıda bulunmaya ve yenilik yapmaya teşvik edilmelidir (Yeoman ve Santos, 2019). Yönetişim kavramının temelinde yer alan şeffaflık kavramı ise kuruluşun paydaşlarını motive ederek kurum itibarını arttırmakta ve bu sayede değer zinciri etkinliği ve verimliliğini de yükseltmektedir.

Değer zinciri yönetişiminde, zincirindeki bazı katılımcıların diğer katılımcılara kıyasla daha fazla yetkiye sahip olma durumu ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte zincirin nasıl yönetilmesi ve koordine edilmesi gerektiği sorularının cevabını yönetişim karşılamaktadır. Değer zincirinde yer alan kaynakların hareketi, tahsis edilmesi ve

zincirde yer alan katılımcılar arasındaki bağlantılar yönetişim sistemleri tarafından belirlenmektedir (Tadesse ve Bekele, 2022).

Değer zinciri yönetişimi, değer zinciri boyunca alıcı ve tedarikçi etkileşimlerini sağlamakta ve gelişmekte olan ülkelerdeki tedarikçilerin öğrenmelerini teşvik etmektedir ve bu sayede yetenek kazanmalarını sağlamaktadır (Keijser vd., 2021). İşletmelerin öğrenmesi bilginin bir organizasyon içinde oluşturulması, muhafaza edilmesi ve paylaşılması süreçlerinin nasıl gerçekleştirileceğini öğrenmesi ile ilgilidir. Örgütsel öğrenme teorisi, bir organizasyonun zamanla geliştikçe deneyim kazandığını ve bu deneyimin, örgütsel yeterlilikleri şekillendiren bilgi yaratımının temelini oluşturabileceğini ileri sürmektedir. Örgütsel öğrenme kuramı, kuruluşların çeşitli düzeylerde öğrendiklerini varsaymaktadır. Bu düzeyler; kişisel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme şeklinde sınıflandırılmaktadır (Bhaskara ve Filimonau, 2021). Öğrenen bir organizasyon, sürdürülebilir çözümler ve sonuçlar yaratma felsefesi ve kararlılığı olan, ayrıca organizasyonu teşvik etmek için ortaklarla bakış açılarını bütünleştirme ve değiş tokuş etme felsefesine sahip olan bir organizasyondur. Öğrenme modellerinin yedi yönü vardır. Bunlar; sürekli öğrenme, sorgulama ve diyalog, iş birliği ve ekip çalışması, insanların güçlendirilmesi, sistemin oluşturulması, çevreyle bağlantı ve stratejik liderlik olarak ifade edilmektedir (Khunsoonthornkit ve Panjakojansark, 2018). Yapılan araştırmalar, örgütsel öğrenmenin, başarılı değer zinciri yönetimi ve uzun vadeli rekabet gücü ile ilişkili kritik faktör olduğunu ileri sürmektedir (Ojha, 2016). Özellikle sürdürülebilir bir değer zinciri oluşturma sürecinde örgütsel öğrenme işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır. İşletmelerin tüm süreçlerinde çevreye olan olumsuz etkilerin ve maliyetlerin nasıl azaltılacağı, topluma nasıl daha faydalı olunacağına yönelik bilgiler sunmakta ve yeteneklerin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Günümüzün dinamik iş ortamında, değer zinciri analizi pazar istikrarsızlığı ve rekabetçi baskılarla başa çıkmak, operasyonel ve organizasyonel performansı güçlendirmek için önemli bir stratejik hareket haline gelmiştir. Bu analizde dijitalleşmeye dayalı bir stratejinin uygulanmasının verimliliği arttırması beklenmektedir. Çünkü değer zinciri yönetimi, başlangıcından itibaren bilgi ve teknoloji merkezli bir yapıdır (Shashi, vd., 2020). Mevcut ve yeni iş girişimlerinden değer elde etmenin yenilikçi yollarından yoksun şirketler rekabet avantajı elde

edememektedir (Maglalang, 2021). Dijital teknolojilerin hızla gelişmesiyle birlikte robotik süreç otomasyonu, yapay zekâ/ makine öğrenimi ve blok zinciri kullanımı artmaktadır (Hartley ve Sawaya, 2019). Bu teknolojilerden birini veya daha fazlasını benimsemeyen ve etkin bir şekilde kullanan işletmelerin değer zincirlerindeki verimliliklerinin de artması beklenmektedir. Ayrıca dijital teknolojiler sürdürülebilir değer zincirinde daha başarılı atık yönetiminin gerçekleşmesine, kaynak dağılımının daha verimli gerçekleşmesine, anlık stok takibinin kolay bir şekilde yapılmasına, bilgilerin daha hızlı aktarılmasına, verilerin depolanmasına, çevre dostu ürünlerin üretilmesine, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılmasına olanak tanıyan teknolojilerin geliştirilmesine, küresel sera gazı emisyonlarının minimuma indirilmesine olanak tanımaktadır.

Bu çalışmada yönetişim, öğrenme, dijital dönüşüm ve sürdürülebilir değer zinciri ele alınan temel değişkenlerdir. Çalışmada dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişimin ve örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişimin ve örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini ölçen herhangi bir çalışmaya yerli ve yabancı literatürde rastlanılmamıştır. Gereffi vd. (2006) tarafından küresel değer zincirlerindeki yönetişim modellerini açıklamaya yardımcı olacak teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra 2013 ve 2021 yılları arasında, Keijser vd. (2021), Chan ve Reiner, (2019), Kumar ve Kushankurdey, (2018), Clay, vd. (2018), Tran, , vd., (2013), Tieguhong, (2015), Reinartz, (2019), Uddin, vd. (2019) tarafından, bilgi ve iletişim, otomotiv, tarım, ulaştırma ve karides yetiştiriciliği endüstrisi alanlarında araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmanın, yönetişim, öğrenme, dijital dönüşüm ve sürdürülebilir değer zinciri kavramlarını içeriyor olması ve dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişimin ve örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini araştırıyor olması açısından literatüre önemli bir katkısının olacağı düşünülmektedir. Üstelik ihracatçı firmalarda çalışan sadece sahip, ortak, müdür ve yöneticilere uygulanan anket çalışması sonucunda ulaşılan verilerin literatürdeki boşluğu dolduracağı ve gelecekte yapılacak olan çalışmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada ilk önce, yönetişim, öğrenme, dijital dönüşüm ve sürdürülebilir değer zinciri değişkenlerine ilişkin yerli ve yabancı literatür incelenerek oluşturulan

teorik çerçeveye yer verilecektir. Sonrasında, araştırma için belirlenen yöntem kısmı ile ilgili bilgi verilerek, araştırma hipotezlerini test etmek için uygulanan analizler ve sonuçlar sunulacaktır. Araştırmanın toplamda altı bölümden oluşması öngörülmektedir. Bölümler ile ilgili bilgilere aşağıda kısaca değinilmiştir.

Çalışmanın giriş bölümünde, araştırma konusu hakkında genel bilgi verilmiş ve tez çalışmasının problem durumu, amacı, önemi, evreni ve örneklemi, sınırlılıkları ve kavramsal tanımlara yer verilmiştir.

Çalışmanın birinci kısmında, yerli ve yabancı literatür detaylı bir şekilde incelenerek, araştırma değişkenlerini oluşturan yönetişim kavramına, bu kavramın tanımına, yönetişim kavramının önerilerine, boyutlarına ve özellikleri ile ilgili konulara; ikinci kısmında, değişkenlerden bir diğeri olan öğrenme kavramına, özellikle örgütsel düzeyde öğrenme kavramına, öğrenme modellerine, öğrenme sürecindeki aşamalara; çalışmanın üçüncü kısmında, araştırma değişkenlerinden dijital dönüşüme, sayısallaştırma, dijitalleştirme ve dijital dönüşüm kavramlarına; dördüncü kısmında sürdürülebilir değer zinciri değişkeni çerçevesinde değer kavramına, sürdürülebilirlik kavramına, değer zinciri kavramı, tedarik zinciri kavramına, bölgesel ve küresel değer zincirlerine, sürdürülebilir değer zinciri kavramına yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise, ihracat kavramına, ihracat türlerine, Türkiye'deki ihracat politikalarının tarihsel gelişimine, ihracatta sürdürülebilir değer zinciri konularına yer verilmiştir. Altıncı bölümde, araştırmanın teorik modeli, hipotezleri, veri toplama metodu ve örneklem büyüklüğünün saptanmasına, bulgulara dayalı olarak, araştırma güvenilirliği, demografik analizlere ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde, değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkilere ilişkin analiz yapılarak bu analizlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise; sonuç ve tartışma kısmına yer verilmiştir. Bu bölümde, çalışma doğrultusunda hipotezler test edilmiş olup test sonuçları literatür çerçevesinde tartışılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular ışığında öneriler sunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM
# YÖNETİŞİM KAVRAMININ TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

## 1.1. Yönetişim Kavramı

Günümüz dünyasında meydana gelen bir takım (siyasi, ekonomik, toplumsal ve teknolojik) gelişmeler ve ilerlemeler yönetim alanına da etki etmiştir ve bu alanda yeni yaklaşımların, kavramların oluşmasına, var olan kavramların ise değişmesine neden olmuştur. Bu yeni yaklaşımlardan bir tanesi de tüm disiplinleri etkileyen "yönetişim" kavramıdır (Sobacı, 2007). Yönetim ve yönetişim kavramlarının tarihsel seyirleri incelendiğinde, yönetişim kavramının hiyerarşi yerine şeffaflık ve hesap verilebilirliği, katı yönetim yerine katılımı getirdiği görülmektedir (Özer, 2006). Bu anlayış ile birlikte, işletmeler yönetim ile ilgili yeni düzenlemeler yapmaları gerektiğinin farkına varmışlardır. İşletmede yer alan üst yönetim, işletmede oluşturulan kurulların karar alırken neleri göz önünde bulundurması gerektiği, bilgilerin ne zaman ve kimlere açıklanacağı, kimlerle ya da hangi kurumlarla iletişim kurma ve bunu sürdürmeleri gerektiğine yönelik düzenlemeler yapmıştır. Buradan hareketle işletmeler toplumun çıkarlarını korumaya yönelik ilkeler belirlemişlerdir. Böylece kurumsal yönetim ya da yönetişim kavramı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2019). Yönetişim, son yıllarda yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetişim kavramı öncelikle Kuzey Avrupa'da kullanılmış olup akabinde tüm dünyada kullanılmaya başlanmıştır (Yüksel, 2000). Türkçe "yönetim" ve "iletişim" kelimelerinden türetilen yönetişim kelimesi ilgi çekici ve içerik açısından da merak uyandıran bir niteliğe sahiptir (Fidan, 2011). Yönetişim kavramı İngiliz literatüründe "governance" olarak kullanılmaktadır. "Governance" kelime anlamı, yönetimin karşılıklı iş birliği ve iletişime dayanması olarak ifade edilmektedir (Uzun, 2019).

Yönetişim kavramının birden fazla disiplinle ilgili olması ve küresel ve bölgesel alanlarda da uygulanması sebebiyle bu kavramı sadece tek bir tanımla açıklamak doğru değildir (İzci ve Geylani, 2021).

Yönetişim, işletmeleri etik ve sorumlu bir şekilde faaliyet göstermeye yönlendiren bir dizi kural, uygulama ve yasadır. Kurum içinde sorumlulukların

ayrılmasında, çıkar çatışmalarının ve etik olmayan davranışların önlenmesine yardımcı olmaktadır (Karim, 2024).

Yönetişim, kamu yönetimi ve siyaset bilimi alanında kamu sektörü, özel sektör, toplum gibi birbiri ile bağlantılı olan farklı gruplar arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Bu kavram yönetim, üretim vb. süreçlerde paydaşların katılımını öngörmektedir (Kooiman, 1993, aktaran Kalfa ve Ataay, 2008).

Yönetişimin örgütlere sağlamış olduğu birçok katkı vardır. Öncelikle bireysel çıkarlar ile ortak çıkarlar arasında uyumu sağlamaktır. Yönetim yapısının doğru bir şekilde oluşturulmasını sağlamaktadır. Etkili bir şekilde performans değerlendirmektedir. Örgütsel misyonun daha iyi tasarımına katkıda bulunmaktadır. Yönetişim aynı zamanda da ortak aklın tasarımı olarak nitelendirilebilmektedir (Genç, 2020).

Bilgi ve öğrenme, özellikle teknolojileri geliştirmek, küresel tedarik ve değer zincirlerini ele almak ve etkili politika oluşturabilmek için büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte, bilgi ve öğrenme, küresel yönetişime de katkıda bulunabilmektedir Genel olarak, ortak düzenlemeler ve standartlar rekabeti teşvik etmekte ve küresel değer zincirlerinden kaynaklanan döngüselliğin önündeki engellerin etkisini azaltmaktadır (Oberthur, vd., 2020).

### 1.2.Yönetişimin Tarihsel Gelişimi

Yönetişim kavramının kökeninin 14. yüzyıla dayandığı ileri sürülmektedir. İtalyan bir ressam olan Lorenzenti yapmış olduğu resimlerde iyi yönetişim ve kötü yönetişimi vurgulayan temalar kullanmıştır. Fakat bu kavram somut olarak, 1989 yılında Dünya Bankası'nın hazırladığı "Sub-Sharan Africa: From Crisis to Sustainable Growht" (Sahra Altı Afrika: Krizden Sürdürülebilir Büyümeye) adlı raporda yer almıştır. Raporda Afrika'da yönetişim eksikliği nedeniyle kalkınmanın sağlanamadığı, hukuk ve demokrasi anlayışının yeterli düzeyde olmamasının ekonomik refah önünde bir engel olduğu vurgulanmıştır (Löffer, 2009, aktaran Doğan, 2019).

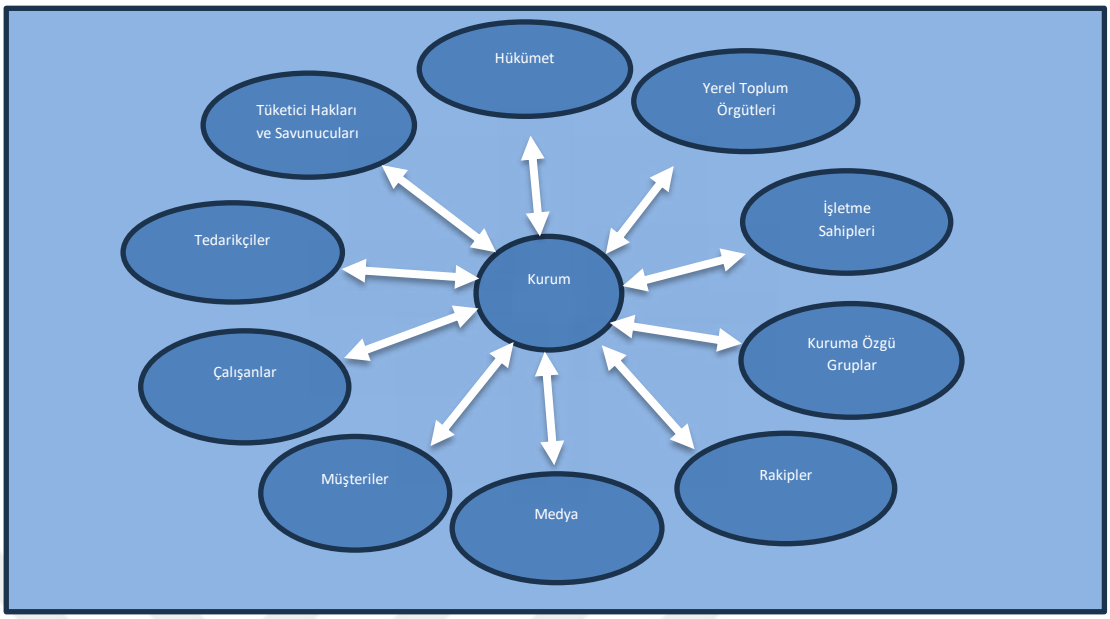
Yönetişimin ilk kuramcıları olarak bilinen Kooiman, Rosenau, Rhodes ve Stoker yönetim sürecinde ortaya çıkan çok aktörlü yapının yönetişim yaklaşımının ortaya çıkmasında önemli bir etken olduğunu vurgulamışlardır. Bu kuramcılar tarafından yönetişim gerek kamu gerek özel kurumlar ile ulusal ve uluslararası

alandaki kurumlar tarafından bilinen ve uygulanan bir fonksiyon olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca yönetim sürecindeki paydaşlar arasındaki etkileşimsel ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesinde yönetişim kavramının önemini vurgulamışlardır. Sadece kamu kurumlarında değil tüm kurumlarda yönetimin önemine ve çeşitli paydaşlar arasındaki koordinasyon ve iş birliğinin sağlanmasının gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle yönetim alanında çok aktörlü bir yapıya geçildiği belirtilmektedir (Kalfa ve Ataay, 2008).

Önceki dönemlerde hâkim olan katı, hiyerarşiye dayalı ve bürokratik organizasyon yapıları, yerini paydaş katılımını destekleyen bir yönetim anlayışına bırakmıştır. Kamu sektöründe de özellikle 1980 yılından itibaren geleneksel yönetimden ayrılan bu yönetim şekli yer edinmeye başlamış ve yönetişim ilkeleri uygulanmaya başlanmıştır (Karaçor ve Oltulu, 2011).

### 1.3. Yönetişim Paydaşları

Paydaşlar bir kuruluşun veya sistemin faaliyetleri, kararları veya sonuçlarıyla ilgilenen bireyler, gruplar veya kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır. Paydaşlar ilişkili oldukları işletmenin içinde veya dışında yer alan bireyleri, grupları, toplulukları, müşterileri, çalışanları, yatırımcıları, devlet kurumlarını ve işletmenin eylemlerinden ve performansından etkilenebilecek veya etkileyebilecek diğer kuruluşları içermektedir. Paydaş kavramı, sürdürülebilir karar vermeyi sağlamak için çeşitli bakış açıları kazandırmakla birlikte çıkarları göz önünde bulundurmanın önemini vurgulamaktadır (Assounga vd., 2024). Paydaş tanımı göz önünde bulundurulduğunda, paydaşların birincil ve ikincil paydaşlar olarak sınıflandırılabileceği öne sürülmektedir. Birincil paydaşlar; bir şirketin çalışanlarını, müşterilerini, yatırımcılarını, tedarikçilerini, hükümeti içermektedir. Çalışanlar, şirketin iç çevresindeyken diğerleri ise dış çevresinde yer almaktadır. İşletmelerin paydaşlarının çıkarlarını anlamaları ve onlarla sağlıklı ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Paydaş teorisinin özünde kuruluşların sadece hissedarların çıkarlarını değil tüm paydaşlarının çıkarlarını hesaba katması gerektiği yer almaktadır (Yang vd., 2022).




**Şekil 1.1. Yönetişim Paydaşları**

**Kaynak:** (Freeman, 1984, Sönmez ve Uğurluoğlu, 2017, aktaran İlgar ve İlgar, 2019).

### 1.3.1. Hükümet

Kurumların karar alma süreçlerini etkileyen paydaşlardan birisi de hükümetlerdir. Son yıllarda kurumlar ve hükümetler arasında ölçüt ve hatlar gittikçe belirginleşmiştir. Bu yapı içerisinde hükümetler, kurumların rekabet edeceği adaletli bir ortam oluşturmak ve belirlediği kurallara uymayanlara da müdahale etmek durumundadırlar. Ayrıca hükümetlerin alacağı ve uygulamaya bırakacağı kararlar, kurumların belirleyeceği stratejiler üzerinde önemli bir etki oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak gerek uluslararası IMF ve Dünya Bankası gibi kuruluşlar gerekse yerel yönetimler de kurumları doğrudan etkileyen bir paydaş olarak karşımıza çıkmaktadır (Freeman,1984, aktaran Aktan, 2007).

### 1.3.2.Tedarikçiler

Kurumlara ürün ve hizmet temini sağlayan kuruluşlar haricinde aynı zamanda eleman sağlayan üniversiteler, kurumun ihtiyaç duyduğu nakdi sağlayan finansörler, sigorta hizmeti sağlayan kuruluşlar ve kurumun faaliyetlerini yerine getirmesinde destekleyici işlevlere sahip olan diğer kuruluşlar da tedarikçi olarak nitelendirilmektedir (Özcan ve Solmaz, 2019).

### 1.3.3. Çalışanlar

İnsan sermayesi firmaların rekabet avantajı sağlamak ve genel üretkenliği artırmak için yatırım yapması ve göz önünde bulundurması gereken en değerli varlıklarından birisidir. Çalışanların süreçlere katılımından yararlanmak, onların değer oluşturma süreci içerisinde yer almasına olanak tanımak işletme açısından avantaj sağlamakta ve faaliyetlerin daha sağlıklı yürütülmesine imkân sunmaktadır. Çalışanlar inovasyonu yönlendirmeye doğrudan katılımları nedeniyle çok önemli paydaşlar olarak kabul edilmektedir (Assounga vd., 2024).

### 1.3.4. Müşteriler

Özellikle müşteriler, literatürde ortak değer yaratma konusunda önemli paydaşlar olarak görülmektedir. Müşteriler, şirketler için yalnızca operasyonel veya organizasyonel bir değer yaratma amacına hizmet etmez. Aynı zamanda müşteriler, gelecekteki olaylar için bir tür erken uyarı sistemi olarak kabul edilmektedir. Müşterilerden piyasalar ile ilgili elde edilen bilgiler şirketler için belirsizliği azaltmaktadır. Son kullanıcılarla doğrudan kurulan irtibat, mevcut ürün ve hizmetlerin daha iyi geri bildiriminin yanı sıra son kullanıcıların özel ihtiyaçlarına ilişkin bilgileri de sağlamaktadır (Lettner vd., 2022).

### 1.3.5. Medya Kuruluşları

Bir kurum için kurum hakkında topluma bilgi sağlayan medya kuruluşları önemli bir yere sahiptir. Kurum ile ilgili yayılan ve gerçeği yansıtmayan birtakım haberlere yönelik medya kuruluşları aracılığı ile toplum bilgilendirilebilir. Ayrıca kurumun diğer paydaşlarının da kurum ile ilgili bilgi elde edebilmesi medya kuruluşları aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bu açıdan medya kuruluşları, kurum için önemli bir paydaş olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2007).

### 1.3.6. Rakipler

İşletmenin aynı sektör ve aynı pazarda faaliyet gösterdiği ve pazardaki pay yüzdesini azaltan paydaşlar rakipler olarak ifade edilmektedir. Rakipler bazı yönlerden işletmeye fayda da sağlamaktadır. Satılan ürünün tanıtımının arttırılmasını ve tüketicilerin dikkatinin ürüne çekilmesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca rekabet, her iki tarafın (alıcı ve satıcılar) kendi lehlerine fayda sağlayabilecekleri bir ortam sunmaktadır. Rekabet eden işletmelerin çok yüksek fiyat belirlememe ve yasadışı

birtakım anlaşmalara gitmeme gibi birbirlerinden beklentileri mevcuttur (Ertuğrul, 2008).

### 1.3.7. İşletme Sahipleri

Bir işletmedeki genel hissedar görüşü, işletmenin hissedarların çıkarları doğrultusunda yönetilmesi gerektiği ve diğer paydaşların çıkarlarının ise sözleşmeler ve düzenlemelerle korunması gerektiğine yöneliktir. Hissedarlar, işletmenin varlıklarının sahipleridir. Bu nedenle işletmenin çıkarlarını ilerletmeye hizmet etmelidir. İşletmelerin amacı tüm paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulundurarak faaliyetlerini sürdürmek olmalıdır (Bejan, 2024).

### 1.3.8. Sivil Toplum Kuruluşları

Resmî kurumlar haricinde kalan, üyeleri gönüllülük esasına dayalı olarak alınan, kâr amacı olmayan, amaçlarını gerçekleştirmek için ikna ve lobi çalışmaları yapan kuruluşlardır. Topluma fayda sağlamayı amaçlayan kuruluşlardır ("Sivil Toplum Kuruluşu", 2023)

### 1.3.9. Sendikalar

Bir işletmenin çalışanları özellikle de işçiler doğrudan emek sürecine dahil olduklarından sağlık ve güvenliklerine yönelik oluşabilecek tehlikelerden en çok etkilenen kesimdir. Özellikle yoksul ülkelerde, işçiler ve yönetim arasında iş sağlığı ve güvenliği (İSG) konusunda çıkar çatışmaları ortaya çıkabilmektedir. Çünkü yönetim koruyucu önlemler almanın, üretim maliyetlerindeki artışlara neden olacağını düşünmektedir. Bu konularda sendikalar çalışanların haklarının korunmasına yönelik faaliyetler sürdürmektedir (Chen ve Chan, 2004).

### 1.3.10. Toplum

İşletme paydaşları içerisinde geniş bir yer edinmektedir. Toplum kavramının kimleri kapsadığı açısından kesin bir bilgi yer almamaktadır. Toplumun hükümetler gibi diğer tüm paydaşları içerdiği ileri sürülmektedir. İşletmenin topluma karşı gerçekleştirmesi gereken birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklarından bir tanesi de işletmelerin vergi ödemesi gerektiğidir. İşletme faaliyetleri sonucunda kazanım elde ederken aynı zamanda çevresinin de kazanan kesim olması sağlanmalıdır (Ertuğrul, 2008).

Literatürde yapılan araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, paydaşların uzun vadeli çıkarlarını gözeterek yönetilen şirketlerin daha başarılı olma olasılığının daha yüksek olduğunu görülmektedir. Küreselleşmenin ekonomik etkilerinin ve kitle iletişim teknolojisindeki gelişmelerin etkisiyle paydaş katılımı 21. yüzyılda kurumsal stratejinin daha önemli bir bileşeni haline gelmiştir. Şirketlerin özellikle müşterilerinin, çalışanlarının ve yatırımcılarının değerlerini ve inançlarını dinlemesi, izlemesi ve bunlara olumlu yanıt vermesi gerekmektedir. Bunun yapılmaması şirketin rekabet gücünü azaltacak ve kurumsal çöküş riskini artıracaktır (Wheeler ve Sillanpa, 1998).

### 1.4. Yönetişimin Mekânsal Boyutları

Yönetişim kavramının küresel, ulusal ve bölgesel olmak üzere üç mekânsal boyutundan söz etmek mümkündür. Bu boyutlar ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

#### 1.4.1. Küresel Yönetişim

Küresel yönetişim kavramı, henüz çözülmemiş iki dizi sorunu gündeme getirmektedir. Biri otoritenin meşru kullanımı iddialarıyla, diğeri demokratik değerlerle ilgilidir. Mevcut anlayışta küresel yönetişim, demokratik yönetişimi ima etmektedir. Bununla birlikte, standartları, kuralları ve prosedürleri belirlemek için bilimsel ve mesleki organlara, politikaları uygulamak için devletin bürokratik kurumlarına ve hiçbiri demokratik temsil veya eşit katılım ilkelerine dayanmayan uyumu izlemek için gönüllü kuruluşlara güvenmek, demokratik değerlerin ve küresel yönetişim kavramının uyumluluğu hakkında sorular ortaya çıkarmaktadır. (Benedict, 2015).

#### 1.4.2. Ulusal Yönetişim

Ulusal yönetişimin temelleri kuvvetler ayrılığı ilkesi üzerine kurulmuştur. Toplumdaki her bir bireyin fikir, düşünce ve çıkarlarına önem vermektedir. Toplumun tercihlerinin esas alınarak karar alınması ve alınan bu kararların hesap verilebilir, şeffaf ve verimli bir biçimde yürütülmesine özen gösteren yönetsel ve politik bir yapıyı ifade etmektedir. Yönetişimin temel yapısında tek paydaşlı ve merkezi yönetimin yer aldığı bir yapı değil, çok paydaşlı ve esnek bir düzen yer almaktadır. Yönetişim yapısında paydaşlar arasında yatay bir ilişki söz konusudur (Bıçkı ve Sobacı, 2011).

### 1.4.3. Bölgesel Yönetişim

Bölgesel yönetişim bölgedeki hareketliliğin çeşitli direktifler ile yönetilmesi, politik açıdan sınırların tanımlanması ve bölgeyi etkileyen unsurların incelenmesi açısından diğer yönetim modellerinden farklılık göstermektedir (Stead, 2014, aktaran Yetişkul, 2019).

## 1.5. Yönetişimin Temel Özellikleri

Yönetişim kavramı günümüzde ülkelerin kaynaklarının tüm paydaşların çıkarlarının da göz önünde bulundurularak nasıl daha verimli kullanılacağına yön vermektedir. Yönetişimin kalitesini belirleyen unsurlar; kararların alınma şekli, gücün kullanılma biçimi, toplumun bu süreçteki katılımı olarak sıralanmaktadır. Yönetişimin bu süreçteki amacı, toplumsal aktörlerin koordine edilmesi ve eyleme geçirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede yönetişimin temel özellikleri aşağıda sıralanmaktadır (Özer, 2006):

- Politik, sosyal ve ekonomik alandaki öncelikler
- Seçilmiş olan görevlilerin rollerinin değişmesi
- Katılımcılık
- Resmi şartlar
- Şeffaflık
- Yeni liderlik anlayışının doğması
- Demokratik sorumluluk

## 1.6. Yönetişimin Temel İlkeleri

Son yıllarda özellikle farklı pazarlarda faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin sayısı artmaktadır. Bu şirketlerin karşılaştıkları durumlardan bir tanesi de kurumsal yönetim standartlarındaki çeşitlilik olmaktadır. Farklı yapılara sahip dış pazarlarda faaliyet gösteren bu şirketler çeşitli ülkelerdeki adetler, normlar ve yasalar nedeniyle oldukça zor durumlarla karşılaşabilmektedirler. Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), dünya çapında kurumsal yönetişimle ilgili en iyi uygulamalardan bazılarını düzenlemek amacıyla, 1999 yılında temel yönetişim ilkelerini esas alan bir çalışma geliştirmiştir. OECD'ye üye olan otuz ülke tarafından bu ilkeler onaylanmış

olup bu sayede üye ülkeler arasında yönetişimle ilgili yönergenin oluşturulması sağlanmıştır (Robertson vd., 2013).

Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), tarafından belirlenen kurumsal yönetim ilkeleri altı başlık altında toplanmıştır. Bu ilkeler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 1.1. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri**

| | |
|---|---|
| **Etkin bir kurumsal yönetim çerçevesi oluşturabilmek için temellerin belirlenmesi** | Kurumsal Yönetim piyasaların saydam, adaletli olmasını, kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını teşvik etmelidir. Ayrıca hukukun üstünlüğüne ve denetime önem vermelidir. |
| **Paydaşların haklarını gözeterek adil davranılması ve ortaklık bilinciyle hareket edilmesi** | Bütün pay sahiplerinin haklarının muhafaza edilmesi, haklarının göz ardı edilmesi durumunda ise bunun telafi edilmesini içermektedir. |
| **Kuruma yatırım yapanlar ve diğer aracılar** | Yatırım sürecinde yer alan tüm paydaşlar için uygu teşvikler oluşturulmalıdır. |
| **Kurumsal yönetimde çıkar sahiplerinin rolü** | Kurumsal yönetim çıkar sahiplerinin haklarını korunmalı ve iş birliği sağlamalıdır. Ayrıca firmaların sürdürülebilirliğine destek olmalıdır. |
| **Kamuoyunu aydınlatma ve saydamlık** | Kurumsal yönetim firmalar ile ilgili önemli konularda doğru açıklamaları doğru zamanda yapılmasını sağlamalıdır. |
| **Yönetim kurulunun sorumlulukları** | Kurumsal yönetim, yönetim kurulunun hissedarlara ve şirkete karşı sorumluluğunu yerine getirmesini teşvik etmelidir. |

**Kaynak:** (OECD, 2023)

Yönetişimin temel ilkeleri ise Avrupa Birliğinin 2001 tarihli "Yönetişimin Beyaz Kitabı" içerisinde aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

Açıklık (Openness): AB kurumlarının faaliyetlerinde açıklık ilkesine uyum göstermeleri, karar süreçlerinde ve faaliyetlerinin sürdürülmesi noktasında etkin iletişim kurabilmesi gerekmektedir.

Katılım (Participation): AB politikalarının başarısı, tüm aşamalarda daha fazla katılımın olmasına bağlıdır.

Hesap Verilebilirlik (Accountability): Tüm süreçlerdeki rollerin net bir biçimde belirlenmesi, rolleri belirlenen her bir kurumun sorumluluk almasını ve gerçekleştirdiği eylemleri açıklamasını ifade eder.

Etkililik (Effectiveness): Hedefler ulaşmak için amaçlar doğrultusunda hareket edilmesini, politikaların zamanında uygulanmasını, ortaya çıkabilecek sorunların belirlenmesini ve geçmiş tecrübelerden yararlanılmasını ifade eder.

Bütünlük/Uyum (Coherence): Politikaların ve gerçekleştirilen fiillerin bir bütünü ifade etmesi, uyumlu olması ve anlaşılabilir olması gerekir (EUROPEN Governance A White Paper, 2001, aktaran Keser, 2018).

### 1.6.1. Şeffaflık

Bir kurumun ticari sır niteliğinde olan bilgiler haricinde tüm bilgilerin yasal bir zemin içerisinde, doğru, açık ve düşük maliyet ile kamuya açıklanması olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, Gönen ve Yürekli, 2016, aktaran Çevik, 2018).

Yönetişim siteminde, yönetilen grup risk aldıkları ve çeşitli sorunlardan etkilendikleri için birer paydaş olarak kabul edilip karar alma sürecinde rol oynamaktadırlar. Kararlar alınmadan önce tüm paydaşların eşit bir biçimde bilgilendirilmesi sağlanmalıdır. Bilgiler tüm paydaşlara anlaşılabilir yalın bir dille ifade edilmelidir. Aksi taktirde kararlara katılım eşit bir biçimde sağlanmamış olacaktır. Bu sebepten ötürü, yönetişimin temel ilkelerinden ilki şeffaflıktır (Sobacı, 2007).

### 1.6.2.Hesap Verebilirlik

Hesap verilebilirlik, siyasi, yönetsel ve hukuki hesap verilebilirlik olarak üç açıdan değerlendirilmektedir. Siyasi hesap verilebilirlik, siyasilerin halka hesap vermelerini, bakanlıkların ise meclis önünde gerçekleştirmiş oldukları faaliyet ile ilgili

hesap vermesini ifade etmektedir. Yönetsel hesap verilebilirlik ise, içsel ve dışsal hesap verilebilirlik olarak iki açıdan değerlendirilmektedir. İçsel hesap verilebilirlik, yöneticiler kendilerinden daha üst konumda bulunan yönetime karşı hesap vermektedirler. Dışsal hesap verilebilirlik ise, kurumun gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin kendisi dışındaki otoriteler tarafından denetlenmesini ifade etmektedir. Hukuki hesap verilebilirlikte ise, bütün kurumların hukuka bağlılık ve hukuk üstünlüğü gereği hesap vermesi gerektiğini ifade etmektedir (Çeliksoy, 2020).

Paydaşlar alınan kararların hem içeriklerinden hem de sonuçlarından sorumludurlar. Bu çerçevede paydaşlar bu süreçte birbirlerinden hesap sorma eylemini gerçekleştirmelidirler. Hesap sorma; kararların alınmasını, uygulanmasını, sonuçlarının izlenmesini, kararların yeniden gözden geçirilmesini ve gerekli durumlarda yeniden düzenlemeye gidilmesini kapsamaktadır. (Sobacı, 2007).

### 1.6.3.Eşitlik

Eşitlik, bir kurumda yönetim tarafından alınacak kararlardan etkilenebilecek tüm taraflara yönetimin eşit mesafede olması ve tüm paydaşların haklarının gözetilmesi anlamını taşımaktadır. Farklı paydaşlar arasında oluşabilecek çıkar çatışmalarını engellemektedir. Tüm hak sahiplerine eşit davranılmasını ifade etmektedir (Korkmaz, 2020).

### 1.6.4.Etkinlik

Etkinlik, bir kurumun belirlemiş olduğu amaçlarına hangi oranda ulaştığını göstermektedir. Amaçlara ulaşma sürecinde öznel değerlendirmeler devreye girmekte ve bu durum da etkinliğin farklı yorumlanmasına neden olmaktadır. Amaçların öznel olarak değil nesnel olarak açıklanması ile etkinlik daha doğru bir şekilde tanımlanmaktadır. Açık, net, ölçülebilir ve tüm paydaşlar tarafından bilinen amaçların etkinliğinin belirlenmesi daha kolay olmaktadır (Çeliksoy, 2020).

### 1.6.5. Sorumluluk

Yönetimin, hissedarlar, denetçiler, yöneticiler ve yönetim kurulu arasında adil bir şekilde dağılımı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sorumluluk olarak tanımlanmaktadır. Sorumluluk, bireyi doğrulara sevk eden yanlışlardan alıkoyan ve yanlışları cezalandıran bir denetim yöntemidir. Bir kurumda yönetimin başlıca sorumluluğu, hedefler oluşturmak ve bu hedefleri gerçekleştirmektir. Bu ilke bir

kurumun yasalara ve toplum kurallarına uymasını teşvik etmektedir (Tuzcu, 2004, aktaran Şen, 2019).

### 1.6.6. Katılım

Katılım ilkesi karar alma sürecinde her bir paydaşın aktif olarak katılımını vurgularken hesap verilebilirlik ise karar vericilerin vermiş oldukları karara bağlı olarak sorumlu olduklarını vurgulamaktadır (Yıldırım, 2018). Katılımcılık ilkesi bazı kesimler tarafından kargaşaya neden olabileceğinden dolayı eleştirilmektedir. Fakat yönetilen kitlenin kendilerini ilgilendiren konularda veya işlerde fikirlerini dile getirmeleri demokratik yönetim anlayışının sağlanması açısından önem teşkil etmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilecek faaliyetlerin daha sağlıklı yürütüldüğü görülecektir (Bahçavan, 2006).

### 1.6.7. Cevap Verilebilirlik

Her bir kurumun önceliği vatandaşlara hizmet etmek olmalıdır. Bu ilke doğrultusunda vatandaşların yöneticiler ile iletişim kurabileceklerini bilmeleri anlamını ifade etmektedir. Yöneticilerin, cevap verebilir, sorunların farkında olan ve paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını anlayabilen bir yapıda olması önem arz etmektedir (Özer, 2006, aktaran Arslaner ve Karaca, 2017).

### 1.6.8.Hukukun Üstünlüğü

Bu ilke doğrultusunda hukuk kurallarına ne kadar uyulduğu ve özellikle faaliyetleri itibariyle hukuk ile iç içe olan kurumların ne oranda güvenilir olduğu değerlendirilmektedir (Yıldırım, 2018).

Hukukun üstünlüğünün sağlanması için paydaşlar arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkları tutarlı bir biçimde çözümleyebilecek kolluk kuvvetleri ve tarafsız bir yargının olması gerekmektedir. Hukuk üstünlüğünün olmaması veya zayıf olması sosyal, çevresel ve yönetişim ile ilgili eşitsizliklerin artmasına ve özellikle ilgili piyasalarda çöküşe neden olmaktadır. Sosyal açıdan ise hukuk üstünlüğü sağlayamayan kurumlar güven eksikliğine yol açmaktadır (Habib vd., 2024).

### 1.6.9. Stratejik Vizyon

Bir vizyon, kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesi durumunda kuruluş için geleceğin nasıl görüneceğini açıklamaktadır. Ayrıca gelecekte kuruluş için önemli

olan gerçekçi bilgileri içermektedir. Gelecekteki ihtiyaçlar ve mevcut yetenekler arasındaki boşluklar, belirli iş stratejileriyle ilişkilidir (Gratton, 1996, aktaran Law ve Breznik, 2018). Bir kurumun stratejisi uzun sürede ulaşmak istediği amaç ve hedeflerinin, politikalarının ve belirlediği amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için oluşturduğu planlarının tümünü kapsamaktadır. Rekabetin arttığı, gelişmelerin ve değişimlerin hızlı bir seyir izlediği iş dünyasında, yenilikleri izleyen, ilerleme kaydetmeyi sağlayan ve çevre ile uyum sağlayarak ortaya çıkabilecek değişimleri kontrol altına alabilecek stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. (Bircan, 2002).

### 1.7. Küresel Yönetişim Kavramı

Küresel yönetişim, 17. yüzyıl Avrupası'nda ulus devletlerinin ortaya çıkışından itibaren dünyamızın yönetiliş yöntemine yönelik bir meydan okuyuş olarak nitelendirilmektedir. Pek çoğumuz devletlerin bağımsız olarak kararlar aldığını düşünürüz ancak küresel yönetişim, küresel ısınma ve terörizm gibi ortak sorunların artışı karşısında kararların kolektif olarak alınmasına gereksinin olduğuna işaret etmektedir. O halde en temel düzeyde küresel yönetişim, devletlerin mevcut durumunu analiz edebilmesini sağlamakla birlikte ortaya çıkan toplu sorunları çözmek için karar almasını ve uygulamasını, yeni yöntemler belirlemesine ışık tutmaktadır (Sinclair, 2016).

Küresel yönetişim kavramı son yıllarda küresel alanda oldukça sık karşımıza çıkmaktadır. Küresel yönetişim, tüm paydaşları kapsayan, bu paydaşlar arasında koordinasyonun olduğu, paydaşların şeffaflık ilkesi ile hareket ettiği bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte hedeflerin net ve anlaşılır bir biçimde belirlenmesi ve uluslararası hukuka uygun olması, yönetişimi daha etkin bir hale getirmektedir. Küresel yönetişim ile ilgili birtakım pozitif görüşlerin yanında negatif görüşler de bulunmaktadır. Fakat bu kavrama yönelik bir görüş ifade edebilmek için getirdiği yararlar ve ortaya çıkan sorunlar ile ilgili sürecin izlenmesi açısından zaman gerekmektedir (Sancak, 2019).

Küreselleşmenin artış göstermesiyle birlikte bu süreçte yer alan işletmeler ve yönetimlerin karşılaşabilecekleri problemlerin farkında olmaları ve problemlerin çözümüne yönelik çaba göstermek zorunda kalmaktadır. Bununla birlikte bazen ülke dışında gerçekleşen problemler bile önlem almayı gerektirmektedir. Bu söylenenlerden hareketle küreselleşmenin süreklilik barındıran bir olgu olması

nedeniyle bu sürekliliğe cevap verebilecek niteliklere sahip olan kavram olarak karşımıza yönetişim çıkmaktadır (Bahçavan, 2006).

### 1.8. Türkiye'de Yönetişim Uygulamaları

Türk kamu yönetimi incelendiğinde, bu sistemin genel olarak bürokrasiye dayalı ve merkeziyetçi bir yapıda olduğu görülmektedir. Fakat son zamanlarda Türkiye'de yönetim şekli çeşitli zorlayıcı etkenlerden dolayı değişim göstermiştir. Küreselleşme AB'ye üye olma çabaları doğrultusunda hesap verebilir olan, katılımı esas alan ve şeffaf bir kamu yönetiminin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yönetişim özellikle 1990 yılından itibaren Türk kamu sisteminde yer edinen bir model haline gelmiştir. Türkiye'de düzenlenen Habitat II Konferansında Türkiye Ulusal Raporu ve Eylem Planı içerisinde yönetişim modeli öneri olarak sunulmuştur. Kamu yönetiminde şeffaflığın, katılımcılığın, hesap verilebilirliğin ve insan haklarına saygı duymanın yerine getirilmesi gereken temel ilkeler olduğu vurgulanmıştır (DPT, 2007). Bu doğrultuda yeni kamu yönetimi anlayışı olan yönetişim doğmuştur. Yönetişim tüm paydaşların katılımını esas alan bir yönetim modelidir. Dünya Bankası'nın iyi yönetişim ile ilgili faaliyetleri önem arz etmektedir. Dünya Bankası tarafından Dünya Yönetişim Endeksi başlığı altında 1996 yılından itibaren veri sunmaktadır. 1996 ve 2016 yılları arasında yayınladığı veriler incelendiğinde, Türkiye'deki yönetişim düzeyinin 100 üzerinden 48 olduğu görülmüştür (Yıldırım, 2018). Yönetişim gibi yeni olgulara başlangıçta uyum gösterilmemesi ve karşı çıkılması gibi eylemler görülmektedir. Demokratik bir yönetim anlayışının oluşması için gerekli olan tüm ilkeleri (şeffaflık, hesap verilebilirlik, hukuk üstünlüğü, etkinlik, eşitlik vb.) iyi yönetişim olgusu barındırmaktadır (Toksöz, 2008). Türkiye'de önceki dönemlerde şeffaflık ilkesi göz önünde bulundurulmayarak kamuya ait bilgilerin kamuoyu ile paylaşılmaması söz konusu olmuştur. Fakat yönetişimin kurumlarda yer edinmesi ile birlikte şeffaflık ilkesi doğrultusunda kamuoyunun bilgilendirilmesine önem verilmiştir (DPT, 2007). Yönetişimin ilkelerinden bir diğeri olan katılımcılık sadece vatandaşların siyasi katılımını simgelemeyip yönetimin bütün süreçlerinde bulunmasını ifade etmiştir. Türkiye'de bu anlamda bir dizi reformlar düzenlenmiştir. Bu doğrultuda 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı, Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu,5393 sayılı Belediye Kanunu, 6328 Sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu çıkarılmıştır (Ateş ve Buyruk, 2018).

### 1.9. Yönetişim ve Değer Zinciri

Değer zinciri yönetişimi, neyin üretildiğini, kimin karar verdiğini, belirli paydaşların neden etkileşime girdiği, ne tür kuralların var olduğunu (bunların mevzuat, özel standartlar veya kültürel normlar olup olmadığı), bunların nasıl uygulandığı ve kodlandığı (teşvikler, anlaşmalar ve yaptırımlar dahil) ve sistemdeki kural koyucuların kimler olduğu ile ilgili konuların tümü açıklamaktadır (Kiambi vd., 2020).

Yönetişim ihtiyacı, iş bölümünden ve buna bağlı olarak bilginin dağılmasından ve girdi ve çıktıların kontrolünden kaynaklanmaktadır. Yönetişim genel olarak girdi ve çıktıları doğrulamaya (kontrol mekanizmaları), görevleri bölmeye ve tahsis etmeye (koordinasyon mekanizmaları), rekabet sürecindeki çıkarları düzenlemeye (teşvik mekanizmaları) ve paydaşlar arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesine (güven mekanizmaları) yardımcı olan kuralların oluşturulmasıyla ilgilidir (Ponte vd., 2023).

Yönetişim, işlemlerdeki kontrol, koordinasyon, teşvik ve güven ile ilgili sorunlara çözüm üretmektedir. Ayrıca hukuk üstünlüğünün sağlanarak yasal hakların gözetilmesine olanak sağlamaktadır (Ponte vd., 2023). İşletmelerin paydaşlarının karar alma süreçlerine katılımı, dünya çapında sürdürülebilirlik için temel bir yönetişim ilkesi haline gelmiştir. Paydaş katılımının işletmeleri güçlendirdiği görülmektedir. Paydaş katılımı artık çevresel karar alma sürecini ve çevresel sonuçları iyileştirmek için kilit bir öneme sahiptir. (Newig vd., 2023). Kurumsal yönetişim temelde faaliyetlerin ne için olduğu ve şirketlerin kimin çıkarları doğrultusunda hareket ettiği ve nasıl yönetilmesi gerektiği gibi sorularla ilgilenmektedir. Tüm değer zincirleri boyunca iş etiği, insan hakları, rüşvet ve yolsuzluk ve iklim krizi gibi konular kurumsal yönetimin en büyük sorunları arasındadır (Elkington, 2006).

# İKİNCİ BÖLÜM
# ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI

Örgütsel öğrenme kuramı, bir kurumdaki çalışanlar ve örgütsel faktörlerle ilgili kapsamlı bir kuram olarak ifade edilmektedir. Bu kuram, bir kurumun başarı sağlamak amacıyla, örgütsel ortamlarda yenilikçi süreçleri ve uygulamaları uygulamak için yeni bilgileri keşfetmesine, edinmesine ve kullanmasına olanak tanımaktadır. Örgütsel öğrenme gerek bireysel gerek grup gerekse örgütsel olarak gerçekleşsin öğrenmenin insanı içeren bir süreç olup öğrenmenin tek başına gerçekleşmeyeceğini vurgulamaktadır. Öğrenme; tüketiciler, tedarikçiler veya rakipler gibi paydaşlar aracılığıyla da gerçekleşmektedir. Tüm bu paydaşlar, kurumun faaliyetlerini ve sonuçlarını etkilemektedir. Ayrıca kurumun bilgiye ulaşma ve bilgi oluşturma sürecine de katkıda bulunmaktadırlar. Paydaşlar aracılığı ile gerçekleşen öğrenme kararların değişmesi ile sonuçlanabilmektedir. Örgütlerdeki bireyler ise önceden öğrendikleri bilgilerle ve biriken bilgi birikimine sahip diğer bireylerden öğrenme eylemini gerçekleştirebilmektedirler. Bu nedenle, örgütsel öğrenme, bireylerin bildikleri ve öğrendiklerinin toplamından daha fazlası olan bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenme kurumun politika ve prosedürleri, bilgi ve veri toplama sistemleri, kuruluşun hafızasındaki bilgileri, iletişim kanalları aracılığı, kültüründeki ve davranış normlarındaki unsurlar ile gerçekleşmektedir (Inthavong vd., 2023).

## 2.1.Örgüt Kavramı

İnsanlar, hayatlarını sürdürülebilmek için gereksinim duydukları ihtiyaçlarını karşılamak ve ortaya çıkan problemleri çözmek için belirli prosedürleri içeren ve insanlar tarafından da benimsenen bir ilişki ağı oluşturmuşlardır. Bu ilişki ağlarına örnek olarak; aile, eğitim, hukuk, ekonomi ve güvenlik gösterilebilmektedir. Bu ilişki ağları toplumsal kurum olarak tanımlanmaktadır. Bu toplumsal kurumlar belirli görevleri yerine getirmektedirler. Örnek vermek gerekirse; aile oluşturmak için evlilik kurumu, üretime ve tüketime yönelik kurumların oluşmasında ekonomi ve okulların kurulmasında eğitim etkili olmuştur. Gittikçe insanların ihtiyaçları çeşitlenmiş ve artış göstermiştir. Bu sebeple bu gereksinmeleri karşılayacak yeni örgütler kurulmaya başlamıştır. Kurulan bu örgütler, belirli gereksinimler çerçevesinde sürekli geliştirilmiştir. Bu şekilde bu örgütler ulusların gelişmişliğini de yansıtmaktadır (Alıç, 1995).

## 2.2.Örgüt Kuramı ve Yaklaşımları

Yönetim teorileri, belirli yönetim biçimlerini onaylayan düşünce yapısı olarak ortaya çıkmıştır. Literatürde yer alan yönetim teorileri sırasıyla klasik yönetim teorisi, neo-klasik yönetim teorisi ve modern yönetim teorisidir. Klasik teoriler, görev verimliliğine odaklanırken, yönetim uygulamaları için bilimsel yöntemlere, idari yaklaşıma ve bürokratik yapılara ağırlık verilmektedir. Öte yandan, neo-klasik düşünce yapısı ise; insanın bireysel ihtiyaçlarına, iş ortamındaki ilişkilerine, davranışsal yönlerine ve etkililiğin arkasındaki motivasyona odaklanmaktadır. Son olarak modern yönetim teorisi ise, dinamik ortamda faaliyet gösterildiği bilinciyle hareket etmekte olup örgütsel hümanizm ve yönetim bilimini temel kavram olarak görmektedir. Ayrıca sistem ve koşullu yaklaşımları göz önünde bulundurarak "hiçbir yöntemin tüm durumlara uygun olmadığını" vurgulamaktadır (Hussain vd., 2019).

### 2.2.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bir mühendis ve yönetici olan F.W. Taylor, işteki insan davranışının gözlemlenmesi, yeteneklerinin ortaya çıkmasını ve yeteneklerinin kullanılmasını sağlamak için bir dizi kural oluşturmayı ve verimliliği üst seviyeye çıkarma sürecini başlatan ilk düşünürlerden biridir. Taylor, ünlü kitabı "Principles of Scientific Management"ta yayımlayarak hem Amerika'da hem de Avrupa'da yirminci yüzyılın başlarındaki fabrika sistemini şekillendirmede bir devrim getirmiştir. Taylor, iş görenlerin davranışlarının sistemli bir biçimde analiz edilmesi ve görevlerinin daha küçük birimlere bölünmesi üzerine bilimsel bir araştırma yapmıştır. Ayrıca işçilerden maksimum üretim çıktısı elde etmek için doğru eğitim formatını bulmakla birlikte bunları yönetim ilkeleri bilimine dönüştürmüştür. Taylor, geleneksel organize işletmelerde verimsizliğin nedenlerini araştırmıştır. Taylor, her bir iş için yapılan hareketin, belirli bir eğitim formatı altında önceden belirlenmiş bir çalışma yöntemiyle işçilerin maksimum kapasitesi altında yürütülmesini, yüksek kâr sağlanmasını ve bunun sonucunda da iyi bir işçi-yönetici ilişkisi sağlanmasını beraberinde getireceğini vurgulamaktadır. Böylece Taylor, sorumluluklara ve rütbeye bağlı olarak iş bölümü için net bir vizyon ortaya koymuştur. Taylor'ın insan kaynaklarının mekanik bir yaklaşımla kullanılması yoluyla kâr maksimizasyonu yaklaşımına rağmen, işyerinde işçiler ile çatışma, can sıkıntısı ve ihmale neden olması açısından da eleştirilmiştir (Uddin ve Hossain, 2015).

### 2.2.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim süreci yaklaşımı, insanın psikolojik ve sosyal yönleri olduğunu dikkate almayıp insanı bir robot olarak görmektedir. Güven açısından baktığımızda ise, çalışanlara güvenmeyen bir anlayış içerisinde olunmuştur. Ayrıca çalışanlara uygulanan cezaların çalışanların motivasyonunu arttırdığı düşüncesiyle hareket etmişlerdir. Bir örgütte belirli kuralların var olduğunu ve çalışanlarca bu kuralların benimsenmesi durumunda verimliliğin de sağlanacağı anlayışına sahiptirler (Şahin, 2004).

### 2.2.3.Bürokrasi Yaklaşımı

Bu yaklaşım Max Weber tarafından ileri sürülmüş olup beş başlık altında incelenmektedir. Weber tarafından ileri sürülen Bürokrasi yaklaşımı beş ana başlıkta ifade edilmektedir. Bunları sıralayacak olursak;

- Organizasyonlardaki hiyerarşik düzen ve emir-komuta zinciri
- Oluşturulan kurallar ve yönetmelikler
- İş bölümlendirilmesi ve uzmanlaşmanın sağlanması
- Organizasyon içerisinde yönetici kademsinde yer alanlar ile astlar arasında profesyonel ilişki kurulması
- İşe alma sürecinde ve terfi yapılırken liyakat ilkesinin uygulanması

Organizasyonlardaki hiyerarşik düzen ve emir-komuta zincirinin olması, ast-üst ilişkisini esas alan bir ilişki ağı olduğunu ifade etmektedir. Kurumda çalışanların yapması gereken işler ve onlardan beklenilen davranışlar temel alınarak kurallar ve yönetmelikler oluşturulmaktadır. İşler bölümlendirilerek, her bir bölüm için alanında uzman kişiler yönlendirilmektedir. İşe alımların ve terfilerin ise tamamıyla liyakat esas alınarak kişilerin uzmanlıklarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kurumda ast ve üst tabakada yer alan kurum çalışanları arasında profesyonelliğin hâkim olması vurgulanmaktadır. (Şeker, 2014).

### 2.2.4.Sistem Yaklaşım

Çok sayıda parçadan oluşan, bu parçalar arasında bağlantı olan ve bu parçaların birleşmesi ile bir sinerji oluşturan yapıya sistem denilmektedir. Sistemi oluşturan alt sistemler aynı zamanda birbiriyle etkileşim halindedirler. Bu yaklaşıma göre, çevresiyle alışveriş içerisinde olan sistemler yaşamlarını sürdürebilmektedirler. Bu

açıklamalardan hareketle sistem yaklaşımı açık sistemler üzerinde durmaktadır. Sistem yaklaşımı, örgüt yapılarının biçimlenmesinde etkili olmaktadır (Akkuş ve İzci, 2018).

### 2.2.5.Durumsallık Yaklaşımı

Teknolojik ilerlemeler, iç ve dış çevredeki unsurlar, sosyal ve kültürel farklılıklar örgüt yapılarını etkilemektedir. Bu süreç ise yönetim yaklaşımlarının oluşmasına neden olmuştur. Modern döneme ait olan durumsallık yaklaşımı da bu yaklaşımlardan bir tanesidir. Durumsallık yaklaşımına göre bir kurumda farklı durumlarda mevcut koşulların gerektirdiği yöntemlerin, uygulamaların ve ilkelerin uygulanması düşüncesi yer almaktadır. Bir kurumdaki ilkeler ve yöntemler oluşturulurken iç ve dış çevrede ortaya çıkan değişiklikler dikkate alınmaktadır (Yelkikalan vd., 2020).

#### 2.2.5.1.Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Örgütlerin açık sistem oldukları için iç ve dış çevreyle devamlı bağlantı içerisindedirler. Bu durum ise örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için kaynaklara gereksinin duymasını ve dolayısıyla da çevreye bağlılığını zorunlu kılmaktadır. Bu durum ise kaynak bağımlılığını karşımıza çıkarmıştır. Kaynak bağımlılığı, kıt kaynaklar olması ve kaynakların taşınması sürecindeki ulaşım engelleri nedeniyle önem arz etmektedir (Karadal vd., 2014).

#### 2.2.5.2. İşlem Maliyeti Yaklaşımı

İşlem maliyeti, ilk adımda kurumların mevcut niteliklerinin incelenmesine öncelik vermektedir. Sonraki adımda ise kaynakların hangi oranda verimli ve etkin kullanıldığını araştırmaktadır. Bu yaklaşım, rekabet sürecinde kurumların varlıklarını devam etmesini sağlamaktadır. Rekabet sürecinde, rakiplerine nazaran bir adım önde olmak isteyen kurumlar maliyetlerini minimuma indirmek ve bu amaçla da maliyet politikaları düzenlemeleri gerekmektedir (Karadal vd., 2014).

#### 2.2.5.3.Vekâlet Kuramı

Herhangi bir kurumda yönetici ve kurum sahibi aynı kişi olması durumunda vekâlet yönünden bir problem oluşmamaktadır. Yönetici ve kurum sahibinin farklı kişiler olması durumunda ise birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu problemlerin başında; yeterli donanıma sahip olmayan vekillerin işe alınması, vekilin kendi çıkarını

kurum çıkarından üstün tutması, riskten kaçma, iş yapmama, kurum sahibine alınan önemli kararlar hakkında bilgi iletilmemesi gelmektedir. Diğer bir problem ise bazı kurumlarda vekillerin asillere kıyasla daha donanımlı olması söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle asillerin vekilleri kontrol etmesi güç olabilmektedir. Bunlara ek olarak güven kavramı da bu süreçte önem arz eden diğer bir faktördür. Bu kuramın olumlu yansımaları ise şeffaflık, hesap verilebilirlik ve açık denetim mekanizmalarıdır (Ercan ve Sığrı, 2018).

#### 2.2.5.4. Örgütsel Ekoloji

Örgütsel ekoloji; sosyal, ekonomik ve politik koşulların çeşitliliği ve örgütleri nasıl etkilediğini açıklamayı amaçlamaktadır. Geniş anlamda ekolojik teori ve örgütsel kuruluş, başarısızlık, değişim ve büyüme üzerine araştırmalar üç temaya odaklanmaktadır. Bunlar; demografik süreçler (örgütsel başarısızlıkta yaş ve büyüklük bağımlılığı; örgütsel değişimin yapısal atalet teorisi), ekolojik süreçler (çevresel değişkenliğin niş genişliği teorileri; örgütsel kuruluş, başarısızlık ve nüfus artışının nüfus dinamikleri ve yoğunluğa bağımlılık teorileri) ve çevresel süreçler (kurumsal ve teknolojik) olarak açıklanmaktadır. Bu teori doğrultusunda, kuruluş sayısı arttıkça kaynak rekabeti artarak kuruluş cesaretini kırmaktadır. Bununla birlikte, bir nüfus büyümeye devam ettikçe, diğerleriyle kıt ortak kaynaklar için rekabeti yoğunlaşmaktadır (Baum, 2001).

## 2.3.Öğrenme Kavramı

Öğrenme kavramı, varlığı devam ettirebilmek için gerekli bir faktör olup gerek yerli gerekse yabancı literatürde geniş bir yer edinmektedir (Canbaloğlu vd., 2022). Öğrenmenin gerçekleşmesi için bir süreç gerekmektedir. Araştırmacılar öğrenme bağlamlarının aslında bilişsel ve kişilerarası gibi farklı seviyelerdeki unsurların etkileşime girdiği karmaşık sistemler olduğunu ve bunun da öğrenmenin ortaya çıkmasına neden olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle, bu karmaşık sistemde öğrenmenin ortaya çıkma koşullarını anlamak önemlidir (Nasir vd., 2022).

Öğrenme gerek yeni bilgi edinme gerekse sezgisel kavrama yoluyla davranışların değiştirilmesi ve bu sayede planlanan amaçlara ulaşma olarak ifade edilebilmektedir. Zihinsel yapının değişmesini sağlayarak karar verme süreçlerini etkilemektedir. Örgütler açısından öğrenme kavramını ele aldığımızda ise, özellikle bilginin örgüt başarısında önemli bir rol oynadığı ve bu doğrultuda da öğrenmenin de

kilit öneme sahip olduğu gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerdeki öğrenme süreci de insanların öğrenme süreçlerine benzemektedir. Örgütler bilgiyi üretme veya elde etme, yorumlama, paylaşma ve sonuç olarak da davranış değişikliğine gitme gibi eylemlerde bulunmaktadırlar. Öğrenme eğilimi gösteren örgütler iç ve dış çevredeki yeniliklere daha kolay adapte olabilmekte ve bu sayede başarı sağlayabilmektedirler. Örgütsel öğrenme kavramı, bilgiyi üretebilme ya da edinebilme, paylaşabilme, yorumlayabilme, davranışlarına yansıtabilme ve değişim süreçlerine adaptasyon sürecinde süreklilik gösterebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Aydınlı, 2005).

### 2.3.1.Öğrenme Seviyeleri

Öğrenme, belirli düzeylerde gerçekleşmektedir. Bu düzeyler; kişisel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenmedir (Koçel, 2019):

- Kişisel düzeyde öğrenme; Bireyin çevresini gözlemleyerek bilgiye ulaşması, bu bilgileri yorumlayarak tecrübe edinmesi ve davranışlara dönüştürmesidir.
- Grup düzeyinde öğrenme: Kişisel düzeyde öğrenme gerçekleştikten sonra, her bir kişinin bilgilerini grup ile paylaşmaları olarak tanımlanmaktadır.
- Örgüt düzeyinde öğrenme: İlk adımda kişisel düzeyde öğrenme gerçekleştikten sonra kişiler tarafından edinilen bilgilerin gruplar ile paylaşılması ve grup düzeyinde öğrenmenin sonucunda oluşan değerlerin, prosedürlerin tüm organizasyona yayılması olarak ifade edilmektedir

Bireysel öğrenme ile ilgili literatürde yer alan birçok araştırmacı, bireysel öğrenmenin gerçekleşmemesi durumunda örgütsel öğrenmenin de gerçekleşmeyeceği üzerine vurgu yapmıştır. Örgütlerin bireylerin deneyimleri ve eylemleri sayesinde öğrendikleri sonucuna varmışlardır (Antunes & Pinheiro, 2020).

Grup öğrenmesi, bir organizasyonu geliştirmek için organizasyonda yer alan bireylerin grup halinde yeni fikirler ve yenilikler üretmeyi sağlamaları gerekmektedir (Gansiniec, 2021).

### 2.3.2. Öğrenme Kuramları

Öğrenme kuramları davranışçı, bilişsel ve duyuşsal öğrenme kuramları olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

#### 2.3.2.1.Davranışçı Öğrenme Kuramları

Davranışçı öğrenme kuramları, ortaya çıkan davranış, davranışın oluşmasını sağlayan uyaran ve davranışın sonucu arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu doğrultuda bu kuramı ileri sürenler, belirli bir davranışı ortaya çıkaran çevresel uyaranların neler olduğu ve davranışın gerçekleşme ihtimalini etkileyen faktörlerin neler olduğu sorularına cevap aramaktadırlar. Bu kuramın temel amacı davranışın sonuçlarını önceden tahmin etmek, davranışları yorumlamak ve kontrol altında tutmaktır. Bu kuramın ana unsurları davranışlar ve uyaranlardır. Psikoloji alanında da oldukça önemli bir yer edinen bu kuram, uyaranlar, uyaranlara verilen tepkiler ve sonuçlar arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Örnek vermek gerekirse; geçmişte sergilenen bir davranıştan sonra o davranışı pekiştiren bir uyaran gelmişse aynı davranışın sonraki zaman dilimlerinde de gerçekleşeceği ileri sürülmektedir (Mert, 2018). Davranışçı öğrenme kuramı, edimsel ve klasik koşullanma olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

##### 2.3.2.1.1. Klasik Koşullanma

Davranışçı kuramlardan birisi olan klasik koşullanma davranış ve davranışın gerçekleşmesine sebep olan uyaran arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Edimsel koşullanmada ise davranış ve sonuç arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Edimsel koşullanmaya göre, bireyin sergilediği davranışa olumlu tepki verilirse birey o davranışı tekrar gerçekleştirecektir (Mert, 2018). Klasik koşullanma kavramının kurucusu Pavlov, köpekler üzerine bir deney gerçekleştirmiştir. Bu deneyde zil çaldıktan sonra köpeğe et vermiştir. Tekrar eden deneyler neticesinde sadece zilin çalmasıyla da köpeğin salyalarının aktığı gözlemlenmiştir. Bu deneyde koşullanma ve öğrenme gerçekleşmiştir. Watson ise klasik koşullanmayı insanlar üzerinde denemiştir. Yapmış olduğu deneyde, 3,5 yaşındaki bir çocuğu bir tavşanın olduğu odaya bırakmıştır ve odaya yüksek bir ses vermiştir. Çocuğun bir süre sonra tavşandan korktuğu sonucuna ulaşmıştır (günümüz açısından ele aldığımızda bu deney etik ihlaller barındırmaktadır) (Skinner, 1938, aktaran Özdel, 2015).

##### 2.3.2.1.2. Edimsel Koşullanma

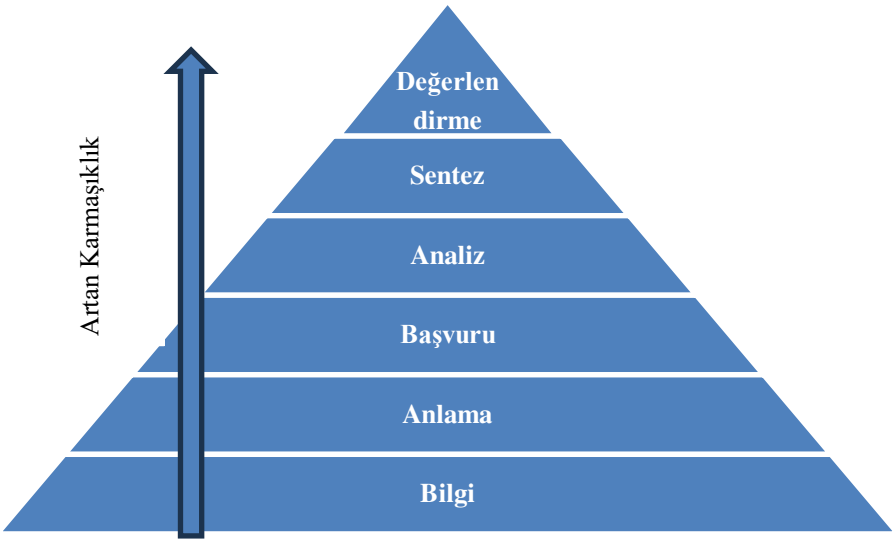
Edimsel koşullanma, davranışın oluşumunu veya türünü değiştirmenin bir yolu olarak sonuçlara dayanmaktadır (Appenzeller vd., 2022). Edimsel davranış özellikle sonuçlar üzerine yönelmektedir. Edimsel davranışın koşullandırılması, biyolojik

olarak önemli bir olayın veya böyle bir olaya işaret eden bir uyaran sonucunda ortaya çıkan davranışı ele almaktadır. Davranış çeşitli pekiştiricilerle desteklenirse davranışın tekrar gerçekleşeceğini ileri sürülmektedir (Jozefowiez ve Staddon, 2008). Bir eğiticinin bir atı istenen davranışsal tepkiyi gerçekleştirmeye teşvik etmek için olumlu ve olumsuz pekiştireçler kullanması edimsel koşullanmaya örnek gösterilebilmektedir (Ninomiya vd., 2007).

#### 2.3.2.2. Bilişsel Öğrenme Kuramı

Bilişsel öğrenme kavramı, insanın bilişsel süreçlerini ve psikolojik mekanizmalarını simule ederek soyut kavramları edinme ve kavramları sınıflandırma sürecini ifade etmektedir. Aynı zamanda verilerden değerli bilgiler elde etmeye odaklanan bir veri bilimidir (Wu vd., 2024). Bilişsel öğrenme kuramı Bloom'un taksonomisi ile daha iyi açıklanabilmektedir.

Bloom'un taksonomisi, bilişsel beceri seviyelerini kategorize etmekle birlikte en yüksek seviyede bilişsel beceri gerektiren öğrenme hedeflerine de vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda öğrenmenin derinleşmesi ve kişilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin daha farklı görevlere aktarılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bloom'un taksonomisini incelediğimizde, nispeten daha düşük seviyede bilişsel faaliyet gerektiren alt düzey yeteneklerden, daha detaylı öğrenme ve daha maksimum seviyede bilişsel fonksiyon gerektiren üst seviye becerilere değin değişen altı bilişsel beceri sınıflandırması olduğunu görmekteyiz (Adams, 2015).




**Şekil 2.1. Bloom Taksonomisi**

**Kaynak:** (Adams, 2015).

Bu sınıflandırmada bilgi, temel bilişsel beceridir ve adım adım bir süreçteki olayların sırasını tanımlamaktadır. Anlama, sadece bilgiyi hatırlamak değil aynı zamanda daha fazla bilişsel işlem gerektiren bir süreçtir. Taksonominin daha yüksek seviyelerine geçtiğimizde, analizle ilgili öğrenme hedeflerini görmekteyiz. Yaygın olarak eleştirel düşünmeye yönelik becerilerin yer aldığı kısım burasıdır (Adams, 2015).

#### 2.3.2.3. Duyuşsal Öğrenme Kuramı

Diğer öğrenme kuramları öğrenmenin edimsel ve zihinsel sonuçları üzerine odaklanmaktadır. Duyuşsal öğrenme kuramı ise öğrenmenin duyuşsal sonuçları üzerine odaklanmaktadır (Mert, 2018). Duyuşsal öğrenme sürecinde önemli olan diğer bir unsur ise öğrenme ortamının oluşturulmasında duyuşsal alana önem verilmesidir (Çonoğlu vd., 2020). Duyuşsal öğrenme, insanların öğrenmeleri zorunlu olan birtakım davranışları sosyal çevresinde öğrenmesi olarak tanımlanabilmektedir. Duyuşsal öğrenme, ahlaki gelişim ve benlik gelişimi olarak da ifade edilebilmektedir.

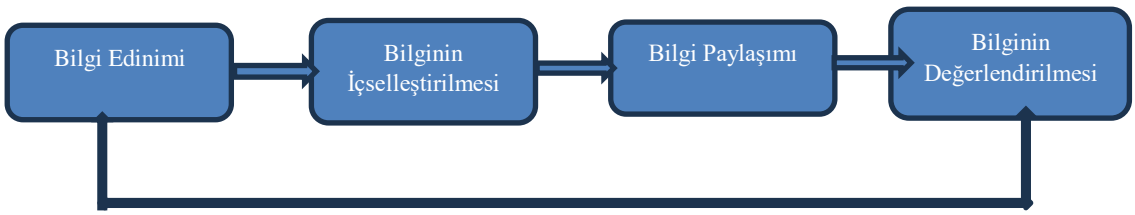
#### 2.3.2.4. Beyin Temelli Öğrenme Kuramı

Bu kuramın ezbere dayalı öğrenme sisteminde yapılandırmacı öğrenme sistemine geçilmesinde önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Beyin temelli öğrenme, beynin öğrenmeyi gerçekleştirme şeklini öğrenmeyi, kendi öğrenme sürecini yönetebilmeyi ve yapılandırabilmeyi sağlamaktadır (Duman, 2009).

Bu kuramın temelinde her bir bireyin beyin yapısının farklı olduğu ve bu nedenle de her bireyde öğrenme sürecinin farklı bir seyir izlediği düşüncesi yer almaktadır. Herkesin öğrenme eylemini gerçekleştirebileceğini savunmaktadır. Öğrenme üzerinde etkili olan faktörleri tespit etmeyi ve bu faktörlerin öğrenmeyi sağlayacak şekilde olumlu hale getirilmesini amaçlamaktadır (Odabaşı ve Celkan, 2010).

## 2.4. Örgütsel Öğrenme

Bulunduğumuz çağda, dünya genelinde çok büyük değişimler yaşandığı görülmektedir. Artık ülke sınırları önemini kaybetmekte, rekabet artış göstermekte ve bilgi hem kişiler hem kurumlar hem de ülkeler için oldukça önemli bir kaynak olarak gösterilmektedir. Doğal kaynaklar, emek, sermaye gibi üretim faktörleri bilgi ile kıyaslandığında, bilgiden sonra gelen faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bilgi unsuru, organizasyonların tüm kademelerinde değişimi bir gereklilik olarak zorunlu kılmaktadır. Rekabet açısından üstünlük elde etmek isteyen işletmelerin, tüm düzeylerde öğrenmeyi hedef edinmeleri gerekmektedir (Ayden ve Düşükcan, 2002). Öğrenen bir organizasyon, sürdürülebilir çözümler ve sonuçlar yaratma felsefesi ve kararlılığı olan, ayrıca organizasyonu teşvik etmek için ortaklarla bakış açılarını bütünleştirme ve değiş tokuş etme felsefesine sahip bir organizasyondur. Öğrenme; sürekliliği, sorgulamayı ve diyalogu, iş birliğini ve takım çalışmasını, insanların güçlendirilmesini, sistemin oluşturulmasını, çevre ile bağlantıyı ve stratejik liderliği gerektirmektedir (Khunsoonthornkit ve Panjakajornsa, 2018).




**Şekil 2.2. Örgütsel Bilgi Yönetimi Süreci**

**Kaynak:** (Kalkan, 2006).

Örgütsel öğrenme sürecinde, örgütler bilgiyi üretmekte veya edinmektedir. Bilgiyi edindikten sonra bilgi yorumlamakta ve paylaşmaktadırlar. Son aşamada ise bilgiyi değerlendirmektedirler.

Bu sayede bilginin örgüte gelmesi, dağıtılması, değerlendirilmesi sonucunda faydalı hale getirilmesi ve kurumsal bellekte saklanarak istenilen zamanda ulaşılmasına olanak tanımaktadır (Bozfakıoğlu, 2009).

### 2.4.1.Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenme, bilgi sistemleri ile ilgili yapılan araştırmalarla literatürde oldukça popüler bir konu olmuştur. Örgütsel öğrenme, paylaşılan düşünce ve eylemde eşzamanlı ve dinamik bir değişim sürecidir. Örgütsel öğrenme düzeyi, paylaşılan düşüncenin yeni mamullere, süreçlere, yöntemlere, yapılara ve stratejiye evrilmesini içermektedir (Gansiniec, 2021).

Örgütsel öğrenme teorisi, bilginin bir organizasyon içinde nasıl üretildiğini, muhafaza edildiğini ve paylaşıldığını açıklamaktadır. Bir organizasyon, zaman içinde geliştikçe deneyim kazanmaktadır. Bu deneyim, bilgi yaratmanın temelini atabileceği ilkesiyle desteklenmekte ve bu da organizasyonel yetkinlikleri şekillendirmektedir. Örgütsel öğrenme teorisi, örgütlerin çeşitli seviyelerde öğrendiğini varsaymaktadır. Bu öğrenme seviyeleri; belirli çalışanlar arasında gerçekleşen bireysel öğrenme, çalışan gruplar veya kümeler arasında gerçekleşen grup öğrenimi, şirketin liderliğinin toplam düzeyinde gerçekleşen işletme öğrenimi ve normalde aynı ekonomik faaliyet sektöründe faaliyet gösteren farklı işletmeler arasında bilginin birlikte üretilmesinden ve değiş tokuşundan doğan kuruluşlar arası öğrenme olarak ifade edilmektedir (Bhaskara ve Flimonau, 2021).

Brix (2017), örgütsel öğrenmeyi verimlilik ve etkililiğin yanı sıra yeni ürün geliştirmede örgütün genel performansını iyileştirmek için örgütsel aktörler arasında iş birliğini sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır.

Chao (2018) ise, örgütsel öğrenmeyi firmaların gelecekteki davranışlarını yönlendiren bilgi ve rutinlerin oluşturulması için deneyimlerinden elde ettiği çıkarımları kodladığı bir süreç olarak ifade etmiştir.

Lyman vd. (2023), örgütsel öğrenme bir kuruluş içindeki kolektif bilgi ve eylemlerde kuruluşun istenen sonuçlara ulaşma yeteneğini geliştiren olumlu bir değişim sürecidir.

Örgütsel öğrenmede süreklilik sağlayan örgütler rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Bir örgütün sürekli öğrenmeyi hedef edinmesi ve bunu

sağlaması için belirli adımlar bulunmaktadır. Bu aşamalar (İraz, 1998, aktaran Bakan ve Karayılan, 2013):

- **Öncelikle Öğrenmenin Sürekliliğini Sağlayacak Bir Stratejinin Belirlenmesi:** İç ve dış çevrede gerçekleşen değişimlere adapte olmayı ve yenilikleri örgüt içinde uygulama imkânı verecek bir stratejinin belirlenmesidir.
- **Örgüt Yapısını Sürekli Öğrenmeyi Sağlayacak Şekilde Yeniden Yapılandırmak:** Bazı örgüt yapıları öğrenmenin gerçekleşmesi ve uygulamaya dönüştürülmesi sürecinde engeller oluşturabilmektedir. Özellikle hiyerarşik örgüt yapıları önemli bir engel olabilmektedir. Bu doğrultuda, yalın örgüt yapısının oluşturulması, örgüt çalışanları arasındaki engellerin azaltılması ve bağımsız çalışmaya olanak tanınması gerekmektedir.
- **Örgüt Kültürünü Yeniden Şekillendirmek:** Yeniliklere ve değişime direnç göstermeyen, risk almayı bilen ve gerçekleşen başarısızlıklar ile yılmayan bir kültürün oluşturulması gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme bireyleri içeren bir öğrenme türü olmasının yanı sıra dinamik bir süreci ifade eden, birden fazla düzeyde öğrenme düzeyine sahip, doğrusal olmayan bir süreçtir. Örgütsel öğrenme insanları kapsayan bir süreç olmasından ötürü dinamik bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda kişilerin örgütten öğrenmesini sağlayan geri bildirim mekanizmalarının olmasından dolayı da doğrusal olmayan bir süreçtir (Canbaloğlu vd., 2022).

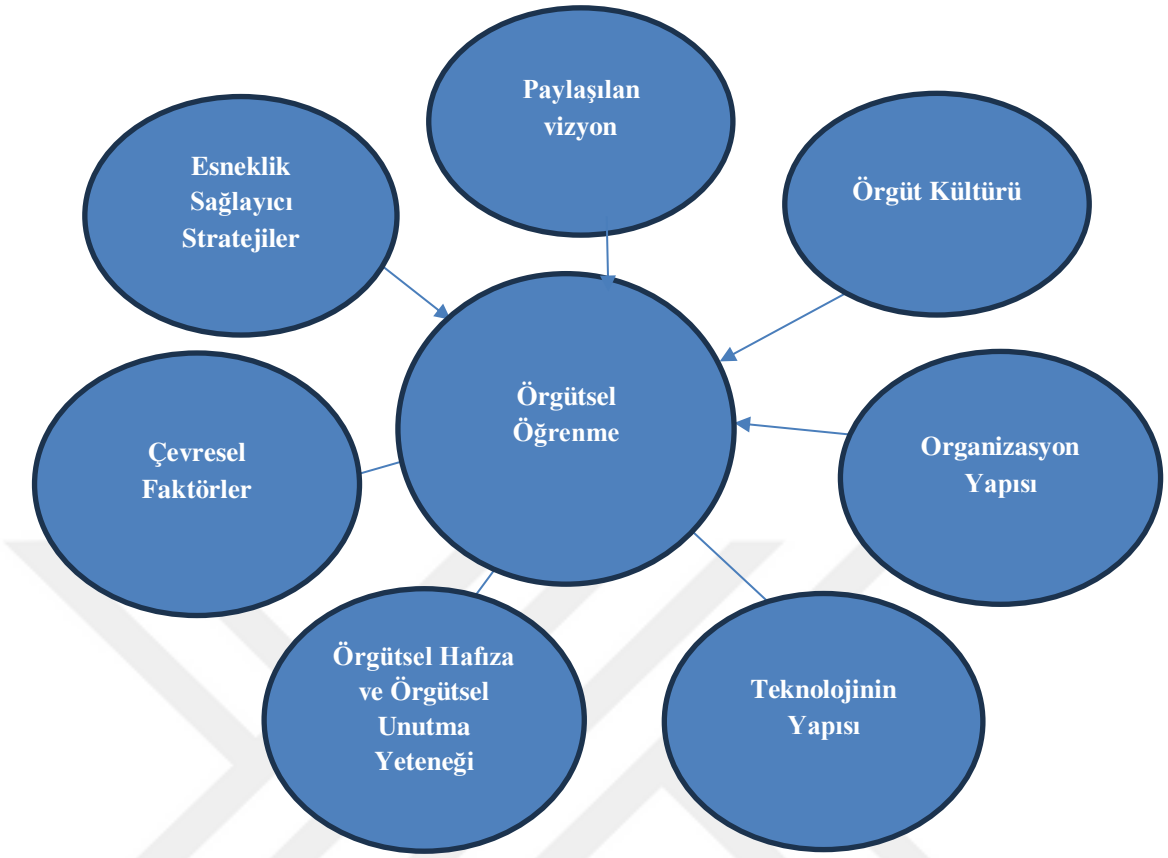
### 2.4.2. Örgütsel Öğrenme Önemi

Öğrenen örgütler, bilgiyi üretmekte ya da edinmektedir. Bu bilgiler çerçevesinde davranışlarını dönüştüren örgütlerdir. Bu örgütler; pazar şartlarının değiştiği, sürekli yeni teknolojilerin olduğu, rakip sayısının arttığı, belirsizliklerin yer aldığı günümüz şartlarında; bilgi üretmeyi, uygulamayı ve sürekli öğrenmeyi hedef edinmektedirler. Bu kavramın temelleri, 1990 yılında yayınlanan Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" adlı eserinde atılmıştır. Senge, öğrenen örgütlerin sahip olması gereken ilkeleri; sistem düşüncesi başta olmak üzere bireysel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme olarak sıralamıştır (Senge, 1996, aktaran Şimşek ve Çelik, 2020).

Örgütsel öğrenme teorisi, örgütsel öğrenmeyi etkileyen bireyler ve örgütsel faktörlerle ilgilenen kapsamlı bir teoridir. Bu teori, örgütsel öğrenmenin, kuruluşların bir firmanın performansını artırmak için örgütsel ortamlarda yenilikçi süreçleri ve uygulamaları uygulamak için yeni bilgileri keşfetmelerine, edinmelerine ve kullanmalarına nasıl yardımcı olduğunu açıklamaktadır. Araştırmacılar bireysel, grup veya örgütsel olmak üzere öğrenmenin insanı içeren sosyal bir süreç olduğuna ve öğrenmenin tek başına mümkün olmadığına inanmaktadır. Örgüt öğrenmeyi tüketiciler, tedarikçiler veya rakipler vb. paydaşlarından sağlamaktadır. Tüm bu paydaşlar, eylem-sonuç ilişkileri ve kuruluşun bağlamının etkileri hakkında anlam ve bilgi oluşturmak için etkileşime girmektedirler. Bazen öğrenmenin gözlemlenebilir olmaması (örneğin; değişmeme kararlarına yol açan öğrenme) gibi durumlar da mümkündür. Örgütlerdeki bireyler, sosyal bir bağlamda, önceden öğrenme ve bu bağlamda gömülü olarak birikmiş bilgi ile başkalarından öğrenirler. Bu nedenle, örgütsel öğrenme, bireylerin bildiklerinin ve öğrendiklerinin toplamından daha fazla bir toplamı ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme sürecini etkin bir şekilde yürüten örgütler, çevresiyle uyumlu olduğunda rekabet gücünü arttırmaktadır (Basic, 2021). Örgütsel öğrenme, değişime yön vermek için etkili bir strateji olmakla birlikte değişimin sürdürülmesini de mümkün kılmaktadır (Lyman vd., 2023).

### 2.4.3. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler

Örgütsel öğrenme, iki kavramla (öğrenme ve organizasyon) eşleşen ve organizasyonun bir bilgi, beceri ve uzmanlık stoğu ile donatılmışçasına keşfedilmesini sağlayan, organizasyon için nispeten yeni bir metafor olarak karşımıza çıkmaktadır. Teorik anlamda, deney, deneme yanılma, başarı ve başarısızlık, keşif ve buluş ilkelerine göre hareket eden organizasyonu temsil etmektedir. Örgütsel öğrenme ile ilgili literatürün genişlemesi 1980'lerde başlamış olup üç dış faktörle açıklanmıştır. Bunlar; teknolojik değişimin hızı, küreselleşmenin ilerlemesi ve artan kurumsal rekabet olarak gösterilmektedir (Gherardi, 2001).




**Şekil 2.3. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler**

### 2.4.3.1. Paylaşılan vizyon

Vizyon gerek sosyal alanda gerekse yönetim alanında oldukça fazla kullanılan kavramlardan bir tanesidir. Teknoloji ve yönetim alanlarındaki yenilikler ile birlikte bir örgütün başarılı olabilmesi için güçlü ve paylaşılan bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Eğer bir kurumun yöneticisi vizyon sahibi ise kurumun da bilinirliğini arttırması beklenmektedir. Vizyon örgütleri birbirlerinden farklı kılmaktadır. Ayrıca örgütün gerek amaçlarının gerekse hedeflerinin kamuoyu tarafından bilinmesini sağlamaktadır. Paylaşılan vizyon, üretmek istediğimiz ne? sorusunu cevaplamaktadır. Paylaşılan vizyon örgüt çalışanlarının zihnindeki resimlerdir. Bir kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların bir araya gelmesini misyon ve vizyon sağlamaktadır (Çetin, 2009). Paylaşılan vizyon çalışanların örgüt için birlikte hareket etmelerini sağlamasının yanı sıra ortak bir bakış açısına sahip olmalarını ve ileriki süreçleri görmelerini sağlamaktadır (İbicioğlu ve Avcı, 2005).

#### 2.4.3.2. Örgüt Kültürü

Kültür, günlük konularda örgüt üyelerine bir aidiyet duygusu ve "en önemli unsur" konusunda ortak bir anlayış sağlamakla birlikte örgüt içerisindeki davranışlara rehberlik etmektedir (Cameron ve Qinn, 2011). Örgüt kültürü bir öğrenme sürecinin sonucu olarak değerlendirilmektedir. Sosyalleşme sürecinde bireylere aktarılan deneyimlerin ve birikiminin sonucudur. Sürekliliği sağlamakta, çalışan belirsizliğini azaltmakta, iş tatminini ve duygusal refahı etkilemektedir. Ayrıca bir motivasyon kaynağıdır ve rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Lukasova, 2010).

#### 2.4.3.3. Esneklik Sağlayacak Strateji

Bir örgüt için iç ve dış çevrede şartlar sürekli olarak değişmektedir. Örgütün de bu şartlara uyum sağlayabilmek için beşerî ve maddi unsurları yeniden düzenlemesi gerekmektedir. Bunu başaramayan örgütler değişimlere adapte olamayacaklardır (Koçyiğit, 2018). Örnek vermek gerekirse; Bosch firması kendileri için bir dijital dönüşüm kaldıracı görevi gören "akıllı çalışma" olarak da bilinen bir donanım modelini uygulamaya bırakmıştır. Hibrit ve uzaktan çalışma modelleri sayesinde toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmeyi amaçlamışlardır. Bu sayede kadınların katılımını teşvik ederek işyerinde kapsayıcılık ve çeşitliliğin yanı sıra esnekliği de esas alarak daha geniş bir yetenek havuzu oluşturmayı hedeflemiştir (Orel, 2019).

#### 2.4.3.4. Çevresel Faktörler

Öğrenen örgütler için dinamik çevre koşulları mücadele edebilecekleri ve kendilerini rakiplerle kıyaslama fırsatı bulabilecekleri bir alan oluşturmaktadır. Bu sayede yeni öğrenme imkânları sunmaktadır (Mert, 2018).

#### 2.4.3.5. Organizasyonun Yapısı

Bir organizasyonun yapısı, amaçları doğrultusunda görev dağılımı, birimler arası koordinasyon, yetki devri, yatay ve dikey bilgi akışını içermektedir. Tüm örgütler bir organizasyon yapısına gereksinim duymaktadır. Bu yapı çalışanlar arasında ilişkileri düzenlemektedir. Organizasyonların belirlemiş oldukları stratejileri gerçekleştirebileceği bir yapı oluşturmaları gerekmektedir (Çubukçu, 2018).

#### 2.4.3.6. Teknolojinin Önemi

Stratejik bir zorunluluk olarak konumlandırılan dijitalleşme, sürekli yeniliği zorunlu kılmaktadır. Ayrıca çevikliği ve esnekliği teşvik etmektedir. Organizasyonel çerçeve içinde dijital öncelikli bir kültür yapısı oluşturulmasını da zorunlu kılmaktadır. Dijitalleşme tek seferlik bir çaba değil aksine sürekli bir yolculuktur (Sunder, 2024**).** Bilgi teknolojileri bir organizasyon içindeki iletişimi de önemli ölçüde etkilemektedir (Mitic, 2017).

#### 2.4.3.7. Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Unutma Yeteneği

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini kolaylaştıran diğer bir etken ise örgütsel hafıza ve örgütsel unutma yeteneğidir. Örgütsel hafıza, bir örgütün bilgileri depolaması, tekrar kullanabilmesi ve gerektiğinde yeni bilgileri öğrenmek için eski bilgileri unutma becerisi olabilmektedir. Kişilerin öğrenme ile çeşitli özelliklerini ve inançlarını geliştirdiği gibi örgütler de zaman içerisinde öğrenme ile stratejilerini ve fikirlerini geliştirmekte ve değiştirmektedir. Örgüt hafızası örgüte ait değerlerin, davranış biçimlerinin ve normların çalışanlara benimsetmek amacıyla muhafaza edilmektedir (Mert, 2018).

### 2.4.4. Örgütsel Öğrenmenin Önündeki Engeller

Örgütler örgütsel öğrenme aracılığıyla yeni yeteneklere sahip olabilmektedirler. Örgütsel öğrenme; birey, grup ve örgütsel seviyede öğrenme olmak üzere üç adımdan oluşmaktadır. Örgütsel öğrenme sürecinde bilginin transfer edilmesi aşamasında bir takım engelleyici etmenler ortaya çıkabilmektedir. Bu etmenler; kişilerarası, ilişkisel, yapısal ve toplumsal boyut altında incelenmektedir (Kamaşak ve Yücelen, 2009).

**Kültürel Boyut:** Bir örgütün sergileyebileceği davranışlarını örgütün kültürü ve kültürün alt kültürlerle olan ilişkisi belirlemektedir. Kültürel öğeler, olayları değerlendirme sürecimizi etkilemektedir. Bazı örgütlerde de meydana gelen değişimlere direnç gösterilmesinin temelinde de örgütte hâkim olan kültür yer almaktadır. Değişimler endişeye neden olmakla birlikte çalışanların direnç göstermesini beraberinde getirmektedir (Ayden ve Düşükcan, 2002).

**İlişkisel Boyut:** Bir örgütte çalışanlar arasındaki ilişkiler zayıf ise bilginin paylaşılması, yorumlanması ve değerlendirilmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle örgütsel öğrenme yeterli seviyede gerçekleşmemektedir (Kamaşak ve Yücelen, 2009).

**Yapısal Boyut:** Esnek olmayan ve yeniliğe kolayca uyum sağlayamayan örgüt yapılarında bilginin elde edilmesi ve dağıtılması süreçlerinde sorunlar yaşanmaktadır.

**Kişilerarası boyut:** İnsanların kapasiteleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu sebeple bazı insanlar kompleks ve belirsizlik taşıyan bilgiyi kavrayıp aktarabilirken bazı insanlar bunu yapamamaktadırlar (Kamaşak ve Yücelen, 2009).

### 2.4.5. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel Öğrenme; rutine dayalı, geçmiş birikimlere bağlı ve hedef odaklı olarak görülmektedir. Organizasyonlar, geçmiş süreçlerden çıkarımlar elde eden yapılar olarak değerlendirilmektedirler. Örgütsel öğrenmeye bu bakış açısıyla bakılırsa, kuruluşların doğrudan kendi deneyimlerinden nasıl öğrendikleri, kuruluşların başkalarının deneyimlerinden nasıl öğrendiği ve kuruluşların bu deneyimlerden elde ettikleri çıkarımları yorumlamak için kavramsal çerçeveler veya paradigmalar geliştiren bir süreç olarak değerlendirilebilir (Levit ve March, 1998). Öğrenme, bir organizasyonun uyum sağlama kapasitesinin merkezinde yer almaktadır. Organizasyonlarda sürekli öğrenmeye, iyileştirmeye ve uyum sağlamaya olanak sağlayan sistemlere gereksinim duyulmaktadır. Bu ihtiyaç ise; örgütlerin bilgi edinme, dağıtma ve yorumlamayı sağlayacak stratejiler benimsemelerini gerektirmektedir. Örgüt içinde bir bilgi tabanı oluşturmaya ve bilgiyi yönetmeye vurgu yapmaktadır. Örgütsel öğrenme bir süreci açıklamakla beraber bu süreç, üç aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar;

**Bilgi Edinme:** Bilgi edinmeyi geliştirmek için geleneksel uygulamalar, bilgi üretmenin yanı sıra bilgi paylaşımı da bilgi edinmeyi sağlamaktadır. Bilgi edinmeyi arttıracak şekilde organizasyon yapısı yeniden şekillendirilmelidir.

**Bilgi Yorumlama:** Yorumlama, bireyler başkalarıyla daha fazla bilgi paylaşabildiğinde ve üretebildiğinde elde edilmektedir. Bilgi yorumlamasını teşvik eden stratejiler şu konuları içermektedir; açık iletişim ve iş birliği ortamı oluşturmak,

problem çözme süreçlerini iş birliği içinde ve örgütsel öğrenmeye bağlı olarak teşvik etmek, ekip tabanlı çalışma ve iş tasarımı oluşturmak.

**Örgütsel Hafıza:** Bir organizasyonda bilgi tabanından ve bilgi yönetiminden sürekli öğrenmeyi ve adaptasyonu teşvik eden sistemler oluşturmanın son adımı, bunları kurumsal hafızaya aktarmaktır. Bilginin gelecekte kullanılmak üzere depolanmasıdır (Douglas ve Haley, 2023).

### 2.4.6.Öğrenen Organizasyonlar

Her örgütün hayatta kalma mücadelesi, bilgiye olan bağımlılığının arttırmıştır. Günümüzün çağdaş bilgi tabanlı ekonomilerinde, öğrenmeyi amaç edinen bir örgüt kültürünün benimsenmesi mecburi hale gelmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme, kapsamlı bir biçimde öğrenmeyi mümkün kılmıştır. Bireysel öğrenme düzeyi, en basit haliyle, davranışı etkileyecek yeni bilgiler yaratmayı veya edinmeyi gerektirmektedir. Örgütsel düzeyde, öğrenmenin kapsamı ve mekanizmaları farklılık gösterse de genel olarak aynı kavramı içermektedir. (Al-Heizan, 2023).

1985 yılında Japonya'da bir şirket ekmek yapma makinesi üretme kararı almışlardır. Üretim gerçekleştikten sonra bu makinelerden istenilen şekle ve lezzete sahip ekmekler üretilemez. Ekmek yapma makinesinin üretiminden sorumlu olan kişi şirketin bulunduğu bölgedeki bir otelde iyi ekmek yapan otelin aşçısı ile iletişime geçmiştir. Bir süre aşçının yanında çalışan sorumlu, ekmek yapma süreçlerindeki tüm bilgileri not almıştır. Sonraki adımda ise bu bilgileri şirket ile paylaşarak ekmek yapma makinesine tüm püf noktaların uygulanmasını sağlamıştır. Yeni özellikler ile üretilen yeni makine satış rekoru kırmayı başarmıştır. Ürün yeniliğine yönelik önemli bir örnek olarak gösterilen bu hikâye gerçek hayattan alınmıştır. Başlangıçta sadece aşçıya ait olan gizli bilgi şirket sorumlusu ile paylaşılarak dışsallaştırılmıştır. Şirket sorumlusu ise bu bilgiyi şirket ile paylaşarak açık bilgi haline gelmesini sağlamıştır. Bu sayede örgütsel öğrenme gerçekleşmiştir. Bilgi paylaşıldıkça faydalı hale getirilmesi de mümkün olabilmektedir (Bozfakıoğlu, 2009).

Son yıllarda küresel rekabet hız kazanmış ve uluslararası entegrasyon açısından yaşanan gelişmeler örgütleri bu sürece uyum sağlamak zorunda bırakmıştır. Yaşanan hızlı gelişmeler örgütlerde de bazı sorunların meydana gelmesine neden olmuştur. Bu sorunlarla mücadele edebilmek için çalışanlar bireysel olarak ve grup halinde öğrenmeyi gerçekleştirebilmelidir. Örgütleri ise esnek bir yapıya sahip olmanın yanı

sıra uluslararası alandaki değişim ve gelişmeleri sürekli takip etmelidirler. Örgütün elde ettiği veya ürettiği bilgiyi çalışanlarıyla paylaşması öğrenen örgüt yapısına ulaşmak ile mümkün olacaktır. Örgütler başarılı olmak amacına ulaşmak için sürekli olarak öğrenen örgüt olmayı başarabilmeleri gerekmektedir (Öneren, 2008).

**Şekil 2.4. Öğrenen Organizasyon**

**Kaynak:** (Raiyaanakhtar, 2023)**.**

Bir örgütün öğrenen organizasyon olması için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Raiyaanakhtar, 2023)**.**

- **Sürekli Öğrenme ve Başarı Duygusu:** Öğrenen organizasyonlarda tüm çalışanlar öğrenmeye teşvik edilmektedir. Çalışanlar yeni yetenek ve bilgi edinme konusunda isteklidirler. Gerçekleşen bireysel öğrenme kollektif öğrenmeyi de beraberinde getirmektedir.
- **Geliştirme ve Yenileme**: Öğrenen bir örgüt, gelişime ve değişime daha kolay uyum sağlamaktadır.
- **Devam Eden Öğrenme Süreci:** Öğrenme bir defa gerçekleşen bir süreç olmayıp devamlılığı gerektirmektedir. Örgütün öğrendiği bilgi ve yetenekleri süreçlerine entegre etmesini ifade etmektedir.

- **Bir rekabet avantajı olarak Öğrenme:** Öğrenen bir organizasyonun yeni bilgi ve beceri kazanması, bunları süreçlerine entegre etmesi, fırsatları öngörmesi, değişime ve yeniliğe açık olması gibi özellikleri örgüte rekabette avantaj sağlamaktadır.
- **Fütüristik Görünüm:** Öğrenen bir organizasyonun geleceğe odaklanması, çevresindeki değişim ve gelişmeleri takip etmesi ve fırsatları öngörmesi gerekmektedir.

Bir örgütte sorunu çözmek, bir mamulü tanıtmak ve bir süreci yeniden tasarlamak için öğrenme eyleminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Öğrenmenin yokluğunda, şirketler ve bireyler sadece eski uygulamaları tekrarlamak zorunda kalmaktadırlar (Garvin, 1993, aktaran Alerasoul vd., 2022).

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# DİJİTAL DÖNÜŞÜM KAVRAMI VE KAPSAMI

Son yirmi yılda, yapay zekânın gelişmesi ve büyük bir ilerleme kaydetmesi, robot teknolojisinin yükseliş göstermesi, sürücüsü olmayan araçların icat edilmesi özellikle üretim aşamasını oldukça etkilemektedir ve değişime zorlamaktadır. Tüm bu gelişmeler Endüstri 4.0 olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle gerçek dünya ile sanal dünyayı birbirine bağlayan yapıların oluşturulmasıyla "dijital dönüşüm" kavramı doğmuştur. Bu dönüşümün oldukça önemli olmasının nedeni teknolojinin sağlamış olduğu, hızlı, ucuz iş yapabilme olanağı, bilgiye ulaşımın ve bilgi aktarımını kolaylaştırması olmuştur (Yankın, 2019).

Yapay zekâ, dijital ikiz, blok zinciri, bulut bilişim, büyük verilerin depolanması ve diğer dijital teknolojilerin hızla yaygınlaşmasıyla birlikte teknolojik ilerlemelerin toplumları değiştirdiği görülmektedir. Bu doğrultuda da yeni ve dinamik bir dijital ekonomi modeline geçilmektedir. Geleneksel ekonomik formlarla karşılaştırıldığında, dijital teknoloji artık sadece sermaye sahipleri için bir üretim aracı olmanın haricinde aynı zamanda çalışanların çoğunun da işlerini yapmalarını kolaylaştırmaktadır. Çalışanların becerilerini geliştirebilmekte, daha fazla değer oluşturmak için emeği teşvik etmekte ve iş organizasyonlarının gelişimini desteklemektedir (Jiang vd., 2024).

Bu bölümde dijitizasyon ve dijitalleşme, dijital bilgi, dijital toplum, dijitalleşmenin önemi, dijital dönüşüm, dijital dönüşüm süreci, Türkiye'de dijital dönüşüm, işletmelerin dijital dönüşümü hakkında bilgi verilmektedir.

## 3.1. Dijitizasyon ve Dijitalleşme

Dijital teknolojiler işletmelerin verimliliğini arttırmaktadır. Bu verimliliğin tüm sektörlerde ve ülke genelinde yaygınlaştırılması mümkündür. İşletmeler dijitalleşmenin karşısında durmak yerine bu sürece adapte olarak varlığını etkin bir biçimde devam ettirebilmektedirler. Dijitizasyon işletmeden başlayarak sektörlere daha sonra ise küresel alana yayılmaktadır. Dijital dönüşüm rekabetin önemli bir anahtarı haline gelmiştir (Gürkan, 2019).

### 3.2. Dijital Bilgi

İçinde bulunduğumuz çağ, diğer çağlara kıyasla en çok bilginin üretildiği ve tüketildiği bir süreçtir. Teknoloji, bilginin üretilmesini ve daha da yaygınlaştırılmasını arttırmaktadır. Bu doğrultuda 21. yüzyıl teknoloji çağı ya da dijital çağ olarak adlandırılmaktadır. Geliştirilen dijital teknolojiler sayesinde bilgiye ulaşım kolaylaşmaktadır. Özellikle toplum genelinde internet kullanımının artması bilgiyi elde etme açısından önemli bir role sahiptir (İşleyen, 2021).

Teknolojik ilerlemelerin hızlı bir ilerleyiş kaydetmesi yeni kavramları karşımıza çıkarmaktadır. Nesnelerin interneti kavramı da bu yeni kavramlardan bir tanesidir. Nesnelerin interneti online alışveriş ve teknolojik aletlerin internet aracılığıyla yönlendirilebilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca işletmeler iş süreçlerini otomatikleştirmek amacıyla dijital dönüşüme uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Örnek vermek gerekirse, bir market stok kontrolünü nesnelerin interneti aracılığıyla ürün üzerindeki barkodları okutarak gerçekleştirebilmektedir. Teknolojinin getirdiği diğer bir kavram ise büyük veri kavramıdır (Kasnakoğlu ve Kalender, 2020).

Bilginin oluşturulması, iletilmesi, depolanması, analiz edilmesi ve tekrar kullanılması iş dünyasında da büyük bir önem arz etmektedir. Bilgi alışverişinin tedarik zinciri paydaşları arasında iyi bir şekilde sürdürülmesi tedarik zincirinin de etkin ve verimli olmasını beraberinde getirmektedir. Bilgi alışverişinde etkinliğini sürdürebilen tedarik zinciri paydaşları, rakiplerin tedarik zincirleri ile kıyaslandığında daha büyük rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Ayrıca bu bilgi paylaşımı işletmelere, daha düşük maliyet, eşit risk dağılımı, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına daha aktif bir yaklaşım gibi üstünlükler elde etmeyi sağlamaktadır. Bilgi paylaşımı, paydaşlar arasında güven ilişkisinin artmasında da önemli bir rol oynamaktadır (Müller vd., 2020).

### 3.3. Dijital Toplum

Günümüzde nesnelerin interneti, yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim ve robotik teknolojiler gibi dijital teknolojilerin gelişmesi toplum üzerinde de büyük bir etki değişim oluşturmaktadır**.** Dünya genelinde ekonomik alandan politik alana, sosyal-kültürel alandan eğitim alanına kadar tüm alanlar bu değişimlerden etkilenmekte ve gün geçtikçe dijitalleşmektedirler. Bu doğrultuda ilk olarak Japonya'da uygulanmaya başlayan Toplum 5.0 uygulaması geliştirilmiştir. Bu

uygulama gerek ekonomik kalkınmayı gerekse toplumun sorunlarının çözülmesini hedeflemektedir. Toplum 5.0, Endüstri 4.0'ın göz ardı ettiği insan unsurunu ele almakta ve teknolojik ilerlemeler ile birlikte ortaya çıkan sorunları çözmeye odaklanmaktadır. Bu uygulama insan unsurunu odak haline getirmektedir ve değer yaratma üzerine yoğunlaşmaktadır. Toplumların gelişim süreci ele alındığında bu süreçler; avcı toplayıcı toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu olarak sınıflandırılmıştır. Toplum 5.0 uygulamasının hedefinde; yoksulluğun bitmesi, açlığın sona ermesi, nitelikli bir eğitim sisteminin oluşturulması, cinsiyet eşitliğinin sağlanması, temiz su kaynakları ve hijyenin sağlanması, yenilenebilir temiz enerji kaynaklarının oluşturulması, adaletli olan ve sömürüye karşı olan bir çalışma düzeni ve ekonomik büyümenin sağlanması, yenilik ekonomisi, atıkların minimize edilmesi, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar oluşturulması, kaynakların etkin kullanımıyla üretimin sağlanması, iklimin korunması, doğal yaşamın korunması, sulh ve adalet, kurumsallaşma, işbirliğinin sağlanması yer almaktadır (Eren, 2020).

**Tablo 3.1. Toplum 4.0'dan 5.0' a Değişiklikler**

| **Kriterler** | **Toplum 4.0** | **Toplum 5.0** |
|---|---|---|
| **Ekonomik bakış** | Verimlilik ve ekonomik açıdan değer oluşturma zorunluluğundan kurtulma | Sorun çözme ve değer<br>Değer oluşturan toplum yapısı |
| **Odaklanan kitle** | Kişisel zorlamadan kurtulma | Farklılıklar<br>Her bir bireyin farklı becerilerini sergileyebilecekleri bir toplum yapısının oluşturulması |
| **Dikkat odağı** | Eşitsizliklerin eliminasyonu | Lokalleşme<br>Bireylerin talep ettikleri zaman ve mekânda fırsat oluşturabileceği bir toplum yapısının oluşturulması |
| **Güvenlik unsuruna bakış açısı** | Endişelerin ortadan kaldırılması | Uyumluluk |

| | | |
|---|---|---|
| | | Bireylerin sorunları çözümleyeceği ve rahat yaşayabileceği bir toplum yapısının oluşturulması |
| Çevreyi analiz etme | Kaynak ve çevresel engellerin ortadan kaldırılması | Sürdürülebilirlik ve Çevre Uyumunun sağlanması<br>Bireylerin çevre ile uyumlu yaşayabileceği bir sistem oluşturulması. |

**Kaynak:** (Eren, 2020).

### 3.4. Dijitalleşmenin Önemi

Dijital teknolojiler ile birlikte kurumların müşteri, ortakları ve diğer paydaşları ile çalışma şekli farklılaşmaktadır. Örneğin, müşteriler online sipariş ya da cep telefonu ile sipariş verebilmektedir. Dijitalleşmeyi önemsemeyen işletmeler varlıklarını devam ettiremezler. Bu doğrultuda dijital dönüşüm ile ilgili kabul edilmesi gereken üç unsur vardır. Bunlar;

- Dijital dönüşüme uyum sağlayamayan ve görmezden gelen kurumlar başarı gösteremezler.
- Dijital dönüşüm ile birlikte işletmelerin çalışma şekilleri de değişmektedir. Çünkü bu kavram yeni liderlik biçimleri ve yeni yetenekleri mecburi kılmaktadır. Bu durum da örgüt kültüründeki değişimi de beraberinde getirmektedir. Örneğin, bir manav ya da bakkal, bu dönüşüme adapte olduğunda müşteri profilinin değiştiğini ve artığını görebilmektedir.
- Dijitalleşmek sadece bir teknolojiyi satın alıp kullanmak değil, aynı zamanda kurumların tüm süreçlerini en baştan sorgulamaları ve yeniden düzenlemeleri demektir (Kasnakoğlu ve Kalender, 2020).

Kurumlar dijitalleşmeye uyum sağladıkça verimliliklerinin de aynı oranda artacağı beklenmektedir. Özellikle operasyonel verimliliğin artması ile birlikte tedarik zinciri ve müşteri arasındaki odak noktalarının daha etkin bir şekilde belirlenmesine dönük fayda sağlaması beklenmektedir. Örneğin; yüz yüze erişilemeyen müşterilere dijital kanallarla hem yeni pazarlara girmeyi hem de müşteri sayısının artmasını beraberinde

getirmektedir. Müşteriler dijitalleşme sürecine adapte olurken kurumların bu sürece adapte olmamaları beklenemez.

Dijitalleşme, sağladığı faydalar açısından kurumlara büyük fayda sağlamaktadır. Bu faydalar;

- Dünya genelinde dijitalleşmeyi takip edip bu sürece uyum sağlayan firmalar müşterilerini anlayıp ve onlardaki değişime de uyum sağlayabilmektedirler.
- Kurumların fiziksel mekân ve kaynaklara olan ihtiyacında zamanla meydana gelebilmektedir.
- Kurumların ihtiyaç duyduğu çalışan sayısında azalma olmakta ve bu durum da maliyetler de düşüş oluşturmaktadır.
- Dijitalleşme ile birlikte hata yapma oranı azalmaktadır
- Verim motivasyon artışını beraberinde getirmektedir (Kasnakoğlu ve Kalender, 2020).

Dijital dönüşüm maliyetleri düşürerek, geliri artırarak, üretim verimliliğini iyileştirerek ve teknolojik yeniliği teşvik ederek işletmelerin enerji verimliliğini iyileştirebilmektedir (Wang ve Guo, 2024)

Dijital dönüşüm, iş modellerini yeniden yapılandırmak, süreçleri optimize etmek ve kurum kültürünü yeniden şekillendirmek için yapay zekâ, büyük veri analitiği ve nesnelerin interneti gibi önde gelen dijital teknolojileri kullanan kapsamlı bir stratejik revizyon olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç veriye dayalı karar vermeyi vurgulamaktadır. Organizasyon yapısını optimize etmek, dijital dönüşümün merkezinde yer almaktadır. Ayrıca inovasyonu teşvik etmekte ve pazar değişikliklerine hızla yanıt vermek için daha esnek ve çevik yapılar oluşturmasını sağlamaktadır. Dijital dönüşüm, müşteri memnuniyetini ve pazar payını artırmak için kişiselleştirilmiş hizmetler sunarak müşteri deneyimini sürekli olarak geliştirmeye çalışmaktadır. Dijital dönüşüm, pazar ve teknolojik değişimlere sürekli uyum sağlamak ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için etkin izleme ve değerlendirme mekanizmalarının kurulmasını zorunlu kılmaktadır (Tian ve Shi, 2024).

Dünya genelinde birçok çalışan her yıl çeşitli iş kazaları ve meslek hastalıkları ile karşılaşmaktadır. Dijital teknolojiler ise çalışanların güvenliğinin sağlanması açısından birçok yarar taşımaktadır. Endüstri 4.0 ile birlikte özellikle İSG (İş Sağlığı

ve Güvenliği) alanında önemli iyileştirmeler ve dijital çözümler üretilmiştir (Ekmekçi ve Ekmekçi, 2020).

Dijital dönüşüm ayrıca ekonomi alanında önemli bir etkiye sahiptir. Yapay zekâ ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişim göstermesi birlikte geleneksel ekonomi yerini dijital ekonomiye bırakmıştır. Örneğin bu doğrultuda, 2022 yılında Çin Halk Cumhuriyeti Devlet Konseyi, dijital ekonominin geliştirilmesi için 14. Beş Yıllık Plan'da dijital ekonomiyi geliştirmenin stratejik önem taşıdığını vurgulamıştır (Yao vd., 2024).

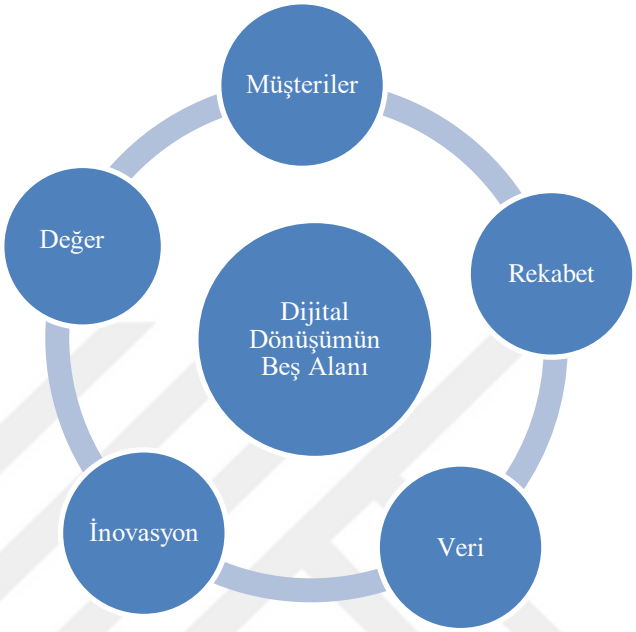
### 3.5.Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, işletmelerdeki süreçlerin iyileştirilmesi sürecinde yeni teknolojilerin kullanılmasını ve rollerin açık bir biçimde belirlenmesini sağlamaktadır (Lorentzen, 2022).

Dijital dönüşüm bazı nedenlere bağlı olarak artış göstermektedir. Bu nedenler aşağıda sıralanmaktadır.

- **Pazarda Hakimiyet Kurabilmek İçin Seri ve Esnek Üretim Yapmak:** İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazarlara yeterli miktarda ve zamanında ürün sunması.
- **İnsan Unsurunun Üretimden Alınması:** Yapılan analizler sonucunda üretim sürecinde ortaya çıkan hataların büyük çoğunluğunun insan faktöründen kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. İnsan unsurunun üretimden alınmasının maliyetleri düşüreceği ve müşteri memnuniyetini arttıracağı beklenmektedir.
- **Kaynakların Etkin ve Verimli Kullanılması:** İşletmeler kâr elde etmeyi amaçlamaktadır. Kâr elde etmenin yanı sıra verimlilik de işletmenin temel amaçları arasında yer almaktadır. Verimlilik ve etkililik kavramı sürekli birbiriyle karıştırılmaktadır. Verimlilik çıktı-girdi oranı olarak tanımlanmaktadır. Etkililik ise, hedeflere ulaşma derecesini göstermektedir. Teknoloji ise hedeflere ulaştırmayı kolaylaştırmaktadır (Öz, 2020).

Dijitalleşme, beş farklı alandaki stratejileri yeniden oluşturmakta ve işletmeleri başarılı kılan kuralları yeniden düzenlemektedir. Dijital teknolojiler ile bu beş alandaki stratejik değişimler aşağıda vurgulanmaktadır (Rogers, 2020).




**Şekil 3.1: Dijital Dönüşümün Beş Alanı**

**Kaynak:** (Rogers, 2020).

- **Müşteriler:** Dijital dönüşümün etki ettiği alanlardan bir tanesi de müşterilerdir.

  Dijitalleşme sürecinde müşteriler ikna edilmesi gereken bir topluluk görülmekteydi. Dijitalleşme ile birlikte müşteri ağları oluştu. Bu ağlar ile müşteriler birbirini etkileyebilmektedir. Bu süreç kurumların itibarına ve marka değerine etki etmektedir.

- **Rekabet:** Dijitalleşmeden önce işletmeler sadece faaliyet gösterdikleri sektördeki ve benzer ürünleri üreten işletmeler ile rekabet etmekteydiler. Dijitalleşme ile birlikte işletmeler artık diğer sektörlerdeki işletmeler ile de müşterilere sundukları değer açısından rekabet etmektedirler. Dijitalleşme ayrıca tedarik zincirinde yer alan aracı kurumları da müşterilere doğrudan ürün ve hizmet sunan birimler haline getirmektedir.

- **Veri:** Dijitalleşme ile birlikte depolanan bilgiler değerlendirilip işletme için değer oluşturabilecek bir stratejik unsur haline dönüştürmektedir.
- **İnovasyon:** Dijitalleşme sürecinden önce inovasyon sadece nihai ürün üzerine odaklanmaktaydı. Dijitalleşme süreci fikirlerin ve ürünlerin denenmesi için dijital teknolojilerin kullanılmasına olanak tanımaktadır. Bu sayede maliyetleri düşürmeyi ve yüksek seviyede öğrenmeyi sağlanmaktadır.
- **Değer:** Müşteriye sürekli aynı değeri sunan işletmelerin başarı sağlaması düşünülemez. Müşteriye sunulan değerin de değişime ve gelişime açık olması gerekmektedir.

Dijitalleşme sürecine adapte olan ve dijitalleşmeyi önemseyen işletmeler rekabet açısından avantaj elde etmektedirler. Örneğin; 1990 yılında IBM firması teknolojik cihazların üretimini ve satışını yapmıştır. Sonrasında ise sadece teknolojik alanda danışmanlık yapmaya başlamıştır. Bu doğrultuda firma fiziki ürün üretmeden sadece danışmanlık yaparak varlığını sürdürmüştür. Başka bir örnekte ise; Amazon kurulduğu ilk yıllarda yalnız kitap satışı yaparken günümüzde hemen hemen her kategoride ürün satışı yapmaktadır. Ayrıca dijital teknolojiler sayesinde Amazon 2010 yılında e-kitap okuma uygulaması Kindle'i kullanıcılara sunmuş olup aynı zamanda elektronik kitap alanında da pazarda lider konuma ulaşmıştır. Şirket dijital dönüşümü önemseyerek ve vizyoner bakış açısıyla hareket ederek birbirinden farklı sektörlerde söz sahibi olmayı başarmıştır. Şirket bulut bilişimi kullanma açısından da ilk olma özelliğine sahiptir. Birçok kuruma (CIA dahil olmak üzere) bulut bilişim tedarikçisi olmuştur. Şirket, lojistik ve eğlence gibi alanlarda da rekabette öne geçmeyi başarmıştır. Bunlara ek olarak şirket uzay araştırmalarında da yenilik barındıran projeler geliştirmektedirler. Bu açıdan şirket dijitalleşmenin doğru algılanması ve dijital dönüşümün iyi yönetilmesi halinde sağlayacağı başarı açısından önemli bir örnek teşkil etmektedir (Ertemel, 2020).

### 3.6. Dijital Dönüşüm Süreci

Dijital dönüşüm, dünya genelinde iş çevreleri tarafından büyük ilgi görmüştür. Dijital dönüşüm, dijital olarak etkinleştirilen organizasyonel yenilemede yer alan çok sayıda teknolojik, stratejik, operasyonel ve liderlik boyutunu ele almak için bir şemsiye kavramı haline gelmiştir (Elia vd., 2024). Dijital dönüşüm, dijital

teknolojilerin yalnızca bir alanda konuşlandırılmasının ötesine geçmektedir. Dijital dönüşüm teknoloji tarafından yönlendirilen ya da teknolojinin dağıtımını yönlendiren bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm, teknolojinin kendisinden ziyade insanlar ve süreçlerle ilgilidir (Johnson, 2024). Teknolojik ilerlemelerden etkilenen sektörlerde gereksinim duyulan personele yönelik nitelikler değişim göstermektedir. Bu nedenle gerekli niteliklere sahip bireylerin işe alınması ve mevcut çalışanlara da ihtiyaç duyulan nitelikleri kazandırmak için eğitimler verilmesi gerekmektedir (Güven ve Akmeşe, 2022).

Dijital dönüşüm süreci belirli aşamaları ve teknikleri içermektedir. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır.

- **İkizleştirme ve Simülasyon:** Herhangi bir fikir veya ürünün dijital teknolojiler kullanılarak modellenmesi olarak ifade edilebilir.
- **Süreç entegrasyonu:** Tedarik zinciri yönetim sürecinde her bir iş ile ilgili üç tür akış bulunmaktadır. Bunlar; ürünün hareket yönü ile aynı olan, ürünün hareket yönüne zıt olan akış ve çit yönlü akış şeklindedir (Öz, 2020).
- **Makine öğrenmesi:** Veri analizi yaparak bütünü oluşturan parçaları belirlemeyi ve tahminde bulunmayı içermektedir.
- **Arttırılmış gerçeklik:** Gerçek dünyadaki nesnelerin üzerine kurulu olarak gerçekleştirilmektedir.
- **Yapay zekâ:** İnsan zihni ile ilgili öğrenme ve sorun çözme gibi zihinsel süreçleri taklit eden makineleri ifade etmektedir (“Yapay Zekâ”, 2024).
- **Bulut bilişim ve büyük veri:** Büyük verilerin saklanması, korunması ve aktarılmasını sağlamaktadır.
- **Veri güvenliği ve Blok zinciri:** Blok zinciri bir ağda bulunan kullanıcılar arasındaki işlemleri doğrulayıp muhafaza eden bir yapıdır (Ünal ve Uluyol, 2020:168).
- **Her şeyin interneti ve 5G:** Türkiye’de 5G teknolojisi henüz başlangıç aşamasında olmakla birlikte bu kapsamda yapılabilecek faaliyetler, yazılımlar ve algoritmik şekillendirmelere yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Nesnelerin, insanların ve her şeyin internetinin gelişmesiyle birlikte dijital dönüşümün etkileri uluslararası ticareti de şekillendirecektir. Örnek vermek gerekirse; iki ülke arasındaki ticaret sürecinde işlemler geleneksel şekilde değil, bulut bilişim

teknolojisi kapsamında bulut üzerinden verilerin onaylanması ile kolaylıkla gerçekleştirilebilecektir (Öz, 2020).

Apilioğulları (2019) ise, dijital dönüşüm sürecinin altı adımdan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu adımlar aşağıda yer almaktadır:

**1.Aşama: Stratejik Planın Yapılması/Nereye, Nasıl Gidilecek?**

Dijital Dönüşüm için en önemli unsur uygulanması ve gerçekleştirilebilmesi mümkün olan bir planın yapılmasıdır. Özellikle dijitalleşmeye olanak sağlayan bütçe, yetkinlik ve zaman üzerine çalışmalar yapılmalıdır.

**2.Aşama: Eğitim/Çalışanlara Eğitim Verilmesi**

Dijital dönüşümün başlangıç noktasında insan yer almaktadır. Bu sebeple işletmelerin öncelikle insana yatırım yapması gerekmektedir.

**3. Aşama: Analiz/ Saha Analizinin Yapılması ve Pilot Bölgelerin Belirlenmesi**

Pilot bölgelerin belirlenmesi, analiz yapılması ve süreçlerin iyileştirilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi işlemlerini içermektedir.

**4. Aşama: Uygulama /İşletmede Dijital Dönüşümün Başlatılması**

Saha uygulamalarının lider ve ekipler ile gerçekleştirilmesi. Malzeme ve bilgi akışının sağlanması, süreçlerin standardizasyonu ve süreçlerin dijital teknolojiler ile desteklenmesi.

**5. Aşama: Değerlendirme**

Uygulama sonucunda yeniden analiz yapılarak elde edilen kazanımların raporlanması ve sonuç raporunun işletme ile paylaşılmasını içermektedir.

**6. Aşama: Yaygınlaştırma/ Kazanımların ve Öğrenilenlerin İşletme Geneline Aktarılması**

İşletmede üst yönetim tarafından farklı bir pilot bölge tanımlanması, durum analizinin yapılması, izlenecek adımların belirlenmesi ve uygulamanın başlamasını kapsamaktadır.

### 3.7.Dijital Dönüşümde En Çok Öne Çıkan Yetkinlikler

Dijital dönüşüm sürecinde sahip olunması ve süreç için gerekli olan yetkinliklerin; bilgi işlemsel düşünme, bilişsel esneklik, muhakeme, müzakere, kritik

düşünme ve yaratıcı düşünme olduğu öne sürülmektedir. Bu kavramları açıklamak gerekirse:

**Bilgi işlemsel düşünme:** Bilgi işlemsel düşünme, karşılaşılan sorunları çözme yeteneği olmakla birlikte önemli bir yetkinlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Üzümcü ve Bay, 2018).

**Bilişsel esneklik:** Fiziki çabadan ziyade zihinsel çabayı vurgulamaktadır. Bireylerin değişimlere ve dönüşümlere zihinsel beceri ve çabaları ile hızlı adapte olmalarını ifade etmektedir (Acar, 2020).

**Muhakeme:** Bir konu ile ilgili tüm verileri analiz edip değerlendirmek akıl ve mantık yürüterek sonuca ulaşmak olarak tanımlanmaktadır.

**Müzakere:** Herhangi bir konu hakkında karşılıklı görüşlerin dile getirilmesi olarak açıklanmaktadır.

**Kritik düşünme:** Kritik düşünme araştırma, bilgi, beceri ve tutum faktörlerinin bileşimi ile ortaya çıkmaktadır. Kritik düşünebilen insanlar, açık fikirli, sabırlı ve girişken olma özelliklerine sahiptirler (Özer, 2002).

**Yaratıcı düşünme:** Yaratıcı düşünme bireyin doğuştan gelen çevre şartlarına göre değişim gösteren yeteneği olarak ifade edilmektedir (Yeşilyurt, 2020).

### 3.8. İşletmelerin Dijital Dönüşümü

Tüketiciler, bir ürün veya hizmetten en yüksek değeri almak istemektedirler. Özetle tüketiciler en az maliyetle en çok yarar sağlama amacı gütmektedirler. Bu bağlamda dijitalleşme, işletmeler açısından müşteriler için değer oluşturmayı mümkün kılmaktadır. Tüketicilerin değer anlayışının değişmesi ve dijitalleşmenin hızlı bir seyir izlemesi rekabeti arttırmakla birlikte işletmelerin birtakım unsurlarını değişime zorlamaktadır. Bu unsurlar aşağıda sıralanmaktadır (Sözüer, 2019):

- Örgüt Yapısı
- Tedarik Zinciri Tasarımı
- Dijital Araçlar
- Ürün Standardizasyonu ve Adaptasyonu
- Küresel Rekabet

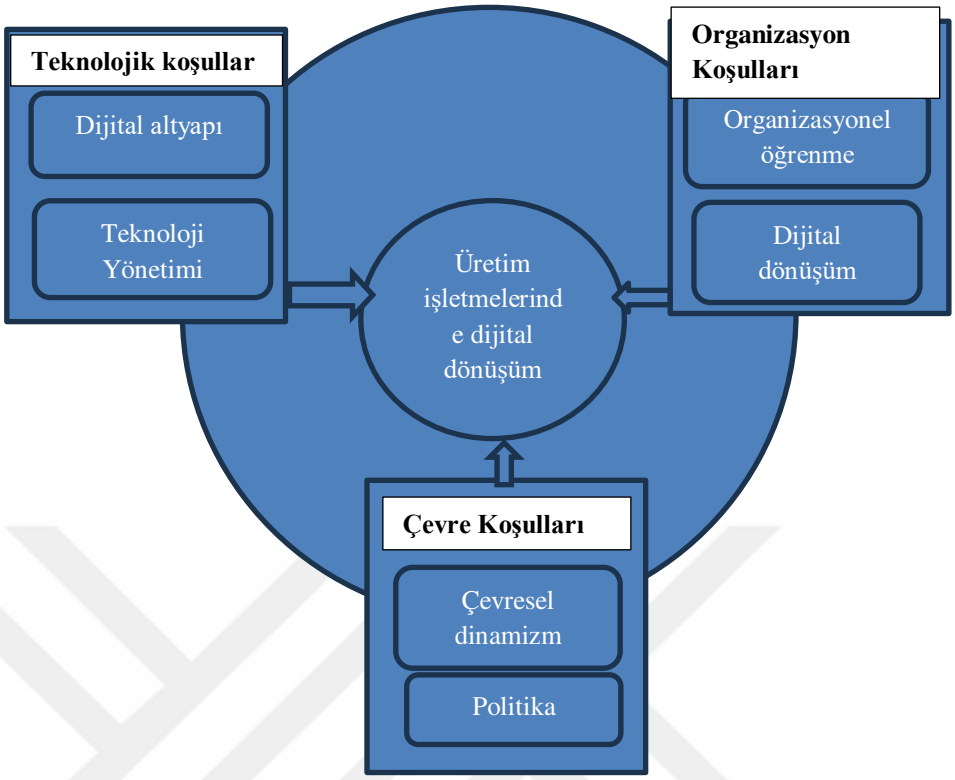
Dijital dönüşüm işletmelerde yönetim şekline etki etmektedir. Dijital dönüşüm ile birlikte eski yönetim tarzları yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple dijital kaynakların verimli bir şekilde kullanılabileceği ve saydam bir kurum kültürünün oluşturulabileceği bir yönetim tarzının benimsenmesi gerekmektedir (Aktaş, 2019).

Dijital teknolojilerin kullanılmasıyla birlikte maliyetlerin minimuma indirilmesi, işletmeler açısından çevrimiçi iş birliğinin arttırılması ve dış kaynakların elde edilmesinin kolaylaştırılması sonuçları ortaya çıkmıştır. Dijital dönüşümün sağladığı faydalar aşağıda sıralanmaktadır:

- Dijital teknolojiler işletmelerin kaynak dağılımlarını en uygun hale getirmekle birlikte âtıl kalan faktörlerin kullanımını teşvik etmektedir.
- Dijital teknolojiler, süreçte yer alanların ihtiyaçlarını analiz etme becerisini geliştirmektedir.
- Dijital teknoloji, işletmelerin bilgi elde etmesini, bilgiyi paylaşmasını ve değerlendirmesini kolaylaştırmaktadır.
- Küresel alanda işletmeler arası dijital iş birliğini arttırmaktadır (Peng ve Tao, 2022).

İşletmeler, dijital teknoloji ve internet platformu yardımıyla satış kanallarını ve pazar kapsamlarını genişletebilmektedirler. Ayrıca pazardan daha hızlı bilgi toplayabilir ve müşteri talebine daha hızlı yanıt verebilmektedirler. Bu durumda, dijital altyapı oluşturabilmek için işletmelerin önemli miktarda finansmana ihtiyaçları olmaktadır. Ancak birçok işletme finansman kısıtlamalarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Wei ve Li, 2024).

Dijital dönüşüm sürecini imalat işletmeleri açısından ele aldığımızda, imalat sanayide yüksek kaliteli kalkınmanın sağlanması dijital dönüşüm süreci ile etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. İmalat işletmelerinde dijital dönüşümün gerçekleşmesini; teknolojik koşullar, çevre ve organizasyon koşulları etkilemektedir.




**Şekil 3.2: İmalat İşletmelerinde Dijital Dönüşüm**

**Kaynak:** (Shang vd., 2024.)

**Teknolojik altyapı:** Dijital altyapı ve teknolojik yönetim yeteneği sinerjik olarak birbirini güçlendirmektedir. Böylece geleneksel üretim işletmelerinin dijital dönüşümünde dijital teknolojinin değer yaratmasını teşvik etmektedir.

**Örgütsel koşullar:** Bir organizasyonun öğrenme yeteneği ve seçmiş olduğu dijital dönüşüm stratejisi dijital dönüşümün başarılı bir biçimde gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini belirlemektedir.

**Çevresel koşullar:** Politikalar ve çevresel dinamizm geleneksel üretim işletmelerinin dijital dönüşüm performanslarını artırmayı teşvik etmektedir (Shang vd., 2024).

İşletmelerin tedarik zincirlerinde dijital dönüşüm liderliğin etkin bir şekilde yürütülmesini, iş süreçlerinin anlaşılmasını, dijitalleşmeyi destekleyen bir organizasyon kültürü oluşturmayı gerekli kılmaktadır (Çemberci ve Kalaycı, 2020).

### 3.9. Türkiye'de Dijital Dönüşüm

Dünya genelinde ticari ve ekonomik faaliyetlerin gelişim seyrine bakıldığında 1970 yılında buhar makinesinin icat edilmesi ile birinci endüstri devrimi başlamıştır. Sanayi 2.0 ise ikinci sanayi devrimi ve teknoloji devrimi olarak yer almaktadır. Bu dönemde elektrik teknolojisi geliştirilmiştir. Sanayi 2.0 döneminde seri üretim başlamıştır. Sanayi 2.0 döneminde Almanya, İngiltere, Japonya ve ABD sanayi alanında dünyada ilk sırada yer almışlardır. Bilgisayar teknolojileri, 1950 yılından sonra gelişme göstermiş ve bu döneme 3.Sanayi dönemi denilmiştir. Üretim alanı dışında da nihai tüketicilerde evlerinde çeşitli cihazlar kullanmaya başlamışlardır. Sanayi 4.0 döneminde bilgisayar ve iletişim teknolojileri oldukça hızlı bir gelişim göstermiştir. Bulunduğumuz dönem içerisinde bu teknolojiler, eğitim, sağlık, sanayi, ulaşım, tarım, madencilik ve daha birçok alanda kullanılmaktadır (Kasnakoğlu ve Kalender, 2020).

Almanya'da ilk olarak ortaya çıkan Endüstri 4.0 kavramının, ekonomik ve sosyal açıdan yarar sağlaması beklendiği için tüm dünyada yükselen bir seyir izlemiştir. Bu kavram ülkelerin gelişmişlik seviyelerini ciddi oranda etkilemektedir. Bu nedenle Türkiye'nin ekonomisinin 2023'te ilk on ekonomi arasına girme hedefinin gerçekleşmesi için de büyük bir öneme sahiptir**.** Türkiye'de Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu tarafından 2016 yılında düzenlenen toplantıda Endüstri 4.0 'a yönelik stratejiler ve yol haritalarını tespit etmek amacıyla önemli kararlar oluşturulmuştur. Türkiye'de bu alanda küresel rekabet gücünü arttırmak amacıyla (Arslantaş, 2019);

- Ülke dinamikleri ile uyum içerisinde olan yürütme, izleme ve uygulama modelinin eğitimi, istihdamı ve sektörleri de kapsayacak biçimde geliştirilmesi,
- Kritik öneme sahip ve öncü teknolojilerde Ar-Ge çalışmalarının arttırılmasının sağlanması,
- Büyük bir önem arz eden öncü teknolojilerin yerli firmalar tarafından üretilmesini teşvik edecek ve pilot üretim faaliyetlerini destekleyecek mekanizmaların oluşturulması ve çalışmaların yapılmasına yönelik kararlar alınmıştır.

Türkiye'de bu kapsamda yürütülen faaliyetler dört temel teknolojiye yönelik gerçekleştirilmektedir.

- Veri ve bilgi işleme yeteneği olan teknolojiler (Bulut bilişim, nesnelerin interneti gibi)
- Bilgiyi sağlama ve analiz etme yeteneğine sahip olan teknolojiler (yapay zekâ, büyük veri vb.)
- Makine ve insanın etkileşimine olanak sağlayan teknolojiler (sanal gerçeklik vb.)
- Dijital modeller ile ürün üretimi yapan teknolojiler (Üç boyutlu baskı teknolojileri vb.)

Bu teknolojiler ile ilgili yetenekler geliştirilebilirse, altyapı oluşturulması mümkün olabileceği vurgulanmaktadır. Ülke olarak mevcut teknolojiyi kullanmayıp yeni teknolojileri oluşturmazsak küresel açıdan teknoloji açığı büyüme gösterebilmektedir. Dijital dönüşüm sürecine adapte olmayıp zeki ürün ve sistemlerin oluşturulmasına ve geliştirilmesine yatırım yapılmazsa düşük katma değere sahip ürünler üretilmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu durum da Türkiye'nin rekabet edebilirlik seviyesinin düşmesine neden olacaktır. Türkiye'de dijital dönüşümü teşvik etmek amacıyla yapılan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Türkiye'de Endüstri 4.0 konusunda ihracat faaliyetlerini arttırmak amacıyla "Üretim Reform Paketi" mecliste kabul edilerek yasa haline getirilmiştir (Öztemel, 2020).

Dijital dönüşümün geniş bir alanda başarılı olabilmesi için bu süreç içerisinde bireylerin, devletin, üniversitelerin ve şirketlerin yer alması gerekmektedir (Erdoğan, 2019).

Dahası, küresel tedarik zincirlerinde dijital teknolojileri geliştirilerek veya kullanılarak sürdürülebilirliğin tanımlanması ve değerlendirilmesi sürecinde kendi anlayışlarını geliştirebilmektedirler. Ayrıca küresel tedarik zincirinde aktörler, enerji verimliliğini artırmakta ve süreçlerinde ve operasyonlarında israfı azaltmak için yapay zekâ kullanmaktadır. Örnek vermek gerekirse, çiftçilere erken uyarı ve uygunluk izleme sistemleri aracılığıyla nasıl daha sürdürülebilir sonuçlara ulaşılacağı konusunda rehberlik sunan akıllı tarım girişimleri uygulanmaktadır (Kloppenburg, 2022).

2016 yılında yapılan araştırmalar Türkiye'deki firmaların %77 'sinin sanayi alanındaki dijital dönüşüme yönelik bilgi sahibi oldukları sonucunu ortaya çıkarmıştır. 2017 yılında yapılan araştırmalar ise bu oranın %90 olduğunu göstermiştir. Yine araştırmalar, firmaların dijital dönüşüme yeterince hazır olmadıklarını göstermektedir.

Firmalar özellikle Covid 19 sürecinden sonra uzaktan çalışma ve bilişim sistemlerini kullanma açısından önemli yollar katetmiştir. Firmalar dijital dönüşüm sürecindeki en büyük engeli maliyet olarak görmektedirler. Fakat maliyetlerin yıllara yayılmasıyla bu sorunu çözme eğilimi göstermektedirler (Öztemel, 2020).

Türkiye'de dijital dönüşüm düzeyinin en yüksek olduğu sektörler; beyaz eşya otomotiv, elektronik ve plastik ürün sektörü şeklinde belirlenmiştir (Gülseren ve Sağbaş, 2019). Türkiye'deki şirketlerin dijital dönüşümü ile ilgili yapılan araştırmalar teknolojiyi tedarik eden ve kullanan şirketler arasında sağlıklı bir iletişim olmadığını ve bu nedenle Türkiye'de teknoloji arzı ve talebi arasında dengenin kurulamadığını göstermektedir. Bu sorun nedeniyle diğer ülkelerden teknoloji tedariği sağlanmakta ve bu durumda bütçe cari açığı arttırmaktadır. Bu noktada yönetişime önem vererek sorunun çözülmesi sağlanmalıdır. TÜSİAD tarafından gerçekleştirilen Sanayide Dijital Dönüşüm Hızlandırıcı Program gibi projelerin Türkiye'yi teknoloji üreten bir konuma ulaştırması beklenmektedir (Nuroğlu ve Nuroğlu, 2018).

Türkiye'de dijital dönüşüm ile ilgili süreci etkin yürütebilmek için Türkiye odalar ve borsalar birliği, ihracatçılar meclisi, TUSİAD, MUSİAD, YASED gibi kurumların yer aldığı Sanayi Dönüşüm Platformu (SDP) kurulmuştur. Bu platform çatısı altında altı çalışma grubu oluşturulmuştur. Bunlar:

**1.SDP Çalışma Grubu:** Fiziki altyapı: Dijital dönüşüme yönelik farkındalığı sağlamak amacıyla eğitimler ve çalıştaylar gerçekleştirmektedir.

**2.SDP Çalışma Grubu:** İnovasyon ve Yenilik: Bu gruba Türkiye İhracatçılar Meclisi liderlik etmektedir. Bu gruptan inovasyon çalışmaları için bir plan oluşturmaları istenmektedir.

3. **SDP Çalışma Grubu:** Dönüşüm Yol Haritası: Dönüşümün etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için yol haritasının belirlenmesini içermektedir. Grubu TUSİAD yönetmektedir.

**4. SDP Çalışma Grubu:** İmalat Teknolojileri: Grubun yönetimini MÜSİAD gerçekleştirmektedir. Bu grubun ileri imalat teknolojilerinin analiz edilmesi ve ülkede bu yönde dönüşümün sağlanmasında etkin rol oynaması beklenmektedir.

**5. SDP Çalışma Grubu:** Mevzuat ve Standartlar: Dijital dönüşüm sürecinde hukuki açıdan bir engelin ortaya çıkmaması için çalışmalar yapmaktadır. Gruba YASED liderlik etmektedir.

**6. SDP Çalışma Grubu:** Eğitim ve İnsan Kaynağı: Bu gruba TTGV liderlik etmektedir. İş gücü ve iş gücü için gerekli olan eğitim gereksinimlerini belirleme sürecinde destek sağlamaktadır (Öztemel, 2020).

### 3.10. Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilir Değer Zinciri

Dijital teknolojilerin çevresel verileri paylaşarak ve entegre ederek, dolayısı çalışmaların da bir an önce neticelendirilerek sanayicilerin ve diğer kurum ya da kuruluşların önüne konulması beklenmektedir. Dolayısıyla işbirlikçi değer zincirlerini destekleyerek tedarik zincirlerinde şeffaflığı teşvik ettiği fikri, literatürde hem genel bir bakış açısıyla hem de spesifik teknolojiler açısından tartışılmaktadır. Tedarik zinciri boyunca akıcı bir bilgi akışı ve paydaşlar arasında etkili iletişim, sürdürülebilir uygulamaların etkinliğini artırmaktadır. Ayrıca yeşil girişimler hakkında bilgi aktarımına izin vermektedir. Endüstri 4.0 teknolojileri, döngüsel üretim sistemlerini ve döngüsel ekonomi uygulamalarının benimsenmesini de destekleyebilmektedir. IOT teknolojileri üretim sürecinin görünürlüğünü artırabilmekte, atık ürünlerin yeniden kullanılmasını ve yeniden tasarlanmasını sağlayabilmektedir. Dijitalleşmenin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve döngüsel ekonomi uygulamalarının, özellikle paydaş iş birliğinin ve birlikte değer yaratmanın ortak amaçlarını desteklediği ifade edilmektedir. Belirli Endüstri 4.0 teknolojilerini inceleyen çalışmalar, tedarik zincirlerinin sürdürülebilirliğini artırma potansiyellerini ortaya koymaktadır. Blockchain, literatürde çok fazla ilgi gören Endüstri 4.0 teknolojisidir. "Bir topluluk tarafından paylaşılan, dağıtılmış, değişmez, saydam ve güvenilir veri tabanları olarak blok zincirlerinin, sürdürülebilir tedarik zinciri ağlarını da etkileyebileceği belirtilmektedir. Çünkü açıklık ve şeffaflığı teşvik etmektedirler (Saberi vd., 2019, aktaran Wan vd., 2022).

Dijital dönüşümün sürdürülebilirlik açısından da kurumsal kirliliğin azaltılmasına olanak tanımaktadır. Dijital dönüşüm, üretkenliğin iyileştirilmesini ve ölçek genişlemesi yoluyla kirliliğin azaltılmasına etki etmektedir (Zhao vd., 2024).

Küresel ekonominin oynaklığı ve öngörülemezliği, dünya çapındaki tedarik zincirinin işleyişinde risklerin artmasına neden olmuştur. Tedarik zincirinde aksamalar

veya durmalar, tedarik zincirinde esneklik ve güvenliğin korunmasına öncelik verilmesini zorunlu hale getirmiştir. Yapay zekâ, blok zinciri, bulut bilişim ve büyük veri gibi gelişmekte olan dijital teknolojilerin hızla ilerlemesi, iş modellerinin tamamen yeniden yapılandırılmasını sağlamaktadır. Kurumsal dijital dönüşüm, veri paylaşımı, bilgi alışverişi, kaynak optimizasyonu ve organizasyonel değişim yoluyla tedarik zinciri ortaklarıyla ilişkilerin yeniden şekillenmesini sağlamaktadır. Dijital dönüşüm, tedarik zincirinde yer alan farklı taraflar arasında bilgi paylaşımını ve kaynakların optimizasyonunu geliştirmektedir. Dijital dönüşüm, tedarik zinciri içinde bilgi ve kaynak paylaşımını geliştirmekte, tedarik zinciri yönetiminde arz ve talebi koordine etme maliyetini düşürmekte, tedarik zincirinin malzeme kaynaklarını tahsis etme kapasitesini geliştirmektedir. Ayrıca nakliye maliyetlerini azaltmaktadır (Cai vd., 2024).

Dijital dönüşüm; üretim verimliliğini artırmaya, maliyetleri düşürmeye, teslimat döngülerini kısaltmaya ve pazar değişikliklerine esnek bir biçimde yanıt vermeye yardımcı olarak işletmenin genel rekabet gücünü artırmaktadır (Tian ve Shi, 2024).

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, DEĞER ZİNCİRİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER ZİNCİRİ KAVRAMLARI

## 4.1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Kapsamı

Sanayi devrimi büyük ölçekli firmaların sayısının artmasını beraberinde getirmekle birlikte insanların sınırsız tüketim isteklerinin oluşması sonucunu doğurmuştur. Tüketim çılgınlığı; ekolojik dengenin bozulmasına neden olmakta, çevre kirliliği ve insanlık açısından tehdit oluşturmaktadır (Ertan, 2018). Sanayileşme, nüfus artışının hızlı seyretmesi, kaynakların kıt olması gibi durumlar gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanamaması konusunda endişe oluşturmaktadır. Bu noktada "sürdürülebilirlik" kavramı ile karşılaşmaktayız. **S**ürdürülebilirlik kavramının temelleri yüzyıllar öncesinde atılmıştır. Bu kavramın modern toplumdaki önemi giderek artmaktadır. 1972 yılındaki "Büyümenin Sınırları" isimli bir raporda sürdürülebilirlik kelimesi kullanılmıştır. Bu kelime insan ihtiyaçlarını karşılamak için ekolojik ve ekonomik istikrar arasında dengenin sağlanması hususunu tanımlamak için kullanılmıştır. Sürdürülebilirlik kavramı kurumlar açısından ifade edildiğinde ise; kurumu etkileyen sosyal, ekonomik ve çevresel unsurlar ile sürdürülebilir kalkınma için gerekli olan performans arasında bir denge olarak görülmektedir. Bazı çalışmalarda ise sürdürülebilirlik, kalkınma sürecinin sürdürülebilir bir düzeye ulaşmasını sağlayan bir yaklaşım olarak açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle ise kaynaklar tahsis edilirken ve kararlar alınırken sosyal, çevresel ve ekonomik hedeflere ulaşılmaya odaklanılması gerektiğidir (Robertsone ve Lapina, 2023). Sürdürülebilirlik, daha iyi ve sürdürülebilir bir geleceğe yönelik karar vermede yol gösterici bir ilke olarak hizmet ettiği için günümüz toplumunda önemli bir itici güçtür (Kristoffersen vd., 2024).

## 4.2.Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilir kalkınma konusunda artan kamuoyu endişesi, sürdürülebilir faaliyetlere yönelik alternatifler keşfetmeye olan ilgiyi artırmaktadır. Bununla birlikte, faaliyetler ile ilgili süreçlerin çevreye olan etkisini belirlemek için genel olarak kabul gören bir yöntemin olmaması ve sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmak için gereksinimlerin tam olarak anlaşılması gerekmektedir (Yan vd., 2024). Yaşam

tarzlarının ve tüketim alışkanlıklarının değişmesine bağlı olarak son yıllarda olumlu veya olumsuz etkileri olan tüketim artışı ortaya çıkmıştır. Bu durum dünya ekonomisi üzerinde olumlu bir etki oluştururken, kaynakların tükenmesi, iklim değişikliği ve su, hava kirliliği gibi sorunları doğmasına neden olmuştur. Bu durum ekonomi ve kaynakların sürdürülebilirliği açısından incelendiğinde, büyüyen dünya ekonomisinin ekosistemlerini tehlikeye atacak şekilde ilerlediği gerçeğini gözler önüne sermektedir. Küresel ısınma, azalan kaynaklar, kıt su kaynakları ve azalan biyolojik çeşitlilik bu ilerlemenin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İnsanlık geçmişte bol ve ucuz kaynakları kullanarak üretmeyi tercih etmiştir. Ancak günümüzde bu durum geçerliliğini yitirmiştir. Bu nedenle ülkeler ekonomik büyüme ile birlikte somut politikalar ortaya koymak ve doğal kaynakları korumak için adımlar atmak zorundadır. Bu zorunluluğun bir sonucu olarak, "yeşil ekonomi" ve "sürdürülebilir kalkınma" gibi kavramlar, ekonomi ile ekoloji arasında bir köprü oluşturmak amacıyla literatüre oldukça iddialı bir şekilde girmiştir. Bu kavramlar uygulanabilir hale geldikçe kaynak verimli teknolojiler giderek daha fazla geliştirilmektedir ve uygulanmaktadır. Ancak dünya toplumları, bu sorunları çözecek kadar dinamik hareket etmemektedirler. Ayrıca ülkeler arasında büyük farklılıklar bulunan ekonomik çıkarlar ve siyasi algılar, sorunların çözümünü daha da zorlaştırmaktadır (Kshitij vd., 2022).

Sürdürülebilir kalkınma hedefleri, insan refahını sürdürmek ve ekonomik, çevresel ve sosyal olarak sağlam ve esnek bir sistem inşa etmek için belirlenmiştir. Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını düşünerek hareket etmek ve bugünün ihtiyaçlarını karşılamayı ifade etmektedir. Son yıllarda, dünyanın bu kavrama olan ilgisi artmış ve sürdürülebilirlik üzerine çok sayıda çalışma yayınlanmıştır. Özellikle ekonomimizdeki kalkınma aktörleri ve şirketler hayatta kalmak için sürdürülebilirliğin önemini vurgulamıştır. Sürdürülebilirlik ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları içeren sürdürülebilir kalkınmanın anahtarıdır (Lee ve Jung, 2019).

Gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelere baktığımızda; hızlı nüfus artışı, kaynakların adaletsiz dağılımı, yoksulluk ve kaynakların sınırsız kullanımı görmekteyiz. Bu durum hem çevre hem de insanlık için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu ülkelerde ekonomik kalkınmaya yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerde çevre unsuru dahil edilmemiştir. Kaynakların sınırlı olduğu göz ardı edilmiştir ve kullanılan kaynakların sürekli yenilenebileceği düşünülmüştür. Fakat

günümüzde küresel ısınma, çevre kirliliği ve bunların etkisi ulusal ve uluslararası alanda önemli bir problem olmaktadır. 1970 yılında ekonomik kalkınmaya yönelik oluşturulan politikalarda doğal kaynakların sürekli olarak kendini yenileyebileceği düşünülmüştür. Yine aynı yıllarda çevresel açıdan ortaya çıkan sorunların ortadan kaldırılması için geçici çözümler üretilmiştir. Her bir ülkenin kalkınma politikaları ve çevre ile ilgili faaliyetleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle küresel açıdan çevreyi korumak için politikalara gereksinim duyulmuştur. Bu doğrultuda 1972 yılında yapılan Stockholm konferansında çevrenin korunmasına yönelik kararlar alınmıştır. Bu kararlar çerçevesinde ilk adım olarak sürdürülebilir kalkınma modeli oluşturulmuştur. Küresel alanda duyulması ise Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonunun "Ortak Geleceğimiz" isimli raporuyla gerçekleşmiştir. 1992 yılında ise "Gündem 21" yayımlanmıştır. 2000'li yıllarda ise "Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi" yapılmıştır (Önel, 2021).

### 4.3.Sürdürülebilirlik ve Boyutları

Sürdürülebilirlik ifadesi, kalkınmanın çevresel, ekonomik ve sosyal unsurlarına yönelik kaygıyı ifade etmektedir. "Sürdürülebilirlik" ve "sürdürülebilir kalkınma" ile ilgili literatür sınırlı olsa da sürdürülebilirliğin üç boyutu üzerinde durulmaktadır. Bunlar; çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliktir. Bunlar sürdürülebilirliğin "üç ayağı" olarak bilinmektedir. Sürdürülebilirlik sabit veya sıralı bir süreç olarak görülemez ve belirli bir olası sonuç olarak sunulamaz. Daha ziyade, çok boyutlu anlama ve analiz gerektiren karmaşık bir süreçtir. Sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için, bu birbirine bağlı sürdürülebilirlik süreçlerini anlamalıyız. Sürdürülebilirlik bilgisi aynı zamanda insanların çevre ve kalkınma kaygılarıyla başa çıkma yeteneklerini de geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak sürdürülebilirlik anlayışı tutum ve davranışlara yansıtılmadığı için yetersizdir. Sürdürülebilirlik bilinci, sürdürülebilirlik hakkındaki bilgi, tutum ve davranışların birleşimini ifade etmektedir. Sürdürülebilirliği sağlamanın ilk adımı, sürdürülebilirlik bilincinin üç yapısını incelemektir (Ovais, 2023).

#### 4.3.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Doğal kaynaklar temel yapı taşlarıdır ve sosyoekonomik kalkınmada önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, ekonomik faaliyetlerde doğal kaynaklara olan insan talebi artmıştır. Doğal kaynakların sosyoekonomik kalkınmadaki hayati rolü

dikkate alındığında hem mevcut hem de gelecek nesiller açısından dünya çapında doğal kaynakların devamlılığının sağlanması önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda, uluslararası alanda 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi geliştirilmiştir. Son dönemlerde, ülkeler küresel ekonomik faaliyetlerde, ticaret ve yabancı yatırımlar yoluyla sınır ötesinde ciddi etkileşimlerde bulunmuşlardır. Ekonomik kalkınma, üretim ve tüketim yöntemlerini değiştirebilecek ekonomik yapılarla yakından ilişkilidir. Modern ekonomiler, karmaşık sosyal etkileşimler yoluyla bilgiyi sentezlemek için çeşitli bilgi ve becerilerden oluşmaktadır (Suud vd., 2023).

### 4.3.2. Sosyal Sürdürülebilirlik

Özellikle sürdürülebilirliğin sosyal boyutuna sosyal sürdürülebilirlik denilmektedir. Odak noktası, toplulukların, toplumların ve bireylerin nasıl yaşadığıdır. Sosyal sürdürülebilirlik, eşitlik, temel ihtiyaçlar, çalışma şartları, insan hakları, katılım, adil ücretler ve kültürel çeşitlilik gibi sosyal değerleri ele almaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik, aşağıdaki eylemleri gerçekleştiren kuruluşlarda bulunmaktadır:

- Adil fırsatlar sağlayan,
- Çeşitliliği teşvik eden,
- Topluluk içinde ve dışında bağlantılılığı teşvik eden,
- Yaşam kalitesini sağlayan,
- Tedarik süreçlerinde ve yönetişim yapılarında sürdürülebilirliği esas alan faaliyetler gerçekleştiren (Lee ve Jung, 2019).

### 4.3.3. Çevresel Sürdürülebilirlik

Küresel ekonomilerin çevreyi çeşitli bozulma biçimlerinden korumadaki başarısızlığının ardından, dünya çapında çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ile ilgili endişeler artmıştır. Bu doğrultuda, Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (UNFCC) kapsamında gerçekleştirilen konferansta dünya ekonomileri, küresel olarak çevre koşullarının iyileştirilmesini temel hedef olarak benimsemişlerdir. Özellikle, dünya çapında yaşanan çevre sorunlarına önlemek amaçlı güvenilir girişimler benimsenmeye başlanmıştır. Sürdürülebilir bir çevre, çevrenin kalitesinin zamanla bozulmak yerine iyileşmesi ya da en azından mevcut durumunu koruması esas alınmıştır. Özellikle çevresel olumsuzlukların kaynaklarını takip etmek önem arz etmektedir. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) Birleşmiş Milletler tarafından

2015 yılında kavramsallaştırılmış ve ilan edilmiştir. Birleşmiş Milletler bu amaç ile küresel ekonomileri bir araya getirmiş ve onları sürdürülebilir bir şekilde aynı anda daha yüksek ekonomik büyüme, sosyal refah ve çevresel refah derecelerine ulaşma taahhüdünde bulunma sürecinde motive etmiştir (Lei vd., 2023).

Son yıllarda çevre ile ilgili sorunların artış göstermesi ile birlikte çevreyi korumak, atıkların azaltılmasını sağlamak amacıyla kanunlar, kurallar ve yönetmelikler oluşturulmuştur. Özellikle işletmelerde de çevreyi koruma adına faaliyetler gerçekleştirilmeye başlanmış ve bu durum da işletmenin değerini arttırmıştır. Çevre yönetiminde sürdürülebilirliğin amacı, tüm dünyadaki doğal kaynakların korunması ve gelecek kuşaklara aktarılmasıdır (Çavuş ve Tancı, 2013).

### 4.4.Sürdürülebilir İşletme Kavramı

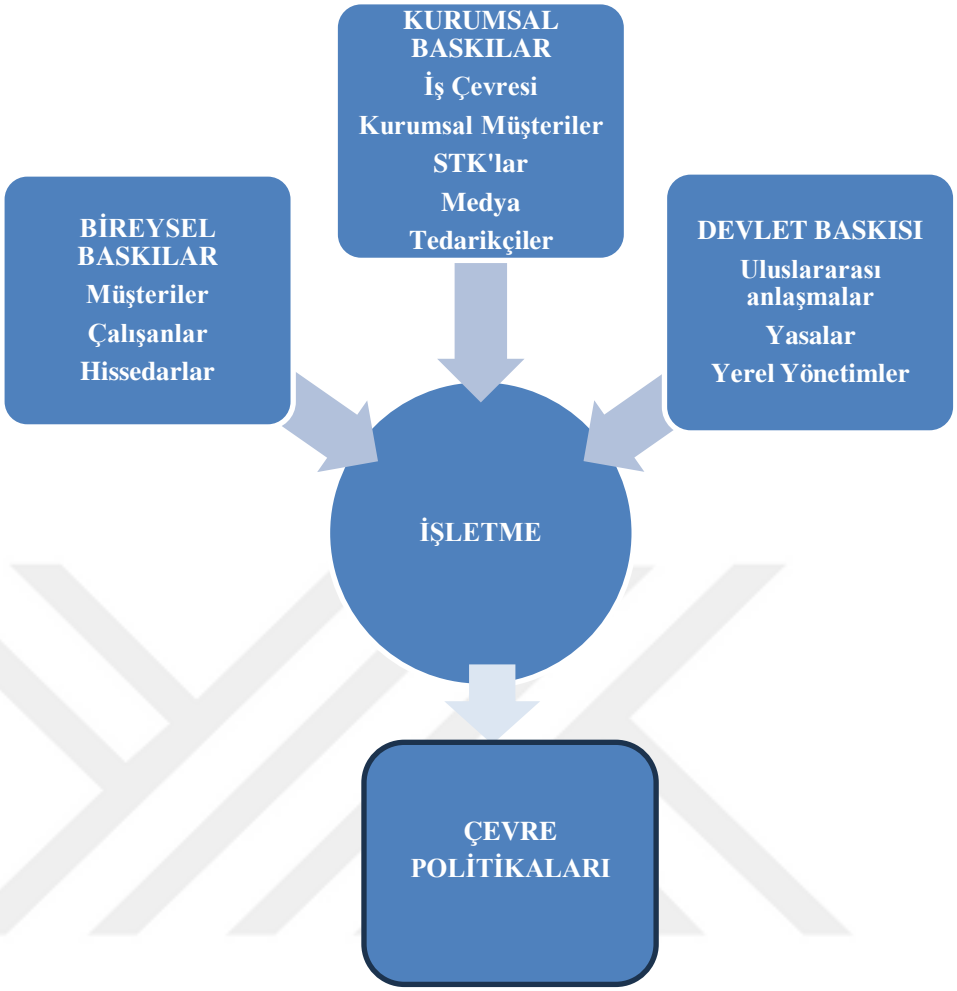
İş sürdürülebilirliği, örgütsel büyümeyi ve hayatta kalmayı korumak için ekonomik, sosyal ve çevresel uygulamaları ve endişeleri yönetme ve koordine etme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Kuruluşlar dinamik bir dengeye ulaşırken hedeflerini iç ve dış iş ortamlarındaki gelişmelerle uyumlu hale getirdiklerinde sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmektedirler. Bazı araştırmacılar, kurumsal sürdürülebilirliğin, gelecek vaat eden fırsatlardan yararlanmaya ve kurumsal riskleri en aza indirmeye vurgu yapan bir işletme için değer yaratma ile bağlantılı olduğu üzerinde durmuşlardır (Al-Shaikh ve Hanaysa, 2023). İşletmelerde sürdürülebilir yönetim anlayışında çevreyi korumaya yönelik ilkeleri içeren misyon ve vizyon belirlenmesi söz konusudur. Bu sayede uzun sürede sürdürülebilir kalkınma sağlanabilmektedir. Sürdürülebilir yönetim, bütüncül bir bakışa sahip olmakla birlikte işletmenin tüm fonksiyonlarında uygulanmaktadır (Arı ve Ergin, 2018). Sürdürülebilir yönetim, iş başarısı için esas teşkil etmektedir. Kaynak tüketimi ve üretimi arasındaki dengeyi korurken şirketlerin kârlılık elde etmesine yardımcı olmaktadır. Sürdürülebilir yönetime odaklanmak, insan kaynakları gelişimini ve teknolojik transfer sürecini nasıl olumlu yönde etkileyebileceğini açıklamak için hayati önem taşımaktadır. Sürdürülebilir yönetimi örnek üzerinden anlatmak gerekirse; X Şirketi çevreye verdiği zararı azaltmak için hedefler belirlemiştir. Bu hedeflere ulaşmak için çok çalışmaktadır. Şirket ayrıca karbon emisyonlarını, 2025 yılına kadar %50 daha azaltma yolunda ilerlemektedir. X Şirketi, kaynak verimliliğini artırmak ve israfı minimum seviyeye indirgemek için de çalışmaktadır. Şirket, 2018 yılında dijitalleşme yoluyla

1,5 milyon ton kâğıt tasarrufu sağlamıştır. X Şirketi, 2025 yılına kadar dünya genelinde tüm faaliyetleri için çöp sahasına sıfır atık sağlamayı hedeflemektedir (Rasiah ve Ren, 2023). İşletme fonksiyonlarından bir diğeri olan üretim ve pazarlama fonksiyonunda ise sürdürülebilir üretim ve pazarlamayı açıklamak gerekirse; sürdürülebilir pazarlama sadece çevre dostu bir ürün pazarlaması olarak düşünülmemelidir. Üretim sürecinde kullanılan malzemelerin geri dönüşümlü olması, yenilenebilir enerji kullanılması, atıkların azaltılması ve tüketim çevresini de bu alanda bilinçli olmaya davet eden bir süreci kapsamaktadır (Arı ve Ergin, 2018). Sürdürülebilir üretim ortamı karmaşıktır ve çevresel bozulmadan teknolojik sınırlamalara kadar çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Endüstriler arasında uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için politika değişikliklerinden teknolojik yeniliklere kadar uyumlu faaliyetler gerekmektedir (Debnath vd., 2023). Sürdürülebilir finansman ise, sürdürülebilirliğe misyon ve vizyonunda yer vermiş olan işletmelerde sürdürülebilir faaliyetlerin desteklenmesi, sürdürülebilir finansal ürünlerin oluşturulması, sürdürülebilirliği destekleyen yatırımcılarla iş birliğinin sağlanması söz konusudur (Arı ve Ergin, 2018). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, kuruluşun sürdürülebilirlik performansını iyileştirmedeki insan unsurunun kritik rolü nedeniyle özellikle son dönemlerde tüm dünyada önem verilen bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Kumar ve Singh, 2024). Geleneksel "insan kaynakları yönetimi" uygulaması gibi, "yeşil insan kaynakları yönetimi" uygulaması da yeşil işe alım, yeşil eğitim, yeşil performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi faktörleri içermektedir. Yeşil çalışan bağlılığına yatırım yapmanın, giderek daha fazla çevre dostu süreçler, ürünler ve hizmetler talep eden paydaşlar arasındaki itibarını artırarak fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışanları çevreye duyarlı çalışma davranışlarını benimsemeye motive etmeyi ve böylece kirlilik etkisini azaltmayı amaçlamaktadır (Noor vd., 2023). Sürdürülebilir tedarik zincirinde, makine öğrenimi ve yapay zekâ gibi en son teknolojileri içeren Endüstri 5.0, tedarik zincirlerinin tahmine dayalı analitik ve gerçek zamanlı izlemeye dayalı hızlı kararlar almasına olanak tanımaktadır. Bu araçlar, lojistikteki aksaklıklar, tedarikçi bağımlılıkları veya çevresel faktörler gibi potansiyel risklerin belirlenmesine olanak tanımaktadır. Endüstri 5.0'ın gerçek zamanlı kaynak tüketimi izleme ve optimizasyon yetenekleri, kaynak israfını azaltma potansiyeline sahiptir. Kalite sorunlarına veya müşteri şikayetlerine hızlı bir şekilde yanıt verilmesini, şeffaflığı ve hesap verebilirliği sağlamaktadır (Jamil vd., 2024).

Sürdürülebilir dağıtım kapsamında ise, dağıtım sürecinde yer alan faaliyetlerde dağıtım araçlarının emisyonlarının tespit edilmesi ve çevre dostu taşıtların kullanımına yönelmesi gerekmektedir. Özellikle paketleme sürecinde kullanılan malzemelerin çevre dostu olması göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlara ek olarak doğru paketleme ve yerleştirme ile tasarruf elde etme sonucu ortaya çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik açısından baktığımızda tersine lojistik kavramı da önem arz etmektedir. Geri dönüşümü, yeniden üretim ve kullanımı, ürün iyileştirme gibi süreçleri içermektedir. Sürdürülebilir bilişim ise bir işletmede tüm teknolojik araçların çevreye minimum düzeyde zarar verecek şekilde tasarlanması ve kullanılmasını ifade etmektedir (Arı ve Ergin, 2018).

### 4.5.İşletmeleri Sürdürülebilir Olmaya İten Temel Güçler

İşletmeleri sürdürülebilir olmaya iten birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; ekonomik kaygılar, kurumsal kimlik oluşturmada etkili olan sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etme isteği şeklinde sıralanmaktadır. Ancak işletmeleri sürdürülebilir olmaya iten güçlere iktisadi açıdan bakıldığında en önemlisi kar elde etmektir. Bu doğrultuda işletmelerin olumsuz çevresel etkilerin azaltılması, rekabet sürecinde avantaj elde etme, tüketici beklentilerindeki değişime cevap verebilme, inovasyon süreçlerine uyum sağlayabilme nedeniyle sürdürülebilir bir vizyon benimsedikleri görülmektedir (Kuşat, 2012).




**Şekil 4.1: Çevre Politikalarına Kaynak Olan Güçler**

**Kaynak:** (Sözüer, 2011).

İşletmelerin özellikle dış çevresi işletmeleri çevre sorumluluğu almaları noktasında zorlamaktadırlar. Çevrenin korunmasına öncelik tanıyan ve bu bilinç ile hareket eden işletmeler rakiplerine kıyasla daha avantajlı konuma gelmektedirler. İşletmeleri çevreyi koruma bilinciyle hareket etmeye iten güçler, işletmeleri geleneksel yönetim anlayışından ayırıp çevreye duyarlı bir anlayışa bürünmelerini sağlamaktadır (Çavuş ve Tancı, 2013). Müşteriler de işletmelerin sürdürülebilir bir anlayış benimsemesinde etkili bir unsurdur. Gerek bireysel gerekse kurumsal müşterilerin bilinçli olma ve etik olma gibi değerlere sahip olmaları ürün hizmet aldıkları işletmelerin de çevreye duyarlı bir anlayışa sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Tedarikçiler de işletmenin diğer bir paydaşı olmakla birlikte müşteriler ile aynı nedenler ile işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir bir anlayışa sahip olmalarını isteyebilmektedirler. Yeşil bir imaja sahip olan işletmelerin hem itibarları artmakta

hem de rekabet avantajı elde etmeleri söz konusu olmaktadır. Özellikle son yıllarda sürdürülebilirliğe yönelik kanuni düzenlemelerin artması işletmeleri sürdürülebilir olmaya iten diğer bir unsurdur. Bu düzenlemeler içinde; hava kirliliğinin önlenmesi, emisyon salınımının azaltılması, enerji ve su tüketiminin azaltılması, atık azaltımı ve geri dönüşümün sağlanmasına yönelik hususlar yer almaktadır. Ayrıca küresel alanda çevre baskısı, kamuoyu bilinci gibi etkenler de sürdürülebilir olmaya iten diğer faktörlerdir. Medya, yatırımcılar, sosyal kuruluşlar, çalışanlar gibi diğer paydaşların da baskıları işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir yaklaşım benimsemelerini ve bu yaklaşım ile faaliyetlerini gerçekleştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Yorulmaz, 2023).

### 4.6.Değer, Değer Zinciri, Değer Zinciri Analizi Kavramları

Bu bölümde değer kavramının tanımı, değer zinciri kavramı, değer zinciri analizi ve ilişkiler, işletmelerde değer zinciri faaliyetleri, değer zincirinin katkısı ve riskleri, değer zincirinden küresel değer zincirine geçiş, değer yaratımı kavramı ve kapsamı ile ilgili değerlendirmeler açıklanmaya çalışılacaktır.

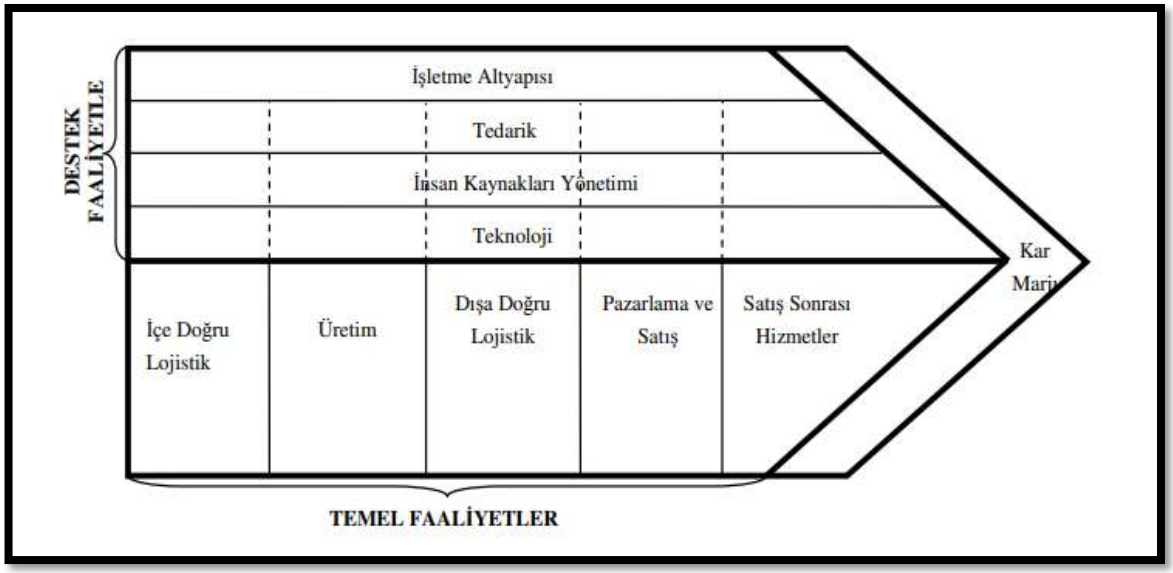
#### 4.6.1. Değer Kavramı

Öncelikle değer kavramından bahsedecek olursak, iş dünyası açısından ele alındığında işletmenin faaliyetlerini daha verimli hale getiren, rekabet avantajı sağlayan, işletmeyi hedef ve amaçlarına ulaştıran soyut ve somut bir kavram olarak ifade edilmektedir (Öncer vd., 2016). Değer zinciri ise, işletmenin hammadde alımını, üretim sürecini, pazarlama sürecini ve bu süreçlerde yer alan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Değer zincirinde yer alan ve katma değere sahip tüm faaliyetler birbiriyle bağlantılıdır. Bu zincirde bulunan faaliyetler, rekabette üstünlük sağlamak amacıyla en iyi şekilde tasarlanmaktadır. Ürün veya hizmeti tasarlamak, üretimini gerçekleştirmek, pazarlama işlevini yerine getirmek ve satış sonrasında da gerçekleştirilen tüm faaliyet değer zincirinde bulunmaktadır (Planports, 2019).

#### 4.6.2. Değer Zinciri Kavramı

Michael Porter tarafından ilk kez ifade edilen Değer Zinciri kavramına 1985 yılında yayınlanan "Rekabet Analizi: Üstünlüğü Oluşturmak ve Korumak" adlı kitapta yer verilmiştir. Günümüze kadar değer zinciri ile ilgili hem teorik hem de uygulamalı çalışmalar yapılmıştır. Porter değer zinciri modelinde temel ve destek faaliyetler olmak üzere iki ana kısma yer vermiştir. Temel faaliyeteler içerisinde giren lojistik,

operasyon, çıkan lojistik, pazarlama ve satış yer alırken; destek faaliyetler içerisinde ise firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satın alma faaliyetleri yer almaktadır. Bir işletmede değer zinciri analizinin doğru bir biçimde yapılması rekabette avantaj elde edilmesini sağlayacaktır (Eraslan vd., 2008). Porter'in değer zinciri modeli şekilde görüldüğü gibidir.




**Şekil 4.2: Genel değer zinciri**

**Kaynak:** (Porter, 2001).

Yukarıda yer allan şekilde de görüldüğü gibi işletmedeki faaliyetler temel (birincil) ve destek (İkincil) faaliyetler olarak sınıflandırılmaktadır. Temel faaliyetler içinde yer alan bu faaliyetler belirli bir düzen çerçevesinde gerçekleşmekte ve bir önceki sırada bulunan faaliyet tamamlanmadan bir sonraki faaliyete geçilmemektedir (Orhan vd., 2018). Temel faaliyetler aşağıda sıralanmaktadır.

• **İçe Yönelik Lojistik:** Gelen hareketin düzenlenmesi, malzeme ve/veya parçaların, üretim veya montaj fabrikalarına taşınması faaliyetlerini içermektedir.

• **Üretim:** Hammadde, işçilik ve enerji gibi girdileri çıktılara (mal ve / veya hizmetler) dönüştüren faaliyetler dizisidir.

• **Dışa Yönelik Lojistik:** Nihai ürünün depolanması ve hareketi ile ilgili süreçtir.

• **Pazarlama ve Satış:** Bir ürün veya hizmeti müşterilere satmak, değiş tokuş gibi süreçleri kapsamaktadır.

• **Servis:** Devam ettirmek için gereken tüm faaliyetleri içerir (http://cdn2.hubspot.net, 01.03.2021).

Destek faaliyetler Porter tarafından aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Porter, 1985).

**Tedarik:** Tedarik, satın alma sürecidir. Satın alınan maddeler, firmanın değer zincirinde kullanılan girdilerdir. Tedarik faaliyetlerinin maliyeti, küçük bir bölümü temsil etse de genellikle firmanın genel maliyeti ve farklılaşması üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İyileştirilmiş satın alma uygulamaları, satın alınan girdilerin maliyetini ve kalitesini güçlü bir şekilde etkileyebilmektedir.

**Teknoloji geliştirme**: Ürünü ve süreci iyileştirmeye yönelik bir dizi faaliyetten oluşur. Bu kategorideki faaliyetleri araştırma ve geliştirme yerine teknoloji geliştirme olarak adlandırılmaktadır.

**İnsan Kaynakları Yönetimi**: İKY bir kurumda çalışanın işe alınması, eğitilmesi, ücretlendirilmesi ve işten ayrılmasına kadar geçen süreçteki faaliyetlerden oluşmaktadır. İKY, değer zincirinin hem destek hem de temel faaliyetlerini desteklemektedir.

**Firma Altyapısı:** Firma altyapısı, genel yönetim, planlama, finans, muhasebe, hukuk, devlet işleri ve kalite yönetimi dâhil olmak üzere bir dizi faaliyetten oluşmaktadır. Altyapı faaliyeti tüm zinciri desteklemektedir. Firma altyapısı bazen yalnızca "genel gider" olarak görülmektedir.

Değer zinciri, işletmeler ve insanlar tarafından bir ürünün üretilmesinden son müşteriye taşınması ve kullanımdan sonraki faaliyetleri içeren bir süreçtir. Son tüketiciye kadar tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve destek hizmetlerinin yanı sıra geri dönüşüm de buna dahildir. Girdi tedarikçilerinden son kullanıcılara kadar bir değer zinciri bir dizi paydaşlardan oluşmaktadır (Tadesse ve Bekele, 2022).

### 4.6.3. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri analizi herhangi bir sektörün faaliyetlerini ve paydaşlar ile olan ilişkilerini analiz etmek amacıyla kullanılan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Değer zinciri analizine yönelik tartışmalar dünyada birçok tartışma süre gelmiştir. Türkiye'de ise değer zinciri ile ilgili yapılan araştırmalarda Micheal Porter modeli kullanılmaktadır (Özalp ve Önal, 2021).

Değer zinciri analizi, bir ürün veya hizmeti tasarımından son kullanımına getirmek için gereken tüm faaliyetleri, bu faaliyetleri dikey olarak koordine edilmiş bir zincirde gerçekleştiren firmaları ve ürün veya hizmetin nihai tüketicilerini incelemektedir. Söz konusu faaliyetler arasında tasarım, üretim, pazarlama ve nihai ürün veya hizmetin son tüketiciye ulaştırılmasına yönelik destek yer almaktadır. Bir değer zinciri analizi, dar veya geniş bir yaklaşımı takip etmektedir. Birincisi, belirli bir çıktı üretmek için bir firma içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin çeşitliliğini içermektedir. İkincisi, hammaddelerin üretim sisteminden başlamaktadır. Ticaret, işleme, montaj ve taşıma vb. faaliyetleri içermektedir. Bir değer zinciri, bir ürünün tasarım sürecinden başlayıp müşteriye teslim edilen nihai ürün haline gelene kadar hatta satış sonrası hizmeti de kapsayan süreçlerde birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler kümesi olarak tanımlanmaktadır (Dekker, 2003). Bu nedenle bir firmanın sahip olduğu kaynaklarını, değer zincirinde yer alan faaliyetler arasında nasıl paylaştıracağını bilmesi gerekmektedir. Kaynakların dağılımı ile gelir ve maliyetler arasında doğru bir orantı söz konusudur. Örnek vermek gerekirse; ürünün tasarım ve araştırma safhasında daha titiz bir çalışmanın olması ve aynı doğrultuda daha fazla harcama yapılması, sonraki süreçteki pazarlama ve müşteri hizmetleri aşamalarında maliyetlerin düşmesini de beraberinde getirmektedir. Farklı faaliyetler arasında maliyetlerin dağıtılmasını sağlayan firmalar en etkin değer zinciri karmasını belirlemiş olacaklardır (Yalçın, 2006).

Değer zinciri analizi, asıl amaçları kâr olan ve bu amacı gerçekleştirmek isteyen kurumlar düşünülerek oluşturulmuştur. Değer kavramı, herhangi bir kurumun ürün veya hizmetlerine yönelik müşterinin benimsediği fiyatlar ve kurumun rakiplerle mukayese edildiğinde ortaya çıkan üstünlükleri ile ölçülmektedir. Değer zinciri analizi, tasarım aşamasından başlayan, ürün ve hizmetin müşteriye ulaştırılmasından satış sonrası hizmet aşamasına kadar devam eden süreçte değer oluşturan birbirine bağlı faaliyetlerin incelenmesi olarak ifade edilmektedir. Bu analizde kurum için stratejik önem arz eden faaliyetler belirlenmekte ve bu faaliyetlerin maliyet ve değer üzerindeki etkileri analiz edilmektedir. Belirlenen bu faaliyetlerin en iyi şekilde yürütülmesi, kurum için artı bir değer oluşturmaktadır. Bu bağlamda, kurumun rakiplere karşı üstün konuma geçmesi de mümkün olabilmektedir (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2021).

Değer zinciri analizinde yer alan temel düşünce, müşteriye sunulan değerin artmasıyla birlikte rekabet gücünün de artacağıdır. Herhangi bir süreçte değer oluşturmak için ortaya çıkan maliyet, oluşturulan değerden daha az ise yapılan işin kârlı olduğu sonucuna ulaşılabilir (Eraslan vd., 2008). DZA, değerin oluşturulması ve arttırılması için yapılması gereken faaliyetlerin neler olduğu, maliyetin nasıl düşürüleceği ve rekabet avantajının nasıl sağlanacağını açıklamaktadır (Savcı ve Haftacı, 2017).

### 4.7. İşletmelerde Değer Zinciri Faaliyetleri

Değer zinciri, bir ürün veya hizmetin tasarımından üretimin farklı aşamalarına, nihai tüketicilere tesliminden, teslim sonrası sürece kadar yer alan tüm faaliyetleri tanımlamaktadır. Porter'ın modeli, değer zincirinin altı alanını açıkça özetlemektedir. Bunlar; satın alma, insan kaynakları, bilgi teknolojisi, operasyon ve lojistik, satış ve servis olarak ifade edilmektedir (Philips vd., 2019). Temel faaliyetler bir firmanın üretimi ile ilgili iken, destekleyici faaliyetler ise firmanın etkinliğini sağlayan altyapıya yönelik faaliyetleri içermektedir (Eraslan vd., 2008).

#### 4.7.1. Temel Faaliyetler

Birincil faaliyetler olarak da bilinen temel faaliyetler bir ürünün üretilmesi ve teslimatı gibi fiziki süreçler ile ilgilidir. Bu faaliyetler ürüne katma değer kazandırarak müşterilerin talebinde önemli bir role sahiptir. Bu faaliyetler; içe dönük lojistik, üretim, dışa doğru lojistik, pazarlama ve satış ile satış sonrası hizmet olarak kategorize edilmiştir (Gökkür ve Çelik, 2016).

##### 4.7.1.1. Üretim

Üretim genellikle farklı bölgeleri ve farklı ülkelerde farklı aşamaları içermektedir. Değer zincirinde temel faaliyetler kategorisinde yer alan üretim süreci Ar-Ge, tasarım ve nihai mal tüketimi gibi katma değer getiren çeşitli aşamaları da temsil etmektedir (He vd., 2023). Özellikle esnek üretim ve üretimde kanban tekniğinin uygulanması önemli avantajlar sunmaktadır. Müşteri memnuniyeti her zaman şirketleri üretim, teslimat süreçleri veya tedarik zinciri faaliyetlerini iyileştirmeye teşvik etmektedir. Bu üretim ve teslimat süreçleri, tedarik hizmetlerine katkıda bulunan tüm kaynak akışlarının yönetimine bağlıdır (Biyeme vd., 2023).

#### 4.7.1.2. İçe Doğru Lojistik

Üretimi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan malzemelerin istenilen zamanda, kalitede ve olabildiğince düşük maliyetle temin edilmesi işletmenin diğer faaliyetlerinin etkin gerçekleşmesini sağlamak için önem arz etmektedir. İçe dönük lojistik, firmanın temin ettiği girdilerin dönüştürülmesine olanak tanıyan ve değer oluşturan faaliyetleri içermektedir. Girdilerin işletmeye taşınması, depolanması ve diğer faaliyetler firmaya maliyet doğurmaktadır. Her bir faaliyet ise işletme için değer oluşturmaktadır. Son zamanlardaki üretim anlayışı iç lojistik faaliyetlerinin önemine vurgu yapmaktadır. Çünkü tam zamanlı üretimin yapılabilmesi için doğru zamanda, istenilen miktarda ve istenilen kalitede girdilerin sağlanması iç lojistik verimliliği ile doğrudan ilgilidir (Savcı ve Haftacı, 2017).

#### 4.7.1.3. Dışa Doğru Lojistik

Lojistik kavramı çok eskilere dayanmakla birlikte özellikle günümüzde yeşil ve tersine lojistik kavramları ön plana çıkmaktadır. Birçok gelişmiş ülkeye bakıldığında çelik, otomotiv, kimya, lastik gibi alanlarda tersine lojistik uygulamalarının olduğunu görmekteyiz. Tüm dünyada bu uygulamaların olması gelecek nesillere daha temiz bir çevre aktarmamızı sağlayacaktır (Paksoy, 2019).

#### 4.7.1.4. Satış ve Pazarlama

Pazarlama öncelikle pazarları ve müşterileri anlamaya, ikna edici değer önerileri geliştirmeye, üstün müşteri değeri yaratmak için pazarlama stratejileri geliştirmeye ve satış desteği sağlamaya odaklanmaktadır (Biemans vd., 2022). Üstün özelliklere sahip ürün oluşturmak, ürünün başarısını garanti etmez. Ürününüzün pazarda kabul görmesi, birbirine bağlı birkaç faktörün dikkate alınmasını içermektedir. Başarı için uygun bir pazarlama stratejisi belirlemek önemlidir. Bu strateji, markalaşma, fiyat, dağıtım ve promosyonun uygun bir karışımının yanı sıra ilgili paydaşların anlaşılmasını içermelidir (Solla, 2024).

#### 4.7.1.5. Satış Sonrası Hizmetler

Satış sonrası hizmetler, ürün müşteriye satıldıktan sonraki hizmetleri (servis, yedek parça temini vb.), müşterilerden gelen pozitif veya negatif geribildirimler ve bu geribildirimlerin yönetilmesini içermektedir (Gökkür ve Çelik, 2016). Günümüzde dijital teknolojilerin gelişmesi ile birlikte müşteriye uygun nitelikte pazarlama ve satış

gerçekleştirilebilmekte ve müşteri geribildirimleri anlık olarak alınabilmektedir. Ayrıca müşteri talebi esas alınarak pazarlama ve satış faaliyetleri gerçekleşmektedir (Bilgiç vd., 2019).

### 4.7.2. Destekleyici Faaliyetler

Destekletici faaliyetler, bir işletmenin etkinliğini sağlayan alt yapı faaliyetleri olan; işletme altyapısı, tedarik, insan kaynakları yönetimi ve teknoloji olarak kategorize edilmiştir.

#### 4.7.2.1. İşletme Altyapısı

Bir işletmenin altyapısı; muhasebeyi, finansı, yasal düzenlemeleri, teknolojiyi ve genel yönetim faaliyetlerini içermektedir (Gümüş, 2009). İşletmede bilginin elde edilmesi, dağıtılması için teknolojik altyapı gerektirmektedir. Faaliyetlerin etkin yürütülmesi için altyapının yeterli olması önemlidir (İpçioğlu ve Erdoğan, 2005).

#### 4.7.2.2. Tedarik

Tedarik süreci içerisinde; değer zincirinde yer alan faaliyetlerin yürütülebilmesi için gerekli olan girdilerin temin edilmesi yer almaktadır. Satın alınan girdileri sadece hammaddeler, işletme malzemeleri değil aynı zamanda binalar, arsalar, taşıtlar, demirbaşlar gibi varlıklar olabilmektedir (Orhan vd., 2018).

#### 4.7.2.3. İnsan Kaynakları yönetimi

İKY, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleşmesinde önemli bir role sahip olan insan unsuruna odaklanmaktadır. İnsan ürünü üretilen ürün kalitesi ve tüm işletmenin performansını etkilemektedir. Rekabet avantajı elde etme sürecinde de önemli bir etki oluşturmaktadır. İşe alınan çalışanların yeterli bilgi birikimine, deneyime, eğitim ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Çalışanların da değer oluşturabilmesi için çalışma ortamının değer üretmeye elverişli olması gerekmektedir (Savcı ve Haftacı, 2019).

#### 4.7.2.4. Teknoloji

Teknoloji diğer değer zinciri faaliyetleri içerisinde yer almakla birlikte araştırma ve geliştirme faaliyetlerini de kapsamakta ve rekabette artı değer oluşturmaktadır. İşletme genelinde kullanılan tüm teknolojiler ve bilgi sistemleri de bu kapsamda değerlendirilmektedir (Orhan vd., 2018).

### 4.8. Değer Zincirinden Küresel Değer Zincirine Geçiş

Küresel değer zincirleri, birden fazla ülkeye yayılan birden fazla paydaşı hem yukarı hem de aşağı yönde çalışan faaliyetleri ve kaynakları içeren bütünsel sistemler ve iş değeri sağlayan yönetişim yapılarıdır. Tipik olarak büyük çokuluslu işletmeler tarafından yönetilen küresel değer zincirleri hem gelişmiş hem de gelişmekte olan pazarlarda çevreyi derinden etkilemektedir. Buna göre, küresel değer zincirleri ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki kesişim, yani "hayati çevresel işlevlerin gelecek nesiller için korunduğu durum" üzerine yapılan araştırmalar son yıllarda gelişmiştir (Gölgeci vd., 2021).

Son otuz yılda küreselleşme süreci, içinde yaşadığımız dünyanın tamamen birbirine bağlı olduğu sonucunu gözler önüne sermektedir. Bu anlamda, üretim aşamaları uluslararası olarak parçalara bölünmüştür. Çünkü üretilen ürüne ait parçalar tamamen tek bir ülkede üretilmemektedir. Bu anlamda, üretim küresel değer zincirleri tarafından temsil edilmektedir. Küresel değer zincirlerine bağlanmak birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler için önemli kalkınma zorunluluklarından biri haline gelmiştir. Ülkelerin küresel değer zincirlerine katılımı, ülkelerin belirli üretim süreçlerine yoğunlaşarak bu şekilde istihdam oluşturmaya ve teknoloji transferini artırmaya katkıda bulunarak, karşılaştırmalı avantajlarını kullanarak küresel ekonomiye katılmalarına olanak tanımaktadır (Duarte vd., 2022).

### 4.9. Sürdürülebilir Değer Zinciri

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, paydaşların ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, bir yandan ürün ve hizmetlerin tedariğinin sağlanması, bilgi akışının etkili bir şekilde yürütülmesi, sermayenin verimli yönetilmesi faaliyetlerini sürdürürken diğer yandan ekonomik, çevresel ve sosyal unsurları dikkate alarak tedarik zincirlerinin oluşturulmasını ve kısa ve uzun vadede dayanıklılığını sağlamayı amaçlamaktadır. Günümüzün küreselleşmiş tedarik zincirlerinde paydaşlar giderek daha fazla sürdürülebilir ve etik mal veya hizmetler beklemektedir. Firmaların faaliyetlerinde daha sürdürülebilir ve etik olmaları hususunda paydaşlar tüm tedarik zinciri ortaklarına baskı yapmaktadır. *ISO 20400'e göre, sürdürülebilir tedarik,* paydaşlar arasındaki denge kurulmasına, çevrenin korunmasına, ekonomik kalkınmanın sağlanmasına katkı sağlayan bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle

alıcılar, sürdürülebilir kalkınmanın zorluklarını bilmeli ve paydaşları ile ilgili hususların farkında olmalıdır (Boruchowitch ve Fritz, 2022).

Carter ve Rogers'a göre sürdürülebilirlik, kurumlara çevreye olumlu açıdan katkı sunma, yeşil satın almanın teşvik edilmesi ve yeşil teknolojinin kullanılması, maliyetlerin azaltılması, kurumsal itibar kazanılması ve sürdürülmesi ve kurumların büyümesi açısından yarar sağlamaktadır. Ayrıca değer zincirini sürdürülebilir kılmak için doğal kaynak tabanlı teorilerde kullanılan entegre bir strateji olarak ifade edilmektedir (Carter ve Liane Easton, aktaran Asha vd., 2023). Sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları açısından firma faaliyetleri incelendiğinde, firmalardan beklenen çevreye verdikleri zararı azaltması ya da ortadan kaldırmasıdır. Aynı zamanda hem toplumun beklentilerini karşılamaları hem de pazara değerli bir ürün/hizmet sunmalarıdır (Wu vd., 2023).

Merkezi İtalya'da olan ve dünya genelinde yaklaşık 30 ülkede şubesi bulunan ENERJI Şirketi, yaklaşık 4500 çalışanı ile enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluştur. Şirket yeşil enerji üretip sağlamaktadır. İtalyan ticaret pazarındaki en büyük paya sahip kuruluşlardan biri olarak konumlanmıştır (Annesi vd., 2023).

### 4.10. Sürdürülebilir Değer Zincirinde Ekonomik, Sosyal ve Çevresel Boyutlar ve Örnekler

Değer zincirinin sürdürülebilirliği aynı anda üç boyutta gerçekleşmektedir. Bunlar ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlardır. Ekonomik boyutla ilgili olarak, değer zincirindeki iyileşmeler gerekli faaliyetlerin ticari olarak kârlı olmasını sağlamakta ve sürdürülebilirliği etkin kılmaktadır. Sosyal boyut açısından sürdürülebilirlik, artan değer yaratma ile ilişkili olmakla birlikte sağlanan faydanın maksimize edilmesini ifade etmektedir. Çevresel boyutun yönüyle ilgili olarak, sürdürülebilirlik öncelikle değer zincirinde yer alan tüm paydaşların katma değerli faaliyetlerinden doğan çevre üzerinde çok az olumsuz etki gösterme veya hiç olumsuz etki göstermeme yeteneklerine bağlı olarak açıklanmaktadır. Sürdürülebilirlik göstergelerinin seçimi, kuruluşun seviyesine ve faaliyetlerin veya sektörlerin türüne bağlıdır (Gebre vd., 2022).

Birleşmiş Milletler 'in 2015 yılında kabul ettiği ve 2030 yılında ulaşılmasını istediği Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerden bir tanesi de tüm dünyada fiyat açısından daha uygun, daha güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjiye ulaşımın

sağlanmasıdır. Kalkınma hedefleri içinde, enerjiye evrensel erişimin ve buna bağlı ekonomik büyümenin sera gazı emisyonları gibi çevre kirliliğinden ayrılması, firmaların enerjiyle ilgili sürdürülebilir uygulamaları benimsemesi, enerji verimliliğini artırması ve yenilenebilir enerjinin küresel enerji karışımındaki payını artırması yer almaktadır (Agostino vd., 2023). İşletmenin hem kendi başarısı hem de çevreyi koruma adına döngüselliği artırmak için kullanım, yeniden kullanım ve geri dönüşüm dahil olmak üzere tüm değer zinciri boyunca çevresel etkilerin azaltılmasının yanı sıra çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve tüketicileri çevresel, sosyal ve sağlık riskleri hakkında doğru bilgilerle daha akıllı tüketim seçeneklerine geçmeyi hedeflemesi gerekmektedir (Riemens vd., 2023). Ayrıca işletmelerin sürdürülebilirliği sağlamak, mevcut pazarlarda inovasyonu teşvik etmek ve öncü süreçler ve ürünlerle değer zincirlerinde farklılıklar oluşturmaları gerekmektedir. Süreç ve ürün geliştirmenin ilk aşamalarından itibaren döngüselliği teşvik eden bir değerlendirme çerçevesi oluşturabilmek için sektörler arası iş birliği ve inovasyon odaklı olmaları gerekmektedir. Bu sayede sürdürülebilir kaynak kullanımı ve atık azaltma için yenilikçi çözümler geliştirmek mümkün olabilecektir (Tsakalova, 2024). Bunlara ek olarak süreçlerdeki israf oluşturan ve değer oluşturmayan faaliyetlerin eliminasyonu sağlanarak israfın önüne geçilmelidir (Kama ve Doğan, 2021). Değer zincirinde yer alan faaliyetlerinde sürdürülebilirliği esas alan firmaların bu amaçla gerçekleştirdiği birçok örnek mevcuttur. Bu örneklerden bir tanesi de Adidas firmasının çevresel duyarlılık ile hareket etmesidir. Adidas şirketi sürdürülebilir küresel değer zincirine geçmeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda okyanuslardan toplanan plastiklerin geri dönüştürülmesi sonucunda 3D baskılı koşu ayakkabısı serisini üretmiştir. Adidas şirketi, denizlerdeki plastiklerin geri dönüşüme tabi tutularak tekrar kullanılabilir malzemeye dönüşmesi için çeşitli faaliyetler sürdüren Parley ile iş birliği yapmıştır. Geri dönüştürülmüş malzeme ile yapılan 3D baskılı yüksek performansa sahip ayakkabılar üretmek için J-Supply ile iş birliği yapmıştır. Şirket atık plastiklerin polyester ipliğe dönüştürülmesini sağlayarak performans açısından da kaliteli ürünler sunmaktadır. Şirket daha iyi bir dünyanın var olması için küresel açıdan önemli bir sorunu teşkil eden çevre kirliliğinin azaltılması, atıkların geri dönüştürülüp kullanılır hale getirilmesi sürecinde kullanılan teknolojik yöntemleri göstermektedir. Dijital teknolojiler, küresel değer zincirlerinin oluşmasında ve yönetilmesinde önemli değişim ve dönüşümler sağlamaktadır. Dijital dönüşüm, sürdürülebilir bir tedarik

zinciri yönetiminin sağlanması ve verimliliğinin arttırılmasında itici bir güce sahiptir. Örneğin; büyük veri analitiğinin oluşturulmasını, akıllı robotların ve nesnelerin internetinin kullanılmasını, değer zincirindeki süreçleri optimize etmek için gerçek zamanlı veriler toplanmasını sağlamaktadır (Sanguineti vd., 2023).

# BEŞİNCİ BÖLÜM
# İHRACAT KAVRAMI VE TÜRKİYE'DE İHRACAT

Ülkelerin kalkınmasında önemli bir role sahip olan ihracat aynı zamanda ulusların bütünleşmesini ve katma değerli ürün üretiminin arttırılarak cari açığın kapatılmasında da yarar sağlamaktadır. Türkiye'de ise 1980'li yıllara kadar ithalatın ön planda olduğu ekonomik sistemde 24 Ocak 1980 Kararları ile yapısal dönüşümü içeren politikalar gündeme gelmiştir (Şahin, 2022). Avrupa Birliği ve Türkiye arasında imzalanan ve 1996 yılında uygulanmaya başlanan Gümrük Birliği anlaşması ile 2001 yılından gerçekleşen ekonomik kriz sonrasında yürütülen yapısal dönüşüm uygulamaları ile birlikte Türkiye'nin dış ticaret faaliyetlerinde önemli yenilikler ve değişimler meydana gelmiştir. 1996 yılından sonra dış ticarette Türkiye emek yoğun sektörlerden ziyade sermaye yoğun sektörler aracılığı ile küresel rekabette yer almak istemiştir. Özellikle 1996-2005 yılları arasında tarım, gıda ve tekstil gibi emek yoğun alanlarda ihracat değerini kaybetmiştir. Düşük, orta ve yüksek teknolojili ürün üretimine dönük sektörlerde ihracat önem kazanmıştır. 2008 yılına gelindiğinde ise yaşanan küresel kriz Türkiye'nin ihracatının azalmasına neden olmuştur. 2010-2011 yıllarında ihracatta iyileşmeler gerçekleşse de 2012 yılını izleyen süreçlerde ciddi bir büyüme gerçekleşmemiştir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018). Türkiye'nin ihracat faaliyetlerinde ürünlerin kalitesinin ve çeşitliliğinin arttırılmasına yönelik politikalar oluşturulması ve bu politikaların uygulanması hususunda sürekliliğin sağlanması kritik öneme sahiptir. Bu doğrultuda Ar-Ge faaliyetlerine ve beşerî sermayeye yönelik yatırımlar teknolojik ilerlemeye de katkı sunmaktadır. Bu yatırımlarla birlikte ihracatı yapılan ürünlerde kalite ve verimlilik artışıyla küresel pazarda rekabet açısından avantaj sağlanacaktır. Türkiye'nin özellikle geleneksel pazarlar haricinde yüksek potansiyeli olan ve yüksek getiri sağlayacak pazarlarda ihracat faaliyetleri yürütmesi ülkenin ekonomik istikrarının sağlanmasına katkı sağlayacaktır (Türkcan ve Pişkin, 2014).

## 5.1. İhracatın Tanımı ve Önemi

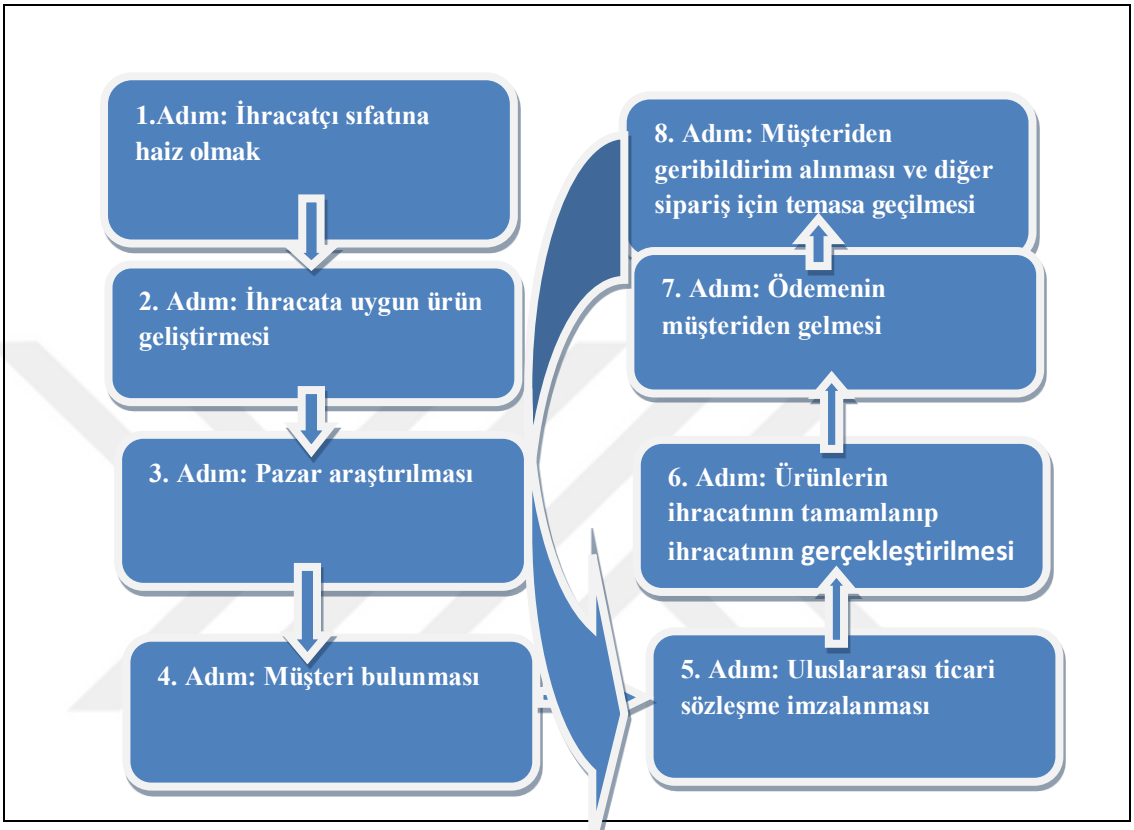
Uluslararası ticaret, mal ve hizmetlerin ulusal sınırlar arasındaki fiziksel hareketi ve elektronik transferi olarak tanımlanmaktadır (Mcconnell, 2001). Uluslararası ticaret, uluslararası düzenin temel direği olmakla birlikte bu ticaret sistemi, merkezi İsviçre'nin Cenevre kentinde bulunan Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)

tarafından denetlenmektedir. Ülkelerin veya bölgelerin sektörel açıdan ticaretteki uzmanlıkları, dünya ekonomisine entegre olma yollarını şekillendirmektedir. Uluslararası ticaretteki rekabet; küreselleşme, dünya kalkınması, bölgesel entegrasyon, ulusal ve yerel politikalar hakkındaki tartışmaların merkezinde yer almaktadır (Grant ve Yaffe, 2020).

Uluslararası ticaret, ticaret ve yabancı yatırımın önem arz ettiği, devletlerin sınırları boyunca ekonomik faaliyetlerini yürütmesi olarak ifade edilmektedir. Ekonomik faaliyetlerin temelinde yer alan ticaret teorileri, yabancı yatırıma üç ana perspektiften yaklaşmaktadır. Bunlar; ekonomik yaklaşım, yönetsel yaklaşım ve sosyopolitik yaklaşımdır. Ekonomik yaklaşım; maliyetler ve üretkenliklerdeki sınır ötesi farklılıkların yanı sıra çok uluslu firmayı, yerli firmalara nazaran daha verimli bir organizasyon biçimi haline getiren işlem maliyetlerinin önemini vurgulamaktadır. Yönetsel yaklaşım ise, çok uluslu şirketlerin nasıl organize edildiğine ve farklı pazarlara nasıl yaklaştığına odaklanmaktadır. Sosyopolitik yaklaşım, öncelikle çok uluslu şirketlerin ekonomik kalkınmadaki ve uluslararası ilişkilerdeki rolüyle ilgilenmektedir. Küreselleşme sürecindeki son gelişimler, uluslararası ticaret çalışmalarını daha da önemli hale getirmiştir (Guillen, 2001).

İhracat işletmelerinin ulusal pazardaki rekabet, satış hacmini arttırmak ve bir kısım işletmelerin mevsimsel dalgalanmalardan uzaklaşmak amacıyla uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeleri olarak tanımlanabilmektedir. Bütün ülkelerin temel hedefi ihracatı arttırmaktır (Sakarya, 2009). Başka bir ifadeyle, ihracat yabancı ülkelerdeki alıcılar için mal üretmek ve sevk etmek olarak tanımlanmaktadır (Wu, 2020). Freeman ve Styles, (2014) ise ihracatın ülkelerin ticaret dengesini sağlaması, istihdam oluşturması ve yaşam standardının iyileştirilmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Neredeyse bütün ülkeler birbiriyle gerek ekonomik gerek sosyal gerekse siyasal alanlarda irtibat kurmaktadırlar. İhracat ise, bu alanlardan ekonomik boyut içerisinde yer almaktadır (Kekeç, 2015). İhracat ekonomik büyümenin sağlanması için gerekli olan dövizin ülkeye girişini sağlamaktadır. İhracat alanında yürütülen politikalar kriz dönemleri hariç ihracatın artan bir seyir izlemesini sağlamıştır (Takım, 2010). İhracat rakamlarındaki bu artış, döviz girişindeki artışı da beraberinde getirmekle birlikte dış borçların tahsili sürecindeki döviz baskısını da azaltmaktadır. Bu sayede özellikle üretim sürecinde girdi olarak kullanılacak malların

ithalatının sağlanmasına olanak tanınmakta ve ithalatın arttırılmasında da önemli bir rol oynamaktadır (Şimşek ve Kadılar, 2010). Ayrıca ihracat satışlarının artması, küçük ve orta ölçekli firmalar için büyümenin önemli bir yoludur (Cooper ve Klainschmidt, 1985). İhracat sürecinin gerçekleşme aşamaları aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.




**Şekil 5.1. İhracat Sürecinin Gerçekleşme Aşamaları**

**Kaynak:** (Cooper ve Klainschmidt, 1985)

İhracat, firmaların uluslararası pazarlarla ilişki kurduğu en popüler mekanizmadır. Firmaların uluslararası rekabet gücünü açıklamanın anahtarıdır (Morgan vd., 2012).

### 5.2. İhracatın Türleri

Pazarlama bir ürünün üretiminden satışına kadar geçen sürecin aşamalarından birisidir. Müşterinin talepleri göz önünde bulundurularak mal ve hizmet üretilmesi, fiyat belirlenmesi, tutundurma faaliyetleri ve dağıtım işlemlerinden oluşmaktadır. Pazarlamanın amacı, sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamak ve müşteri memnuniyetini arttırmaktır. Ulusal pazarda istediği satış hacmine ulaşamayan işletmeler uluslararası pazarlara yönelmektedirler. Küresel pazardaki müşteri kitlesinin istek, ihtiyaç ve beklentileri daha farklı olmakla birlikte bunları

karşılamak işletme için oldukça zor olabilmektedir. İşletmeler uluslararası pazarlarda ürünlerinin yer edinebilmesi için farklı stratejiler uygulamak zorunda kalmaktadırlar (Eroğlu vd., 2018).

Uluslararası pazarlara ihraç edilen ürünlerden elde edilen getiriler ülke ekonomisinin kalkınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ülkeler arasında ihracat faaliyetleri gerçekleştirilirken birtakım iyileştirmeler ve kurallar uygulanmaktadır. Bu doğrultuda ihracat türleri aşağıda sıralanmaktadır.

### 5.2.1. Serbest İhracat

Serbest ticaret anlaşmaları, ülkeler arasındaki iş birliğini sürekli olarak güçlendirmekte ve ticarete önemli etki etmektedir. Hükümetler, uluslararası ticaretten daha yüksek kazanç sağlamak için katma değerli ürün üretme ve ihraç etme düşüncesiyle ilgilenmeye başlamışlardır (Yang ve Liu, 2024). Serbest ticaret anlaşmalarının sayısı son yıllarda artmıştır. Uluslararası ticaretin büyük bir kısmı aktif bir ticaret anlaşması olan ülkeler arasında gerçekleşmektedir. Her bir anlaşma vasıtasıyla, tarifeler düşürülerek ve çeşitli tarife dışı engeller kaldırılarak taraflar arasında ticaret akışları genişletilmeye çalışılmaktadır (Legge ve Lukaszuk, 2024). Serbest ticaret anlaşmaları, uluslararası alandaki serbestleşmeyi yeterli görmeyen ülkeler veya ticaret blokları tarafından aralarındaki ekonomik iş birliğini geliştirmek amacıyla yapılmaktadır. Bu sayede tedariğine ihtiyaç duydukları kaynakları birbirlerinden satın alma imkanına ulaşmaktadırlar. Serbest ticaret anlaşmalarının firmaların ekonomik büyümelerine ve ticaret hacminin genişlemesine olanak tanıması nedeniyle ülkeler serbest ticaret anlaşması yapmaya yönelmektedirler. AB çok sayıda ülke ile Serbest Ticaret Anlaşması imzalamıştır. Türkiye ise 22 ülkeyi içine alan 19 Serbest Ticaret Anlaşması imzalamıştır. Türkiye'nin ithalat ve ihracat rakamları ele alındığında ihracatın yüzde on ikisi, ithalatın ise yüzde dokuzu STA imzalanan ülkeler ile yapılmaktadır (Kalaycı, 2017). 2023 yılındaki veriler dikkate alındığında ise Türkiye'nin Avrupa Serbest Ticaret Birliği, Makedonya, Filistin, Fas, Bosna ve Hersek, Tunus, Moldova, Şili, Karadağ, Arnavutluk, Mısır, Sırbistan, Morityus, Moldova, Güney Kore, Singapur, Malezya, Faroe Adaları, Kosova, Birleşik Krallık, Venezuela olmak üzere toplamda 23 ülke ile yürürlükte olan Serbest Ticaret Anlaşmaları mevcuttur. Bunlara ek olarak onay sürecinde olan STA'ları da bulunmaktadır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 20.04.2024).

Serbest ticaret anlaşmaları üretim faktörlerinin ve ticari malların uluslararası alanda kısıtlama olmadan hareket etmesini sağlamaktadır. STA'ların sürdürülebilir olup olmadığına yönelik tartışmalar bulunmaktadır. Fakat STA'lar ekonomik iş birliğinin sağlanması konusunda öncül bir yere sahiptir. Dünya genelinde serbest ticaret faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi küresel alandaki ekonomik maliyetler dikkate alındığında zorlaşmaktadır. Bu sebeple genelde ülkeler bölgesel anlamda ticaret blokları oluşturup ticaretin serbestleşmesini sağlamakta ve ürünlerin dolaşımındaki engelleri kaldırmaktadır (Mangır ve Acet, 2014).

### 5.2.2. Kayda Bağlı İhracat

Kayda bağlı ihracata konu olan ürün listesi 22.12.1195 tarihli ve 95/7623 sayılı İhracat Rejimi Kararının üçüncü maddesinde yer almaktadır (Çelik ve Çatuk, 2023). İhraç edilmesi kayda bağlı olan ürünlerin ihracı gerçekleştirilmeden önce İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğine başvurularak gümrük beyannamelerinin kayıt altına alınması gerekmektedir. İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği'nin gümrük beyannamesinin, gümrük idarelerine bildirmesi için belirlenen süre otuz günü kapsamaktadır. Bazı ürünlere, ihracat yapılan ülkeler belirli bir kota bırakmaktadır. Bu durumda bu ürünlerin kayıt altına alınma süresini Müsteşarlık belirlemektedir (Şahin, 2007).

### 5.2.3. Ön İzne Bağlı İhracat

Bazı ürünlerin ihracatı ihracat yönetmeliğinde de yer alan kanun, anlaşma, kararname ve mevzuata göre ön izne bağlıdır. Ön izin ilgili makamlardan alındıktan sonra ihracat mevzuatında yer alan hükümler uygulanmaktadır. Ön izne bağlı ürünlerden bir tanesine örnek vermek gerekirse şeker bu ürünlerden biridir (Çelik ve Çatuk, 2023).

### 5.2.4. Konsinye İhracat

İhracatı yapılan ürünlerin kesin satış işlemi yapılmadan firmanın yurt dışındaki şubelerine, satış yapılan alıcılara ya da komisyonculara iletilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kesin satışa yönelik faturalar ürünler satıldıkça satılan kısım için düzenlenmektedir. Bu ürünlerin kesin satış işlemi yapıldıktan sonra satış faturası ve gerekli diğer belgeler İhracat Birlikleri Genel Sekreterliğine bildirilmektedir. Genel sekreterlik bu belgeleri bankaya iletmektedir. Bir yıl süre içerisinde konsinye olarak

ihracatı yapılan ürünlerin kesin satışının yapılması gerekmektedir. İstisnai durumlarda belirlenen bir yıllık süre iki yıla kadar uzatılmaktadır (Polat vd., 2020).

### 5.2.5. Transit Ticaret

Transit ticaret işlemleri sürecinde herhangi bir Türk firması başka ülkelerden satın almış olduğu bir ürünü yine bir Türk firmaya satabilmektedir. Bu işlem yapıldıktan sonra ilgili belgelerin gümrük müdürlüğüne bildirilmesi zorunludur. Sonrasında ise önceden düzenlenmiş olan transit ticaret formu geçerliliğini yitirmekte ve ürünü satın alan firma adına bir transit ticaret belgesi oluşturulmaktadır. Belgede ürünün ilk satın alındığı ülke yer almaktadır (Yaşar, 2007).

### 5.2.6. Ticari Kiralama

Ticari kiralama, ihracat yönetmeliğinde yer alan hükümler uyarınca ürünün belirlenen bir kira ücreti ile belirli bir süre için gümrük bölgesi dışına ya da serbest bölgelerde bulundurulmasıdır (Çelik ve Çatuk, 2023).

### 5.2.7. Kredili İhracat

Kredili ihracat başvuruları istisnai durumlar dışında ihracatçı birliklerine başvuru yapılmaktadır. Başvuruların onaylanması durumunda gümrük beyannamelerine kredili ihracat şerhi ihracatçı birliklerince vurulmaktadır (Yılmaz, 2000).

### 5.2.8. Offset Kapsamında Yapılacak İhracat

Offset kapsamında ihracat sisteminde kamu kurumları tarafından uluslararası alanda ihaleler açılmaktadır. Bu ihaleleri kazanan firmalar tarafından Türkiye'de üretilen ürünlerin gelirleri ve giderleri kayıt altına alınmaktadır. Ayrıca müteahhitlik hizmetlerinin ihracatı gibi işlemler de ihracatın gelişmesine olanak tanımaktadır (Çelik ve Çatuk, 2023).

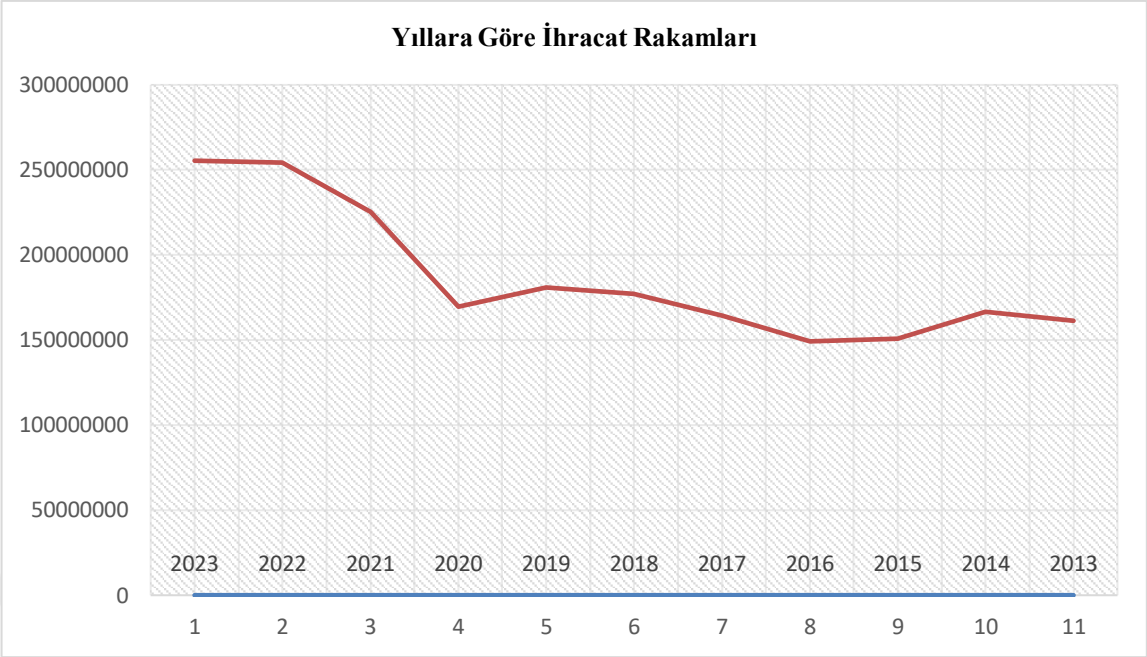
## 5.3. Türkiye'de İhracat Politikalarının Gelişimi

Türkiye'nin kuruluş yıllarında savaşların ekonomiye olan olumsuz etkileri görülmektedir. Bu süreçte yeterli sermayenin olmaması ve alt yapı imkânlarının yetersiz olması ekonominin bütünlük sağlaması önünde engel oluşturmuştur. Bu doğrultuda ekonomiye bakıldığında, bölgesel olarak entegrasyon sağlandığı ve dış ticaretin de bu gerekçelerle biçimlendiği görülmüştür. Aynı yıllarda ekonomide

liberalleşme düşünceleri ileri sürülmüş olsa da 1930'lu yıllara gelindiğinde dış ticarette devlet politikaları uygulanmıştır. 1960'lı yıllarda ise ekonomik gelişme sağlama doğrultusunda ithal ikameci ürünlerin alımı söz konusu olmuştur. Yine bu yıllarda yurtiçi fiyatlarda kur politikasına bağlı olarak artış gerçekleşmiştir. Aynı zamanda ithalata kısıtlamalar getirilmiş ve buna bağlı olarak da ihracat olumsuz etkilenmiştir. 1980'li yıllarda ise ülke ekonomisinde radikal değişiklikler yapma gerekliliği göz önünde bulundurularak 24 Ocak 1980 Kararları ile dış ticarette serbestleşmeye gidilmiştir. İhracatın önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik politikalar uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye 1996 yılında ise Gümrük Birliği'ne üye olmuştur. Bu sayede dünya ekonomisine entegre olma imkânı elde etmiştir (Savrul vd., 2013). Fakat Türkiye bu entegrasyondan beklenilen yararı sağlayamamıştır. İstenilen başarının elde edilmemesinin nedenleri arasında; koalisyon hükümetlerin kısa zaman aralıkları ile değişmesi ve kamu alanında yapısal reformların gerçekleştirilmemesi olarak gösterilmektedir. Yabancı yatırımların ülke ekonomisine sağlayacağı katkıların dikkate alınması gerekmektedir. Bu doğrultuda katma değeri yüksek ve ekonomik kalkınmaya destek verecek projeler teşvik edilmelidir. Ayrıca saydamlık, bürokrasinin azaltılması ve tarafsızlık bilinciyle hareket edilmelidir (Arısoy, 2005).

### 5.4. Türkiye'nin Toplam İhracat ve Toplam İthalat Değeri

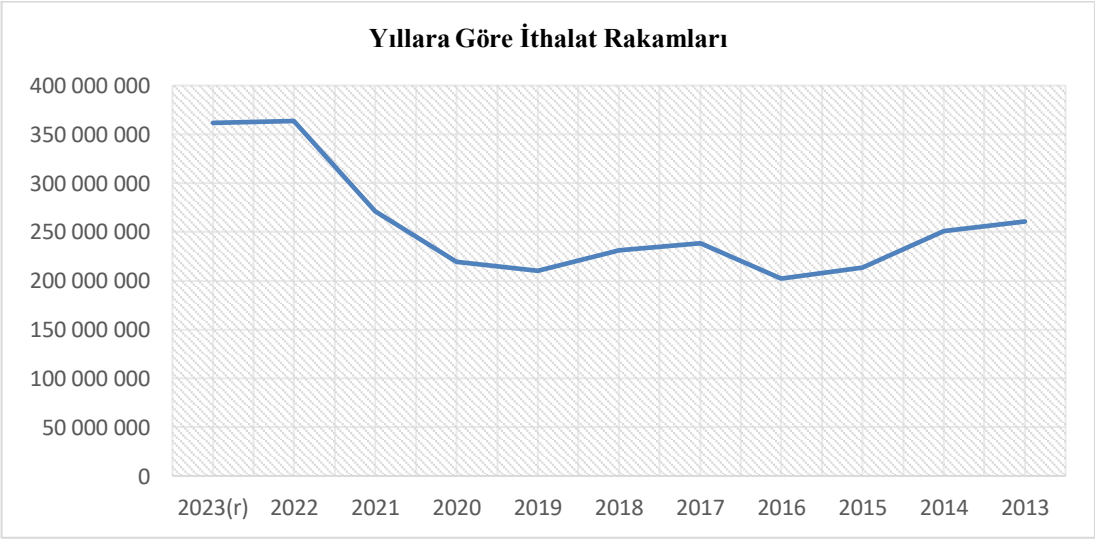
Bir ülkede üretilen ürün ve hizmetlerin başka ülkelere döviz karşılığında satışının yapılması olarak ifade edilmektedir. Diğer ülkelerde üretilen ürün ve hizmetlerin satın alınması işlemine ise ithalat denilmektedir. Türkiye'nin son yıllardaki ihracat ve ithalat rakamları incelendiğinde, Almanya en çok ihracat yapılan ülke, en fazla ithalatın yapıldığı ülke ise Çin olarak karşımıza çıkmaktadır (Koşar, 2018). Türkiye'nin son 11 yıla ait ihracat ve ithalat düzeylerini içeren grafikler aşağıda yer almaktadır.




**Grafik 5.1. Yıllara Göre İhracat**

**Kaynak:** (TÜİK, 2024)

Türkiye'nin 2013-2023 yılları arasındaki ihracat verilerine bakıldığında;2014 yılının başlarında ihracatta az seviyede bir yükseliş olduğu, 2014 yılından sonra az bir seviyede düşüş olmakla birlikte 2015-2016 yılları arasında ise ihracat rakamlarında bir hareketlenme gözlenmemiştir. 2016-2019 yılları arasında ihracatta bir artış söz konusu olmuştur. 2019 yılından sonra 2020 yılında gelindiğinde bir düşüş gerçekleşmiştir. 2020 yılının sonlarından 2023 yılına kadar ihracatta önemli bir artış kaydedilmiştir.




**Grafik 5.2. Yıllara Göre İthalat**

**Kaynak:** (TÜİK, 2024)

Türkiye'nin 2013-2023 tarihleri arasındaki ithalat rakamları incelendiğinde, 2013 yılından sonra 2016 yılının sonlarına kadar düşüş eğilimi göstermiştir. 2017 yılında küçük bir miktar artış gösterdikten sonra ithalat rakamlarında tekrar düşüş yaşanmıştır. İthalat rakamları 2021 yılından sonra artış göstermiştir. 2023 yılında ise artışın durduğu küçük bir rakamsal fark ile azaldığı görülmüştür.

### 5.5. Türkiye'de İhracatın Mal Gruplarına Göre Dağılımı

Türkiye'nin 2020-2022 yıllarında ürün grubuna toplam ihracat rakamları aşağıda yer almaktadır. Yıllar itibariyle tarım, ormancılık ve balıkçılık, madencilik, taş ocakçılığı, imalat sanayi, gıda ürünlerinin, içecekler, tütün ürünlerinin, tekstil, giyim eşyası, deri ile ilgili ürünlerinin, kereste, ağaç ürünlerinin ve mantar ürünlerinin, kâğıt ve kâğıt ürünlerinin, kök ve rafine petrol ürünlerinin, kimyasallar ve kimyasal ürünlerinin ihracat rakamlarında artış olduğu görülmektedir. Tütün ürünlerinin, basım ve kayıt hizmetlerinin ihracat rakamlarında ise azalma izlenmektedir.

**Tablo 5.1. Ürün Grubuna Göre İhracat**

| | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---|---|---|
| **Ürün grubuna göre ihracat** | **Toplam** | **Toplam** | **Toplam** |
| **Toplam** | **167 154 059** | **222 535 516** | **249 722 471** |
| **Tarım, ormancılık ve balıkçılık ürünleri** | 6 525 801 | 7 835 252 | 8 145 032 |
| **Madencilik, taşocakçılığı** | 2 912 011 | 4 039 516 | 4 523 700 |
| **İmalat sanayi** | 157 068 132 | 209 613 858 | 235 826 205 |
| **Gıda ürünleri** | 12 546 441 | 15 550 685 | 19 500 177 |
| **İçecekler** | 325 656 | 436 448 | 532 961 |
| **Tütün ürünleri** | 629 705 | 505 073 | 567 385 |
| **Tekstil** | 11 427 252 | 14 539 199 | 14 018 059 |
| **Giyim eşyası** | 15 203 649 | 18 534 101 | 19 804 994 |
| **Deri ve ilgili ürünler** | 1 171 292 | 1 627 790 | 1 942 627 |
| **Kereste, ağaç ürün. ve mantar ürün.(mobilya hariç); has. ve örme malz.** | 991 535 | 1 497 888 | 1 835 576 |
| **Kağıt ve kağıt ürünleri** | 2 563 645 | 3 006 021 | 3 944 122 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Basım ve kayıt hizmetleri** | 11 989 | 18 520 | 16 501 |
| **Kok ve rafine petrol ürünleri** | 3 910 629 | 6 904 737 | 12 801 927 |
| **Kimyasallar ve kimyasal ürünler** | 9 629 709 | 13 405 547 | 18 180 938 |
| **Temel eczacılık ürünleri ve müstahzarları** | 1 847 761 | 1 902 750 | 1 909 304 |
| **Kauçuk ve plastik ürünler** | 7 965 462 | 10 257 437 | 11 137 246 |
| **Diğer metalik olmayan mineral ürünler** | 5 145 270 | 6 428 388 | 7 499 336 |
| **Ana metaller** | 15 751 655 | 28 521 800 | 26 311 494 |
| **Fabrikasyon metal ürünler, makine ve ekipmanlar hariç** | 8 722 736 | 11 846 878 | 13 361 258 |
| **Bilgisayarlar ile elektronik ve optik ürünler** | 2 336 140 | 2 707 483 | 2 944 068 |
| **Elektrikli teçhizat** | 11 326 237 | 14 708 464 | 16 106 581 |
| **Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipmanlar** | 11 969 396 | 15 158 608 | 17 231 514 |
| **Motorlu kara taşıtları, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork)** | 22 150 948 | 25 059 544 | 26 455 175 |
| **Diğer ulaşım araçları** | 3 394 133 | 4 513 709 | 5 316 463 |
| **Mobilya** | 3 058 687 | 3 843 397 | 4 195 147 |
| **Diğer mamul eşyalar** | 4 988 205 | 8 639 391 | 10 213 349 |
| **Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme** | 81 810 | 248 374 | 293 276 |
| **Su temini; kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri** | 421 671 | 627 074 | 687 842 |
| **Diğer** | 144 634 | 171 442 | 246 416 |

**Kaynak:** (TÜİK, 2024)

2023 yılında ise Türkiye'nin en çok ihracat yaptığı ürün grubunda otomotiv, ikinci sırada kimyevi maddeler ve üçüncü sırada ise hazır giyim ve konfeksiyon yer almaktadır. Özellikle 2023 yılında 35 milyar dolarla otomotiv sektörü ihracat hacmine önemi katkı sağlamıştır.

### 5.6. Türkiye'de İhracatın Ülke Gruplarına Göre Dağılımı

Türkiye'nin 2019-2023 yılı kapsayan 5 yıllık zaman diliminde en çok ihracat yapılan 20 ülkeye tabloda yer verilmiştir. İhracatın en fazla yapıldığı ülke olarak

Almanya birinci sırada, ABD ikinci sırada, üçüncü sırada ise Irak yer almaktadır. En fazla ithalat yapılan ülke olan Çin ise ihracatta on dokuzuncu sırada yer almaktadır.

**Tablo 5.2. İhracatın Ülke Gruplarına Göre Dağılımı**

| Sıra | Ülke | 2023 Yılı ($) | 2022 Yılı ($) | 2021 Yılı ($) | 2020 Yılı ($) | 2019 Yılı ($) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Toplam** | 255 440 780 | 254 169 748 | 225 214 458 | 169 637 755 | 180 832 722 |
| **1** | **Almanya** | 21 079 825 | 21 141 783 | 19 311 023 | 15 978 698 | 16 617 244 |
| **2** | **ABD** | 14 826 044 | 16 885 325 | 14 720 364 | 10 182 966 | 8 970 658 |
| **3** | **Irak** | 12 757 874 | 13 750 276 | 11 125 650 | 9 142 047 | 10 223 292 |
| **4** | **Birleşik Krallık** | 12 461 567 | 13 004 798 | 13 703 695 | 11 235 582 | 11 278 615 |
| **5** | **İtalya** | 12 375 864 | 12 386 045 | 11 473 021 | 8 082 560 | 9 753 018 |
| **6** | **Rusya Federasyonu** | 10 908 022 | 9 342 796 | 5 774 392 | 4 506 681 | 4 152 137 |
| **7** | **Fransa** | 10 286 789 | 9 534 619 | 9 111 137 | 7 195 168 | 7 945 607 |
| **8** | **İspanya** | 9 772 112 | 9 654 318 | 9 619 642 | 6 683 488 | 8 138 744 |
| **9** | **BAE** | 8 581 480 | 5 252 673 | 5 493 362 | 2 828 043 | 3 627 237 |
| **10** | **Hollanda** | 7 859 841 | 8 026 254 | 6 764 786 | 5 195 120 | 5 761 921 |
| **11** | **Romanya** | 6 947 456 | 6 947 484 | 5 175 021 | 3 893 981 | 4 073 075 |
| **12** | **Polonya** | 5 951 152 | 5 417 452 | 4 673 825 | 3 474 726 | 3 448 829 |
| **13** | **İsrail** | 5 422 661 | 7 032 339 | 6 355 775 | 4 704 088 | 4 463 820 |
| **14** | **Belçika** | 4 367 325 | 4 778 506 | 4 899 300 | 3 634 672 | 3 396 193 |
| **15** | **Bulgaristan** | 4 226 668 | 4 721 645 | 3 953 436 | 2 634 444 | 2 668 230 |
| **16** | **Yunanistan** | 4 171 522 | 3 302 681 | 3 118 900 | 1 799 836 | 2 245 318 |
| **17** | **Ukrayna** | 3 442 034 | 3 059 409 | 2 900 545 | 2 090 327 | 2 156 454 |
| **18** | **Mısır** | 3 337 667 | 4 556 656 | 4 513 693 | 3 136 160 | 3 508 791 |
| **19** | **Çin** | 3 305 685 | 3 281 335 | 3 662 748 | 2 865 866 | 2 726 078 |
| **20** | **Libya** | 3 256 726 | 2 840 774 | 2 771 261 | 1 653 076 | 2 069 497 |
| | **Diğerleri** | 90 102 467 | 89 252 580 | 76 092 884 | 58 720 227 | 63 607 964 |

**Ülke sıralaması 2023 yılına göre yapılmıştır.**

**Kaynak:** (TÜİK, 2024)

2024 yılı şubat ayında ihracat ve ithalat verileri, 2023 şubat ayı verileri ile karşılaştırıldığında; ihracatın yüzde 13, 6 ve ithalatın ise yüzde 9,2 oranında azaldığı tespit edilmiştir**.** 2024 yılının şubat ayında 1 milyar 722 milyon dolar tutarında Almanya'ya ihracat yapılmıştır. ABD'ye 1 milyar 322 milyon dolar, İtalya'ya 1 milyar 158 milyon dolar, Irak'a 1 milyar 73 milyon dolar, Birleşik Krallık'a 1 milyar 66 milyon dolar tutarında ihracat yapılmıştır. Sıralanan beş ülke ile gerçekleştirilen ihracat, toplam yapılan ihracatın yüzde 30,1'ini oluşturmaktadır. Ocak ve şubat aylarında yüksek teknolojik ürünlerin ihracatının imalat sanayi ürün grubundaki ihracatın yüzde 3,1'ini oluşturduğu tespit edilmiştir (TÜİK, 2024).

## 5.7. Türkiye'de İller Bazında İhracat

İhracat rakamlarının illere göre dağılımı incelendiğinde İstanbul, İzmir, Bursa, Ankara, Kocaeli, Gaziantep, Mersin, Sakarya, Denizli ve Kayseri'nin en çok ihracat yapan iller arasında ilk on içerinde yer aldığının görmekteyiz.

**Tablo 5.3. İhracatın İller Bazında Dağılımı**

| Sıra No | İller | ABD $ | Sıra No | İller | ABD $ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Adana | 517 618 | 42 | Konya | 561 925 |
| 2 | Adıyaman | 11 220 | 43 | Kütahya | 46 124 |
| 3 | Afyonkarahisar | 57 169 | 44 | Malatya | 71 190 |
| 4 | Ağrı | 7 712 | 45 | Manisa | 542 505 |
| 5 | Amasya | 30 985 | 46 | Kahramanmaraş | 220 427 |
| 6 | Ankara | 1 959 242 | 47 | Mardin | 169 998 |
| 7 | Antalya | 464 196 | 48 | Muğla | 194 113 |
| 8 | Artvin | 20 090 | 49 | Muş | 77 105 |
| 9 | Aydın | 195 055 | 50 | Nevşehir | 44 077 |
| 10 | Balıkesir | 173 352 | 51 | Niğde | 11 180 |
| 11 | Bilecik | 21 335 | 52 | Ordu | 60 343 |
| 12 | Bingöl | 665 | 53 | Rize | 28 241 |
| 13 | Bitlis | 2 440 | 54 | Sakarya | 1 000 833 |
| 14 | Bolu | 29 342 | 55 | Samsun | 205 075 |
| 15 | Burdur | 42 072 | 56 | Siirt | 1 942 |
| 16 | Bursa | 2 074 623 | 57 | Sinop | 7 365 |
| 17 | Çanakkale | 32 336 | 58 | Sivas | 16 366 |
| 18 | Çankırı | 67 192 | 59 | Tekirdağ | 493 319 |
| 19 | Çorum | 393 386 | 60 | Tokat | 9 160 |
| 20 | Denizli | 699 894 | 61 | Trabzon | 212 790 |
| 21 | Diyarbakır | 62 175 | 62 | Tunceli | 26 |
| 22 | Edirne | 17 369 | 63 | Şanlıurfa | 73 367 |
| 23 | Elazığ | 39 007 | 64 | Uşak | 58 863 |
| 24 | Erzincan | 6 366 | 65 | Van | 4 083 |
| 25 | Erzurum | 5 949 | 66 | Yozgat | 3 775 |
| 26 | Eskişehir | 244 061 | 67 | Zonguldak | 68 549 |
| 27 | Gaziantep | 1 727 367 | 68 | Aksaray | 18 839 |
| 28 | Giresun | 81 888 | 69 | Bayburt | 142 |
| 29 | Gümüşhane | 9 500 | 70 | Karaman | 55 626 |
| 30 | Hakkari | 17 420 | 71 | Kırıkkale | 2 380 |
| 31 | Hatay | 572 310 | 72 | Batman | 25 681 |
| 32 | Isparta | 39 090 | 73 | Şırnak | 143 438 |
| 33 | Mersin | 1 418 433 | 74 | Bartın | 10 134 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **34** | **İstanbul** | **19 716 323** | **75** | **Ardahan** | **861** |
| **35** | **İzmir** | **2 829 376** | **76** | **Iğdır** | **12 298** |
| **36** | **Kars** | **336** | **77** | **Yalova** | **118 998** |
| **37** | **Kastamonu** | **62 710** | **78** | **Karabük** | **50 417** |
| **38** | **Kayseri** | **601 601** | **79** | **Kilis** | **20 292** |
| **39** | **Kırklareli** | **60 640** | **80** | **Osmaniye** | **19 531** |
| **40** | **Kırşehir** | **47 439** | **81** | **Düzce** | **71 699** |
| **41** | **Kocaeli** | **1 981 960** | | | |

**Kaynak:** (TÜİK, 2024)

### 5.8. İhracatta Sürdürülebilir Değer Zinciri

Ticaret işgücü piyasalarını, gelirleri ve doğal kaynakların yönetimini gerçekleştiren kurumları etkilemektedir. Ticaret faaliyetleri ekosisteme tehdit edici etkiler oluşturabilmektedir. Tüm bu potansiyel etkiler, dinamik ekonomik ve ekolojik süreçleri içeren yenilenebilir kaynakların korunma gereğini ortaya çıkarmaktadır (Fischer, 2013). Doğal kaynakların sürdürülebilirliği günümüz dünyasında kritik bir önem taşımaktadır. Bilgi ve iletişim alanındaki hizmet ihracatının ve enerji ithalatının bu konudaki etkisi endişe oluşturmaktadır (Liu vd., 2023). Sürdürülebilirliğin sağlanması ve kaynakların etkin dağıtılması açısından küresel değer zinciri birtakım faydalar oluşturmaktadır. Küresel değer zincirleri, ülkeler arasında ticaretin serbestleştirilmesini ve yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Küresel değer zincirlerinin yaygınlaşması; üretim olanaklarının sınırlarını genişletmekte, böylece ekonomik, üretkenlik ve çevre sorunları üzerinde önemli etkileri olan ürünlerin üretiminde uluslararası iş bölümü sürecini hızlandırmaktadır (Gereffi, 2014). Küresel değer zincirleri, ihracatın hızla genişlemesine ve üretimin hızlı büyümesine katkıda bulunurken, değer zincirinde yer alan üretim faaliyetleri de önemli miktarda enerji tüketimine neden olmakla birlikte ve yadsınamayacak miktarda emisyon oluşturmaktadır (Li vd., 2024). Dünya ekonomisinin birbirine bağlılığının artması ve küresel değer zincirlerinin yükselişi, uluslararası ticaretin gelişmesini körüklemede çok önemli rol oynamaktadır. Fakat bununla birlikte, sınır ötesi ticaretin hızla genişlemesi, çeşitli ülkelerde ekonomik büyümeyi teşvik ederken, çevresel maliyetler özellikle de karbondioksit ($CO_2$) emisyonlarını arttırmaktadır (Andrew ve Peters, 2013). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında kullanıma hazır ürün ve hammadde alışverişinde; bitmiş ürün ihracatçıları, hammadde ihracatçılarına nazaran

daha fazla fayda sağlamaktadır. Bu nedenle, mübadelede bir eşitsizlik vardır (Kvangraven, 2020).

İhracat yapan ülkelerde sürdürülebilir değer zincirine yönelik örnekler mevcuttur. Bu örneklerin birkaç tanesinden bahsetmek gerekirse; Endonezya ve Malezya, dünyanın toplam üretiminin %85'ine katkıda bulunan önde gelen küresel palmiye yağı üreticilerinden biridir. Fakat bu üretim ormanların yok olmasına, ormansızlaşmaya neden olmaktadır. 2016'dan 2021'e kadar Endonezya'da palmiye yağı üretimi artmaya devam etmiştir. Üretiminin neredeyse yarısı ihracat için, geri kalanı ise yurt içi gıda tüketimi için kullanılmıştır. Palmiye yağı üreticileri çevreye verilen zararın en aza indirilmesi için biyodizel adı verilen bir dizel yakıt kullanmıştır. Biyodizel, biyokütleye dayalı yenilenebilir bir yakıttır. Ancak yine de çevre üzerinde bir etkisi vardır. Biyodizel kullanımı hava kirliliğini azaltmaya yardımcı olmak için kullanılmaktadır. Palmiye yağı tedarik zincirinde yer alan tedarikçiler, sürdürülebilirliğin sağlanması için gerekli uygulamaları esas alacaklarını bildirmişlerdir (Mayandi ve Suharjito, 2024).

Son yıllarda iklim değişikliği, küresel ısınma, sürdürülebilir tüketim gibi konular gündeme gelmiştir. Özellikle pandemi sonrasında toplumun refahının arttırılması, 2030 yılına kadar olan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının gerçekleştirilmesi ve iklim krizi ile ilgili Paris Anlaşması'nın amaçlarına ulaşılması ile sadece kamunun değil özel sektörün de bu konulardaki sorumluluklarını netleştirmiştir. Bu doğrultuda, firmalar yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanmaya yönelmişlerdir. Doğuş Holding ise 2021 yılında 2,4 milyon dolar tutarında güneş enerjisi panelleri yaptırmıştır. Ayrıca yine aynı firma yılda ortalama 3844 $m^3$ doğalgaz tasarrufu yapmayı amaçlamaktadır. Firma, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikasını almıştır (Bilaloğlu, 2021).

2019 yılında Avrupa Birliği, Avrupa Yeşil Mutabakat'ını (AYM) açıklamıştır. Mutabakatın hedefleri içerisinde 2050 yılına kadar iklim-nötr kıta yer almaktadır. Bu çerçevede AYM tarafından yapılması gerekli görülen değişiklikler, Türkiye'nin Avrupa Birliği ile sağlamış olduğu ticari entegrasyonu doğrultusunda oluşan değer zincirleri üzerinde etki oluşturması beklenmektedir. Bu çerçevede Türkiye mutabakata uyum sağlamak için Yeşil Mutabakat Çalışma Grubu ve Yeşil Mutabakat Eylem Planı oluşturulmuştur ve resmî gazetede yayımlanmıştır. Eylem planında sınırda karbon

uygulamaları, yeşil ekonomi iklim değişikliğiyle mücadele gibi başlıklar yer almaktadır. Türkiye'nin oluşturduğu mutabakat doğrultusunda, Çalışma Grubu, Ticaret Bakanlığı'nın yönlendirmesi ile eylemlerini gerçekleştirmektedir (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2024).

## 5.9. YÖNETİŞİM, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER ZİNCİRİ İLİŞKİSİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu bölümde, "Yönetişim ve Örgütsel Öğrenme Aracılığıyla Dijital Dönüşümün Sürdürülebilir Değer Zinciri Üzerindeki Etkisi" konusuyla bazı nitelikler yönünden yakınlık taşıyan çalışmaların birkaçından özet şeklinde bahsedilmiştir. Bu konuda çalışma yapan araştırmacıların ismi, çalışmasını yaptığı yıl ve çalışmasına ait özet bilgiler ve geliştirilen araştırma hipotezleri sunulmuştur.

### 5.9.1. Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilir Değer Zinciri İlişkisi

Dijital dönüşüm, yeşil tedarik zinciri verimliliğini önemli ölçüde artırmaktadır. Dijital dönüşümün yeşil teknolojide yeniliği teşvik ettiğini, işlem maliyetlerini azalttığını ve finansman kısıtlamalarını hafiflettiğini ve böylece yeşil tedarik zincirlerinin genel verimliliğini artırdığını öne sürülmektedir (Liao vd., 2024).

Sert (2020), çalışmasında dijital dönüşüm sürecinde değer zincirindeki temel faaliyetleri analiz etmeyi ve bu çerçevede otomotiv sektörü için model önerisi oluşturmayı amaçlamıştır. Bu bağlamda, bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir otomotiv firmasında 41 satış sürecini incelemiştir. Araştırmasında işletmede kaybedilen süreçlerin nedeninin müşteri memnuniyeti ve değerine etkisi olmayan sebepler olduğunu tespit etmiştir.

Niehoff vd. (2022), dijitalleşmenin değer zincirlerinde iki etkisini incelemişlerdir. Bunlardan birincisi; kutuplaşmanın sürdürülebilir kalkınmaya nasıl yol açabileceği, ikincisi dijital olarak geliştirilmiş şeffaflığın şirketlerin çevre yönetim sistemlerinin etkileştiricisi olup olamayacağıdır. Çin, Brezilya ve Almanya'daki şirketlerin gelişimlerini karşılaştırmak ve dijital dönüşümlere farklı başlangıç noktalarından yaklaşan ülkeler hakkında bilgi edinmek için anket tekniğini kullanmışlardır. Sonuç olarak, ülke düzeyindeki kutuplaşma eğilimlerinin uzmanların öngördüğü kadar belirgin olmadığını göstermiştir. Tüm ülkelerde, şirketlerin

%10'undan azının iş birliği süreçlerini tamamen dijitalleştirildiğini tespit etmişlerdir. Almanların sadece %9'u, Brezilya'nın %3'ü ve Çinli şirketlerin %6'sının üretim verilerini çevre yönetim sistemlerine tamamen dijital bir şekilde entegre ettiklerini saptamıştır.

Chen, (2020), çalışmasında Çin'in yüksek teknoloji inovasyon sürecinin performans değerlendirmesini, inovasyon değer zincirine dayalı olarak analiz etmiştir. Araştırmada, Çin'in yüksek teknoloji endüstrisinde bölgesel farklılıklar olmasına rağmen 29 bölgenin çoğunun ticarileştirme alt sürecinde Ar-Ge alt sürecine göre düşük verimliliğe sahip olduğu, Ar-Ge alt sürecinin verimlilik açısından ticarileştirme alt süreciyle yakından ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Bhatt ve Emdad, (2001), çalışmasında; elektronik ticarette, işletmelerin iki tür faaliyeti entegre etmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu faaliyetlerin, fiziksel değer zincirlerine gömülü olanlar ve sanal zincire bilgi yoluyla inşa edilenler olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda, değer zinciri faaliyetlerinin birçoğunun elektronik olarak yürütüldüğü, bu nedenle işletmelerin, sanal değer zinciri faaliyetlerinin sonuçlarını anlamaları gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca, sanal değer zincirinin, fiziksel değer zincirine göre bir dizi farklı avantaj sunduğunu ve bu avantajların, müşteriler ve üreticiler arasında ittifaklar kurmak, ürün ve hizmetleri seçici bir şekilde ses, video ve grafik efektleriyle tanıtmak ve müşteri siparişlerini ve sorgularını verimli bir şekilde işlerken zaman ve paradan tasarruf sağlamak olduğunu vurgulamışlardır.

Reinartz , (2019), çalışmasında dijital dönüşümün perakende değer zinciri üzerindeki etkisini ölçmeyi ve dijitalleşmenin sağladığı yeni değer yaratma kaynaklarının müşteri düzeyinde algılanan faydaları nasıl beslediğine dair sistematik ve bütünsel bir genel bakış sağlamayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, müşterilerin, belirli bir satın alma durumunda aranan faydaları en iyi sağlayan işletmelerle etkileşime girmeyi tercih edeceklerini ve değer zincirinde yer alan aktörlerin değişiklikleri kabul etmelerinin ve gelişen eko-sistemlerdeki konumlarını aktif olarak yönetmelerinin çok önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Hidayati vd., (2023), araştırmalarında gelişmekte olan ülkelerde sürdürülebilir değer zinciri dönüşümünü mümkün kılan faktörlerin belirlenmesine ve analizine katkı sağlayan unsurları tespit etmeyi amaçlamışlardır. Madura Adası'ndaki üretim alanında faaliyet gösteren 159 çiftçi ile görüşmeler yapmışlardır. Sürdürülebilir dönüşümü

sağlayan toplam sekiz faktör belirlenmiştir. Çiftlik uygulamaları ve bilgi iletişimi, paydaş desteği ve pazar genişlemesi en önemli etkileştirici faktörler olarak belirlenmiştir. Tersine, en zorlu faktörlerin ise; hasat öncesi değer, değer yakalama ve katma değerli faaliyetler olduğu tespit edilmiştir.

***H1:*** *Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.*

### 5.9.2. Dijital Dönüşüm ve Yönetişim İlişkisi

Dijital kanallar aracılığıyla paydaşlarla etkileşimler arttırılabilmektedir. Dijital teknolojilerin hızla genişlemesi, bireyler ve kuruluşlar arasında artan veri ve bilgi alışverişinin kolaylaştırdığı yeni örgütlenme biçimlerinin önünü açmıştır. Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi ve yaygınlaşması, bireyler ve kuruluşlar arasında artan veri ve bilgi alışverişinin kolaylaştırmakla birlikte yeni örgütlenme biçimlerinin önünü açmaktadır (Hanisch vd., 2023).

Dijital dönüşüm ayrıca ekonomiyi ve toplumu da yeniden şekillendirmektedir. Özellikle tedarik zincirlerinde iş birliklerinin sağlanabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dijital teknolojiler hem ülke içinde hem de uluslararası alandaki faaliyetlerinde ağ ve ağ ilişkilerinin yapılandırılmasını, koordinasyonunu ve firmalar arasındaki ağdaki yapıyı ve yönetişimi etkilemektedir (Hamann-Lohmer vd., 2023).

***H2:*** *Dijital dönüşümün yönetişim üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.*

### 5.9.3. Dijital Dönüşüm ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Kuruluşlar, bilgilerinin bir kısmını doğrudan deneyim yoluyla elde etmektedirler. Buna ek olarak, kuruluşlar genellikle diğer kuruluşların stratejileri, idari uygulamaları ve teknolojileri hakkında bilgi edinmeye çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda kuruluşların yararlanabileceği dijital platformlar, ağ bağlantılarını genişlettikleri için işletmelerin öğrenme kaynaklarını da genişletmektedir. (Nambisan vd., 2019, aktaran Lyu vd., 2024).

***H3:*** *Dijital dönüşümün örgütsel öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.*

### 5.9.4. Yönetişim ve Sürdürülebilir Değer Zinciri İlişkisi

Paydaşlarına güven veren işletmeler, değer zincirinde yer alan kaynakların daha etkin kullanımını sağlayacak misyon ve vizyonları belirlenmekte ve bu sayede

başarıya ulaşma ve sürdürülebilirliği sağlama amacını gerçekleştirmektedirler. Bir işletmede iyi bir yönetişimin olması sürdürülebilirliği de sağlamaktadır. Bir işletme değer oluşturabilmek için diğer paydaşların güvenini kazanmalıdır. Güven ise, şeffaflık, başka kaynakları kullanırken ortaya çıkan kazancın adil bir biçimde paylaşılması, hesap verilebilir olma ile sağlanmaktadır. Sürdürülebilirlik için bir işletmede iyi yönetişim ilkelerinin olması ve iyi yönetişim kültürünün hâkim olması gerekmektedir (Argüden, 2016).

Gereffi vd. (2006), yapmış oldukları çalışmada, küresel değer zincirlerindeki yönetişim modellerini açıklamaya yardımcı olacak teorik bir çerçeve oluşturmayı amaçlamışlardır. Küresel değer zincirlerinin nasıl yönetildiğini ve değiştiğini belirlemede büyük rol oynayan üç değişkenin; işlem maliyetleri ekonomisi, üretim ağları ve teknolojik kapasite ve firma düzeyinde öğrenme olduğunu vurgulamışlardır.

Crain ve Abraham, (2008), çalışmasında değer zinciri analizi uygulamasına dayalı olarak bir müşterinin belirli stratejik ihtiyaçlarını keşfetmek için beş aşamalı bir yöntem sunmayı amaçlamaktadır. Çalışma sonucunda, önemli müşteriler üzerinde yapılan analiz sayesinde yeni iş fırsatlarının belirlenmesinin (ve geliri iyileştirme), işletmeler arası müşteri ilişkisinin güçlendirilmesinin, stratejik önceliklerinin netleştirilmesinin, eylemlerin istenen sonuçlarla daha uyumlu hale getirilmesinin mümkün olacağını belirtmişlerdir.

Tran, vd., (2013), araştırmalarında Vietnam'ın karides yetiştiriciliği endüstrisinin yönetimini anlamak için küresel değer zinciri (GVC) teorisini kullanmışlardır. Araştırma sonucunda, yönetişim ilişkilerinin, çok sayıda küçük ölçekli üretici ve tüccarın faaliyet gösterdiği zincirde zayıf olduğunu, bu zayıflığın en kazançlı pazarlara erişimi olumsuz etkilediğini ve küçük ölçekli çiftçileri ve tüccarları marjinalize etme etkisine sahip olduğunu saptamışlardır.

Tieguhong, (2015), çalışmasında, yönetişimin, Kamerun'daki kereste dışı orman ürün değer zincirlerini nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamıştır. Düzenleyici ve kurumsal politikaların, girişimciler için yolsuzluğu teşvik edebileceği ve işlem maliyetini arttırabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Clay, vd.(2018), yapmış oldukları araştırmada, Çiftçi teşvikleri ve değer zinciri yönetişimini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında kahve üreten 1024

çiftçiye anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, hatalı değer zinciri yönetişiminin, üreticiyi olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Eyitmiş (2016) doktora tezinde Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren tekstil sanayi işletmeleri temsilcilerine anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Çalışmasında, işletmelerin yaptıkları stratejik iş birliklerinin bilgi transferinde artış sağladığı, bilgi transferinin ve stratejik iş birliğinin işletmenin performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğunu değer zinciri analizi eşliğinde tespit etmiştir.

Kumar ve Kushankurdey (2018), çalışmasında tarımsal değer zincirlerinin yönetişimini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, yönetişimin tam olarak anlaşılamadığı değer zincirlerinde, kayıt dışı sektörün hâkimiyeti, standardizasyon eksikliği ve aktörler arasında karmaşık etkileşimler olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca, mevcut literatürün, ihracata yönelik değer zincirlerine odaklandığını ve aktörler arasındaki karmaşık etkileşimleri açıklamadığını belirtmişlerdir.

Uddin, vd. (2019), çalışmalarında yönetişimin değer zincirlerinin verimliliğini ve etkililiği araştırmayı amaçlamışlardır. Bu bağlamda, Bangladeş'in bazı seçilmiş bölgelerinden toplam 200 örneği matematiksel ve istatistiksel analizler kullanarak incelemişlerdir. Analiz sonucunda, değer zincirinin tüm paydaşları boyunca üretim noktasından tüketiciye kadar iyi yönetişimin sağlanması ve değer zinciri yönetişiminin iyileştirilmesi konusunda adım atılması gerektiği bulgusuna ulaşmışlardır.

Boruchowitch ve Fritz (2022), çalışmalarında çevresel ve sosyal performans iyileştirilerek, paydaşların etik davranması teşvik edilerek, üretkenlik arttırılarak sürdürülebilir değer oluşturulabileceğini vurgulamışlardır. Ayrıca, içsel firma motivasyonları ve paydaşların etik değerleri de sürdürülebilirliğin başarısına ve sürdürülebilir değerlerin oluşturulmasına katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sürdürülebilir tedarik aracılığıyla, firma çalışanları, alıcılar dahil olmak üzere birden fazla paydaşa ekonomik, çevresel, sosyal ve etik faydalar sağlandığı sonucunu elde etmişlerdir.

Chan ve Reiner, (2019), araştırmasında Deniz İpek Yolu ülkelerinde ulaştırma biyoyakıt değer zinciri boyunca şirketler arası yönetişimdeki evrimi incelemişlerdir. Dört Kuşak ve Yol ülkesindeki 18 üreticinin mevcut durumlarını analiz etmişlerdir. Yönetişimin önemli bir stratejik seçim sunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Aykan ve Akçadağ, (2020), yapmış oldukları araştırmada, işletmelerin sürdürülebilirliklerin sağlanmasında bir araç olan yeşil değer zinciri uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Bu bağlamda, 175 imalatçı firmadan verileri toplayarak analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda, yeşil değer zinciri uygulamalarının işletmelerin ekonomik ve sosyo-ekolojik performansını pozitif olarak etkilediği ancak bu etkinin gücünün oldukça zayıf olduğunu tespit etmişlerdir.

***H4:*** *Yönetişimin sürdürülebilir değer zinciri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.*

### 5.9.5. Örgütsel Öğrenme ve Sürdürülebilir Değer Zinciri İlişkisi

Değer zincirindeki hizmet sağlayıcıların, müşteri firmalarıyla etkileşimleri yoluyla öğrendikleri görülmektedir. Değer zincirindeki paydaşlar, etkileşim kurarak öğrenme ve yetenek geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Öğrenme, müşteri-tedarikçi ilişkisinin güvene dayalı yönetişimi ile genel olarak ve güçlü bir şekilde geliştirilirken, BT alanında öğrenmeyi teşvik etmektedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar, yerel, bölgesel ve küresel değer zincirlerinde yeteneklerini nasıl geliştirebilecekleri üzerine odaklanmaktadırlar (Keijser vd., 2021).

***H5:*** *Örgütsel Öğrenmenin değer zincirinin üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.*

### 5.9.6. Yönetişim, Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilir Değer Zinciri İlişkisi

Keijser vd. (2021), yapmış oldukları araştırmada, yerel, bölgesel ve ulusal değer zincirinde yönetişim ve öğrenmeyi incelemişlerdir. Araştırma kapsamında Güney Afrika'da bilgi teknolojisi sektöründe faaliyet gösteren 81 firma temsilcilerine anket tekniği uygulamışlardır. Öğrenmenin, güçlü bir şekilde müşteri-tedarikçi ilişkisinin güvene dayalı yönetişimi ile geliştirilebildiği, yönetişimin öğrenmeyi teşvik ettiği ve değer zinciri yönetişimin uluslararası standartlara uyumu kolaylaştırabildiği sonucuna ulamışlardır.

Manita, v.d., (2020), araştırmalarında dijitalleşmenin denetim üzerindeki etkisini incelemeyi ve denetimin bir yönetişim mekanizması olarak rolünü nasıl geliştirebileceğini anlamayı amaçlamışlardır. Fransa'daki beş büyük denetim firmasının denetçileriyle görüşerek nitel bir yaklaşım yürütmüşlerdir. Araştırma sonucunda, dijitalleşmenin denetimin kalite düzeyini arttıracağı, dijitalleşmeyle birlikte yeni bir denetçi profili ortaya çıkacağı ve buna bağlı olarak inovasyon

kültürünün oluşmasında etkili olacağı ve bu sayede firma yönetişiminin iyileşeceğini belirtmişlerdir.

***H6:*** *Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.*

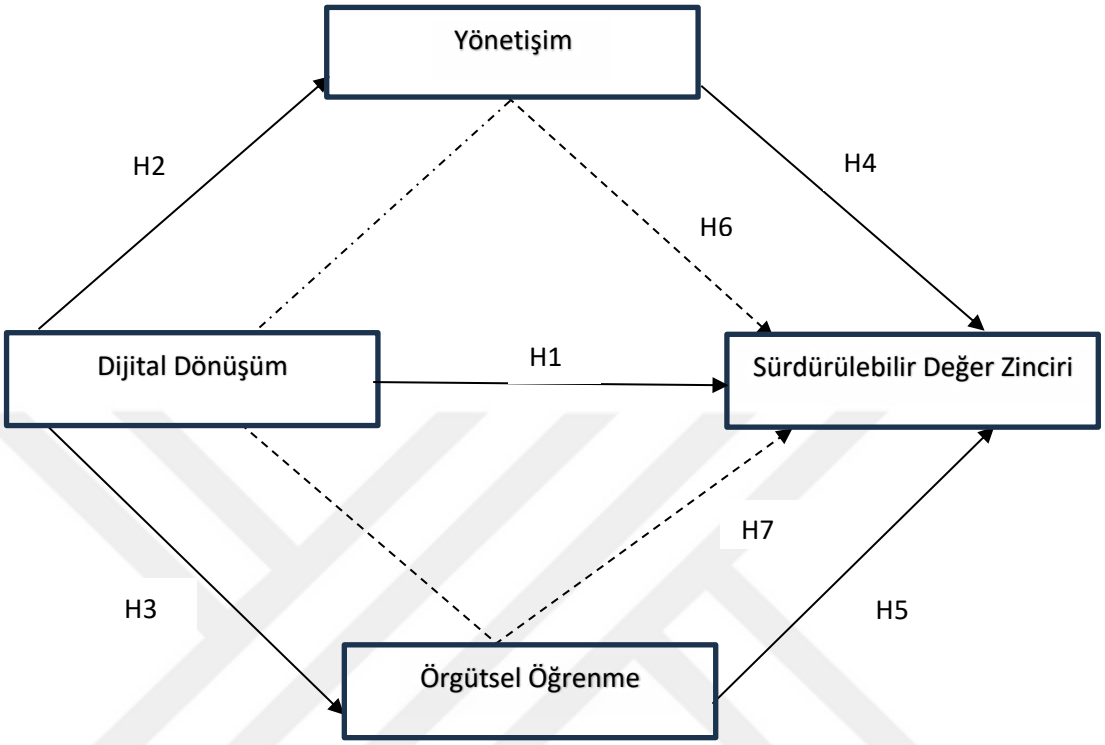
### 5.9.7. Öğrenme, Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilir Değer Zinciri İlişkisi

Dijitalleşmenin hâkim olduğu işletmelerde öğrenme süreci ile birlikte gerek işletme gerekse çevre için dezavantaj oluşturan süreçlerin azaltılması ya da ortadan kaldırılması söz konusu olmaktadır. Ayrıca dijitalleşme ile yalın uygulamaların gerçekleşmesine olanak tanınması, ortaya çıkan öğrenme sisteminin aracılık etkisiyle sürdürülebilirliğin arttırılması ve tüm değer zinciri faaliyetlerinde sürdürülebilirliğin esas alınarak hareket edilmesi söz konusu olmaktadır**.**

***H7:*** *Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır.*

### 5.9.8. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırma modeli kavramsal çerçeve ele alınarak oluşturulmuştur. Model, yönetişim ve örgütsel öğrenmenin, dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde aracılık rolünün incelenmesi amacıyla oluşturulmuştur. Şekil 5.1' de görüldüğü üzere, dijital dönüşüm bağımsız değişken, sürdürülebilir değer zinciri ise bağımlı değişken değişken olarak ele alınmaktadır. Örgütsel öğrenme ve yönetişim aracı değişken olduğu için yapılan analizlere bağlı olarak hem bağımsız hem de bağımlı değişken olarak kullanılacaktır. Bunun yanı sıra, dijital dönüşüm bağımsız değişkeninin sürdürülebilir değer zinciri bağımlı değişkeninin alt boyutlarını etkileyeceği, dijital dönüşümün değer zinciri üzerine etkisi sürecinde örgütsel öğrenme ve yönetişimin aracı rol oynayacağı model üzerinden ifade edilmektedir.




**Şekil 5.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli**

# ALTINCI BÖLÜM

# İŞLETMELERDE YÖNETİŞİM VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARACILIĞIYLA DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER ZİNCİRİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İHRACATÇI FİRMALAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA

## 6.1. Araştırma Metodu ve Uygulama

Araştırma süreçlerinin planlanması aynı zamanda yöntemsel tercihlerde bulunma aşamasıdır. Araştırmanın konu ve hedeflerine uygun yaklaşımın belirlenmesinde ana ayrım nitel ya da nicel araştırma yaklaşımlarının hangisinin tercih edildiği noktasında ortaya çıkar. Üçüncü bir yol ise bu iki yaklaşımın bazı özelliklerinin bir arada kullanımıdır (Sayım, 2021).

Nicel araştırma yöntemleri doğa bilimlerindeki gelişmeler doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Nicel araştırma, araştırılan herhangi bir konuyu sayılarla açıklamayı amaçlamaktadır (Berberi, 2017). Nitel araştırmanın yapılma amacına baktığımızda ise; herhangi bir konu ile ilgili ayrıntılı olarak kavrama ve anlama çabası yer almaktadır. Nitel araştırmada araştırmacı, keşfetme amacı güderek, ek sorular ekleyerek ilgili muhatabın öznel değerlendirmesine önem vererek araştırmayı sürdürmektir. Nicel araştırma bir teori ile başlarken nitel araştırmada ise araştırma sonunda teori oluşmaktadır. Nitel araştırmada araştırmanın uygulandığı kitlenin duygu, düşünce ve tecrübeleri gibi öznel bilgilere odaklanılmaktadır. Bu araştırma türünde herhangi bir sosyal olayı doğal ortam ve oluşum içinde incelemektedir. Nicel araştırmalarda olduğu gibi araştırılan konunun değişkenlerine odaklanmaz. Nitel araştırmada niçin, nasıl ve hangi biçimde gibi sorulara cevap aranırken nicel araştırmada ise, ne kadar, hangi miktarda, ne kadar sıklıkla ve yaygınlık derecesinin ne olduğu gibi sorulara cevap aranmaktadır (Karataş, 2015).

Nicel araştırmalar, seçilen örneklem türü kullanılarak katılımcılara erişmeyi amaçlamaktadır. Anket, ölçek, performans testleri ve kontrol listesi kullanılarak katılımcılardan veri elde etmek amaçlanmaktadır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kullanılarak gerçekleştirilen araştırmanın doğruluk ve tutarlılık dereceleri belirlenmektedir. Nicel araştırma sonucunda ulaşılan sayısal veriler istatistik yöntemler ile analiz edilmektedir. Nicel araştırma desenlerinden tarama, ilişkisel,

deneysel araştırmalar ve nedensel karşılaştırma izlenecek adımları göstermektedir (Garip, 2023).

**Tarama Araştırması:** Katılımcıların herhangi bir konudaki tutum, görüş, algı vb. unsurları anketler aracılığıyla belirlemeyi hedefleyen araştırmalar tarama araştırması olarak adlandırılmaktadır. Tarama araştırmasında başvurulan birincil veri toplama tekniği ankettir. Herhangi bir firmanın pazara yeni sunduğu bir ürün ile ilgili müşterilerin düşüncelerini belirlemek amacıyla anket tekniğini uygulaması tarama araştırmasına örnek gösterilebilmektedir.

**Nedensel Karşılaştırma:** Bağımlı değişken ya da değişkenler üzerinde etki oluşturan bağımsız değişkenlerin belirlenmesi söz konusu olduğu araştırmalara nedensel karşılaştırma denilmektedir. Bu araştırma türünde iki değişken arasında bulunan aracı değişkenler de araştırabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

**Korelasyonel (İlişkisel) Araştırma:** Bu araştırma deseninin temel amacı iki ya da daha fazla değişken arasındaki korelasyon seviyesi ve birbirleri üzerindeki etki derecesini tespit etmeyi amaçlamaktadır (Bekman, 2022).

**Deneysel Araştırmalar:** Genellikle doğa bilimi ve fen bilimleri alanında kullanılmaktadır. Ayrıca sosyal ve beşerî bilimler, eğitim bilimleri alanında da kullanılmaktadır. Bu araştırma türünde, bağımsız değişkenlere araştırmacı tarafından müdahale edilerek bağımlı değişken üzerindeki etkisindeki değişiklikler karşılaştırılmaktadır. Deneysel araştırmalar gerçekleştirildiği alana göre laboratuvar ve alan deneyi şeklinde sınıflandırılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

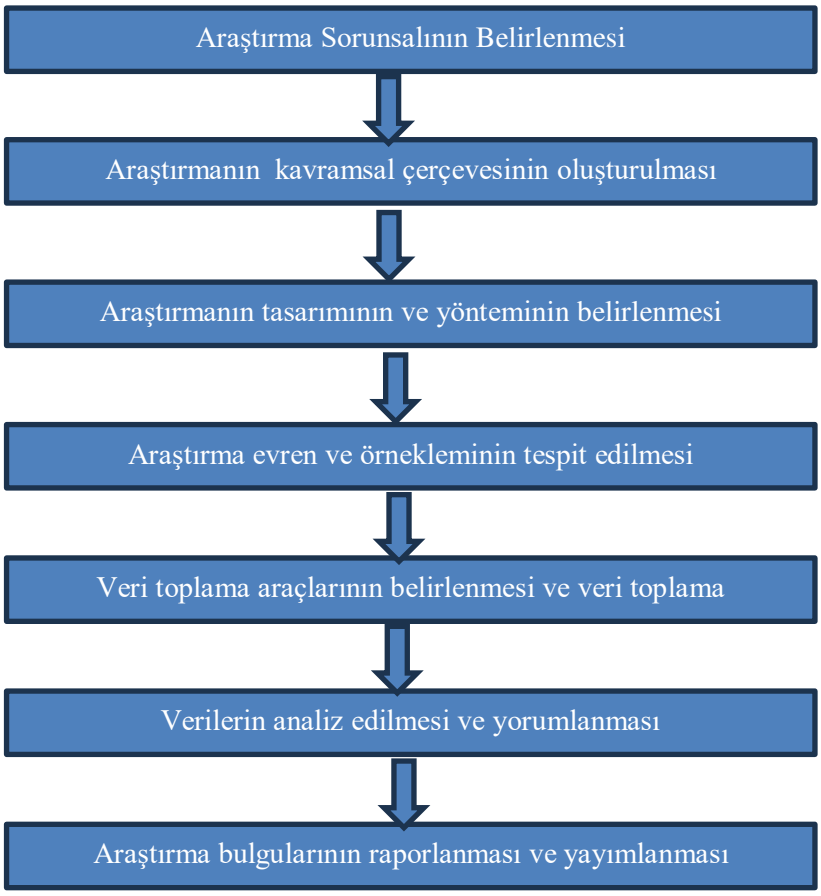
**Meta Analizi:** Meta analiz, bir konu ile ilgili farklı zamanlarda ve farklı örneklemler ile yapılan araştırmaların istatistiki olarak birleştirilerek bütünsel açıdan değerlendirilip değerlendirilemeyeceğini belirlemeye olanak tanımaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Bu bilgiler doğrultusunda çalışmada araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma doğrultusunda veri toplamada kullanılan araç ise anket yöntemidir. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formuna ekler kısmında yer verilmiştir. Oluşturulan anket formu, Türkiye'deki ihracatçı firmalarda istihdam edilen yönetici/ müdür ve işletme sahip/ ortaklarına uygulanmıştır. Anket verileri, yüz yüze ve LinkedIn aracılığı ile ilgili pozisyonlara sahip kişiler ile bire bir iletişim kurularak

toplanmıştır. Dağıtılan anketlerin 393 tanesi katılımcılar tarafından cevaplandırılmıştır. Anket 5'li likert ölçeği esas alınarak derecelendirilmiştir. Anket formunun giriş kısmında anketin hangi alanda kullanılacağı ve hangi amaca yönelik uygulandığını ifade eden bilgilere yer verilmiştir.

Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişimin ve örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada yabancı literatürde yer alan çalışmalarda daha önce kullanılmış olan geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanmış olan ölçekler kullanılmıştır. Bu doğrultuda sağlıklı bir çalışmanın oluşturulabilmesi için konu ile ilgili uzmanlıkları bulunan kişilerin görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca bilimsel araştırma sürecinde izlenilmesi gereken aşamalar titizlikle izlenerek uygulama kısmı oluşturulmuştur. Araştırma modeli ve örneklem çerçevesinde uygunluk derecesi yüksek olan ölçekler seçilmiş olup İngilizce olan ölçeklerde yer alan ifadeler Türkçe 'ye çevrilmiştir. Bu süreçte de alanında uzman olan kişilerin görüşleri dikkate alınmıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda araştırma sürecinde izlenen yedi adım aşağıda sunulmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018).



**Şekil 6.1:** Araştırma Sürecinde İzlenen Adımlar

**Kaynak:** (Gürbüz ve Şahin, 2018).

## 6.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişim ve örgütsel öğrenmenin aracılık rollerini incelemektir. Küreselleşme ve bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim ve gelişmeler rekabeti arttırmıştır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için değişimlere ayak uydurmaları ve rakiplerine üstünlük sağlayacak değer oluşturmaları gerekmektedir. Özellikle işletmelerin kendileri için artı bir değer oluşturan faaliyetleri belirlemeleri ve iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Örneğin, bir işletme için Ar-Ge faaliyetleri değer oluştururken, başka bir işletme için insan kaynakları yönetimi faaliyetleri değer oluşturmaktadır. Değer zincirlerini iyi analiz edebilen ve yöneten işletmeler rekabet avantajı elde edebilecektir. Değer zincirinde sürdürülebilirlik faaliyetlerine önem veren işletmeler ise sosyal, ekonomik ve çevresel katkılar sunmaktadır. Sürdürülebilir değer zincirinin oluşması ve verimliliğini koruması paydaşları ile olan ilişkilerinin güçlü olmasına da bağlıdır. Paydaşları ile iyi ilişkiler kuran ve işletmede iyi bir yönetişim yapısı kurarak katılımı, şeffaflığı, hesap verilebilirliği ve tüm paydaşların çıkarlarını gözeterek faaliyetleri yönetmeyi amaçlayan işletmelerin daha başarılı oldukları vurgulanmaktadır. Üstelik değer zinciri yönetişiminin öğrenmeyi ve yetenek oluşturmayı geliştirmek için bilgiye erişim fırsatları da sağladığı ifade edilmektedir. Öğrenme sonuçlarının büyük ölçüde değer zinciri yönetişimine bağlı olduğu savunulmaktadır. Öğrenme sürecinde meydana gelen tüm değişimler yenilikler takip edilerek bu süreçler ile ilgili bilgiler üretilerek, işletmenin bu sürece adapte olması için gerekli çalışmalar yapılması desteklenmektedir. Değer zincirinin bilgi ve teknoloji merkezli bir yapı olması sebebiyle özellikle içinde bulunduğumuz çağda bu yapının teknolojik ilerlemelere kayıtsız kalınması düşünülemez. Değer zincirlerinde dijitalleşmenin gerekli kıldığı dönüşümleri gerçekleştiren işletmelerin rekabette bir adım öne geçtiği ileri sürülmektedir. Dijital teknolojiler ayrıca değer zincirindeki sürdürülebilirlik faaliyetlerinin oluşmasında ve etkin bir biçimde sürdürülmesinde de önemli bir etkiye sahiptir. Sürdürülebilir değer zincirinde çalışanların güvenliğinin arttırılmasında, atık

yönetiminde ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı gibi süreçlerde de etkili olmaktadır.

Bu bağlamda, bu sorunsalı çözümlemek için detaylı bir şekilde literatür incelenmiş olup nicel araştırma yapılmıştır. Bu doğrultuda, çalışmanın temel amacı, yönetişimin, öğrenmenin ve dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisi ve dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişim ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü araştırmaktır.

Araştırmanın amacından hareketle çalışmada çözülmek istenen temel problem cümleleri şunlardır:

- Yönetişimin sürdürülebilir değer zinciri üzerinde etkisi var mı?
- Örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir değer zincirinin üzerinde etkisi var mı?
- Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerinde etkisi var mı?
- Dijital dönüşümün yönetişim üzerinde etkisi var mı?
- Dijital dönüşümün örgütsel öğrenme üzerinde etkisi var mı?
- Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişimin aracılık rolü var mı?
- Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü var mı?

Araştırma amacı doğrultusunda yerli ve yabancı literatür taranmış olup yapılan inceleme sonucunda; yönetişimin, öğrenmenin ve dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisini ölçen sınırlı sayıda çalışma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yerli ve yabancı literatürde, dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişimin ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü araştıran hiçbir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu çalışmanın, yönetişim, öğrenme, dijital dönüşüm ve sürdürülebilir değer zinciri kavramlarını kapsaması ve dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişimin ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü araştırması yönünden literatüre önemli bir katkı sağlayacağı ve ilgili konularda literatürdeki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Ayrıca, Türkiye'de faaliyet gösteren ihracat firmalarında istihdam edilen yönetici/ müdür ve işletme sahip/ ortaklarına uygulanan

anket çalışması sonucunda ulaşılan verilerin literatürdeki eksikliği gidereceği ve ileriki süreçlerde gerçekleştirilecek çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir.

### 6.3.Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu araştırma sürecinde gözlemlenen ve kabul edilen varsayımlar ve kısıtlar aşağıda yer almaktadır;

a) Katılımcıların ankette yer alan ifadelere verdikleri cevapların doğru olduğu varsayılmıştır.

b) Araştırmada ele alınan değişkenler zaman içinde değişime uğrayabilen ve içinde bulunulan koşullara ve şartlara göre değişkenlik gösterebilen kavramlardır. Bu nedenle araştırmadan elde edilen bulgular anketlerin uygulandığı zaman dilimi içinde sınırlıdır.

c) Çalışmada kullanılan değişkenlere ait bulgular verilerin toplandığı örneklem grubuna göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle elde edilen bulgular verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır.

d) Araştırma konusuyla kısıtlı olmakla birlikte analizler bu çerçevede gerçekleştirilmiştir.

### 6.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, içinden araştırma sürecinde uygulamanın gerçekleştirileceği örneklemin seçildiği ve araştırma sonucunda elde edilen bulguların genellendiği büyük grup olarak ifade edilmektedir. Ortak nitelik barındıran her unsurun evren içerisinde olduğu kabul edilmektedir. Evren N harfi ile simgelenmektedir. Herhangi bir sektörde faaliyet gösteren şirketler, belirli bir ilçede ikamet eden bireyler evrene örnek gösterilebilir. Evren genel ve araştırma yani ulaşılabilir evren olmak üzere iki şekilde kategorize edilmektedir. Genel evren ulaşılması güç olan evreni temsil ederken çalışma evreni ise daha kolay ulaşılan evreni ifade etmektedir. Örneklem çerçevesi ise, belirlenen örneklemin temsil gücünü ifade etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Örneklem ise; belirli bir evren içinden seçilen ve seçildiği evreni temsil ettiği varsayılan evrene kıyasla küçük bir grup olarak tanımlanmaktadır. Örneklemden elde edilen sonuçlar genelleştirilebilir özelliğe sahip olmalıdır. Belirlenen örneklemin kalite düzeyi araştırmanın kalite düzeyini belirlemektedir (Sayım, 2021).

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda araştırmanın amacı doğrultusunda çok özel bir örneklem gerekmiyorsa %95 güven aralığında 250.000 ve 10.000.000 büyüklüğündeki evren için olması gereken asgari örneklem büyüklüğünün 384 olması yeterli görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Araştırma evreni olarak Türkiye'de ihracat yapan firmaların seçilmesindeki temel neden, araştırma değişkenleri açısından en uygun örneklem olduğunun yapılan değerlendirmeler sonucunda belirlenmesidir. Özellikle Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması'nın oluşturulması ile birlikte karbon emisyonunu azaltmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda firmaların tüm temel ve destek faaliyetlerinde sürdürülebilirlik ilkesini esas alarak hareket etmesinin sağlanması amaçlanmaktadır. Bazı sektörlerde ihracat yapan firmaların karbon emisyon miktarının dikkate alınarak karbon vergisi ödeyeceği vurgulanmaktadır. Bu açıdan ihracat yapan firmaların karbon emisyonlarını azaltmak için sürdürülebilir faaliyetlerini arttırmaları gerekmektedir. İhracatçı işletmelerin değer zincirlerindeki sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirmesinde dijital dönüşümün önemli avantajlar sunduğu görülmektedir. Dijital dönüşümün; çevreye verilen zararların azaltılmasında, çalışanların güvenliğinin arttırılmasında, atık yönetiminde ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımında, paydaşlar ile olan ilişkilerin şekillenmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca dijital dönüşüm paydaşlar ile olan ilişkilerin geliştirilmesinde, şeffaflığın arttırılmasında, hesap ve cevap verilebilirliğin kolaylaştırılmasında kilit bir rol oynamaktadır. Şirketlerde daha iyi bir yönetişim yapısının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Dünya genelinde sürdürülebilirlik için paydaşların karar alma süreçlerine dahil edilmesi önemli yönetişim unsurlarından biri olarak görülmektedir. Özellikle çevreye verilen zararın minimuma indirilmesi açısından paydaşların sürece dahil edilmesi gerekli bir hale gelmiştir. Ayrıca yönetişim sürdürülebilir değer zincirinin nasıl yönetilmesi gerektiğini belirlemektedir. Dijital dönüşümün etki ettiği diğer bir unsur ise örgütsel öğrenmedir. Dijital dönüşüm paydaşlar ile olan etkileşimi arttırmakta, bilginin elde edilmesi, üretilmesi, dağıtılması ve yeni yeteneklerin kazanılmasını sağlamaktadır. Elde edilen bilgileri süreçlere entegre eden ve yeni yetenekler oluşturan işletmeler ayrıca çevresel zararın hangi yöntemler kullanılarak minimuma indirileceği, maliyetlerin nasıl azaltılacağı, kaynakların nasıl daha verimli kullanılabileceği ve sosyal faydanın nasıl sağlanabileceğine yönelik çözümler geliştirmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde,

Türkiye'de faaliyet gösteren ihracatçı firmaların sürdürülebilir değer zinciri faaliyetlerini hangi oranda gerçekleştirdiklerini, sürdürülebilirlik faaliyetlerinde dijital dönüşümün hangi oranda etkili olduğunu, yönetişim ve örgütsel öğrenmenin dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde aracılık etkisinin olup olmadığı tespit edilmek istenmiştir.

Bu çalışmada asgari örneklem büyüklüğü %95 (0.05) güven aralığında 384 olarak belirlenmiştir. Dağıtılan anketlerden 393 tanesi katılımcılar tarafından cevaplanmıştır.

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren ihracatçı firmalarda istihdam edilen yönetici/ müdür ve işletme sahip/ ortakları oluşturmaktadır. Bu çerçevede örneklem yöntemlerinden tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Türkiye'de 2022 yılı verileri dikkate alınarak ilgili yıldaki toplam ihracat yapan firma sayısına ulaşılmıştır. Sonrasında Türkiye'de ihracat yapan firma sayılarına bölge bazlı ulaşılmış olup her bir bölge için uygulanacak anket sayısı tabakalı örnekleme yöntemi esas alınarak hesaplanmıştır. Bir popülasyonu bir veya birden fazla özelliği dikkate alınarak homojen gruplara ayırma işlemine tabakalama denilmektedir. Örneklemin ise bu alt kategorilere göre belirlenmesi de tabakalı örnekleme olarak ifade edilmektedir (Karagölge ve Peker, 2002).

**Tablo 6.1: Türkiye'de 2022 Yılında Faaliyet Gösteren İhracatçı Firma Sayılarının Bölgelere Göre Dağılımı**

| Bölgeler | 2022 Yılı İhracat Yapan Firma Sayısı | Tabakalama (asgari anket oranı) - % | Asgari Anket | Doldurulan Anket Sayısı | Analize Dahil Edilen Anket Sayısı |
|---|---|---|---|---|---|
| **Akdeniz** | 9.791 | 8,55% | 34 | 36 | 34 |
| **Karadeniz** | 2.219 | 1,94% | 8 | 9 | 9 |
| **Ege** | 12.282 | 10,72% | 39 | 39 | 38 |
| **Marmara** | 68.773 | 60,03% | 231 | 232 | 232 |
| **İç Anadolu** | 14.582 | 12,73% | 49 | 49 | 49 |
| **Doğu Anadolu** | 986 | 0,86% | 3 | 3 | 3 |
| **Güneydoğu Anadolu** | 5.927 | 5,17% | 20 | 25 | 23 |
| **Toplam** | 114.560 | 100,00% | 384 | 393 | 388 |

**Kaynak:** TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu)

Ana çerçeveden örnek çekilirken her bir bölgedeki ihracat yapan firma sayıları esas alınmıştır. Her bir bölge için uygulanacak asgari anket sayısı belirlendikten sonra her bir bölgede faaliyet gösteren ve anket uygulanacak olan ihracatçı firmalardaki

yönetici/ müdür ve işletme sahip/ ortakları tespit edilirken firmaların ihracat rakamları ve ihracat yaptıkları süre göz önünde bulundurulmuştur. Bu doğrultuda katılımcılar belirlenirken iradi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde evreni daha iyi temsil edeceği düşünülen ve araştırmacı tarafından belirlenen kriterlere uyum sağlayan birimler seçilmektedir (Gürtan, 1982, aktaran Ergin, 1994).

### 6.5. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma doğrultusunda veri toplamada kullanılan araç ise anket yöntemidir. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formuna ekler kısmında yer verilmiştir. Oluşturulan anket formu, Türkiye'deki ihracatçı firmalarda istihdam edilen yönetici/ müdür ve işletme sahip/ ortaklarına uygulanmıştır.

Çalışma çerçevesinde, hazırlanan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özellikleri ve firma bilgilerine yönelik sorular, ikinci bölümde yönetişim değişkenine ilişkin ifadelere, üçüncü bölümde örgütsel öğrenmeye ilişkin ifadelere, dördüncü bölümde dijital dönüşüme ilişkin ifadelere, son bölümde ise sürdürülebilir değer zinciri ile ilgili algılarını ölçen ifadelere yer verilmiştir. Literatür taraması sonucu araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan, araştırmanın örneklem grubuna en uygun olduğu düşünülen ölçeklerin seçilmesine dikkat edilmiştir.

Araştırma doğrultusunda katılımcıların dijital dönüşüm, yönetişim, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir değer zinciri değişkenlerine yönelik algı ve görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu sebeple katılımcılara nötr bir cevap hakkını da içeren tekli likert ölçeklerinden biri olan 5'li likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Fikrim yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Araştırma çerçevesinde hazırlanmış olan anket formu yüz yüze ve Linkedin üzerinden ilgili pozisyonlara sahip kişiler ile bire bir iletişim kurularak doldurtulmuştur.

**Sürdürülebilir Değer Zinciri Ölçeği:** Katılımcıların firmalarını esas alarak sürdürülebilir değer zincirine yönelik algılarını tespit etmek amacıyla Wu vd. 2023 yılında oluşturduğu"Re-Shaping Sustainable Value Chain Model Under Post Pandemic Disruptions: A Fast Fashion Supply Chain Analysis*"adlı* makalesinde oluşturdukları ölçek Türkçe'ye çevirilerek uyarlanmıştır. Ölçekte 6 boyut bulunmakla

birlikte 2 tane ifade insan kaynakları yönetimi boyutunda, 3 ifade tersine lojistik hizmetleri boyutunda, 4 ifade sürdürülebilir operasyonel değer zinciri desteği boyutunda, 5 ifade tedarik zinciri operasyonları boyutunda, 3 ifade gelişmiş ürün değer zinciri ve sanal gerçeklik hizmetleri boyutunda, 3 ifade sürdürülebilirliğe yönelik dijital bilgi boyutunda bulunmaktadır.

**Yönetişim Ölçeği:** Ankete katılanların yönetişime yönelik algılarını belirlemek amacıyla Keijser vd. (2021) tarafından "Governance and learning in global, regional, and local value chains: The IT enabled services industry in South Africa", adlı çalışmalarında geliştirilen yönetişim ölçeği Türkçe'ye çevirilerek uyarlanmıştır. Ölçek güven ve kontrol boyutlarından oluşmakta olup ölçekte 6 ifade bulunmaktadır.

**Örgütsel Öğrenme Ölçeği:** Ankete katılanların örgütsel öğrenmeye ait algılarını belirlemek amacıyla Keijser vd. (2021) tarafından "Governance and learning in global, regional, and local value chains: The IT enabled services industry in South Africa", adlı çalışmalarında geliştirilen örgütsel öğrenme ölçeği Türkçe'ye çevirilerek uyarlanmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 5 ifadeden oluşmaktadır.

**Dijital Dönüşüm Ölçeği:** Katılımcıların firmalarını esas alarak dijital dönüşüme yönelik algılarını belirlemek amacıyla, Nasiri vd. (2020) tarafından "Managing the digital supply chain: The role of smart Technologies" adlı çalışmasında oluşturulan dijital dönüşüm ölçeği Türkçe'ye çevrilerek uyarlanmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşup ölçekte 5 ifade bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ölçeklerin kullanımına yönelik ölçeği geliştiren yazarlardan izin alınmıştır. Anket formu, değişkenlerin ölçümü için kullanılan 36 ifade ve demografik bilgilerin ölçümü için 12 madde olmak üzere toplamda 48 sorudan oluşmaktadır. Oluşturulan anket formu Bingöl Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kuruluna sunulmuştur. Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 16.06.2023 tarihli ve 110046 sayılı kararı ile anket formu onaylanmış olup uygulanmaya başlanmıştır. Dağıtılan anketlerden 393 tanesi katılımcılar tarafından doldurulmuştur.

Araştırmada 393 katılımcıdan elde edilen veriler incelendiğinde; uç değerlerin olup olmadığını belirlemek için uç değer analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda 25, 65, 101, 117 ve 284 numaralı anket cevaplarının aşırı değerlere sahip olduğu tespit

edilmiştir. Bu doğrultuda uç değerlere sahip 5 anket veri setinden çıkarılmış olup 388 anket verisi ile analize devam edilmiştir.

### 6.6. Verilerin Analizi ve Bulgular

Anket yoluyla elde edilen veriler IBM Statistic SPSS 23 ve AMOS 23 paket programıyla analiz edilmiştir. Bulgulara dayalı olarak, araştırma güvenilirliği, demografik analizlere ve ankette yer alan ifadelere ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde, değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkilere ilişkin analiz yapılarak bu analizlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### 6.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında, ankete katılan ihracatçı firmalarda istihdam edilen yönetici/ müdür ve işletme sahip/ ortaklarının demografik özellikleri ve firma bilgilerine yönelik tanımlayıcı istatistiklere, dijital dönüşüm, yönetişim, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir değer zinciri değişkenlerine ilişkin algılarını belirlemek için ankette yer alan 5 ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değerlerine, yüzde oranlarına ve standart sapma değerlerine yönelik bilgilere yer verilmektedir.

##### 6.6.1.1. Demografik Özellikler ve Firma Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan katılımcılardan elde edilen verilere dayalı olarak cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, sektördeki çalışma süresi, firmanın yasal olarak statüsü, firmadaki çalışan sayısı, firmanın kurulma yılı, katılımcıların firmadaki pozisyonları, firmanın faaliyet gösterdiği sektör grubu, firmaların toplam satışları içerisindeki ihracat satış oranları, firmaların faaliyet gösterdiği bölge ve firmaların ihracat tecrübelerine ilişkin istatistiklere aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

**Tablo 6.2:** Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

| **Cinsiyet** | | |
|---|---|---|
| | **Katılımcı Sayısı (N)** | **Yüzde (%)** |
| **Kadın** | 60 | 15,5 |
| **Erkek** | 328 | 84,5 |
| **Toplam** | **388** | **100** |

Araştırma kapsamında ankete katılan katılımcıların ve katılımcıların temsil ettiği firmalara yönelik bilgiler Tablo 6.2'de yer almaktadır. Tablo 6.2'de yer alan

bilgiler ışığında araştırmaya katılan katılımcıların %15,5'i kadınlardan, %84,5'i erkeklerden oluşmaktadır.

**Tablo 6.3:** Yaşa Göre Frekans Dağılımı

| Yaş | | |
|---|---|---|
| | **Katılımcı Sayısı (N)** | **Yüzde (%)** |
| **20-30 yaş aralığında** | 94 | 24,2 |
| **31-40 yaş aralığında** | 165 | 42,5 |
| **41-50 yaş aralığında** | 110 | 28,4 |
| **51-60 yaş aralığında** | 16 | 4,1 |
| **61 yaş ve üstü** | 3 | 0,8 |
| **Toplam** | **388** | **100** |

Katılımcıların yaş aralıkları ile ilgili yüzde oranları incelendiğinde; %24,2'sinin 20-30 yaş aralığında, %42,5'inin 31-40 yaş aralığında, %28,4'ünün 41-50 yaş aralığında, %4,6'inin 51-60 yaş aralığında ve %0,8'inin 61 yaş ve üstü olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 6.4:** Eğitim Düzeyine Göre Frekans Dağılımı

| Eğitim Düzeyi | | |
|---|---|---|
| | **Katılımcı Sayısı (N)** | **Yüzde (%)** |
| **İlköğretim** | 1 | 0,3 |
| **Lise** | 16 | 4,1 |
| **Ön Lisans** | 18 | 4,6 |
| **Lisans** | 241 | 62,1 |
| **Yüksek Lisans/Doktora** | 112 | 28,9 |
| **Toplam** | **388** | **100** |

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında ise; %0,3'ünün ilköğretim, %4,1'inin lise, %4,6'sının ön lisans, %62,1'inin lisans, %28,9'unun lisans üstü eğitime sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 6.5:** Firmanın Kuruluş Yılına Göre Frekans Dağılımı

| Firmanın Kurulma Yılı | | |
|---|---|---|
| | **Katılımcı Sayısı (N)** | **Yüzde (%)** |
| **1930-1940 yılları aralığında** | 10 | 2,6 |
| **1941-1950 yılları aralığında** | 6 | 1,5 |
| **1951-1960 yılları aralığında** | 12 | 3,1 |
| **1961-1970 yılları aralığında** | 25 | 6,4 |
| **1971-1980 yılları aralığında** | 35 | 9,0 |
| **1981-1990 yılları aralığında** | 43 | 11,1 |
| **1991-2000 yılları aralığında** | 53 | 13,7 |
| **2001-2010 yılları aralığında** | 62 | 16,0 |
| **2011-2020 yılları aralığında** | 116 | 29,9 |

| | | |
|---|---|---|
| **2021 yılı ve üstü yıllarda** | 26 | 6,7 |
| **Toplam** | **388** | **100** |

Katılımcıların çalıştıkları firmanın kuruluş yılı incelendiğinde; %2,6'sının 1930-1940 yılları aralığında, %1,5'inin 1941-1950 yılları aralığında, %3,1'inin 1951-1960 yılları aralığında, %6,4'ünün 1961-1970 yılları aralığında, %9'unun 1971-1980 yılları aralığında, %11,1'inini 1981-1990 yılları aralığında, %13,7'sinin 1991-2000 yılları aralığında, %16'sının 2001-2010 yılları aralığında, %29,9'unun 2011-2020 yılları aralığında ve %6,7'sinin 2021 yılı ve üstü yıllarda kuruldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 6.6:** Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör Grubuna Göre Frekans Dağılımı

| **Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör Grubu** | | |
|---|---|---|
| | **Katılımcı Sayısı (N)** | **Yüzde (%)** |
| **Ambalaj-Plastik** | 22 | 5,7 |
| **Gıda** | 71 | 18,3 |
| **İnşaat Yapı Malzemeleri** | 34 | 8,9 |
| **Makine** | 35 | 9 |
| **Metal Ürünler** | 21 | 5,4 |
| **Mobilya ahşap ürünler** | 23 | 5,9 |
| **Otomotiv yan sanayi** | 19 | 4,9 |
| **Tekstil** | 37 | 9,5 |
| **Döküm** | 1 | 0,3 |
| **Beton** | 1 | 0,3 |
| **Mermer** | 6 | 1,5 |
| **Diğer** | 118 | 30,4 |
| **Toplam** | **388** | **100** |

Firmaların faaliyet gösterdiği sektör grubuna katılımcıların verdikleri cevaplar ele alındığında; %5,7'sinin Ambalaj-Plastik, %18,3'ünün Gıda, %8,9'unun İnşaat Yapı Malzemeleri, %9'unun Makine, %5,4'ünün Metal Ürünler, %5,9'unun Mobilya-ahşap, %4,9'unun Otomotiv yan sanayi, %9,5'inin Tekstil, %0,3'ünün döküm, %0,3'ünün beton, %1,5'inin Mermer ve %30,4'ünün diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 6.7:** Firmanın Faaliyet Gösterdiği Bölgeye Göre Frekans Dağılımı

| **Firmanın faaliyet gösterdiği bölge** | | |
|---|---|---|
| | **Katılımcı Sayısı (N)** | **Yüzde (%)** |
| **Güneydoğu Anadolu Bölgesi** | 23 | 5,92 |
| **Doğu Anadolu Bölgesi** | 3 | 0,77 |
| **Karadeniz Bölgesi** | 9 | 2,32 |
| **Akdeniz Bölgesi** | 34 | 8,76 |
| **İç Anadolu Bölgesi** | 49 | 12,62 |
| **Ege Bölgesi** | 38 | 9,79 |
| **Marmara Bölgesi** | 232 | 59,79 |
| **Toplam** | **388** | **100** |

Firmaların faaliyet gösterdiği bölgeler açısından katılımcıların cevapları incelendiğinde %5,92'sinin Güneydoğu Anadolu Bölgesi, %0,77'sinin Doğu Anadolu Bölgesi, %2,32'sinin Karadeniz Bölgesi, %8,76'sının Akdeniz Bölgesi, %12,62'sinin İç Anadolu Bölgesi, %9,79'unun Ege Bölgesi ve %59,79'unun Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 6.8:** Katılımcıların Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı

| **Sektörde Çalışma Süresi** | | |
|---|---|---|
| | **Katılımcı Sayısı (N)** | **Yüzde (%)** |
| **1-10 yıl aralığı** | 212 | 54,6 |
| **11-20 yıl aralığı** | 140 | 36,1 |
| **21-30 yıl aralığı** | 31 | 8,0 |
| **31-40 yıl aralığı** | 4 | 1 |
| **41-50 yıl aralığı** | 1 | 0,3 |
| **Toplam** | **388** | **100** |

Katılımcıların sektörde çalışma süreleri ele alındığında; %54,6'sının 1-10 yıl aralığında, %36,1'inin 11-20 yıl aralığında, %8'inin 21-30 yıl aralığında, %1'inin 31-40 yıl aralığında ve %0,3'ünün 41-50 yıl aralığında ilgili sektörde faaliyet gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

**Tablo 6.9:** Firmanın **Ya**sal Olarak Statüsüne Göre Frekans Dağılımı

| **Firmanızın yasal Olarak Statüsü** | | |
|---|---|---|
| | **Katılımcı Sayısı (N)** | **Yüzde (%)** |
| **Şahıs** | 35 | 9 |
| **Anonim** | 192 | 49,5 |
| **Kooperatif** | 2 | 0,5 |
| **Limited** | 155 | 39,9 |
| **Kollektif** | 4 | 1 |
| **Toplam** | 388 | 100 |

Katılımcıların çalıştığı firmaların yasal olarak statüsü incelendiğinde, %9'unun şahıs, %49,5'inin anonim, %0,5'inin kooperatif, %39,9'unun limited ve %1'inin kollektif şirket statüsünde olduğu saptanmıştır.

**Tablo 6.10:** Firmadaki Çalışan Sayısına Göre Frekans Dağılımı

| **Firmada çalışan sayısı** | | |
|---|---|---|
| | **Katılımcı Sayısı (N)** | **Yüzde (%)** |
| **10'dan az** | 71 | 18,3 |
| **50-250 arasında** | 196 | 50,5 |
| **250'den fazla** | 121 | 31,2 |
| | | |
| **Toplam** | 388 | 100 |

Katılımcıların çalıştığı firmadaki çalışan sayısına bakıldığında; %50,5'inin 50 ile 250 arasında çalışan sayısına, %31,2'sinin 250'den fazla çalışan sayısına ve %18,3'ünün 10 kişiden az çalışan sayısına sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.11**: Katılımcıların Firmadaki Pozisyonlarına Ait Frekans Dağılımı

| **Firmadaki Pozisyonunuz** | | |
|---|---|---|
| | **Katılımcı Sayısı (N)** | **Yüzde (%)** |
| **Yönetici** | 64 | 16,5 |
| **Sahip/Ortak** | 55 | 14,2 |
| **CEO/Genel Müdür** | 16 | 4,1 |
| **Pazarlama Müdürü** | 24 | 6,2 |
| **Satın alma Müdürü** | 2 | 0,5 |
| **Dış Ticaret Müdürü** | 182 | 46,9 |
| **Muhasebe Müdürü** | 2 | 0,5 |
| **Üretim Müdürü** | 2 | 0,5 |
| **Diğer** | 41 | 10,6 |
| **Toplam** | **388** | **100** |

Katılımcıların firmadaki pozisyonlarına bakıldığında; %16,5'inin yönetici, 14,2'sinin sahip/ortak, %4,1'inin CEO/genel müdür, %6,1'inin pazarlama müdürü, %0,5'inin satın alma müdürü, %46,9'unun dış ticaret müdürü, %0,5'inin muhasebe müdürü, %0,5'inin üretim müdürü ve %10,6'sının diğer pozisyonlarda yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 6.12:** İhracatın Firmanın Toplam Satışları İçerisindeki Oranına Ait Frekans Dağılımı

| **İhracat firmanızın toplam satışlarının yüzde kaçını oluşturmaktadır?** | | |
|---|---|---|
| | **Katılımcı Sayısı (N)** | **Yüzde (%)** |
| **%10'dan az** | **43** | **11,1** |
| **%10 ile%20 aralığında** | **39** | **10,1** |
| **%21 ile%30 aralığında** | **45** | **11,6** |
| **%31 ile%40 aralığında** | **41** | **10,6** |
| **%41 ile%50 aralığında** | **38** | **9,8** |
| **%50 'den fazla** | **182** | **46,9** |
| **Toplam** | **388** | **100** |

Katılımcıların çalıştıkları firmaların toplam satışları içerisindeki ihracat satış oranları incelendiğinde; %11,1'inin %10'dan az, %10,1'inin %10 ile%20 aralığında, %11,6'sının %21 ile %30 aralığında, %10,6'sının %31 ile%40 aralığında, %9,8'inin %41 ile %50 aralığında ve %46, 6'sının %50 'den fazla ihracat satışına sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 6.13:** Firmanın İhracat Tecrübesine Göre Frekans Dağılımı

| Firmanın ihracat tecrübesi | | |
|---|---|---|
| | **Katılımcı Sayısı (N)** | **Yüzde (%)** |
| **5 yıldan az** | 98 | 25,3 |
| **5 yıl ile 10 yıl aralığında** | 89 | 22,9 |
| **10 yıldan fazla** | 201 | 51,8 |
| **Toplam** | **388** | **100** |

Ankete katılanların çalıştıkları firmaların ihracat deneyimleri ele alındığında; %25,3'ünün 5 yıldan az, 22,9'unun 5 yıl ile 10 yıl aralığında ve %51,8'inin 10 yıldan fazla ihracat tecrübesine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 6.6.1.2 Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

#### 6.6.1.2.1.Yönetişim Algılarına İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında ihracatçı firmalarda istihdam edilen yönetici/ müdür ve işletme sahip/ ortaklarının yönetişim değişkenine ilişkin algılarını belirlemek için ankette yer alan 6 ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değerleri, yüzde oranları ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Yönetişim ölçeğinde yer alan tüm ifadelere ilişkin cevaplar tabloda sunulmuştur. Tablo 6.14'te yer alan ifadelere katılımcıların hangi oranda katıldıkları ya da katılmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Tüm ifadeler içerisinde en yüksek katılımın sağlandığı ifadelerin "Paydaşlar ile olan ilişkimiz uzun vadelidir." (A.O:4,09) ve "İşletmemiz paydaşların isteklerine önem verir." (A.O.: 4,09) olduğu görülmüştür. Katılımın en düşük olduğu ifadenin ise "Paydaşlarımız işletmemiz bünyesindeki iyileştirme girişimlerine katılır" (A.O.:3,56) olduğu saptanmıştır.

**Tablo 6.14. Yönetişim Değişkenine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bulgular**

| **İFADELER** | **1** | | **2** | | **3** | | **4** | | **5** | | **A.O.** | **S.S** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **N** | **%** | **N** | **%** | **N** | **%** | **N** | **%** | **N** | **%** | | |
| Paydaşlar ile olan ilişki, iyi niyet ve güvene dayanmaktadır. | 11 | 2,8 | 19 | 4,8 | 33 | 8,4 | 200 | 50,9 | 130 | 33,1 | 4,06 | 0,92 |
| Paydaşlar ile olan ilişkimiz uzun vadelidir. | 9 | 2,3 | 18 | 4,6 | 26 | 6,6 | 212 | 53,9 | 128 | 32,6 | 4,09 | 0,87 |
| Müşterimizle bir tedarikçi/satıcı ilişkisi değil, bir | 8 | 2 | 74 | 18,8 | 36 | 9,2 | 205 | 52,2 | 70 | 17,8 | 3,64 | 1,04 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ortaklık modelimiz var. | | | | | | | | | | | | |
| Paydaşlarımız işletmemiz bünyesindeki iyileştirme girişimlerine katılır. | 14 | 3,6 | 52 | 13,2 | 67 | 17,0 | 217 | 55,2 | 43 | 10,9 | 3,56 | 0,97 |
| İşletmemiz paydaşların isteklerine önem verir. | 9 | 2,3 | 15 | 3,8 | 28 | 7,1 | 218 | 55,5 | 123 | 31,3 | 4,09 | 0,85 |
| Paydaşlarımız ile gerçekleştirdiğimiz faaliyetler izlenir ve kontrol edilir. | 12 | 3,1 | 23 | 5,9 | 39 | 9,9 | 233 | 59,3 | 86 | 21,9 | 3,91 | 0,90 |

#### 6.6.1.2.2. Örgütsel Öğrenmeye Algılarına İlişkin Bulgular

Ankete katılan ihracatçı firmalarda istihdam edilen yönetici/ müdür ve işletme sahip/ ortaklarının örgütsel öğrenme değişkenine ilişkin algılarını belirlemek için ankette yer alan 5 ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değerleri, yüzde oranları ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Örgütsel Öğrenme ölçeğinde yer alan tüm ifadelere ilişkin cevaplar tabloda sunulmuştur. Tablo 6.15'te yer alan ifadelere katılımcıların hangi oranda katıldıkları ya da katılmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Tüm ifadeler içerisinde en yüksek katılımın sağlandığı ifadelerin "Paydaşlar ile olan etkileşim, işletmemizin süreçleri ile ilgili mesleki bilgisini genişletmesine yardımcı olur." (A.O:4,02) ve "Paydaşlar ile olan etkileşim, işletmemizin iş kültürünü anlamalarına yardımcı olur." (A.O.: 4,01) olduğu tespit edilmiştir. Katılımın en düşük olduğu ifadenin ise "Çeşitli programlar aracılığıyla personeli çevre ile buluşturur." (A.O.:3,56) olduğu saptanmıştır.

**Tablo 6.15: Örgütsel Öğrenme Değişkenine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bulgular**

| İFADELER | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | A.O. | S.S |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Paydaşlar ile olan etkileşim, işletmemizin süreçleri ile ilgili mesleki bilgisini genişletmesine yardımcı olur. | 11 | 2,8 | 13 | 3,3 | 32 | 8,1 | 236 | 60,1 | 101 | 25,7 | 4,02 | 0,85 |
| Paydaşlar ile olan etkileşim, işletmemizin iş kültürünü anlamalarına yardımcı olur. | 5 | 1,3 | 14 | 3,6 | 44 | 11,2 | 237 | 60,3 | 93 | 23,7 | 4,01 | 0,77 |
| Paydaşlar ile olan etkileşim, işletmemizin teknolojik yenilikleri (spesifik yazılım, uygulamalar vb.) benimsemesini sağlar. | 10 | 2,5 | 21 | 5,3 | 57 | 14,5 | 223 | 56,7 | 87 | 20,9 | 3,88 | 0,88 |
| Paydaşlar işletmemizin büyümesi için önemli bilgileri bizim ile paylaşır. | 11 | 2,8 | 32 | 8,1 | 86 | 21,9 | 198 | 50,4 | 66 | 16,8 | 3,70 | 0,93 |
| Çeşitli programlar aracılığıyla personeli çevre ile buluşturur. | 9 | 2,3 | 58 | 14,8 | 83 | 21,1 | 192 | 48,9 | 51 | 13,0 | 3,55 | 0,97 |

#### 6.6.1.2.3. Dijital Dönüşüm Algılarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların Dijital Dönüşüm ölçeğine ilişkin algılarını belirlemek için ankette yer alan 5 ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değerleri, yüzde oranları ve standart sapma değerleri saptanmıştır. Bu değerler göz önüne alındığında; tüm ifadeler içerisinde en yüksek katılımın sağlandığı ifadelerin "İşletmemiz, gelişen teknoloji ve dijitalleşmeyi iş hayatına entegre etmeyi hedefler." (A.O:3,98) ve "Bilgi alışverişini dijital yöntemler ile sağlamayı hedefler." (A.O.:3,86) olduğu sonucu elde edilmiştir. Katılımın en düşük olduğu ifadenin ise "Farklı kaynaklardan büyük miktarlarda veri toplar." (A.O.:3,63) olduğu saptanmıştır. Dijital dönüşüm ölçeğinde yer alan ifadelere

verilen cevaplar değerlendirildiğinde; işletmelerin teknolojik değişim ve gelişmeleri kendi bünyesinde uygulamaya yönelik hedefleri olduğu özellikle paydaşları ile olan ilişkilerinin sürdürülmesinde önem arz eden etkin iletişim süreçlerinde dijital yöntemlerden yararlandığı görülmektedir.

**Tablo 6.16: Dijital Dönüşüm Değişkenine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bulgular**

| İFADELER | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | A.O. | S.S |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| İşletmemiz, gelişen teknoloji ve dijitalleşmeyi iş hayatına entegre etmeyi hedefler. | 16 | 4,1 | 20 | 5.1 | 45 | 11,5 | 186 | 47,3 | 126 | 32,1 | 3,98 | 1,00 |
| Farklı kaynaklardan büyük miktarlarda veri toplar. | 13 | 3,3 | 45 | 11,5 | 87 | 22,1 | 176 | 44,8 | 72 | 18,3 | 3,63 | 1,01 |
| Farklı iş süreçleri arasında dijital teknolojilerle daha güçlü bir ağ oluşturmayı hedefler. | 12 | 3,1 | 32 | 8,1 | 62 | 15,8 | 188 | 47,8 | 99 | 25,2 | 3,83 | 0,99 |
| Verimli bir müşteri arayüzünü dijitalleşme süreci ile geliştirmeyi hedefler. | 14 | 3,6 | 50 | 12,7 | 52 | 13,2 | 193 | 49,1 | 84 | 21,4 | 3,72 | 1,04 |
| Bilgi alışverişini dijital yöntemler ile sağlamayı hedefler. | 11 | 2,8 | 36 | 9,2 | 48 | 12,2 | 199 | 50,6 | 99 | 25,2 | 3,86 | 0,98 |

### 6.6.1.2.4. Sürdürülebilir Değer Zinciri Algılarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların Sürdürülebilir Değer Zinciri ölçeğinin 6 boyutuna ilişkin algılarını belirleyen aritmetik ortalama değerleri göz önünde bulundurulduğunda en yüksek katılımın Gelişmiş Ürün Değer Zinciri ve Sanal Gerçeklik Hizmetleri boyutunda yer alan "Müşterinin geri bildirimlerine zamanında yanıt verir." ifadesi ile Sürdürülebilir İnsan Kaynakları boyutunda yer alan "Çalışanların güvenliğinin sağlanmasına ve sağlığına önem verir." ifadesine olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.17: Sürdürülebilir Değer Zinciri Değişkenine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bulgular**

| İFADELER | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | A.O. | S.S |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| **İnsan Kaynakları Yönetimi** | | | | | | | | | | | | |
| İlgili sürdürülebilir faaliyetleri desteklemek için çalışanın sürdürülebilirlik bilincini artırmayı hedefler. | 10 | 2,5 | 32 | 8,1 | 64 | 16,3 | 203 | 51,7 | 84 | 21,4 | 3,81 | 0,94 |
| Çalışanların güvenliğinin sağlanmasına ve sağlığına önem verir. | 9 | 2,3 | 11 | 2,8 | 25 | 6,4 | 195 | 49,6 | 153 | 38,9 | 4,20 | 0,85 |
| **Tersine Lojistik Hizmetleri** | | | | | | | | | | | | |
| Satış sonrası hizmet için tersine lojistik faaliyetlerinin verimliliğinin artırılmasını hedefler | 11 | 2,8 | 36 | 9,2 | 68 | 17,3 | 194 | 49,4 | 84 | 21,4 | 3,77 | 0,97 |
| Toplumsal olayları şekillendirerek soyut değer oluşturmayı hedefler. | 18 | 4,6 | 54 | 13,7 | 115 | 29,3 | 149 | 37,9 | 57 | 14,5 | 3,44 | 1,04 |
| Uluslararası standartlara uyum sağlamayı hedefler. | 9 | 2,3 | 6 | 1,5 | 21 | 5,3 | 163 | 41,5 | 194 | 49,4 | 4,34 | 0,83 |
| **3. Sürdürülebilir Operasyonel Değer Zinciri Desteği** | | | | | | | | | | | | |
| Yeşil malzemeleri benimser. | 14 | 3,6 | 36 | 9,2 | 85 | 21,6 | 173 | 44,0 | 85 | 21,6 | 3,70 | 1,01 |
| Tüm birincil faaliyetler arasında yenilenebilir enerji kullanmayı hedefler. | 15 | 3,8 | 51 | 13,0 | 103 | 26,2 | 139 | 35,4 | 85 | 21,6 | 3,58 | 1,08 |
| Halkın izlenimini desteklemek için marka yönetiminin kullanılmasına önem verir. | 15 | 3,8 | 33 | 8,4 | 56 | 14,2 | 172 | 43,8 | 117 | 29,8 | 3,87 | 1,05 |
| Risk oluşumlarını önlemek için esnek bir finansal | 9 | 2,3 | 26 | 6,6 | 67 | 17,0 | 201 | 51,1 | 90 | 22,9 | 3,85 | 0,92 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmeyi hedefler. | | | | | | | | | | | | |
| **4.Tedarik Zinciri Operasyonları** | | | | | | | | | | | | |
| Tedarikçi seçiminde sürdürülebilir standartlar belirler. | 10 | 2,5 | 25 | 6,4 | 56 | 14,2 | 184 | 46,8 | 118 | 30,0 | 3,95 | 0,96 |
| Teslimatta sürdürülebilir ambalaj kullanmayı hedefler. | 14 | 3,6 | 37 | 9,4 | 86 | 21,9 | 168 | 42,7 | 88 | 22,4 | 3,70 | 1,028 |
| Üretimde atık oluşumunun azaltılmasını hedefler. | 14 | 3,6 | 27 | 6,9 | 57 | 14,5 | 174 | 44,3 | 121 | 30,8 | 3,91 | 1,021 |
| Tüm tedarik zinciri boyunca geri dönüştürülebilir teknolojilerin geliştirilmesi için fon sağlar. | 29 | 7,4 | 81 | 20,6 | 122 | 31,0 | 109 | 27,7 | 52 | 13,2 | 3,18 | 1,12 |
| Tüm tedarik zinciri boyunca ulaşımda enerji tasarrufu elde etmeyi hedefler. | 20 | 5,1 | 25 | 6,4 | 77 | 19,6 | 191 | 48,6 | 80 | 20,4 | 3,72 | 1,02 |
| **5. Gelişmiş Ürün Değer Zinciri ve Sanal Gerçeklik Hizmetleri** | | | | | | | | | | | | |
| Müşterinin geri bildirimlerine zamanında yanıt verir. | 10 | 2,5 | 10 | 2,5 | 24 | 6,1 | 186 | 47,3 | 163 | 41,5 | 4,22 | 0,87 |
| Ürünlerin yaşam döngüsünün arttırılması için geri dönüşüm hizmeti verir. | 24 | 6,1 | 73 | 18,6 | 75 | 19,1 | 139 | 35,4 | 82 | 20,9 | 3,46 | 1,18 |
| Sanal hizmet sağlamak için artırılmış gerçeklik teknolojisi kullanmayı hedefler. | 51 | 13,0 | 76 | 19,3 | 102 | 26,0 | 115 | 29,3 | 49 | 12,5 | 3,08 | 1,22 |
| **6.Sürdürülebilirliğe Yönelik Dijital Bilgi** | | | | | | | | | | | | |
| Kurum içinde genel bir bilgi sisteminin kurulmasını hedefler. | 18 | 4,6 | 25 | 6,4 | 47 | 12 | 207 | 52,7 | 96 | 24,4 | 3,86 | 1,0 |
| Üretim verimliliğini artırmak için dijital teknikleri kullanır. | 17 | 4,3 | 30 | 7,6 | 50 | 13,7 | 200 | 50,9 | 92 | 23,4 | 3,81 | 1,01 |
| İlgili bilgilerin müşteriye şeffaf bir şekilde ulaşmasını sağlar. | 9 | 2,3 | 15 | 3,8 | 35 | 8,9 | 214 | 54,5 | 120 | 30,5 | 4,07 | 0,86 |

### 6.6.2. Faktör Analizi

Faktör analizleri, sosyal bilimler alanında oldukça fazla kullanılan yöntemler içerisinde yer almaktadır. Faktör analizleri sonrasında yapılacak olan analizlerin geçerliliği faktör analizlerinin doğru bir şekilde yapılıp yapılmamasına bağlıdır (Yaşlıoğlu, 2017). Faktör analizinde temel amaç bir yapıyı ölçen birden fazla değişken sayısını aynı yapıyı ölçen daha az değişken sayısına indirgemektir. Faktör analizleri bir araştırma modelinde çok sayıda değişkenle ölçülmesi planlanan bir yapının ilişkili değişkenlerin tek bir başlık altında toplanmasını sağlayarak tek bir değişkenle açıklanmasına olanak tanımaktadır (Büyüköztürk, 2002). Faktör analizi, ortak özelliğe sahip çok sayıdaki değişkeni birbirinden ayrı bir biçimde kendi içlerinde kategorize etmeyi sağlayan bir yöntemdir (Patır, 2009). Faktör analizleri, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki türe ayrılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi sonrasında oluşan faktörlerin uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan analiz türüdür. Açımlayıcı faktör analizi, değişkenlerde yer alan maddelerin yüksek seviyede ilişkili olduğu faktörün tespit edilmesi amacıyla kullanılmakta olup doğrulayıcı faktör analizi ise maddelerin ilişkili olduğu faktörü temsil etme derecesini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Aytaç ve Öngen, 2012).

#### 6.6.2.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi gözlenen değişkenlerin belirlenmesi bu değişkenlerin özetlenebilmesi ve analiz yapılabilir seviyede faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Açımlayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için bir takım ön koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar aşağıda sıralanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018):

- Analize dahil edilen değişkenlerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir.
- Değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal olmalıdır. Ayrıca değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının orta seviyede olmalıdır.
- Açımlayıcı faktör analizinde her bir değişken altında en az üç değişken olmalıdır.
- Bu faktör analizinin yapılabilmesi için örneklem büyüklüğünün yeterli olması gerekmektedir.

Kaiser Mayer Olkin ve Barlett Küresellik testleri elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemektedir (Orçan, 2018). Kaiser Mayer Olkin değerinin alt sınırının 0.5 olması kabul edilebilir bir değer olarak nitelendirilmiştir. Bu değerin 0.5 ile 0,7 arasında olması örneklem büyüklüğünün orta derecede, 0.7 ile 0,8 arasında olması örneklem büyüklüğünün iyi derecede, 0.8 ile 0.9 arasında olması örneklem büyüklüğünün çok iyi derecede ve 0.9'dan büyük olması örneklem büyüklüğünün mükemmel derecede olduğunu ifade etmektedir (Çolakoğlu ve Büyükekşi, 2014). Açımlayıcı faktör analizinde her bir maddenin faktör yükünün en az 0.32 olması gerektiği Tabachnick ve Fidell (2015) tarafından belirtilmiştir. Büyüköztürk vd. (2012) ise, faktör yükünün minimum 0.30 olması gerektiğini vurgulamıştır. Çalışmamızda ise faktör yükü için alt sınır 0,32 olarak belirlenmiştir. Barlett Küresellik testleri ise korelasyon tablosundaki ilişkilerin faktör analizi yapılabilecek yeterliliğe sahip olup olmadığını göstermektedir. Barlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması ($p<0.05$) olması değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik tablonun faktör analizi için anlamlı ve uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

#### 6.6.2.1.1. Sürdürülebilir Değer Zinciri Ölçeğine Yönelik Açımlayıcı Faktör Analizi

Sürdürülebilir değer zinciri ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi yapmadan önce KMO(Kaiser-Mayer-Olkin) Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü ve Barlett'in Küresellik Testi değerlerine bakılmıştır. KMO değeri ,945 (>0.9) olduğu ve Barlett'in Küresellik Testi'nde Ki-kare değerinin ($x^2$ =4180,851, sd=190, p=,000) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca KMO değerinin 0.9'dan büyük olması örneklem büyüklüğünün mükemmel seviyede olduğunu belirtmektedir. Bu değerler ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir. Literatür incelendiğinde özellikle döndürme yöntemi olarak varimax rotasyonunun kullanıldığı görülmüştür. Bu analizde de dik döndürme yöntemlerinden birisi olan varimax yöntemi kullanılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekte yer alan ifadelerin 1'den büyük özdeğer sahip olan üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Orijinal ölçeğin faktör yapısı ele alındığında 20 madde ve 6 boyuttan oluştuğu görülmektedir. Orijinal ölçekte yer alan boyutlar insan kaynakları yönetimi, tersine lojistik hizmetleri, sürdürülebilir operasyonel değer zinciri desteği, tedarik zinciri

operasyonları, gelişmiş ürün değer zinciri ve sanal gerçeklik hizmetleri ve sürdürülebilirliğe yönelik dijital bilgi şeklindedir. Açımlayıcı faktör analizi neticesinde birinci faktörün 9 maddeden oluşmakta ve bu faktörün "sürdürülebilirlik yönetişimi" boyutunu temsil ettiği saptanmıştır. İkinci faktörün 7 maddeden oluştuğu ve bu faktörün de "çevresel sürdürülebilirliğe katkı" boyutunu temsil ettiği tespit edilmiştir. Üçüncü faktörün ise 4 maddeden oluştuğu ve "sürdürülebilir değer oluşturma" boyutunu ifade ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 6.18: Sürdürülebilir Değer Zinciri Ölçeği AFA Sonuçları**

| Madde Kodu | Madde | Faktör Yükü | Öz Değer | Açıklanan Varyans |
|---|---|---|---|---|
| **Faktör 1: Sürdürülebilirlik Yönetişimi** | | | | |
| SRDIKY2 | Çalışanların güvenliğinin sağlanmasına ve sağlığına önem verir. | ,730 | | |
| SRDZTHL3 | Uluslararası standartlara uyum sağlamayı hedefler. | ,673 | | |
| SRDSUSG1 | Müşterinin geri bildirimlerine zamanında yanıt verir. | ,676 | | |
| SRDIKY1 | İlgili sürdürülebilir faaliyetleri desteklemek için çalışanın sürdürülebilirlik bilincini artırmayı hedefler. | ,643 | 8,467 | 42,337 |
| SRDZTZO1 | Tedarikçi seçiminde sürdürülebilir standartlar belirler. | ,610 | | |
| SRDZSDB3 | İlgili bilgilerin müşteriye şeffaf bir şekilde ulaşmasını sağlar. | ,548 | | |
| SRDZTLH1 | Satış sonrası hizmet için tersine lojistik faaliyetlerinin verimliliğinin artırılmasını hedefler. | ,552 | | |
| SRDZODZD4 | Risk oluşumlarını önlemek için esnek bir finansal sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmeyi hedefler. | ,513 | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| SRDZODZD3 | Halkın izlenimini desteklemek için marka yönetiminin kullanılmasına önem verir. | ,395 | | |
| | **Faktör 2: Çevresel Sürdürülebilirliğe Katkı** | | | |
| SRDZTZO3 | Üretimde atık oluşumunun azaltılmasını hedefler. | ,747 | | |
| SRDZODZD1 | Yeşil malzemeleri benimser. | ,690 | | |
| SRDZTZO4 | Tüm tedarik zinciri boyunca geri dönüştürülebilir teknolojilerin geliştirilmesi için fon sağlar. | ,700 | 1,425 | 7,127 |
| SRDZTZO2 | Teslimatta sürdürülebilir ambalaj kullanmayı hedefler. | ,650 | | |
| SRDZODZD2 | Tüm birincil faaliyetler arasında yenilenebilir enerji kullanmayı hedefler. | ,611 | | |
| SRDZTZO5 | Tüm tedarik zinciri boyunca ulaşımda enerji tasarrufu elde etmeyi hedefler. | ,600 | | |
| SRDZSUSG2 | Ürünlerin yaşam döngüsünün arttırılması için geri dönüşüm hizmeti verir. | ,581 | | |
| | **Faktör 3: Sürdürülebilir Değer Oluşturmak** | | | |
| SRDZSUSG3 | Sanal hizmet sağlamak için artırılmış gerçeklik teknolojisi kullanmayı hedefler. | ,774 | | |
| SRDZSDB2 | Üretim verimliliğini artırmak için dijital teknikleri kullanır. | ,721 | 1,115 | 5,577 |
| SRDZSDB1 | Kurum içinde genel bir bilgi sisteminin kurulmasını hedefler. | ,666 | | |
| SRDZTLH2 | Toplumsal olayları şekillendirerek soyut değer oluşturmayı hedefler. | ,413 | | |
| Toplam Açıklanan Varyans (%) | | | | 55,042 |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü | | | | 0,935 |

| | | |
|---|---|---|
| Barlett'in Küresellik Testi | Yaklaşık Ki-kare | 3616,993 |
| | Serbestlik Derecesi | 190 |
| | p | 0,000 |

Sürdürülebilir değer zinciri ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 6.18'de belirtilmiştir. Sürdürülebilir değer zinciri ölçeğini oluşturan üç faktörün toplam varyansın %58,71'ini açıkladığı görülmektedir.

Dokuz madde ile birinci boyutu oluşturan "sürdürülebilirlik yönetişimi" boyutunun özdeğerinin 8,467, açıklanan varyans oranının 42,337 olduğu saptanmıştır. Yedi madde ile ikinci boyutu oluşturan "çevresel sürdürülebilirliğe katkı" boyutunun özdeğerinin 1,425, açıklanan varyans oranının 7,127 olduğu tespit edilmiştir. Dört madde ile üçüncü boyutu oluşturan "sürdürülebilir değer oluşturma" boyutunun özdeğerinin 1,115, açıklanan varyans oranının 5,577 olduğu belirlenmiştir. "Sürdürülebilirlik Yönetişimi" faktörü altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,730 ile 0,395 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktörü temsil eden maddelerden en yüksek faktör yüküne sahip olan maddenin "Çalışanların güvenliğinin sağlanmasına ve sağlığına önem verir" olduğu tespite edilmiştir. "Çevresel Sürdürülebilirliğe Katkı" faktörü altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,747 ile 0,581 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktörü temsil eden maddelerden en yüksek faktör yüküne sahip olan maddenin "Üretimde atık oluşumunun azaltılmasını hedefler." olduğu saptanmıştır. "Sürdürülebilir Değer Oluşturmak" faktörü altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,774 ile 0,413 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktörü temsil eden maddelerden en yüksek faktör yüküne sahip olan maddenin "Sanal hizmet sağlamak için artırılmış gerçeklik teknolojisi kullanmayı hedefler" olduğu saptanmıştır.

#### 6.6.2.1.2. Yönetişim Ölçeği AFA Sonuçları

Yönetişim ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi yapmadan önce KMO(Kaiser-Mayer-Olkin) Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü ve Barlett'in Küresellik Testi değerlerine bakılmıştır. KMO değeri ,746 (>0.7) olduğu ve Barlett'in Küresellik Testi'nde Ki-kare değerinin ($x^2$ =472,422, sd=15, p=,000) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca KMO değerinin 0.7'den büyük olması örneklem büyüklüğünün iyi

seviyede olduğunu belirtmektedir. Bu değerler ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre özdeğeri 1'den büyük 1 tane faktörün oluştuğu görülmüştür. Orijinal ölçeğin faktör yapısı ele alındığında 6 madde ve 2 boyuttan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 6.19: Yönetişim Ölçeği AFA Sonuçları**

| Madde Kodu | Madde | Faktör Yükü | Öz Değer | Açıklanan Varyans |
|---|---|---|---|---|
| **YONT1** | Paydaşlar ile olan ilişkimiz, iyi niyet ve güvene dayanmaktadır. | ,647 | | |
| **YONT2** | Paydaşlar ile olan ilişkimiz uzun vadelidir. | ,660 | | |
| **YONT3** | Müşterimizle bir tedarikçi/satıcı ilişkisi değil, bir ortaklık modelimiz var. | ,562 | **3,622** | **60,365** |
| **YONT4** | Paydaşlarımız işletmemiz bünyesindeki iyileştirme girişimlerine katılır. | ,656 | | |
| **YONT5** | İşletmemiz paydaşların isteklerine önem verir. | ,721 | | |
| **YONT6** | Paydaşlarımız ile gerçekleştirdiğimiz faaliyetler izlenir ve kontrol edilir. | ,701 | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Toplam Açıklanan Varyans (%) | | | **60,365** |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü | | | **,746** |
| Barlett'in Küresellik Testi | | Yaklaşık Ki-kare | **472,422** |
| | | Serbestlik Derecesi | **15** |
| | | p | **0,000** |

Yönetişim ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 6.19'da belirtilmiştir. Analiz sonucunda oluşan faktörün toplam varyansın %60,365'ini açıkladığı görülmektedir. "Yönetişim" faktörü altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,721 ile 0,562 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktörü temsil eden maddelerden en yüksek faktör yüküne sahip olan maddenin "Paydaşlar ile olan ilişkimiz, iyi niyet ve güvene dayanmaktadır" olduğu saptanmıştır.

#### 6.6.2.1.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeği AFA Sonuçları

Yönetişim ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi yapmadan önce KMO(Kaiser-Mayer-Olkin) Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü ve Barlett'in Küresellik Testi değerlerine bakılmıştır. KMO değeri **,772** (>0.7) olduğu ve Barlett'in Küresellik Testinde Ki-kare değerinin ($x^2$ **=501,600**, sd=10, p=,000) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca KMO değerinin 0.7'den büyük olması örneklem büyüklüğünün iyi seviyede olduğunu belirtmektedir. Bu değerler ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekte yer alan ifadelerin 1'den büyük özdeğer sahip olan bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Orijinal ölçeğin faktör yapısı ele alındığında 5 madde ve 1 boyuttan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 6.20: Örgütsel Öğrenme Ölçeği AFA Sonuçları**

| Madde Kodu | Madde | Faktör Yükü | Öz Değer | Açıklanan Varyans |
|---|---|---|---|---|
| ORGOG1 | Paydaşlar ile olan etkileşim, işletmemizin süreçleri ile ilgili | ,749 | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | mesleki bilgisini genişletmesine yardımcı olur. | | | |
| ORGOG2 | Paydaşlar ile olan etkileşim, işletmemizin iş kültürünü anlamalarına yardımcı olur. | ,809 | 2,620 | 52,391 |
| ORGOG3 | Paydaşlar ile olan etkileşim, işletmemizin teknolojik yenilikleri (spesifik yazılım, uygulamalar vb.) benimsemesini sağlar. | ,775 | | |
| ORGOG4 | Paydaşlar işletmemizin büyümesi için önemli bilgileri bizim ile paylaşır. | ,657 | | |
| ORGOG5 | Çeşitli programlar aracılığıyla personeli çevre ile buluşturur. | ,610 | | |
| Toplam Açıklanan Varyans (%) | | | | 52,391 |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü | | | | ,772 |
| Barlett'in Küresellik Testi | | | Yaklaşık Ki-kare | 501,600 |
| | | | Serbestlik Derecesi | 10 |
| | | | p | 0,000 |

Örgütsel Öğrenme ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 6.20 'de belirtilmiştir. Örgütsel Öğrenme ölçeğinin toplam açıklanan varyansının %52,391 olduğu görülmektedir. "Örgütsel Öğrenme" faktörü altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,749 ile 0,610 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktörü temsil eden maddelerden en yüksek faktör yüküne sahip olan maddenin "Paydaşlar ile olan etkileşim, işletmemizin süreçleri ile ilgili mesleki bilgisini genişletmesine yardımcı olur." olduğu tespit edilmiştir.

#### 6.6.2.1.4. Dijital Dönüşüm Ölçeği AFA Sonuçları

Dijital Dönüşüm ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi yapmadan önce KMO(Kaiser-Mayer-Olkin) Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü ve Barlett'in Küresellik Testi değerlerine bakılmıştır. KMO değeri ,839 (>0.8) olduğu ve Barlett'in Küresellik Testi'nde Ki-kare değerinin ($x^2$ =1019,470, sd=10, p=,000) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca KMO değerinin 0.8'den büyük olması örneklem büyüklüğünün çok iyi seviyede olduğunu belirtmektedir. Bu değerler ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekte yer alan ifadelerin 1'den büyük özdeğer sahip olan bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Orijinal ölçeğin faktör yapısı ele alındığında 5 madde ve 1 boyuttan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 6.21: Dijital Dönüşüm Ölçeği AFA Sonuçları**

| Madde Kodu | Madde | Faktör Yükü | Öz Değer | Açıklanan Varyans |
|---|---|---|---|---|
| **DIJDN1** | İşletmemiz, gelişen teknoloji ve dijitalleşmeyi iş hayatına entegre etmeyi hedefler. | ,880 | | |
| **DIJDN2** | Farklı kaynaklardan büyük miktarlarda veri toplar. | ,855 | | |
| **DIJDN3** | Farklı iş süreçleri arasında dijital | ,806 | **3,379** | **67,572** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | teknolojilerle daha güçlü bir ağ oluşturmayı hedefler. | | | |
| **DIJDN4** | Verimli bir müşteri arayüzünü dijitalleşme süreci ile geliştirmeyi hedefler. | ,791 | | |
| **DIJDN5** | Bilgi alışverişini dijital yöntemler ile sağlamayı hedefler. | ,773 | | |
| Toplam Açıklanan Varyans (%) | | | | **67,572** |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü | | | | **,839** |
| Barlett'in Küresellik Testi | | | Yaklaşık Ki-kare | **1019,470** |
| | | | Serbestlik Derecesi | **10** |
| | | | p | **0,000** |

Dijital Dönüşüm ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 6.21'de belirtilmiştir. Dijital dönüşüm ölçeğinin toplam açıklanan varyansının %67,572 olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda oluşan faktörün toplam varyansın %67,572'sini açıkladığı görülmektedir. "Dijital Dönüşüm" faktörü altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,880 ile 0,773 arasında değiştiği görülmektedir. Bu faktörü temsil eden maddelerden en yüksek faktör yüküne sahip olan maddenin "İşletmemiz, gelişen teknoloji ve dijitalleşmeyi iş hayatına entegre etmeyi hedefler." olduğu tespit edilmiştir.

#### 6.6.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapı geçerliliği, ölçek maddelerinin belirlenen yapıyı hangi seviyede doğru ölçtüğünün tespit edilmesini sağlamaktadır. Genel itibariyle yapılan araştırmalarda yapı geçerliliğini test etmek amacıyla, uç değer analizi, açımlayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmaktadır (Akyüz, 2018). Yapısal

eşitlik model analizinde ilk aşamayı doğrulayıcı faktör analizi oluşturmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinde yapılacak bir hata daha sonraki analizlerde hatalara neden olacaktır. Bu sebeple ölçek maddeleri ve yapılar arasındaki ilişkinin doğru tespit edilmesi gerekmektedir (Aksay ve Ay, 2016).

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeks değerleri aşağıda yer almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018):

- **χ2 Değeri:** Bu değer oluşturulan model ile verilerin uyum sağlayıp ağlamadığını göstermektedir.
- **χ2/sd Değeri:** χ2 değeri örneklem hacminden etkilenmektedir. Bu sebeple χ2/sd değerinin daha doğru sonuçlar verdiği ifade edilmektedir. Bu değerin 3 veya 3'ün altında olması modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu, 3 ve 5 aralığında olması ise modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.
- **GFI (Goodness of Fit Index):** Önerilen modelin uyum derecesini örneklem büyüklüğünden bağımsız incelemektedir.
- **AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index):** GFI değerinin serbestlik derecesine ayarlanması sonucu elde edilmektedir.
- **RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation):** Önerilen modelin örneklem kovaryansı ile uyum derecesini belirlemektedir. Bu aşamada da serbestlik derecesi dikkate alınmaktadır.
- **CFI (Comparative Fit Index):** Örneklem büyüklüğü ve serbestlik derecesinin dikkate alınarak analiz edilen modelin temel model ile kıyaslanmasını sağlamaktadır.
- **NFI (Normed Fit İndex):** χ2 nin gerektirdiği koşulları göz ardı ederek analiz edilen modelin temel model ile kıyaslanmasını sağlamaktadır.
- **SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual):** Örnekleme ve evrene ait kovaryanslar arasındaki artık kovaryasnaları analiz etmektedir.
- **IFI (Incremental Fit Index):** Önerilen modelin karmaşıklık düzeyini ve örneklem hacmini ele alarak modelin uyum derecesini analiz etmektedir.

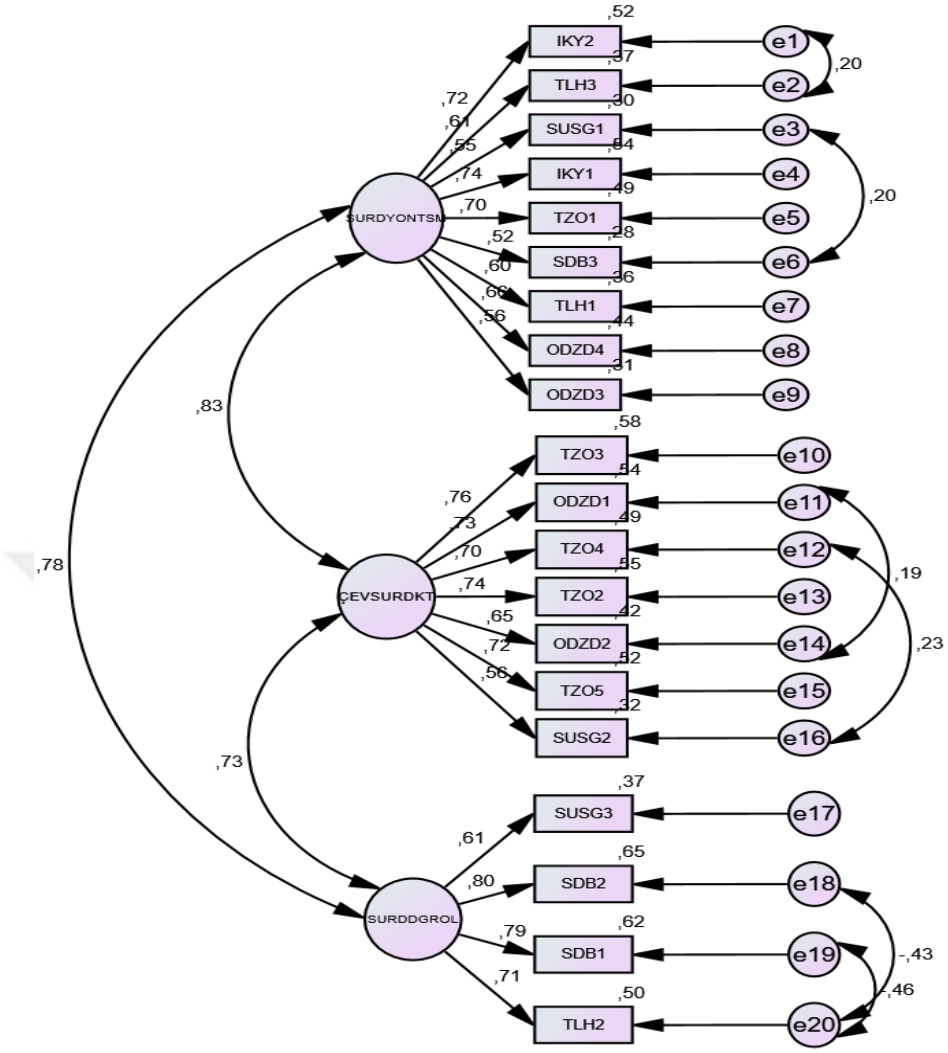
**Tablo 6.22: Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri**

| Uyum İndeksleri | İyi Uyum Ölçüleri | Kabul Edilebilir Uyum Ölçüleri |
|---|---|---|
| **χ2** | 0≤ X ²≤2sd | 2sd≤ X ²≤3sd |
| **χ2/sd (CMIN/DF)** | 0≤ X ²/sd ≤2 | 2< X ²/sd ≤5 |
| **P Değeri** | 0,05<p≤1 | 2< X ²/sd ≤5 |
| **RMSEA** | 0≤RMSEA≤0,05 | 0,05<RMSEA≤0,08 |
| **SRMR** | 0≤SRMR≤0,05 | 0,05<SRMR≤0,10 |
| **NFI** | 0,95≤NFI≤1,00 | 0,90≤NFI<0,95 |
| **TLI** | 0,97≤TLI≤1,00 | 0,95≤TLI <0,97 |
| **CFI** | 0,95≤CFI≤1,00 | 0,90≤CFI<0,95 |
| **GFI** | 0,95≤GFI ≤1,00 | 0,90≤GFI<0,95 |
| **IFI** | 0,95≤IFI≤1,00 | 0,90≤IFI<0,95 |
| **AGFI** | 0,90≤AGFI≤1,00 | 0,85≤AGFI<0,90 |
| **PGFI** | 0,95≤PGFI≤1,00 | 0,50≤PGFI<0,95 |

**Kaynak:** (Bentler ve Bonett, 1980; Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999; Bollen ve Long., 1993; Kline, 2015, Schermelleh-Engel vd., 2003; Byrn, 2001).

#### 6.6.2.2.1. Sürdürülebilir Değer Zinciri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu araştırmada Sürdürülebilir Değer Zinciri ölçeğine ilişkin yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi yapısının doğrulanması ve yapı geçerliğinin sağlanmasına yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Sürdürülebilir Değer Zinciri ölçeğine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Şekil 6.2'de yer almaktadır.




**Şekil 6.2: Sürdürülebilir Değer Zinciri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli**

Sürdürülebilir değer zinciri ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinden sonuçlarına göre üç alt boyut (Sürdürülebilirlik Yönetişimi, Çevresel Sürdürülebilirliğe Katkı, Sürdürülebilir Değer Oluşturma) ve 20 maddeden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştı. Sonuçlara göre oluşan yapının faktör yapısı AMOS 23 paket programında analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maksimum olasılık hesaplama metodu kullanılmıştır. DAF modelinin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir değer aralığında olmadığı tespit edilmiştir. Modelin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek amacıyla; e1-e2, e3-e6, e11-e14, e12-e16, e18-e20, e19-e20 hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmuştur. Sürdürülebilir Değer Zinciri ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 6.23: Sürdürülebilir Değer Zinciri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Madde Numarası | Madde | Std.Faktör Yükü |
|---|---|---|
| SRDIKY2 | Çalışanların güvenliğinin sağlanmasına ve sağlığına önem verir. | 0,721 |
| SRDZTHL3 | Uluslararası standartlara uyum sağlamayı hedefler. | 0,608 |
| SRDSUSG1 | Müşterinin geri bildirimlerine zamanında yanıt verir. | 0,545 |
| SRDIKY1 | İlgili sürdürülebilir faaliyetleri desteklemek için çalışanın sürdürülebilirlik bilincini artırmayı hedefler. | 0,737 |
| SRDZTZO1 | Tedarikçi seçiminde sürdürülebilir standartlar belirler. | 0,699 |
| SRDZSDB3 | İlgili bilgilerin müşteriye şeffaf bir şekilde ulaşmasını sağlar. | 0,525 |
| SRDZTLH1 | Satış sonrası hizmet için tersine lojistik faaliyetlerinin verimliliğinin artırılmasını hedefler. | 0,601 |
| SRDZODZD4 | Risk oluşumlarını önlemek için esnek bir finansal sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmeyi hedefler. | 0,663 |
| SRDZODZD3 | Halkın izlenimini desteklemek için marka yönetiminin kullanılmasına önem verir. | 0,557 |
| SRDZTZO3 | Üretimde atık oluşumunun azaltılmasını hedefler. | 0,765 |
| SRDZODZD1 | Yeşil malzemeleri benimser. | 0,733 |
| SRDZTZO4 | Tüm tedarik zinciri boyunca geri dönüştürülebilir teknolojilerin geliştirilmesi için fon sağlar. | 0,697 |
| SRDZTZO2 | Teslimatta sürdürülebilir ambalaj kullanmayı hedefler. | 0,739 |
| SRDZODZD2 | Tüm birincil faaliyetler arasında yenilenebilir enerji kullanmayı hedefler. | 0,645 |
| SRDZTZO5 | Tüm tedarik zinciri boyunca ulaşımda enerji tasarrufu elde etmeyi hedefler. | 0,724 |
| SRDZSUSG2 | Ürünlerin yaşam döngüsünün arttırılması için geri dönüşüm hizmeti verir. | 0,561 |
| SRDZSUSG3 | Sanal hizmet sağlamak için artırılmış gerçeklik teknolojisi kullanmayı hedefler. | 0,609 |
| SRDZSDB2 | Üretim verimliliğini artırmak için dijital teknikleri kullanır. | 0,804 |
| SRDZSDB1 | Kurum içinde genel bir bilgi sisteminin kurulmasını hedefler. | 0,790 |
| SRDZTLH2 | Toplumsal olayları şekillendirerek soyut değer oluşturmayı hedefler. | 0,709 |
| CMIN=474,603 | P=0,000 | GFI=0,893 |

| | | |
|---|---|---|
| DF=161 | RMSEA=0,071 | TLI=0,894 |
| CMIN/DF=2,948 | CFI=0, 910 | AGFI=0,860 |
| | SRMR=0,051 | N=388 |

Sürdürülebilir Değer Zinciri ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizinde 3 faktöre ve 20 maddeye ait standardize faktör yükleri ve madde kodları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Analiz neticesinde ilgili ölçeğe ait standardize faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda tüm maddelerin kalitesinin iyi seviyede olduğu söylenebilir. En yüksek faktör yüküne sahip ifadelerin "IKY2" kodlu, "Çalışanların güvenliğinin sağlanmasına ve sağlığına önem verir" ifadesi "TZO3" kodlu, "Üretimde atık oluşumunun azaltılmasını hedefler." ifadesi ile "SDB2" kodlu, "Üretim verimliliğini artırmak için dijital teknikleri kullanır." ifadesi olduğu görülmüştür. 388 anket verisi kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uyum iyiliği değerlerinin (CMIN=474,603, DF=161, CMIN/DF=2,948, P=0,000, RMSEA=0,071, CFI=0,910, SRMR=0,051, GFI=0,893, TLI=0,894, AGFI=0,860, N=388) açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşan üç faktörlü yapının verileri ile uyumlu olduğu ve modelin kabul edilebilirliğe sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

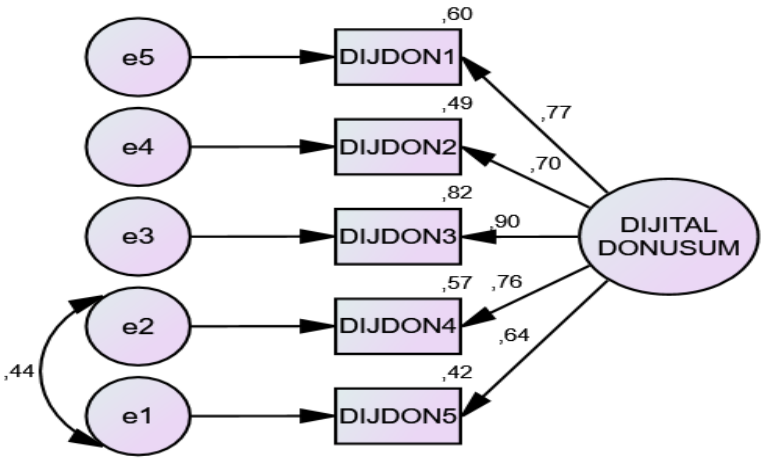
**Tablo 6.24: Sürdürülebilir Değer Zinciri Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri**

| **Uyum İndeksleri** | **Bulgular** | **Sonuç** |
|---|---|---|
| **χ2/sd (CMIN/DF)** | 2,948 | İyi uyum |
| **p** | 0,000 | Kabul edilebilir uyum |
| **RMSEA** | ,071 | Kabul edilebilir uyum |
| **SRMR** | ,051 | Kabul edilebilir uyum |
| **NFI** | ,871 | Kabul edilebilir uyum |
| **TLI** | ,894 | Kabul edilebilir uyum |
| **CFI** | ,910 | Kabul edilebilir uyum |
| **GFI** | ,893 | Kabul edilebilir uyum |
| **AGFI** | ,860 | Kabul edilebilir uyum |
| **PGFI** | ,685 | Kabul edilebilir uyum |

Ölçeğe ilişkin Tablo 6.24'te yer alan uyum indeks değerleri incelendiğinde yapı geçerliliğine yönelik bir problem tespit edilmemiş olmakla birlikte ilgili değerlerin ölçeğin üç faktörlü yapısını desteklediği görülmüştür.

#### 6.6.2.2.2. Dijital Dönüşüm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu araştırmada Dijital Dönüşüm ölçeğine ilişkin yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi yapısının doğrulanması ve yapı geçerliğinin sağlanmasına yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Dijital Dönüşüm ölçeğine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Şekil 6.3'te yer almaktadır.




**Şekil 6.3: Dijital Dönüşüm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli**

Dijital dönüşüm ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinden sonuçlarına göre ölçeğin bir boyut ve 5 maddeden oluştuğu sonucu elde edilmiştir. Sonuçlara göre oluşan yapının faktör yapısı AMOS 23 paket programında analiz edilmiştir. DAF modelinin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek amacıyla, e1-e2 hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmuştur. Elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maksimum olasılık hesaplama metodu kullanılmıştır. Dijital Dönüşüm ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 6.25: Dijital Dönüşüm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Madde numarası | Faktör Adı | St. Faktör Yükü |
|---|---|---|
| Dıjdn1 | Dijital Dönüşüm | ,774 |
| Dıjdn2 | Dijital Dönüşüm | ,701 |
| Dıjdn3 | Dijital Dönüşüm | ,904 |

| | | |
|---|---|---|
| Dıjdn4 | Dijital Dönüşüm | ,755 |
| Dıjdn5 | Dijital Dönüşüm | ,644 |
| CMIN=4,129 | P=,389 | GFI=0,996 |
| DF=4 | RMSEA=0,009 | TLI=1,000 |
| CMIN/DF=1,032 | CFI=1,000 | AGFI=0,984 |
| | SRMR=0,011 | N=388 |

Dijital dönüşüm ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizinde 1 faktöre ve 5 maddeye ait standardize faktör yükleri ve madde kodları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Analiz neticesinde ilgili ölçeğe ait standardize faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda tüm maddelerin kalitesinin iyi seviyede olduğu söylenebilir. Dijital Dönüşüm faktörünün en yüksek faktör yüküne sahip maddesinin "Dıjdn3" kodlu, "Farklı iş süreçleri arasında dijital teknolojilerle daha güçlü bir ağ oluşturmayı hedefler" ifadesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 388 anket verisi kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uyum iyiliği değerlerinin (CMIN=4,129, DF=4, CMIN/DF=1,032, P=,389, RMSEA=0,009, CFI=1,000, SRMR=0,011, GFI=0,996, TLI=1,000, AGFI=0,984, N=388) açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşan tek faktörlü yapının verileri ile uyumlu olduğu ve modelin kabul edilebilirliğe sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

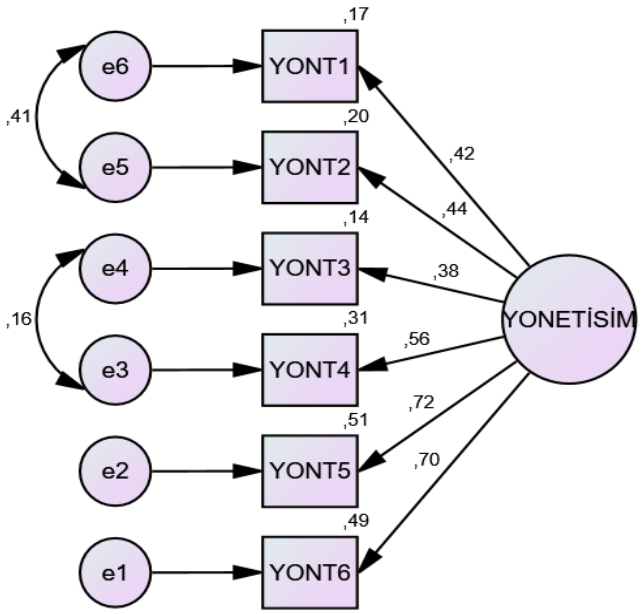
**Tablo 6.26: Dijital Dönüşüm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri**

| **Uyum İndeksleri** | **Bulgular** | **Sonuç** |
|---|---|---|
| **χ2/sd (CMIN/DF)** | 1,032 | İyi uyum |
| **p** | 0,389 | İyi uyum |
| **RMSEA** | 0,009 | İyi uyum |
| **SRMR** | 0,011 | İyi uyum |
| **NFI** | ,996 | İyi uyum |
| **TLI** | 1,000 | İyi uyum |
| **CFI** | 1,000 | İyi uyum |
| **GFI** | 0,996 | İyi uyum |
| **AGFI** | 0,984 | İyi uyum |

Ölçeğe ilişkin Tablo 6.26'da yer alan uyum indeks değerleri incelendiğinde yapı geçerliliğine yönelik bir problem tespit edilmemiş olmakla birlikte ilgili değerlerin ölçeğin tek faktörlü yapısını desteklediği görülmüştür.

#### 6.6.2.2.3. Yönetişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu araştırmada Yönetişim ölçeğine ilişkin yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi yapısının doğrulanması ve yapı geçerliğinin sağlanmasına yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Yönetişim ölçeğine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Şekil 6.4'te yer almaktadır.




**Şekil 6.4: Yönetişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli**

Yönetişim ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinden sonuçlarına göre ölçeğin bir boyut ve 6 maddeden oluştuğu sonucu elde edilmiştir. Sonuçlara göre oluşan yapının faktör yapısı AMOS 23 paket programında analiz edilmiştir. DAF modelinin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek amacıyla, e3-e4, e5-e6 hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmuştur. Elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maksimum olasılık hesaplama metodu kullanılmıştır. Yönetişim ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 6.27: Yönetişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Madde numarası | Faktör Adı | St. Faktör Yükü |
|---|---|---|
| Yont 1 | Yönetişim | ,416 |
| Yont 2 | Yönetişim | ,443 |
| Yont 3 | Yönetişim | ,376 |
| Yont 4 | Yönetişim | ,561 |
| Yont 5 | Yönetişim | ,716 |
| Yont 6 | Yönetişim | ,700 |
| CMIN=19,402 | P=0,000 | GFI=0,983 |
| DF=7 | RMSEA=0,068 | TLI=0,942 |
| CMIN/DF=2,772 | CFI=0, 973 | AGFI=0,950 |
| Ki-kare=19,4 | SRMR=0,031 | N=388 |

Yönetişim ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizinde 1 faktöre ve 6 maddeye ait standardize faktör yükleri ve madde kodları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Analiz neticesinde ilgili ölçeğe ait standardize faktör yüklerinin 0,32 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Yönetişim faktörünü oluşturan ifadeler içerisinde en yüksek faktör yüküne sahip ifadenin "Yont 5" kodlu, "İşletmemiz paydaşların isteklerine önem verir." ifadesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 388 anket verisi kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uyum iyiliği değerlerinin (CMIN=19,402, DF=7, CMIN/DF=2,772, P=,000, RMSEA=0,068 CFI=0,973 SRMR=0,031, GFI=0,983, TLI=0,942, AGFI=0,950, N=388) açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşan tek faktörlü yapının verileri ile uyumlu olduğu ve modelin kabul edilebilirliğe sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

**Tablo 6.28: Yönetişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri**

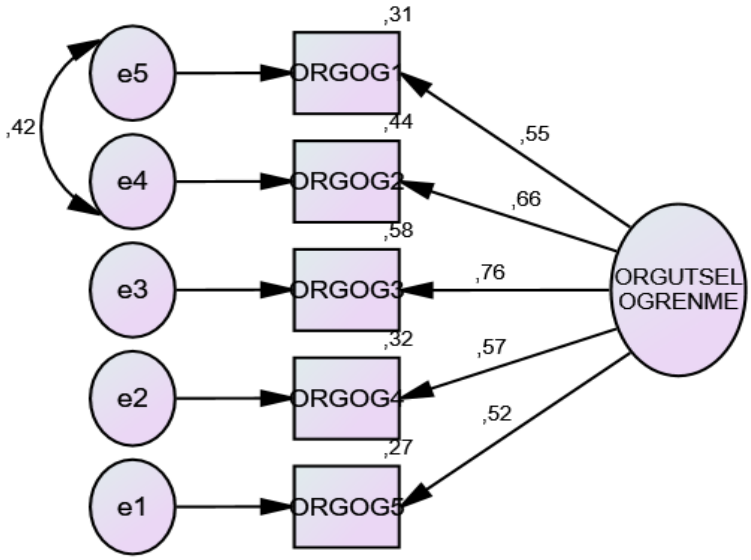
| Uyum İndeksleri | Bulgular | Sonuç |
|---|---|---|
| **χ2/sd (CMIN/DF)** | 2,772 | İyi uyum |
| **p** | ,000 | Kabul edilebilir uyum |
| **RMSEA** | 0,068 | Kabul edilebilir uyum |
| **SRMR** | 0,031 | İyi uyum |
| **NFI** | ,959 | İyi uyum |
| **TLI** | 0,942, | Kabul edilebilir uyum |
| **CFI** | 0,973 | İyi uyum |

| | | |
|---|---|---|
| **GFI** | 0,983 | İyi uyum |
| **AGFI** | 0,950 | İyi uyum |

Ölçeğe ilişkin Tablo 6.28'de yer alan uyum indeks değerleri incelendiğinde yapı geçerliliğine yönelik bir problem tespit edilmemiş olmakla birlikte ilgili değerlerin ölçeğin tek faktörlü yapısını desteklediği görülmüştür.

### 6.6.2.2.4. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu araştırmada Örgütsel Öğrenme ölçeğine ilişkin yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi yapısının doğrulanması ve yapı geçerliğinin sağlanmasına yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Örgütsel Öğrenme ölçeğine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Şekil 6.5'te yer almaktadır.




**Şekil 6.5: Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli**

Örgütsel Öğrenme ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinden sonuçlarına göre ölçeğin bir boyut ve 5 maddeden oluştuğu sonucu elde edilmiştir. Sonuçlara göre oluşan yapının faktör yapısı AMOS 23 paket programında analiz edilmiştir. DAF

modelinin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek amacıyla, e4-e5 hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmuştur. Elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maksimum olasılık hesaplama metodu kullanılmıştır. Örgütsel Öğrenme ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 6.29: Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| **Madde numarası** | **Faktör Adı** | **St. Faktör Yükü** |
|---|---|---|
| Orgog 1 | Örgütsel Öğrenme | 0,553 |
| Orgog 2 | Örgütsel Öğrenme | 0,660 |
| Orgog 3 | Örgütsel Öğrenme | 0,764 |
| Orgog 4 | Örgütsel Öğrenme | 0,568 |
| Orgog 5 | Örgütsel Öğrenme | 0,518 |
| CMIN=2,159 | P=0,707 | GFI=0,998 |
| DF=4 | RMSEA=0,000 | TLI=1,001 |
| CMIN/DF=,540 | CFI=1,000 | AGFI=,992 |
| | SRMR=0,011 | N=388 |

Örgütsel Öğrenme ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizinde 1 faktöre ve 5 maddeye ait standardize faktör yükleri ve madde kodları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Analiz neticesinde ilgili ölçeğe ait standardize faktör yüklerinin 0,5 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda tüm maddelerin kalitesinin iyi seviyede olduğu söylenebilir. Örgütsel Öğrenme değişkeninde en yüksek faktör yüküne sahip maddenin "Orgog 3" kodlu, "Paydaşlar ile olan etkileşim, işletmemizin teknolojik yenilikleri (spesifik yazılım, uygulamalar vb.) benimsemesini sağlar" ifadesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 388 anket verisi kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uyum iyiliği değerlerinin (CMIN=2,159, DF=4, CMIN/DF=,540, P=0,707, RMSEA=0,000 CFI=1,000, SRMR=0,011, GFI=0,998, TLI=1,001, AGFI=0,992, N=388) açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşan tek faktörlü yapının verileri ile uyumlu olduğu ve modelin kabul edilebilirliğe sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

**Tablo 6.30. Örgütsel Öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri**

| **Uyum İndeksleri** | **Bulgular** | **Sonuç** |
|---|---|---|
| **χ2/sd (CMIN/DF)** | ,540 | İyi uyum |
| **p** | 0.707 | İyi uyum |
| **RMSEA** | 0,000 | İyi uyum |

| | | |
|---|---|---|
| **SRMR** | 0,011 | İyi uyum |
| **NFI** | ,996 | İyi uyum |
| **TLI** | 1,001 | İyi uyum |
| **CFI** | 1,000 | İyi uyum |
| **GFI** | 0,998 | İyi uyum |
| **AGFI** | 0,992 | İyi uyum |

Ölçeğe ilişkin Tablo 6.30'da yer alan uyum indeks değerleri incelendiğinde yapı geçerliliğine yönelik bir problem tespit edilmemiş olmakla birlikte ilgili değerlerin ölçeğin tek faktörlü yapısını desteklediği görülmüştür.

### 6.6.3. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin güvenilirlik derecesi, Cronbach Alfa değerleri ile ölçümlenmiştir. "Cronbach's Alpha" katsayısı ölçekte yer alan ifadelerin bağdaşık yapısını açıklamak ve belirlemek için kullanılmaktadır. Cronbach Alfa katsayısının yüksek olması ölçekteki ifadelerin birbiriyle tutarlı olduğunu ifade etmektedir. Cronbach alfa değerlerinin bulunduğu aralığın güvenilirlik derecesi incelendiğinde; 0-0,40 aralığındaki değerler ölçeğin güvenilir bir yapıda olmadığını, 0,40-0,60 arasında olması ölçeğin düşük güvenilirlikte olan bir yapıya sahip olduğunu, 0,60-0,80 arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir bir yapıya sahip olduğunu, 0,80-1,00 arasında olması ölçeğin yüksek güvenilirlikte bir yapıda olduğunu göstermektedir (Uzunsakal ve Yıldız, 2018).

**Tablo 6.31: Ölçeklerin Güvenilirlik Oranları**

| Ölçekler | İfade Sayıları | Cronbach's Alpha |
|---|---|---|
| **YÖNETİŞİM** | 6 | 0,783 |
| **ÖRGÜTSEL ÖĞRENME** | 5 | 0,795 |
| **DİJİTAL DÖNÜŞÜM** | 5 | 0,893 |
| **SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER ZİNCİRİ** | 20 | 0,937 |
| • Sürdürülebilir Yönetişim | 9 | 0,881 |
| • Çevresel Sürdürülebilirliğe Katkı | 7 | 0,879 |

| | | |
|---|---|---|
| • Sürdürülebilir Değer Oluşturmak | 4 | 0,789 |

Tablo 6.31'de yer alan değerler incelendiğinde dijital dönüşüm, sürdürülebilir değer zinciri ölçeği ve sürdürülebilir değer zinciri ölçeğinin alt boyutlarından birisi sürdürülebilir yönetişim ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu, sürdürülebilir değer zinciri ölçeğinin diğer alt boyutu sürdürülebilir değer oluşturma boyutunun oldukça güvenilir olduğu, yönetişim ve örgütsel öğrenme ölçeklerinin de oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 6.6.4. Normallik ve Homojenlik Testi

Araştırmalarda verilerin normal dağılım gösterip göstermemesi daha sonra yapılacak analiz türünün belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Eğer veriler normal dağılım göstermekteyse veri analizi için parametrik testler kullanılmaktadır. Veriler normal dağılım göstermemekte ise veri analizi için non-parametrik testler kullanılmaktadır. Bir araştırmada veri setinin normal dağılım gösterip göstermemesi çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenerek tespit edilebilmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde farklı araştırmacılar çarpıklık ve basıklık değerlerinin bulunması gereken aralıkları farklı tanımlamışlardır. Büyüköztürk vd. (2011), bu değerlerin -1 ve +1 arasında olmasının yeterli olacağını belirtmişlerdir. Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması gerektiğine vurgu yapmışlardır. George ve Mallery (2010), bu değerlerin -2 ve +2 arasında olması gerektiğini belirtmişlerdir.

**Tablo 6.32: Değişkenler ve Alt Boyutlarına İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

| Değişkenler | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|---|---|---|---|---|
| **Yönetişim** | 3,9308 | ,02954 | ,621 | ,643 |
| **Örgütsel Öğrenme** | 3,8660 | ,03054 | -,559 | 1,132 |
| **Dijital Dönüşüm** | 3,8407 | ,04040 | -,863 | ,948 |
| **Sürdürülebilir Değer Zinciri** | 3,8106 | ,03180 | -,523 | ,521 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Sürdürülebilir Yönetişim** | 4,0455 | ,03013 | -,863 | 1,686 |
| **Çevresel Sürdürülebilirliğe Katkı** | 3,6410 | ,03972 | -,477 | ,151 |
| **Sürdürülebilir Değer Oluşturmak** | 3,5786 | ,04100 | -,581 | ,196 |
| **n=388** | | | | |

Araştırma sürecinde katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda Yönetişim ölçeğinin aritmetik ortalamasının 3,9308 olduğu, çarpıklık değerinin 0,621 ve basıklık değerinin ,643 olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Öğrenme ölçeğinin aritmetik ortalamasının 3,8660 olduğu, çarpıklık değerinin -0, 559 ve basıklık değerinin 1,132 olduğu saptanmıştır. Dijital Dönüşüm ölçeğinin aritmetik ortalamasının 3,8407 olduğu, çarpıklık değerinin -0, 863 ve basıklık değerinin 0,948 olduğu görülmüştür. Sürdürülebilir Değer Zinciri ölçeğinin aritmetik ortalamasının 3,8106 olduğu, çarpıklık değerinin -0, 523 ve basıklık değerinin 0,521 olduğu tespit edilmiştir. Sürdürülebilir değer zincirinin alt boyutlarından olan sürdürülebilir yönetişim aritmetik ortalamasının 4,0455, çarpıklık değerinin -0, 863 ve basıklık değerinin 1,686 olduğu, çevresel sürdürülebilirliğe katkı boyutunun aritmetik ortalamasının 3,6410, çarpıklık değerinin -0, 477 ve basıklık değerinin ,151 olduğu, sürdürülebilir değer oluşturma boyutunun ise aritmetik ortalamasının 3,5786, çarpıklık değerinin-0,581 ve 0,196 olduğu sonucu elde edilmiştir. Değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 aralığında değiştiği görülmektedir. Dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmada yer alan değişkenlerin firmaların toplam satışları içerisindeki ihracat satış oranları gruplarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan karar verebilmek amacıyla homojenlik testi yapılmış olup sonuçlara Tablo 6.33'te yer verilmiştir.

**Tablo 6.33: Araştırma Değişkenlerinin Levene's Testi Sonuçları**

| Değişken ismi | Levene Statistic | P değeri |
|---|---|---|
| **Yönetişim** | 0,994 | ,421 |
| **Örgütsel Öğrenme** | 0,244 | ,943 |
| **Dijital Dönüşüm** | 0,240 | ,945 |
| **Çevresel Sürdürülebilirliğe Katkı** | 0,352 | ,881 |
| **Sürdürülebilir Değer Oluşturmak** | 1,140 | ,339 |
| **Sürdürülebilir Yönetişim** | 0,973 | ,434 |

Araştırmada yer alan değişkenlere yönelik veri seti üzerinde firmaların toplam satışları içerisindeki ihracat satış oranları gruplarına göre gerçekleştirilen levene's testi bulguları incelendiğinde, tüm değişkenler için grup varyanslarının ($p>0.05$) gruplar içerisinde homojen dağılım gösterdiği görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda verilerin normal dağıldığı ve varyansların gruplara homojen dağıldığı sonucuna ulaşıldığından parametrik testlerin yapılması uygun bulunmuştur.

### 6.6.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon en geniş anlamıyla değişkenler arasındaki ilişkinin ölçüsüdür. İlişkili verilerde, bir değişkenin büyüklüğündeki değişiklik, başka bir değişkenin büyüklüğündeki değişiklikle aynı (pozitif korelasyon) veya ters (negatif korelasyon) yönde ilişkilidir. Çoğunlukla korelasyon terimi, iki sürekli değişken arasındaki doğrusal ilişki bağlamında kullanılmaktadır. Pearson korelasyon katsayısı tipik olarak ortaklaşa normal dağılım gösteren veriler (iki değişkenli normal dağılımı takip eden veriler) için kullanılmaktadır. Normal olmayan şekilde dağılmış sürekli veriler, sıralı veriler veya ilgili aykırı değerlere sahip veriler için, Spearman sıra korelasyonu kullanılabilmektedir. Her iki korelasyon katsayısı da -1 ila +1 aralığında olacak şekilde ölçeklendirilmektedir. Burada 0, doğrusal veya sıradan bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişki güçlendikçe düz bir çizgiye (Pearson korelasyonu) veya sürekli artan veya azalan bir eğriye yaklaşmaktadır. Sonuçların istatistiksel anlamlılığını belirlemek ve verilerin örneklendiği popülasyondaki ilişkinin gücünü tahmin etmek için kullanılmaktadır (Schober vd., 2018).

Araştırma bu bölümünde, dijital dönüşüm, yönetişim, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir değer zinciri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup analiz sonucunda elde edilen bulgulara Tablo 6.34'te yer verilmiştir.

**Tablo 6.34: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi**

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.. Dijital Dönüşüm | Pearson Correlation | 1 | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | | | | |
| 2.Yönetişim | Pearson Correlation | ,374* | 1 | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | | | | |
| 3. Örgütsel Öğrenme | Pearson Correlation | ,581** | ,579** | 1 | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | | |
| 4.Çevresel Sürdürülebilirliğe Katkı | Pearson Correlation | ,493* | ,387* | ,481* | 1 | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | | |
| 5. Sürdürülebilir Değer Oluşturmak | Pearson Correlation | ,666** | ,362* | ,482* | ,672** | 1 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | |
| 6.Sürdürülebilirlik Yönetişimi | Pearson Correlation | ,608** | ,562** | ,579** | ,703** | ,669** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bu çalışmada yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 6.34'teki değerler dikkate alınarak yorumlanmıştır. Tablo 6.34'te yapılan korelasyon analizi sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- Dijital dönüşümünün yönetişim (r:,374; p<0,01) ile arasında pozitif yönde ve güçlü ilişki, örgütsel öğrenme (r:,581; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde çok güçlü ilişki, çevresel sürdürülebilirliğe katkı (r:,493; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü ilişki, sürdürülebilir değer oluşturmak boyutu (r:,666; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde çok

güçlü ilişki, sürdürülebilirlik yönetişimi boyutu (r:,608; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde çok güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

- Yönetişimin örgütsel öğrenme (r: ,579; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde çok güçlü ilişki, çevresel sürdürülebilirliğe katkı (r: ,387; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü ilişki, sürdürülebilir değer oluşturmak boyutu (r:,362; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü ilişki, sürdürülebilirlik yönetişimi boyutu (r:,562; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde çok güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Örgütsel öğrenmenin çevresel sürdürülebilirliğe katkı (r: ,481; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü ilişki, sürdürülebilir değer oluşturmak boyutu (r:,482; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü ilişki, sürdürülebilirlik yönetişimi boyutu (r:,579; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde çok güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Çevresel sürdürülebilirlik boyutunun sürdürülebilir değer oluşturmak boyutu (r:,672; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü ilişki, sürdürülebilirlik yönetişimi boyutu (r:,703; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde çok güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Sürdürülebilir değer oluşturmak boyutunun sürdürülebilirlik yönetişimi boyutu (r:,669; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde çok güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi bulgularına göre değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde; gelişen teknolojilere uyum sağlayan, dijitalleşmeyi iş hayatına entegre etmeyi başaran, dijital kanalları kullanarak bilgi alışverişi sağlayabilen, verileri depolayabilen, verimli bir müşteri arayüzü oluşturan işletmelerin paydaşları ile arasında uzun vadeli ve güvene dayanan ilişkiler kurdukları, paydaşlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin daha verimli bir şekilde izlendiği ve kontrol edilebildiği, paydaşların isteklerine daha hızlı cevap verebildikleri görülmektedir. Ayrıca dijitalleşme sürecine adapte olan örgütlerin öğrenmesi de daha hızlı ve kolay olarak gerçekleşmektedir. Dijital ağlar aracılığı ile bilgileri edinebilmekte, bilgi üretebilmekte ve bilgiyi daha etkin bir şekilde dağıtabilmektedir. Paydaşlarla daha hızlı ve iyi iletişim kurarak paydaşların iş kültürünü anlamalarına yardımcı olmasını sağlamaktadır. Ayrıca dijitalleşme ile işletme çalışanları kendilerini mesleki açıdan geliştirebilme imkânı bulmaktadır.

Analiz sonuçları, dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zincirinin alt boyutları ile de güçlü ve çok güçlü ilişki olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda dijitalleşmenin değer zinciri boyunca akıcı bir iletişim sağladığı ve paydaş etkileşimi sağladığı söylenebilmektedir. Dijitalleşme atık yönetimini de etkin kılarak atık ürünlerin yeniden kullanılmasına ve tasarlanmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca dijitalleşme bir kurumda şeffaflığı ve açıklığı sağlayarak paydaşlar arasındaki iş birliğini de arttırmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçları ele alındığında yönetişim ve örgütsel öğrenme arasında da çok güçlü bir ilişki olduğunu görmekteyiz. Bu çerçevede iyi bir yönetişim yapısının oluşmasında örgütsel öğrenmenin, öğrenen organizasyon olabilmek için de iyi bir yönetişim yapısının olması gerektiği karşımıza çıkmaktadır. Yönetişimin sürdürülebilir değer zincirinin alt boyutları ile de güçlü ve çok güçlü ilişkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Bu doğrultuda paydaşları ile güvene dayanan ilişkiler kurabilen işletmelerin daha etkin bir değer zinciri yönetimi sağlayabildiklerini söylemek mümkündür. Eğer bir kurum iyi bir yönetişim yapısı oluşturabilmişse değer ve sürdürülebilir bir değer zinciri oluşturabilmesi faaliyetlerini daha sağlıklı yürütebilmektedir.

Örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir değer zincirinin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde aralarında güçlü ve çok güçlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Değer zincirlerinde yer alan paydaşlar birbirleriyle etkileşim içerine girerek öğrenme ve yetenek geliştirme sağlayabilmektedirler. Ayrıca örgütsel öğrenmenin bilgi üreterek ya da bilgiyi edinerek değerlendirmesi ve sonrasında ise bu bilgilerin dağıtılmasına olanak tanıması ile değer zincirinde yer alan tüm paydaşların da bu süreçten yararlanmasına imkân sunduğu söylenebilmektedir.

### 6.6.6. Araştırma Modelinin (Yapısal Eşitlik Modellemesi) Analizi ve Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişim ve örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini belirlemek amacıyla araştırma modeli oluşturulmuş olup test edilmiştir. Teorik çerçeve ele alınarak oluşturulan araştırma modelini test etmek için yapısal eşitlik modeli oluşturularak yol analizleri yapılmıştır. Yapısal eşitlik modeli gizli ve gözlemlenen

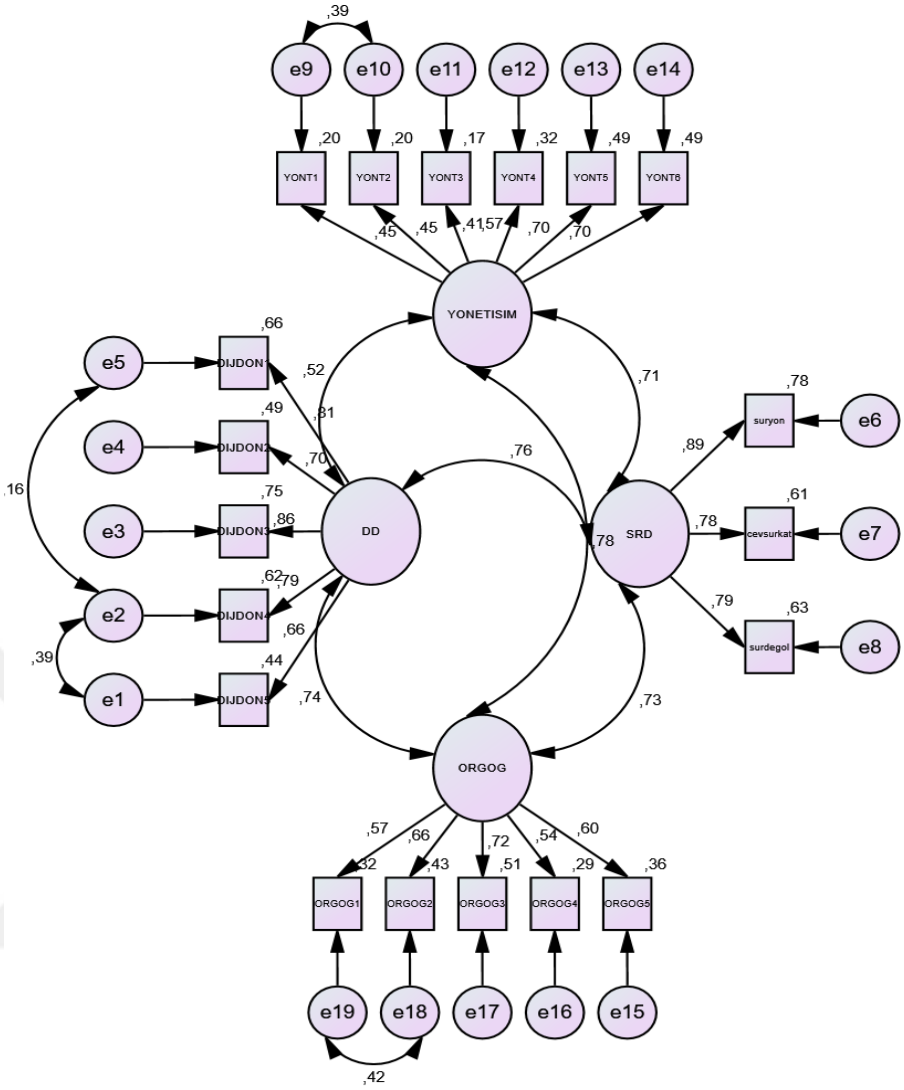
değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için oluşturulan yaygın bir modelleme aracı olarak kabul görmektedir. Özellikle davranışsal ve sosyal bilimler alanlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modelleri, çeşitli çok değişkenli analiz tekniklerinin bir birleşimi olarak görülebilmektedir. (Brandmaier vd., 2013).

Araştırma doğrultusunda oluşturulan yapısal eşitlik modelinde dijital dönüşüm, sürdürülebilir değer zinciri, yönetişim ve örgütsel öğrenme örtük değişkenlerdir. Model yönetişimin ve örgütsel öğrenmenin dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu varsayımı ile oluşturulmuş ve modelde aracılık etkisi incelenmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla teorik çerçeve ele alınarak oluşturulan araştırma modelinde öncelikle dijital dönüşüm, sürdürülebilir değer zinciri, yönetişim ve örgütsel öğrenme değişkenlerinin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış olup sonrasında bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonrasında ise yapısal eşitlik modeli kurularak değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler incelenmiş olup hipotezler test edilmiştir.

#### 6.6.6.1. Ölçüm Modelinin Değerlendirmesi

Dijital dönüşüm, yönetişim, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir değer zinciri olmak üzere 4 örtük değişken Şekil 5.1' deki modelde bir araya getirilmiştir. Ölçüm modelinde tahminleme yöntemi olarak maksimum olabilirlik yöntemi kullanılmıştır. Oluşturulan ölçüm modelinde dört değişken bir bütün olarak incelenmiştir. Ölçüm modelinin model uyum indeksleri değerlendirildikten sonra araştırmanın yapısal modeli oluşturulmuştur. Yapısal modelde değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler incelenmiş ve araştırma hipotezleri test edilmiştir.




**Şekil 6.6: Araştırmanın Ölçüm Modeli**

Araştırmanın ölçüm modelinde gözlemlenen değişkenlerin standardize regresyon katsayı değerleri incelendiğinde; dijital dönüşüm değişkeni için 0,661-0,861; yönetişim değişkeni için 0,407-0,702; örgütsel öğrenme değişkeni için 0,538-0,715; sürdürülebilir değer zinciri için ise 0,782-0,885 değerleri aralığında olduğu görülmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri test eden ölçüm modelinin uyum indeks değerlerini iyileştirmek için modifikasyon önerileri dikkate alınarak e1-e2, e2-e5, e9-e10 ve e18-e19 hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmuştur.

**Tablo 6.35: Ölçüm Modeline Yönelik Uyum İyiliği Değerleri**

| **Uyum İndeksleri** | **Bulgular** | **Sonuç** |
|---|---|---|
| **χ2/sd (CMIN/DF)** | 2,855 | Kabul edilebilir uyum |
| **p** | 0.000 | Kabul edilebilir uyum |

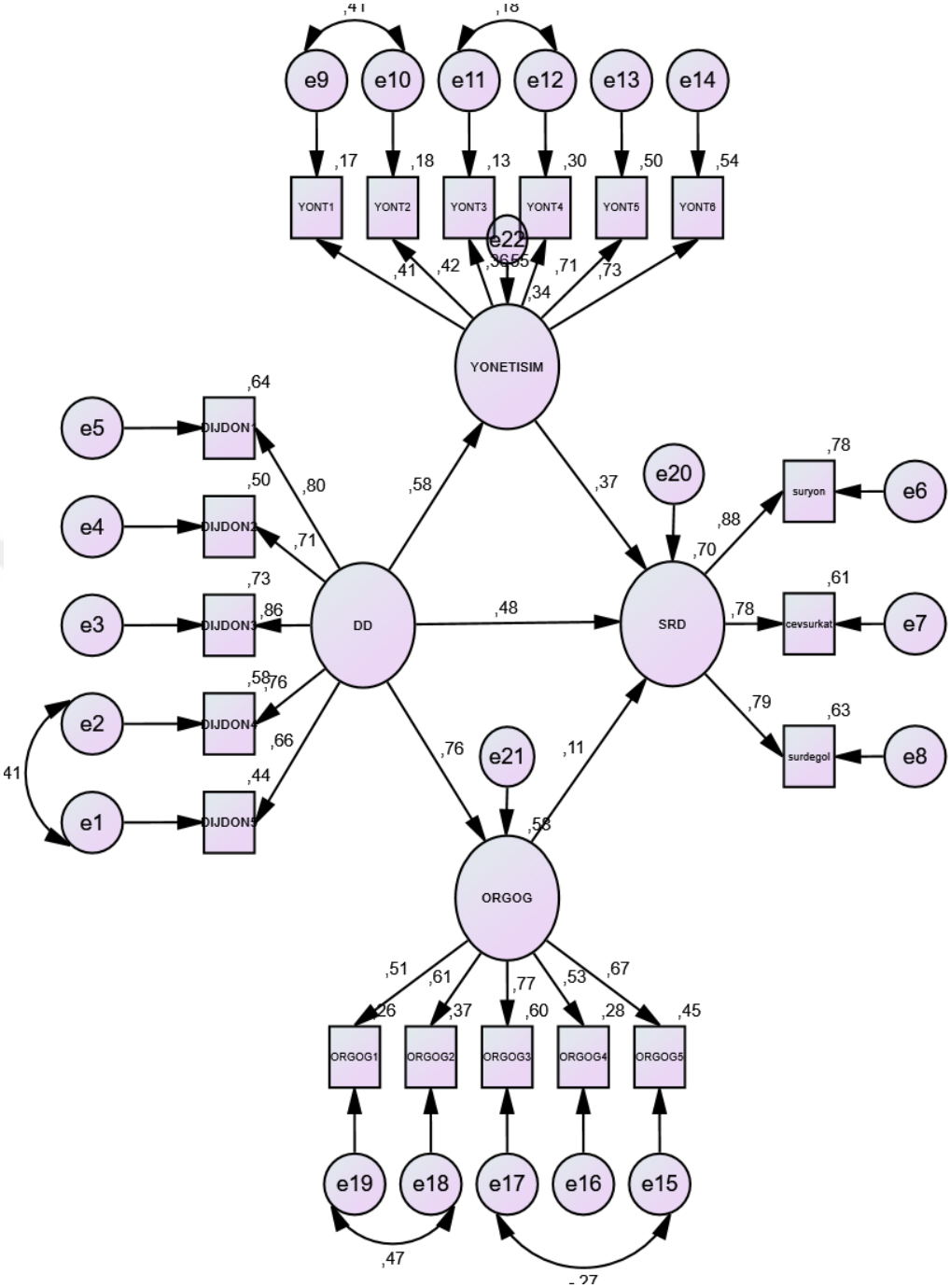
| | | |
|---|---|---|
| **RMSEA** | 0,069 | Kabul edilebilir uyum |
| **NFI** | 0,886 | Kabul edilebilir uyum |
| **TLI** | 0,906 | Kabul edilebilir uyum |
| **CFI** | 0,922 | Kabul edilebilir uyum |

Araştırmanın ölçüm modeline ilişkin uyum indeksleri incelendiğine elde edilen değerlerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçüm modelinden elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modeli oluşturulması için gerekli şartların sağlandığını göstermektedir.

#### 6.6.6.2. Araştırmanın Yapısal Modelinin Değerlendirilmesi

Yapısal eşitlik modeli teorik çerçeveden hareket edilerek oluşturulan, değişkenler arasındaki yapısal ilişkilerin ve önerilen modelin test edilmesini sağlayan istatistiksel bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. YEM, psikoloji, ekonomi, sosyoloji, eğitim, sağlık gibi alanlarda ada sıklıkla kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modeli araştırmada yer alan gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modelinde temel amaç teorik modelin doğruluğunun test edilmesini ve model ile veri arasındaki uygunluğun belirlenmesini sağlamaktır (Alkış, 2016). Bu doğrultuda araştırmada teorik çerçeveye dayanarak oluşturulan modellerin desteklenip desteklenmediğini belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

Araştırmanın teorik modeli Şekil 5.1'de yer almaktadır. Elde edilen veriler öncelikle açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra ise doğrusal faktör analizi ile yapı geçerliliği ölçülmüştür. Ölçüm modeli sonuçları değerlendirildiğinde ise ölçüm modelinin kabul edildiği görülmüştür. Oluşturulan araştırmanın yapısal modelleri ile hipotezler test edilmiştir. Araştırma dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişim ve örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini ölçmeyi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişim ve örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini ölçmek amacıyla yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur.




**Şekil 6.7: Araştırmanın Yapısal Modeli**

Şekil 6.7'deki yapısal eşitlik modelinde model uyum indekslerini iyileştirmek amacıyla e1-e2, e9-e10, e11-e12, e15-e17 ve e18-e19 arasında kovaryans oluşturulmuştur. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde, elde edilen bulguların kabul edilebilir ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Bu değerler modelin verilerle uyumlu olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6.36: Yapısal Eşitlik Modeli 1 Uyum İndeksleri**

| Uyum Ölçüleri | YEM-1 | |
|---|---|---|
| | **Elde Edilen Bulgular** | **Sonuç** |
| **P değeri** | 0,000 | Kabul edilebilir uyum |
| **$x^2$/sd** | 3,219 | Kabul edilebilir uyum |
| **RMSEA** | 0,076 | Kabul edilebilir uyum |
| **SRMR** | 0,030 | İyi Uyum |
| **CFI** | 0,907 | Kabul edilebilir uyum |
| **GFI** | 0,886 | Kabul edilebilir uyum |
| **TLI** | 0,888 | Kabul edilebilir uyum |
| **AGFI** | 0,848 | Kabul edilebilir uyum |
| **IFI** | 0,914 | Kabul edilebilir uyum |
| **NFI** | 0,884 | Kabul edilebilir uyum |
| **RFI** | 0,846 | Kabul edilebilir uyum |

Tablo 6.37'deki regresyon ağırlıkları ve hipotez sonuçlarına yer verilmiştir. Model içinde yer alan dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (β=0,476 p<0.05) olduğu görülmüştür. Dijital dönüşümün yönetişim üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (β=0,584 p<0.05) tespit edilmiştir. Bu bağlamda H2 hipotezi kabul edilmiştir. Dijital dönüşümün örgütsel öğrenme üzerinde de anlamlı ve pozitif yönde etkiye (β=0,762; p<0.05) sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda H3 hipotezinin de kabul edildiği görülmektedir. Yönetişimin sürdürülebilir değer zinciri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmış olup H4 (β=0,371; p<0.05) hipotezi doğrulanmıştır. Ancak örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir değer zinciri üzerinde anlamlı bir etkisine (p>0.05) rastlanılmamıştır. Bu sebeple H5 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 6.37: Yapısal Eşitlik Modeli-1 Regresyon Ağırlıkları ve Hipotez Sonuçları**

| Yapısal İlişkiler | Standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β) | Standart Hata | Kritik Oran | $R^2$ | P | Hipotezler | Hipotez Sonuçları |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **YONETISIM <---DD** | 0,584 | 0,056 | 7,967 | ,341 | 0,006 | **H2** | **Kabul edildi** |
| **ORGUTSEL_OGRENME <---DD** | 0,762 | 0,080 | 9,543 | ,581 | 0,005 | **H3** | **Kabul edildi** |
| **SDRZ<---DD** | 0,476 | 0,075 | 5,302 | ,697 | 0,003 | **H1** | **Kabul edildi** |
| **SDRZ<--- ORGUTSEL_OGRENME** | 0,108 | 0,064 | 1,406 | | 0,229 | **H5** | **Redde dildi** |
| **SDRZ<--- YONETISIM** | 0,371 | 0,109 | **4,963** | | **0,016** | **H4** | **Kabul edildi** |

p<0.05

YEM modeli oluşturulmuş olup AMOS 23 programında değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri test etmek için gerçekleştirilmesi sonucunda örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir değer zinciri arasındaki nedensel ilişki dışında diğer yolların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 6.6.6.3. Aracılık Etkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın teorik modelinde yer alan dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişim ve örgütsel öğrenmenin aracılık etkisi bootstrap tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Dolaylı etkiler, doğrudan etkiler, $R^2$ değerleri, t, p değerleri ve yol katsayıları elde edilmiştir. Modelin analiz edime sürecinde bootstrap tekniğiyle 5000 defa yeniden örnekleme yapılarak elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Modelde regresyon analizi temeline dayanan paralel çoklu aracılık analizi yapılmıştır. Bu çalışmada birden fazla değişkenin aracılık rolü incelendiğinden çoklu paralel aracılık modeli kullanılmıştır.

Basit aracılık etkisinin ayrı olarak ölçülmesi dışında bir model oluşturarak çoklu paralel aracılık etkisini ölçmek avantaj sağlamaktadır. Bu bağlamda toplam dolaylı etki test edilerek çoklu aracılığa ilişkin sonuçların tespit edilmesine olanak tanınmaktadır. Ayrıca basit aracılık modelde göz ardı edilen değişkenlerden dolayı ortaya çıkan parametre yanlılık olasılığı minimuma indirgenebilmektedir. Aynı zamanda basit aracılık modellerinde göz ardı edilen değişkenlerden kaynaklı parametre sapma ihtimali de azalmaktadır (Preacher & Hayes, 2008, aktaran Çelik, 2022).

**Tablo 6.38: Araştırma Modeline Yönelik Değişkenler Arasındaki Dolaylı (Aracılık) Etkisi**

| Aracı Etki | Standartlaştırılmış endirekt etki (β) | Bootstrap(Lower Bounds/Upper Bounds) %95 Güven Aralığı | P | Hipotezler | Hipotez Sonuçları |
|---|---|---|---|---|---|
| **DD → YONETISIM → SRD** | 0,215 | | | **H6** | **Kabul edildi** |
| **DD → OROG→ SRD** | 0,084 | | | **H7** | **Kabul edildi** |
| **Toplam Dolaylı Aracılık Etkisi** | 0,299 | ,149-,461 | **0,002** | | |

Yapılan analiz sonucunda Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişimin ve örgütsel öğrenmenin aracılık etkisi (β=0,299) olduğu ve bu etkinin de anlamlı ve pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her bir aracı değişkenin ayrı ayrı dolaylı etkileri incelendiğinde yönetişimin (β =0,215), örgütsel öğrenmenin ise (β =0,084) etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1986 yılından Baron ve Kenny tarafından açıklanan nedensel ilişkilere yönelik aracılık etkisi günümüze kadar gelen süreçte büyük ilgi görmüştür. Ancak son yıllarda Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği aracılık etkisine ilişkin yöntemlerin güçlü bir yöntem olmadığı, bazı hataları barındırdığı ileri sürmektedir. Bu yöntem yerine bootstrap tekniği ile yapılan analiz sonuçlarının geçerliliğinin daha fazla olduğu ileri sürülmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2021).

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan 7 tane hipotez test edilmiştir. Analiz sonucunda 6 hipotez desteklenirken, 1 hipotez desteklenmemiştir. Hipotezler ve hipotezlere ilişkin sonuçlara Tablo 6.28'de yer verilmiştir.

**Tablo 6.39: Araştırma Doğrultusunda Test Edilen Hipotezlere İlişkin Sonuçlar**

| | **Hipotezler** | **Sonuç** |
|---|---|---|
| **H1** | *Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.* | **Kabul edildi** |
| **H2** | *Dijital dönüşümün yönetişim üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.* | **Kabul edildi** |
| **H3** | *Dijital dönüşümün örgütsel öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.* | **Kabul edildi** |
| **H4** | *Yönetişimin sürdürülebilir değer zinciri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.* | **Kabul edildi** |
| **H5** | *Örgütsel Öğrenmenin sürdürülebilir değer zincirinin üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.* | **Reddedildi** |
| **H6** | *Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.* | **Kabul edildi** |
| **H7** | *Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır.* | **Kabul edildi** |

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllardaki sanayileşmenin ve nüfusun artması, tüketim çılgınlığı gibi durumlar kıt kaynakların azalmasına, çevre kirliliğinin artmasına ve ekolojik dengede bozulmaya neden olmaktadır. Bu durum hem mevcut hem de gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanması açısından endişe duyulmasına sebep olmaktadır. Kaynakların giderek azaldığı ve küresel ısınmanın arttığı tüm dünya tarafından bilinmektedir. Tüm dünyadaki bu farkındalık sürdürülebilirlik kavramının önemini ön plana çıkarmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı günümüzde işletmeler için de önem arz etmektedir. İşletmelerin misyon ve vizyonlarında sürdürülebilirliğe de yer vermeleri gerekmektedir. İşletmeler tüm faaliyetlerinde çevresel zararı en aza indirgeyerek hareket etme eğiliminde olmalıdırlar. Üretim, pazarlama, lojistik, tedarik faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve yönetim altyapısından oluşan değer zincirlerinde sürdürülebilirliğin esas alan işletmelerin rekabette avantaj sağlayacağı ve çevre dostu faaliyetler ile kurumsal itibarının artacağı ileri sürülmektedir. Üretim sürecinde sürdürülebilirliği amaçlayan işletmelerin, geri dönüşümlü malzemelerin ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımına önem verdiği görülmektedir. Ayrıca etkin bir atık yönetimi uygulaması ile çevresel zararı azaltmayı amaçlamaktadırlar. Bu işletmeler insan kaynakları yönetiminde de sürdürülebilirliği hedeflemektedirler. Çalışanlarını çevreye duyarlı olmaları için yönlendirmekle birlikte çevre dostu teknolojilerin kullanımına da öncelik vermektedirler.

Sürdürülebilir değer zinciri dönüşümünü mümkün kılan faktörlerin başında ise dijital dönüşüm gelmektedir. Dijital teknolojiler pazarın ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verilebilmesine, paydaşlar arasında bilgi alışverişine, üretim verimliliğini arttırmaya, yenilebilir enerjilerin kullanımına, atıkların geri dönüştürülebilmesine olanak tanımaktadır. Kurumsal kirliliğin azaltılmasında da önemli bir rol oynamaktadır.

Sürdürülebilir değer zinciri oluşturmaya yardımcı olan diğer bir unsur ise yönetişim kavramıdır. Değer zincirinde bazı katılımcıların diğer katılımcılara kıyasla daha fazla yetkiye sahip olma durumu ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte zincirin nasıl yönetilmesi ve koordine edilmesi gerektiği sorularının cevabını yönetişim karşılamaktadır. Değer zincirinde yer alan kaynakların hareketi, tahsis edilmesi ve zincirde yer alan katılımcılar arasındaki bağlantılar yönetişim sistemleri tarafından belirlenmektedir. Yönetişim, hesap verilebilirliği, şeffaflığı ve katılımı sağlamaktadır.

Bu sayede paydaşlar arasında oluşan güven sorunlarını azaltmaktadır. Paydaşların katılımının işletmeler için avantaj oluşturduğu ve çevresel sorunların çözümünde ortak hareket etmeye teşvik ettiği ileri sürülmektedir. Küreselleşen dünyada sosyal, ekonomik ve çevresel olumsuzluklar, paydaşların iş birliği ile azaltılabilmektedir.

Örgütsel öğrenmenin de sürdürülebilir değer zincirinin oluşumuna ve devamlılığının sağlanmasına etki ettiği vurgulanmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, sürdürülebilir çözümler oluşturabilmek için paydaşlarla bilgi alışverişinde bulunma ve ortak bakış açısı oluşturabilme felsefesine sahiptirler.

Araştırma doğrultusunda analizler yapılmış olup analiz sonucunda elde edilen bulgular ele alınarak araştırma hipotezleri yorumlanmış ve literatürde yer alan çalışmalar ile karşılaştırılarak sonuçlar kısmında sunulmuştur. Bulgular ve sonuçlar ışığında sunulan önerilere, öneriler kısmında yer verilmiştir.

**Sonuçlar:** Araştırma dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişim ve örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren ihracatçı firmalarda istihdam edilen yönetici/ müdür ve işletme sahip/ ortaklarından anket yoluyla veriler toplanmıştır. Araştırma kapsamında literatür incelenmesi gerçekleştirilmiş olup araştırma için en uygun olduğu düşünülen dört ölçek belirlenmiş olup kullanılmıştır. Anketin uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. 393 katılımcıdan elde edilen veriler için öncelikle uç değer analizi yapılmış olup aşırı değerlere sahip olduğu belirlenen 5 anket analize dahil edilmemiştir. 388 anket verisi ile analiz gerçekleştirilmiştir.

Analiz sonuçlarından tanımlayıcı istatistik bulgularına göre en düşük ortalamaya sahip değişkenin 3,57 ile sürdürülebilir değer oluşturma, en yüksek değere sahip değişkenin ise 3,93 ile yönetişim ve 4,04 ile sürdürülebilirlik yönetişimi olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen veriler ile açımlayıcı faktör analizi yapılmış olup dijital dönüşüm ve örgütsel öğrenme ölçeklerinin literatüre uygun olarak tek faktörlü yapıda olduğu, sürdürülebilir değer zinciri ölçeğinin ise literatürden farklı olarak 3 faktörlü yapıda olduğu tespit edilmiştir. Sürdürülebilir değer zinciri ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekte yer alan ifadelerin üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Orijinal ölçeğin faktör yapısı ele alındığında 20 madde ve 6 boyuttan oluştuğu görülmektedir. Orijinal ölçekte yer alan boyutlar insan kaynakları yönetimi, tersine

lojistik hizmetleri, sürdürülebilir operasyonel değer zinciri desteği, tedarik zinciri operasyonları, gelişmiş ürün değer zinciri ve sanal gerçeklik hizmetleri ve sürdürülebilirliğe yönelik dijital bilgi şeklindedir. Açımlayıcı faktör analizi neticesinde birinci faktörün 9 maddeden oluşmakta ve bu faktörün "sürdürülebilirlik yönetişimi" boyutunu temsil ettiği saptanmıştır. İkinci faktörün 7 maddeden oluştuğu ve bu faktörün de "çevresel sürdürülebilirliğe katkı" boyutunu temsil ettiği tespit edilmiştir. Üçüncü faktörün ise 4 maddeden oluştuğu ve "sürdürülebilir değer oluşturma" boyutunu ifade ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Yönetişim değişkenine ait ölçekte yer alan ifadelerin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Orijinal ölçekte ise iki faktörden oluşmaktadır. Ölçeklere yönelik açıklanan varyans oranlarının kabul görülen değer üzerinde olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçekler için açımlayıcı faktör analizi yapısının doğrulanması ve yapı geçerliliğinin test edilmesine yönelik doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonucunda, açımlayıcı faktör analizi ile ortaya çıkan dijital dönüşüm, yönetişim ve örgütsel öğrenmenin tek faktörlü yapısı ve sürdürülebilir değer zincirinin üç faktörlü yapısı desteklenmiştir. Araştırma çerçevesinde oluşturulan model uyumunun kabul edilebilir seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma değişkenleri ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 aralığında olduğu ve bu doğrultuda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan levene testi sonuçları incelendiğinde ise varyansların homojen dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenleri arasında ilişkileri tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda Dijital dönüşümünün yönetişim (r: ,374; $p<0,01$) ile arasında pozitif yönde ve güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Teknolojik gelişmeleri takip eden, bu gelişmeleri iş hayatına entegre eden, verimli bir müşteri arayüzü oluşturan, bilgi alışverişini dijital teknolojiler ile sağlayan ve dijital teknolojileri kullanarak büyük miktarlarda veri toplayan işletmelerde paydaşlar ile güvene dayanan daha iyi ve uzun vadeli ilişkiler kurulabildiği, paydaşların işletmelerdeki iyileştirme süreçlerine katılabildiği, faaliyetlerinin daha kolay izlendiği ve kontrol edildiği görülmektedir. Dijital dönüşüm ile örgütsel öğrenme (r: ,581; $p<0,01$) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde çok güçlü ilişki sonucu saptanmıştır. Bu doğrultuda dijital dönüşümü sağlayan işletmelerin paydaşlar ile etkileşim kurarak mesleki bilgilerini arttırdığı, teknolojik

yeniliklerin benimsenmesi ve uygulanmasını sağladığı görülmektedir. Ayrıca dijital dönüşüm, paydaşların işletmeye avantaj oluşturacak ve işletmenin büyümesine etki edecek bilgilerin işletme ile paylaşmasına ve çalışanların çevreye duyarlı davranışlar sergilemesine olanak sağlamaktadır. Dijital dönüşümün çevresel sürdürülebilirliğe katkı (r:,493; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü ilişki, sürdürülebilir değer oluşturmak boyutu (r:,666; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde çok güçlü ilişki, sürdürülebilirlik yönetişimi boyutu (r:,608; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde çok güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda dijital dönüşüm ile sürdürülebilir faaliyetlerin arttırılması, sürdürülebilirlik bilincinin arttırılması, çalışanların sağlığının ve güvenliğinin sağlanması, tersine lojistik faaliyetlerinin verimliliğinin arttırılması ve uluslararası standartlara uyum sağlanılması, yeşil malzemelerin kullanılmasının ve yenilebilir enerji kullanımının arttırılması, finansal sürdürülebilirliğin sağlanması, risk oluşumunun önlenmesi, atık oluşumunu azaltılması, müşterilere zamanında yanıt verilmesi, üretim verimliliğini arttırmak için dijital teknolojilerin kullanılması, bilgilerin müşteriye şeffaf bir şekilde ulaşması, tedarik zinciri boyunca enerji tasarrufunun elde edilmesi ve tüm tedarik zinciri boyunca geri dönüştürülebilir teknolojilerin geliştirilmesi arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Korelasyon analizi sonuçları, yönetişimin ile örgütsel öğrenme (r:,579; p<0,01) arasında anlamlı ve pozitif yönde çok güçlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç; paydaşlar ile uzun vadeli ilişkiler oluşturma, paydaşların işletmedeki iyileştirme süreçlerine katılımı ile paydaşlardan bilgi edinerek mesleki bilgilerin geliştirilmesi ve paydaşların işletmenin iş kültürünü benimsemesi arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Yönetişimin çevresel sürdürülebilirliğe katkı (r:,387; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü ilişki, sürdürülebilir değer oluşturmak boyutu (r:,362; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü ilişki, sürdürülebilirlik yönetişimi boyutu (r:,562; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde çok güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ise; iyi bir yönetişim yapısı oluşturabilen kurumlarda değer ve sürdürülebilir bir değer zinciri oluşturabilmesinin mümkün olduğunu ve faaliyetlerini daha sağlıklı yürütebildiğini göstermektedir. Örgütsel öğrenmenin çevresel sürdürülebilirliğe katkı (r:,481; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü ilişki, sürdürülebilir değer oluşturmak boyutu (r:,482; p<0,01) ile arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü ilişki, sürdürülebilirlik yönetişimi boyutu (r:,579; p<0,01) ile

arasında anlamlı ve pozitif yönde çok güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, değer zincirlerinde yer alan paydaşlar birbirleriyle etkileşim içerine girerek öğrenme ve yetenek geliştirmeyi sağlayabilecekleri söylenebilmektedir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin bilgi üreterek ya da bilgiyi edinerek değerlendirilmesi ve sonrasında ise bu bilgilerin dağıtılmasına olanak tanıması ile değer zincirinde yer alan tüm paydaşların da bu süreçten yararlanmasına imkân sunduğu söylenebilmektedir.

Araştırma doğrultusunda, dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişim ve örgütsel öğrenmenin aracılık etkisini belirlemek amacıyla araştırma modeli oluşturulmuştur. Teorik çerçeve ele alınarak oluşturulan araştırma modelini test etmek için yapısal eşitlik modeli oluşturularak yol analizleri yapılmış ve hipotezler test edilmiştir. Model doğrultusunda 7 hipotez test edilmiş olup hipotezlerden 6 tanesi desteklenirken, 1 hipotezin desteklenmediği görülmüştür.

"*Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır."* H1 hipotezi ($\beta$=0,476 $p<0.05$) kabul edilmiştir. Bu sonuç, dijital dönüşümün sürdürülebilir faaliyetlerin arttırılması, sürdürülebilirlik bilincinin arttırılması, çalışanların sağlığının ve güvenliğinin sağlanması, tersine lojistik faaliyetlerinin verimliliğinin arttırılması ve uluslararası standartlara uyum sağlanılması, yeşil malzemelerin kullanılmasının ve yenilebilir enerji kullanımının arttırılması, finansal sürdürülebilirliğin sağlanması, risk oluşumunun önlenmesi, atık oluşumunu azaltılması, müşterilere zamanında yanıt verilmesi, üretim verimliliğini arttırmak için dijital teknolojilerin kullanılması, bilgilerin müşteriye şeffaf bir şekilde ulaşması, tedarik zinciri boyunca enerji tasarrufunun elde edilmesi ve tüm tedarik zinciri boyunca geri dönüştürülebilir teknolojilerin geliştirilmesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda ilgili araştırma değişkenlerini kapsayan çalışmalara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

| **Yazar (Araştırmacı)** | **Çalışma** |
|---|---|
| **Feng vd. (2024)** | Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zincirini teşvik ettiği ve sürdürülebilir değer zincirinde daha fazla değer elde edilmesini sağladığını ortaya koymuşlardır. |

| | |
|---|---|
| **Li (2024)** | Çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmek ve $CO_2$ emisyonlarını en aza indirmek için dijital dönüşüm ve hükümet politikasına ihtiyaç duyulduğunu vurgulamıştır. |
| **Chavez vd. (2023)** | Dijitalleşmedeki ilerlemelerin, şirketlerin sürdürülebilirlikte önceliklere odaklanmalarına olanak tanıdığını ortaya koymuşlardır. Sürdürülebilirliğe odaklanma eksikliğinin, tüketici tarafından algılanan değerin nasıl yakalanabileceğinin net bir şekilde anlaşılmamasından kaynaklandığını vurgulamışlardır. |
| **Khalid, (2024)** | Yapay zekâ, blok zinciri ve IoT bilgi işlemin eklenmesi, gerçek zamanlı bilgi değerlendirmesini mümkün kılarak, enerji tüketimini iyileştirerek ve güvenli iletişim ve bilgi yönetimini mümkün kılarak, enerji ve kontrol uygulamalarının verimliliğini ve çevresel sürdürülebilirliği artırdığını ortaya koymuştur. |
| **Robertsone ve Lapina (2023)** | Dijital dönüşümün sürdürülebilirlik ve inovasyon için kolaylaştırıcı ve teşvik edici bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır. |
| **Adanacıoğlu vd. (2018)** | Sürdürülebilir gıda değer zinciri ile ilgili yapmış oldukları araştırmada, bu zincirin en önemli parçasını oluşturan tarım işletmelerinin akıllı tarım uygulamalarını kullanımına yönelmeleri gerektiği ve bu sayede sürdürülebilirliği sağlanmasına yönelik önemli bir adımın atılmış olacağını ortaya koymuşlardır. |

Literatürde yer alan ve dijital dönüşümün sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisini araştıran çalışmalara yukarıda yer verilmiştir. Feng vd. (2024), Li (2024), Chavez vd. (2023), Khalid, (2024), Robertsone ve Lapina (2023) ve Adanacıoğlu vd. (2018), dijital dönüşümün sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir değer zinciri oluşturabilme üzerinde etkili olduğunu çalışmalarında ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçlarının literatürdeki çalışmalar ile uyumlu olduğu görülmektedir. Ancak araştırmada kullanılan ölçekler ve araştırma evreni açısından farklılık oluşturmaktadır.

"*Dijital dönüşümün yönetişim üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır."* H2 hipotezi yapılan analizler sonucunda ($\beta$=0,584 $p<0.05$) kabul edilmiştir. Pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu yapısal eşitlik modeli sonucunda tespit edilmiştir. Bu bağlamda, dijital dönüşümün, paydaşlar ile güvene dayanan daha iyi ve uzun vadeli ilişkiler kurulması, paydaşların işletmelerdeki iyileştirme süreçlerine katılması,

faaliyetlerinin daha kolay izlenmesi ve kontrol edilmesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Dijital dönüşümün yönetişim üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

| Yazar (Araştırmacı) | Çalışma |
|---|---|
| **Manita vd. (2020)** | Dijital teknolojinin bir yönetişim mekanizması olarak denetim rolünü etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. |
| **He vd. (2024)** | Dijital teknolojinin ilerlemesinin ve kullanımının, çevresel yönetişimi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Dijital altyapının kullanılmasının, çevresel yönetişim yeteneğini arttırabildiğini tespit etmişlerdir. |
| **Wang ve Guo (2024)** | Dijital teknolojilerin çevresel yönetişimin geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını vurgulamışlardır. |
| **Hanisch vd. (2023)** | Dijital ortamlarda paydaşlar arasındaki iş birliği ve rekabet arasındaki gerilimi azaltmak için yönetişim mekanizmalarının çok önemli olduğunu tespit etmişlerdir. |
| **Chen ve Wei (2023)** | Dijital yönetişim yol haritasının anahtarının, dijital teknolojilerin anlamlı bir şekilde kullanılmasına bağlı olduğunu belirlemişlerdir. |
| **Zhou vd. (2023)** | Yönetişimin dijital dönüşümün başarılı bir biçimde uygulanması üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. |

Dijital dönüşüm ve yönetişim kavramları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik benzer çalışmalara yukarıdaki tabloda yer verilmiştir. Manita vd. (2020), Zhou vd. (2023), Chen ve Wei (2023), Hanisch vd. (2023), Wang ve Guo (2024) ve He vd. (2024) çalışmalarında yönetişim ve dijital dönüşüm arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırma, literatürdeki araştırma sonuçları ile benzerlik taşımaktadır. Ancak yönetişim ve dijital dönüşüm değişkenleri için kullanılan ölçekler ve araştırmanın evreni açısından farklılık göstermektedir.

"*Dijital dönüşümün örgütsel öğrenme üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.*" H3 hipotezi test edilmiş olup ($\beta$=0,762; $p<0.05$) kabul edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle dijital dönüşümün, çalışanların öğrenmesini kolaylaştırdığı, bilginin üretilmesini ya da edinilmesini, dağıtılmasını, yeteneklerin geliştirilebilmesini

sağladığı söylenebilmektedir. Dijital dönüşümün örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik literatürde yer alan ve bazı açılardan benzerlik taşıyan araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

| **Yazar (Araştırmacı)** | **Çalışma** |
|---|---|
| **Sunder ve Prashar (2024)** | Dijitalleşmenin yalın uygulamalar üzerinde etkiye sahip olduğu ve bu etkide öğrenmenin aracılık rolü oynadığı sonucunu elde etmişlerdir. Öğrenme sisteminin aracılık etkisinin dijitalleşmenin yüksek olduğu durumlarda belirgin olduğunu, ancak dijitalleşmenin düşük olduğu durumlarda anlamlı olmadığını ortaya koymuşlardır. |
| **Ngereja ve Hussein (2022)** | Dijitalleşme sürecinde yönetimle ve çevre ile ilgili faktörlerin çalışanların öğrenmesini kolaylaştırmada önemli etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. |

Dijital dönüşümün örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini doğrudan ölçen araştırmaya literatürde rastlanılmamıştır. Sunder ve Prashar (2024), dijitalleşmenin yalın uygulamalar üzerindeki etkisinde öğrenmenin aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir. Ngereja ve Hussain (2022) ise, dijitalleşme sürecinde yönetimin ve çevresel unsurların öğrenmeyi kolaylaştırdığı sonucunu elde etmişlerdir.

"*Yönetişimin sürdürülebilir değer zinciri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır."*H4 hipotezinin yapılan analiz neticesinde ($\beta$=0,762; $p<0.05$) doğrulanmıştır. Bu sonuçtan hareketle, paydaşları ile iyi ilişkiler kurabilen, paydaşlarında güven oluşturabilen, paydaşlarının katılımına, şeffaflığa, hesap verilebilirliğe ve faaliyetlerinin izlenip kontrol edilmesine önem veren işletmelerde; sürdürülebilir faaliyetlerin ve sürdürülebilirlik bilincinin arttırılmasının sağlandığı, çalışanların sağlığının ve güvenliğinin sağlandığı, tersine lojistik faaliyetlerinin verimliliğinin arttırıldığı görülmektedir. Ayrıca yönetişimin, yeşil malzemelerin kullanımına ve yenilebilir enerji kullanımının arttırılmasına, finansal sürdürülebilirliğin sağlanmasına, atık oluşumunu azaltılmasına, müşterilere zamanında yanıt verilmesine, bilgilerin müşteriye şeffaf bir şekilde ulaşmasına etki ettiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda literatürde yönetişimin sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisini ölçen araştırmaya rastlanılmamakla birlikte bazı açılardan benzerlik gösteren çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

| Yazar (Araştırmacı) | Çalışma |
|---|---|
| **Islam ve Chadee (2024)** | Yönetişimin, küresel değer zincirlerinde tedarikçilerin karşılaştığı engellere karşı güçlü bir mücadele sürdürebilmeleri için gerekli koşulları sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. |
| **Chen vd., (2024)** | Dijital yönetişim kapasitesinin iyileştirilmesinin, yeşil ve sürdürülebilir kalkınmaya önemli ölçüde katkıda bulunacağını saptamışlardır. |
| **Billi vd. (2021)** | Sürdürülebilirlik ve yönetişim kavramları arasında ilişki olduğu; sürdürülebilirliğin genellikle uygun yönetişim düzenlemeleri gerektirdiği ve bunun da sürdürülebilir olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. |
| **Chowdhury ve Quaddus (2021)** | Firmaların, sürdürülebilirlik risklerini azaltmak ve piyasa performansını iyileştirmek için uygun sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarını ve yönetişim mekanizmasını benimsemeleri gerektiğini vurgulamışlardır. |

Islam ve Chadee (2024), yaptıkları araştırmada yönetişimin küresel değer zincirlerinde karşılaşılan zorluklarla mücadelede önemli bir rol oynadığını belirlemişlerdir. Chen vd. (2024), dijital yönetişim ve yeşil sürdürülebilir kalkınma arasındaki ilişkinin tespit edilmesi yönünden araştırma yapmışlardır. Billi vd.(2021), sürdürülebilirlik ve yönetişim kavramları arasında ilişki olduğunu; Chowdhury ve Quaddus (2021), sürdürülebilirlik için risk oluşturan etmenlerin azaltılması için yönetişim mekanizmalarına odaklanılması gerektiğini tespit etmişlerdir.

"*Örgütsel Öğrenmenin sürdürülebilir değer zincirinin üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır."* H5 hipotezi yapılan analizler sonucunda desteklenmemiştir. Örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir değer zinciri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisini ölçen bir araştırmaya literatürde rastlanılmamıştır.

"*Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır."* H6 hipotezi (β=0,215) desteklenmiştir. Literatürde bu kapsamda yapılan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak bazı yönlerden benzerlik taşıyan çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

| Yazar (Araştırmacı) | Çalışma |
|---|---|
| **Furtado vd. (2023)** | Dijital dönüşüm ile sürdürülebilir kalkınma hedeflerini gerçekleştirmek için akıllı yönetişim aracılığıyla teknolojik çözümler geliştirilebildiği sonucunu elde etmişlerdir. |

Furtado vd. (2023), dijital dönüşüm, akıllı yönetişim ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri arasındaki ilişkilere odaklanmıştır.

"*Dijital dönüşümün sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır"* H7 hipotezi (β=0,084) desteklenmiştir. Literatürde bu kapsamda yapılan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak bazı yönlerden benzerlik taşıyan çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

| Yazar (Araştırmacı) | Çalışma |
|---|---|
| **Mendez-Picazo vd. (2024)** | Dijital dönüşümün, yetenek gibi diğer değişkenler aracılığıyla sürdürülebilir kalkınmayı etkileyebildiği, yönetişim ve inovasyonun dijital dönüşümü teşvik ettiği sonucuna ulaşmışlardır. |

Mendez-Picazo vd. (2024) ise dijital dönüşüm, yetenekler, sürdürülebilir kalkınma, yönetişim ve inovasyon değişkenleri arasındaki ilişkilere odaklanmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları değerlendirildiğinde ise; çalışma sadece ihracat yapan firmalarda istihdam edilen yönetici/ müdür ve işletme sahip/ ortaklarından elde edilen veriler ışığında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenler zaman içinde değişime uğrayabilen ve içinde bulunulan koşullara ve şartlara göre değişkenlik gösterebilen kavramlardır. Bu nedenle araştırmadan elde edilen bulgular anketlerin uygulandığı zaman dilimi içinde sınırlıdır. Katılımcıların ankette yer alan ifadelere verdikleri cevapların doğru olduğu varsayılmıştır. Araştırmada ele alınan değişkenler zaman içinde değişime uğrayabilen ve içinde bulunulan koşullara ve şartlara göre değişkenlik gösterebilen kavramlardır. Bu nedenle araştırmanın bulguları uygulandığı zaman dilimi içinde sınırlıdır. Araştırma konusuyla kısıtlıdır. Yapılan analizler bu çerçevede yapılmıştır.

Araştırma, bu kapsamda literatürde yapılan başka bir çalışmanın yapılmaması açısından literatüre önemli katkı sunmaktadır. Wu vd. (2023) tarafından geliştirilen sürdürülebilir değer zinciri ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması yapılarak, açımlayıcı ve

doğrulayıcı faktör analizi ile doğruluğu kanıtlanmıştır. Bu açıdan gelecekte sürdürülebilir değer zinciri ile ilgili yapılacak çalışmalara için fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Analiz sonucunda sürdürülebilirlik değer zincirine yönelik katılımcılara sorular yöneltilmiş olup sürdürülebilir değer oluşturma boyutunun ortalama puanının 3,57, çevresel sürdürülebilirliğe katkı boyutunun ortalama puanının 3,64 ve sürdürülebilirlik yönetişimi boyutunun 4,04 olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda değer zinciri faaliyetlerinde sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliğe yönelik faaliyetlerin gerçekleştirildiği görülmektedir. Özellikle ihracatçı firmaların sürdürülebilir değer zinciri ölçeği kapsamında daha fazla katılım gösterdikleri ifadelerin; "*Faaliyetleri içerisinde çalışanların sağlığına ve güvenliğine önem veririz", "Uluslararası standartlara uyum sağlamayı hedefleriz", "Üretimde atık oluşumunun azaltılmasını hedefleriz", "Müşterilerin geri bildirimlerine zamanında yanıt veririz", "Bilgilerin müşterilere şeffaf bir şekilde ulaşmasını sağlarız", "Tedarikçi seçiminde sürdürülebilir standartlar belirleriz", "Risk oluşumlarını önlemek için esnek bir finansal sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmeyi hedefleriz", "Yeşil malzemeleri benimseriz"* olduğu görülmüştür. En az katılım gösterdikleri ifadelerin ise; *"Sanal hizmet sağlamak için arttırılmış gerçeklik teknolojisi kullanmayı hedefleriz.", Tüm tedarik zinciri boyunca geri dönüştürülebilir teknolojilerin geliştirilmesi için fon sağlarız", "Tüm birincil faaliyetlerde yenilenebilir enerji kullanmayı hedefleriz", Ürünlerin yaşam döngüsünü arttırmak için geri dönüşüm hizmeti veririz" olduğu tespit edilmiştir.* Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan ihracatçı firmaların değer zincirinde sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirdikleri ancak bu faaliyetlerin istenen düzeyde olmadığı görülmektedir. Araştırma dijital dönüşümün değer zincirindeki sürdürülebilirliğe yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bu etkiye iyi bir yönetişim yapısına sahip olmanın ve örgütsel öğrenmeye önem vermenin aracılık ettiğini göstermektedir.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan On İkinci Kalkınma Planında (2024-2028) da yeşil ve dijital dönüşüm, sürdürülebilir çevre, iyi yönetişim önem verilen konular arasında yer almaktadır. Çalışma, On İkinci kalkınma planında yer alan konulardan bazıları üzerine hem teorik hem de ampirik sonuçlar içermesi açısından da önem taşımaktadır.

**Öneriler:** Bu araştırmanın değişkenlerinden biri sürdürülebilir değer zinciridir. Dijital dönüşümün, yönetişimin ve örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir değer zinciri üzerindeki etkilerine yönelik nicel verilere dayalı kanıtlar sunulmuştur. Değer zincirinde sürdürülebilirlik faaliyetlerine önem veren ve tüm süreçlerinde sürdürülebilirlik ilkelerini uygulamaya çalışan işletmeler sosyal, çevresel ve ekonomik açıdan yarar sağlamaktadır. Yönetişim ve dijital dönüşüm ise sürdürülebilirlik faaliyetlerinin gerçekleşmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Sürdürülebilirlik faaliyetlerine önem veren işletmelerin kurumsal itibarının artacağı ve rekabette avantaj sağlayacağı ileri sürülmektedir.

- İşletmelerin atıklarını azaltılması, yeniden kullanması ya da geri dönüştürebilmeleri için değer zincirinde yer alan tüm paydaşlarda farkındalık oluşturulmalıdır.
- İşletmeler; çalışanların sağlığının ve güvenliğini sağlama, tersine lojistik faaliyetlerinin verimliliğinin arttırma, yeşil malzemelerin kullanma ve yenilebilir enerji kullanımını arttırma, finansal sürdürülebilirliği sağlama, atık oluşumunu azaltma, müşterilere zamanında yanıt verebilme gibi amaçlarını gerçekleştirmek için paydaşları ile iyi ilişkiler kurabilmelidir. Ayrıca paydaşlarında güven oluşturabilmeye, paydaşlarının katılımına, şeffaflığa, hesap verilebilirliğe ve faaliyetlerinin izlenip kontrol edilmesine önem vermelidir.
- Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımına önem verilmesi ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılmasını sağlayacak teknolojilerin üretilmesine destek verilmelidir.
- Değer zincirlerinin adil, eşitlikçi ve çevre dostu bir yapıya evrilmesinde gerekli olan yeteneklerin kazanılması sağlanılmalıdır.
- İşletmelerde öncelikle dijital dönüşümün işletme bünyesinde daha etkin ve verimli uygulanabilmesi için dijitalleşme alanında yeterli donanıma sahip insan kaynağının zenginleştirilmesine önem verilmelidir. Dijitalleşme faaliyetlerinin daha etkin sürdürülebilmesi için kurum içinde bir birim oluşturulabilir. Çalışanların ve yöneticilerin dijital dönüşümü benimsemeleri, uyum sağlamaları ve dijital araçları kullanmaları konularında hizmet içi eğitim

almaları sağlanmalıdır. Bu sayede dijital dönüşüme direnç göstermeyip daha hızlı adapte olmaları sağlanılabilecektir.

- Değer zincirinde sürdürülebilirliğe yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için çalışanların çevreci davranışları benimsemesi konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.
- Ayrıca tedarik zinciri boyunca yer alan paydaşlar ile etkin iletişim kurularak işletmedeki iyileştirme süreçlerine katılımları sağlanmalıdır. Sürdürülebilirliği etkin bir şekilde sağlamak için yönetişim mekanizmalarının tasarımı ve kurulumu gerekmektedir. Çevresel zararın minimum seviyeye indirilmesi için tüm paydaşlarla iş birliğinin sağlanması önem arz etmektedir.
- İşletmelerin, tüketicilerde çevre dostu ürünlerin kullanılması ve sürdürülebilir tüketim bilincinin oluşması açısından farkındalık kazandırması gerekmektedir. Tüketicilerde sürdürülebilirlik faaliyetleri doğrultusunda çevreye ve topluma katkı sağlayan işletmelere yönelik olumlu bir duygu oluşmaktadır. Bu şekilde hareket eden işletmeye ait ürünler önemli bir kitlede satın alma niyeti oluşturabilmektedir. Bu açıdan sürdürülebilirlik faaliyetlerinin aynı zamanda işletmeye de katkı sunduğunu görmekteyiz.
- Sürdürülebilir ambalaj kullanma konusunda firma temsilcilerinin yaklaşık üçte biri olumsuz cevap verdiği görülmüştür. Paketleme sürecinde daha minimum büyüklükte paketleme nakliye ve depolama açısından da tasarruf sağlayacaktır. Bu konuda çalışan ve müşterilerin de bilinçlendirilmesi ve teşvik edilmesi gerekmektedir.
- İşletmelerin sürdürülebilirlik ilkelerini zincir boyunca uygulayabilmesinde birçok faktör etki etmektedir. Bunlar içerisinde; hesap verilebilirlik, şeffaflık, katılım, eşitlik, sorumluluk ve stratejik vizyon ilkelerini kapsayan yönetişim, dijital teknolojiler, paydaşlarla kurulan ilişkiler sıralanabilmektedir. İşletmelerin sıralanan hususları eyleme dönüştürmesi önemli katkılar sunacaktır.
- İşletmelerin katma değer açısından daha avantajlı ve çevre dostu ürünler üretmesi, dijital ve yeşil dönüşümün sağlanabilmesi için yatırımlar yapması ihracat açısından da Türkiye'ya yarar sağlayacaktır.

- İyi bir yönetişim yapısının oluşmasında örgütsel öğrenmenin, öğrenen organizasyon olabilmek için de iyi bir yönetişim yapısının olması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır.
- Çevre kirliliğini azaltmayı hedefleyen ve bunun için dijital teknolojiler kullanmaya yönelik politikalar geliştiren işletmeler devlet tarafından desteklenmelidir. Bir ürününün üretilmesinden satış sonrası hizmete kadar gerçekleşen tüm süreçlerde yapay zekâ, nesnelerin interneti, arttırılmış sanal gerçeklik, üç boyutlu yazıcılar ve makine öğrenmesi gibi dijital teknolojilerin kullanımının arttırılması ve teşvik edilmesi gerekmektedir.
- Avrupa Birliği'nin 16.05.2023 tarihinde Resmî Gazetesi'nde yayımladığı Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması (SDKM) yürürlüğe girmiştir. SDKM, sera gazı emisyonlarını ve karbon kaçağını azaltmayı amaçlamaktadır. Bu tüzük ithal ve yerli ürünler için aynı miktarda bir karbon fiyatı oluşturmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda özellikle karbon kaçağı riski bulunduran ürün gruplarını (demir-çelik, alüminyum, çimento, gübre, kimyasallar gibi) üreten ve ihracatını yapan işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Bunun için özellikle ihracat yapan firmaların değer zinciri boyunca faaliyetlerinde sürdürülebilirliği esas alması ve bu alanda firmada uzman personel bulundurması gerekmektedir. Sürdürülebilirlik uzmanı firmaların çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik alanlarında katkı sağlaması, sosyal sorumluluğa yönelik projelerin yürütülmesi, etkin atık yönetiminin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilirlik ile ilgili stratejilerin oluşturulmasında firmalara destek sağlamaktadır. Ayrıca sürdürülebilirlik uzmanı aracılığıyla çalışanların sürdürülebilirliğe yönelik eğitim almaları sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR LİSTESİ


Acar, B., (2020), Dijital Dönüşümde Yeni Yetkinlikler, İstanbul Kriter Yayınevi.

Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models–strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long range planning*, *46*(6), 427-442.

Adams, N. E. (2015). Bloom's taxonomy of cognitive learning objectives. *Journal of the medical library association: JMLA,* 103(3), 152.

Adanacıoğlu, H., Saner, G., & Ağır, H. B. (2018). Sürdürülebilir gıda değer zinciri yaklaşımı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tarım ve Doğa Dergisi*, *21*, 221-226.

Agostino, M., Giunta, A., Ruberto, S. & Scalera, D., (2023). Global value chains and energy-related sustainable practices: Evidence from enterprise survey data, *Energy Economics,* 127.

Akkuş, B. & İzci, N., (2018). Sistem yaklaşımı, kavramları ve yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 223-237.

Aksay, B. & Ay, Ü. Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında formatif ve reflektif ölçüm. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-21.

Aktan, C. C., & Börü, D. (2007), "Kurumsal sosyal sorumluluk", (Ed. Coşkun Can Aktan), Kurumsal *sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk*, İçinde (s.11-36), Bornova.

Aktaş, H., (2019). Dijital Liderlik, I.M., Pekdemir (Ed), İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu: Dijital Dönüşüm, (1. Baskı) içinde (165-190), Beta Basım, İstanbul.

Akyüz, H. E. , (2018). Yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi: uygulamalı bir çalışma. *Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*. 7(2), 186–198.

Alerasoul, S.A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E. & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3).

Al-Heizan, M.O., (2023). Learning organizations in saudi universities: Implications for occupational therapy education. Journal Of Taibah University Medical Sciences.18(2), 366-370.

Alıç, D. D. M. (1995). Örgütler. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 1 (1), 1-40. https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10394/127183.

Alkış, N. (2016). Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar ve Genel Bakış. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, *2*(3), 105-116.

Al-Shaikh, M. H. & Hanaysha, J. R., (2023). A conceptual review on entrepreneurial marketing and business sustainability in small and medium enterprises. *World Development Sustainability, 2.*

Annesi, N., Battaglia, M. & Sganzetta, L., (2023). Mutual benefits of sustainability integration in the value chain: Responsible innovation by public utilities Utilities. *Policy,* 82.

Antunes, H. J. G. & Pinheiro, P.G., (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*. 5(2), 140-149.

Apilioğulları, L., (2019). Dijital Dönüşüm (Akıllı Fabrikalar), Ceylan Matbaası, İstanbul, s.203.

Appenzeller, O., Lamotte, G.J. & Coon, A., (2022), "Biofeedback and operant conditioning", (Ed. Otto Appenzeller, Guillaume J. Lamotte, Elizabeth A. Coon), Introduction to Clinical Aspects of the Autonomic Nervous System (Sixth Edition), In (p. 137-146), Academic Press.

Argüden, Y. (2016). Sürdürülebilir bir gelecek için yönetim kurullarının sorumlulukları. 42-47. https://argudenacademy.org/documents/Surdurulebilir-Bir-Gelecek-Icin-Yonetim-Kurullarinin-Sorumluluklari.pdf

Arı, E. S., & Ergin, E. (2018). Sürdürülebilir işletme olma yolunda çözüm önerileri. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 3(4), 1-18.

Arısoy, A. G. İ. (2005). Türkiye'de sanayileşme ve temel göstergeler açısından sanayinin gelişimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 14(1), 45-67.

Arslaner, H. & Karaca, Y. (2017). Türkiye Kamu Yönetiminde Yönetişim Algısı: Aydin İli Vergi Dairelerinde Bir Uygulama. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(4), 128-151 .

Arslantaş, C. C., (2019), *Endüstri 4.0 Çerçevesinde Türkiye'nin Analizi,* I.M., Pekdemir (Ed), İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu: Dijital Dönüşüm, (1. Baskı) içinde (291-315), Beta Basım, İstanbul.

Asha, A. Dulal, M. & Habib, A., (2023). The influence of sustainable supply chain management, technology orientation, and organizational culture on the delivery product quality-customer satisfaction nexus. *Cleaner Logistics And Supply Chain,* 7.

Assounga, J.B.B., Yao, H., Bahizire, G.M., Bambi, P.D.R. & Ngapey, J.D.N., (2024). Effect of financial innovation and stakeholders' satisfaction on investment decisions: does internet security matter? *Heliyon,* 10(6).

Ateş, H., & Buyruk, G. C. (2018). Bir iyi yönetişim ilkesi olarak katılımcılık ve Türk Kamu Yönetiminde katılımcılığın konumu. *Ombudsman Akademik*, (1), 81-98. https://doi.org/10.32002/ombudsmanakademik.494014

Ayden, C. & Düşükcan, M. (2002). Örgütsel öğrenme kavramı ve öğrenme engellerinin giderilmesinde örgüt kültürü ve liderliğin rolü. *KSÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 121-139.

Aydınlı, H.İ., (2005). Örgütsel öğrenme ve oryantasyonları. *Bilgi*, 1(10), 82-89.

Aykan, E. & Akçadağ, M. (2020). İşletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında yeşil değer zinciri uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi: Kayseri ili uygulaması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 20(2), 201-211.

Aytaç, M., & Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi: İstatistik ve Aktüerya*, *5*(1), 14-22.

Bahçavan, G., (2006), "Yönetişim ve Türkiye Uygulaması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Bakan, İ. Ve Karayılan, D., (2013), "*Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*"; (Öğrenen Organizasyonlar), Beta Yayıncılık, İstanbul. 540s.

Basic, M., (2021). Organisational learning antecedents and open innovation: differences in internationalisation level. *International Journal of Innovation Studies*, 5(4), 161-174.

Baum, J. A.C. (2001). Ecology: Organizations, (Ed. Neil J. Smelser, Paul B. Baltes), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, In(p. 4048-4053), Pergamon.

Bejan, C., (2024). On the shareholders versus stakeholders debat. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 218, 68-88.

Bekman, M. (2022). Halkla ilişkiler uygulamalarında nicel araştırma yöntemi: İlişkisel tarama modeli. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi,* 6(16), 238-258.

Benedict, (2015), Global Governance, International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences (Second Edition).

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, *88*(3), 588.

Berberi, A. (2017). Yönetimde kavramsal çerçeve belirleme ve nitel araştırma yöntemleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 46, 71-73.

Bhaskara, Gde Indra & Fılımonau, Viachaslau, (2021). COVID-19 pandemic and organizational learning for disaster planning and management: Tourism businesses perspective from a destination prone to successive disasters. *Magazine Of Hotel Management and Tourism Management*, 46, 364-375.

Bhatt, G.D.& Emdad, A.F., (2001). Elektronik ticarette sanal değer zincirinin bir analizi. *Logistics Information Management*, 14(1/2), 78-85.

Bıçkı ve Sobacı, (2011). Yerel yönetimden yerel yönetişime: Post-Fordizm bağlamında yerel yönetimleri anlamak, *Yönetim Bilimleri Dergisi,* 9(2), 217-233.

Biemans, W., Malshe, A. & Johnson, J.S., (2022). The sales-marketing interface: A systematic literature review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, 101, 324-337.

Bilaloğlu, E.A., (2021), Doğuş Holding Sürdürülebilirlik Raporu, https://www.dogusotomotiv.com.tr/newdogusotomotiv_files/2022721185324629_Dogus_KSR_2020_TR-v17.pdf.

Bilgiç, E., Türkmenoğlu, M. A., & Bozoğlu Batı, G. (2019). İş analitiği ve değer zinciri: Detaylı ve sistematik bir literatür taraması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (54), 1-24.

Billi, M., Mascareño, A. & Edwards, J., (2021). Governing sustainability or sustainable governance? Semantic constellations on the sustainability-governance intersection in academic literature, *Journal of Cleaner Production*, 279.

Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi*, *42*(1), 11-19.

Biyeme, F., Mbakop, A., Chana, A., Voufo, J. & Meva'a, J.R.L., (2023). An analytical model for analyzing the value of information flow in the production chain model using regression algorithms and neural networks. *Supply Chain Analytics,* 2.

Bollen, K. A., & Long, J. S. (Eds.). (1993). *Testing structural equation models* (Vol. 154). Sage.

Boruchowitch, F. & Fritz, M.C., (2022). Who in the firm can create sustainable value and for whom? A single case-study on sustainable procurement and supply chain stakeholders. Journal Of Cleaner Production, 63.

Bozfakıoğlu, B. T., & Pınar, İ. Örgütsel Öğrenme Yeteneği–Örgütsel Yenilik, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Brandmaier, A. M., Oertzen, T., McArdle, J. J., & Lindenberger, U. (2013). Structural equation model trees. *Psychological methods*, *18*(1), 71.

Brix, Y., (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: a longitudinal case study of a public innovation Project. *Scandiavian Journal Of Management,* 33(2), 113-127.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel F. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri 11. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., Köklü, N. (2011). Sosyal Bilimler için İstatistik (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi, s.48-63.

Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International journal of testing*, *1*(1), 55-86.

Cai, J., Sharkawi, I. & Taasim, S.I., (2024). How does digital transformation promote supply chain diversification? From the perspective of supply chain transaction costs. *Finance Research Letters,* 63.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. *John Wiley & Sons*.

Canbaloğlu, G., Treur, J. & Arjantin, P. (2022). Computational modeling of organisational learning by self-modeling networks. *Cognitive Systems Research,* 73, 51-64.

Chan, Jin Hooi & Reiner, David, (2019). Evolution in inter-firm governance along the transport biofuel value chain in Maritime Silk Road countries. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review.* 122, 268-282.

Chao, Y.C., (2018). Organizational learning and acquirer performance: How do serial acquirers learn from acquisition experience? *Asia Pasific Management Review.* 23(3), 161-168.

Chavez, C.G., Chari, A., Ito, A., Bärring, M., Friis, M., Mörstam, M., Lopes, P.V. & Stahre, J., (2023). Using digital platforms for value chain sustainability – Cases from the Digitala Stambanan Project. *Procedia CIRP,* 120, 1137-1142.

Chen, C.W. ve Wei, J.C., (2023). Employing digital technologies for effective governance: Taiwan's experience in COVID-19 prevention. *Health Policy and Technology,* 12(2).

Chen, K., Li, Q, Shoaib, M., Ameer, W. & Jiang, T., (2024). Does improved digital governance in government promote natural resource management? Quasi-natural experiments based on smart city pilots, *Resources Policy,* 90.

Chen, M.S. & Chan, A., (2004). Employee and union inputs into occupational health and safety measures in chinese factories. *Social Science & Medicine*. 58(7), 1231-1245.

Chen, X., Lıu, Z. &Zhu, Q. (2020). Reprint of performance evaluation of China's high-tech innovation process :Analysis based on the innovation value chain. *Technovation,* 94-95.

Chowdhury, M.H. & Quaddus, M.A., (2021). Supply chain sustainability practices and governance for mitigating sustainability risk and improving market performance: A dynamic capability perspective. *Journal of Cleaner Production*, 278.

Clay, Daniel C., Bro, Aniseh S., Ortega, David L. &Bizoza, Alfred R., (2018). Farmer incentives and value chain governance: Critical elements to sustainable growth in Rwanda's coffee sector. *Journal Of Rural Studies,* 63, 200-213.

Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1985). The effect of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Research*, 16, 37-55.

Crain, D.W. & Abraham, S., (2008). Using value chain analysis to discover customers' strategic needs. *Strategy & Leadership*, 36(4), 29-39.

Çavuş, M.F. & Tancı, N., (2013). Yeşil işletme ve çevre yönetim sistemleri. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi,* 48(1), 73-82.

Çelik, E., & Çatuk, C. (2023). Uluslararası ticarette ihracat ve işletmelerin ihracat performansını etkileyen faktörler. *Uluslararası Ticaret ve Lojistik Kapsamında Yönetim, Finans ve Muhasebe Yaklaşımları*, 55.

Çelik, F. (2022). Davranışsal iletişim araştırmalarında aracılık testine genel bir bakış. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (*49*), 392-410. https://doi.org/10.52642/susbed.1158738.

Çelik, F., (2007). *Kurumsal yönetim modeli olarak paydaş yaklaşımı: Kamu ve özel hastane karşılaştırması.* Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Çeliksoy, E., (2020). Yönetişimin kurumsallaşma üzerindeki etkileri: AB ülkeleri ve Türkiye örneği, *Gazi Kitabevi,* Ankara, s.238.

Çemberci, M. ve Kalaycı, M., (2020), "Lojistikte Yapay Zeka Uygulamaları", (Ed. Sabri ÖZ, Fatma Serab Onursal, Nagehan), Dijital gelecekte mesleklerin ve sektörlerin dönüşümü., Hiper yayıncılık , İstanbul.

Çetin, S. (2009). Vizyon yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (*22*), 95-103.

Çevik, T.Ç., (2018). Kurumsal yönetişim açısından kurumsal güven yaklaşımı, (Ed. V. Ekin ve T.Çevik), Yönetişimde Yeni Yaklaşımlar, 1. Basım İçinde (165-172), Kriter Yayınevi, İstanbul.

Çolakoğlu, Ö. M., & Büyükekşi, C. (2014). Açımlayıcı faktör analiz sürecini etkileyen unsurların değerlendirilmesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi,* 2(1), 56-64.

Çonoğlu, G., Özkütük, N., & Orgun, F. (2020). Hemşirelik eğitiminde yenilikçi eğitim paradigması: Öğretim teknolojileriyle duyuşsal alanı harekete geçirmek. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi,* 36(1), 61-65.

Çubukcu, M. (2018). Organizasyon yapısını belirleyen faktörler ve yapının önemi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 5(2), 175-190. https://doi.org/10.30803/adusobed.343212

Debnath, B., Taha, M.R., Siraj, M.T., Jahin, M.F., Ovi, S.I., Bari, M., Reza, M., Islam,T., & Raihan, A., (2022). A grey approach to assess the challenges to adopting sustainable production practices in the apparel manufacturing industry: Implications for sustainability. *Results İn Engineering,* 22.

Dekker, D.C., (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: A field study, Management Accounting Research, 14(1), 1-23.

Demirel, D. (2010). Yönetişimde yeni bir boyut: E-Yönetişim", *Türk İdare Dergisi*, 466, 65-94.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), (2007). Kamuda iyi yönetişim özel ihtisas komisyonu raporu, Ankara. (LİNK EKLE)

Douglas, S. & Haley, G. (2023). Connecting organizational learning strategies to organizational resilience. *Development And Learning İn Organizations: An International Journal*, 38(1), 12-15.

Duarte, R., Gracia, A., Jimenez, S., & Sanchez-Choliz, J., (2022). New insights on the relationship between the involvement of countries in global value chains, and intra- and inter-country inequalities. *Structural Change and Economic Dynamics*, 33, 320-329.

Duman, B. (2009). Neden beyin temelli öğrenme? Pegem Akademi Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.

Ekmekçi, İ. ve Ekmekçi, B., (2020), "Dijital Gelecekte Mesleklerin Ve Sektörlerin Dönüşümü ", (Ed. Sabri Öz, Fatma Serab Onursal, Nagehan Candan Uca), İçinde (s.64-112), Enerji Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği "E-İSG 4.0", İstanbul.

Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F. ve Tucci, C. L. (2024). Dijital dönüşüm tuvali: Dijital dönüşüm sürecine liderlik etmek için kavramsal bir çerçeve. *İş Ufukları*.

Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate governance: an international review*, *14*(6), 522-529.

Eraslan, İ. Hakkı, Kuyucu, Aslı Deniz & Bakan, İsmail, (2008). Değer zinciri (Value Chaın) yöntemi ile Türk tekstil ve hazırgiyim sektörünün değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 307, 332.

Eraslan, İ.H. (2008), "*The Effects Of Competitive Strategies On Firm Performance: A Study In Turkish Textile And Apparel Industry Considerıng The Mediating Role Of Value Chain Activities*", Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.

Ercan, Ü. ve Sığrı Ü. (2018). Şirketlerin şeffaflık ve hesap verebilirliğinin vekâlet kuramı bağlamında incelenmesi: OYAK örnek olayı. *İş ve İnsan Dergisi,* 5(2), 207-223.

Erdoğan, U., (2019), Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Pazarının Stratejik Analizi, (Ed. I.M., Pekdemir), İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu: Dijital Dönüşüm, (1. Baskı) içinde (319-343), Beta Basım, İstanbul.

Eren, Z., (2020), "Toplum 5.0 ve Dijital Dünyada Toplumsal Dönüşüm ve Eğitim 5.0", (Ed. Deniz Akçay ve Eren Efe), Dijital Dönüşüm ve Süreçler, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.206.

Ergin, D. Yaşar. (1994). Örnekleme türleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 91-102.

Eroğlu Pektaş, G. Ö., Kahraman, C., & Alkan, G. (2018). Türkiye'de coğrafi işaretler ve ihracat pazarlaması açısından değerlendirilmesi. *Doğu Coğrafya Dergisi,* 23(39), 65-82. https://doi.org/10.17295/ataunidcd.392989

Ertan, Y. (2018). Türkiye'de sürdürülebilirlik raporlaması (2005-2017). *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 11(3).

Ertemel, A.V., (2020). Dijitalleşme sürecinde müşteri deneyiminin kritik rolü ve amazon.com örneği. (Ed. Sabri ÖZ), *Teknolojik ve Dijital Dönüşüm,* Nobel Yayın 1. Basım., Ankara, 292s.

Ertuğrul, F. (2008). Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-22.

Eyitmiş, M. (2014), "*Değer Zincirinde Bilgi Transferinin İşletme Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sanayinde Bir Araştırma"*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

Feng,S., Zhang, R., Di, D. & Li, G., (2024). Does digital transformation promote global value chain upgrading? Evidence from Chinese manufacturing firms. *Economic Modelling,* 139.

Fidan, Y. (2011). Yönetimden yönetişime: kavramsal bir bakış. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi,* (1), 5-10.

Fischer, C., (2013). International Trade and the Conservation of Renewable Resources, (Ed. Jason F. Shogren), Encyclopedia of Energy, in (p. 192-199) Natural Resource, and Environmental Economics, Elsevier.

Five Forces Model Based Upon Michael E. Porter's Work, Retrieved from 1 Mart 2021, http://cdn2.hubspot.net/hubfs/125770/Michael_E._Porters_Five_Forces_Model_E-Book_From_Wikipedia.pdf?t=1446668543121.

Freeman, J., & Styles, C. (2014). Does location matter to export performance? *International Marketing Review,* 31(2), 181-208.

Furtado, L.S., Silva,T.L.C., Ferreira, M.G.F., Macedo, J.A.F. & Moreira, J.K.M., (2023). A framework for digital transformation towards smart governance: using big data tools to target SDGs in Ceara, Brazil. *Journal of Urban Management*, 12(1), 74-87.

GAİB (Güneydoğu Anadolu İhracatçılar Birliği), (2023), Yeşil Mutabakat, https://www.gaib.org.tr/tr/yesil-mutabakat/yesil-sozluk/surdurulebilir-deger-zinciri-153.html,02.03.2024.

Gansiniec, R., (2021). The effect of crowdsourcing on organizational learning: evidence from local governments. *Government Information Quarterly,* 33(3).

Garip, S. (2023). Sosyal bilimlerde nicel araştırma geleneği üzerine kuramsal bir inceleme. *International Journal Of Social Science Research*, 12(1), 1-19.

Gebre, G.G., Fikadu, A.A. & Gebeyehu, T.K., (2022). Is banana value chain in east africa sustainable? Evidence from ethiopia, resources, *Environment and Sustainability*, 8.

Genç, K. Y., (2020). Paydaş Odaklı Yönetim, (Ed. K.Y. Genç), *Kurumsal Yönetişim*, 1. Baskı İçinde (1-12), Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.

George, D., Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, Boston: Pearson.

Gereffi, G., Humphrey, J.&Sturgen, T. (2006). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1).

Gereffi, G. (2014). Global value chains in a post-Washington consensus world. *A Review of International Political Economy*, 21(1), 9–37.

Gherardi, S. (2001). Learning: Organizational. *International Encyclopedia of Social&Behavioral Sciences,* 8609-8613.

Gökkür ve Çelik. (2016). Meyve ve sebze ürünlerinde küresel değer zinciri, *VII. Bahçe Ürünlerinde Muhafaza ve Pazarlama Sempozyumu*. 04-07 Ekim 2016. Cilt 1, s.50-55.

Gölgeci, İ., Makhmadshoev, D. & Demirbag, M., (2021). Global value chains and the environmental sustainability of emerging market firms: A systematic review of literature and research agenda. *International Business Review*, 30(5).

Grant, R. & Yaffe, L. (2020). Trade, International, (Ed. Audrey Kobayashi), *International Encyclopedia of Human Geography*, In (p. 341-349).(Second Edition), Elsevier.

Guillen, F., (2001). International Business, (Ed. Neil J. Smelser, Paul B. Baltes), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, In (p. 7768-7771), Pergamon.

Gülseren, A., & Sağbaş, A. (2019). Endüstri 4.0 perspektifinde sanayide dijital dönüşüm ve dijital olgunluk seviyesinin değerlendirilmesi. *European Journal Of Engineering And Applied Sciences,* 2(2), 1-5.

Gümüş, Y. (2009). Lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ve işletme kârı ile olan ilişkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi,* (*41*), 97-114.

Gürbüz, S. ve Bayık, M.E., (2021). Aracılık modellerinin analizinde yeni yaklaşım: Baron ve Kenny'nin yöntemi hâlâ geçerli mi? *Türk Psikoloji Dergisi,* 36(88), 1-14.

Gürbüz, S. ve Şahin, F., (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz), 5. Baskı, Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar, Ankara.

Gürkan, G, (2019). Dijital Dönüşüm ve Gelişimi, (Ed. I.M., Pekdemir), *İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu: Dijital Dönüşüm,* (1. Baskı) İçinde (s. 5-25), Beta Basım, İstanbul.

Güven, M. Ve Akmeşe, A. (2022). Covid-19 sürecinde kurumsal çevikliğin ve dijital dönüşümün kriz yönetimi üzerindeki etkisi: Şanlıurfa İli Devlet Hastanesi örneği, *Journal Of Socıal, Humanıtıes And Admınıstratıve Scıences (JOSHAS)*, 8(48), s.17-26.

Habib, A., Khan, M.A., Haddad, H. & Al-Ramahi, N.M. (2024). Does sustainable banking facilitate reducing the SDG-10 in weak rule of law setting? *Heliyon,* 10(2).

Hanisch, M., Goldsby, C.M., Fabian,N.E. & Oehmichen, J, (2023). Digital governance: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Research,* 162.

Hamann-Lohmer, J., Bendig, M., & Lasch, R. (2023). Investigating the impact of digital transformation on relationship and collaboration dynamics in supply chains and manufacturing networks–A multi-case study. *International Journal of Production Economics*, *262*, 108932.

Hartley, Janet L., Sawaya & William J., (2019). Tortoise, not the hare: Digital transformation of supply chain business processes, *Business Horizons*, 62(6), 707-715.

He, G., Jiang, H. & Zhu, Y., (2024). The effect of digital technology development on the improvement of environmental governance capacity: A case study of China. *Ecological Indicators*, 165.

Hidayati, D.R., Garnevska, E. & Childerhouse, P., (2023). Enabling sustainable agrifood value chain transformation in developing countrie. *Journal of Cleaner Production,* 395.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. Electron J Bus Res Methods 6 (1): 53–60.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, *6*(1), 1-55.

Hussain, N., Haque, A. U., & Baloch, A. (2019). Management theories: The contribution of contemporarymanagement theorists in tackling contemporary management challenges. *Journal of Yaşar University,* 14, 156-169. https://doi.org/10.19168/jyasar.635061.

Inthavong, P, Rehman, K.U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A. & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation, *Heliyon,* 9(5).

Islam, M.T. & Chadee, D., (2024). Adaptive governance and resilience of global value chains: A framework for sustaining the performance of developing-country suppliers during exogenous shocks. *International Business Review*, 33(2)

İbicioğlu, H., & Avcı, U. (2005). Örgütsel öğrenmede paylaşılmış vizyon ve paradigmatik uyumun önemi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 157-166.

İlgar, M. Z., & İlgar, S. C. (2019). Paydaş analizi. *OPUS International Journal of Society Researches*, *14*(20), 1835-1860.

İpçioğlu, İ. & Erdoğan, B. Z. (2005). İşletme stratejisinin belirlenmesinde bilgi yönetimi altyap›s›n›n analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 89–112.

İşleyen, F., (2021). Dijital çağda bilginin değişen niteliği ve infobezite: Z kuşağı üzerine bir odak grup çalışması. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,* 13(1), 246-272.

İzci, F. ve Geylani, D., (2021). Türkiye'de katılımcı yönetim ve yönetişimin uygulanabilirliğinin 11. Kalkınma Planı çerçevesinde değerlendirilmesi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (22), 715-737.

Jamil, M. A., Mustofa, R., Hossain, N. U. I., Rahman, S. A. ve Chowdhury, S. (2024). Endüstri 5.0 ve sürdürülebilir tedarik zinciri belirleyicilerini keşfetmek için bir yapısal eşitlik modelleme çerçevesi. *Tedarik Zinciri Analitiği*, *6*.

Jiang, Y., Wang, X., Sam, T.H. & Vasudevan, A., (2024). Digital transformation, equity pledge and labor income share. *Finance Research Letters,* 64.

Johnson, D., (2024). Food security, the agriculture value chain, and digital transformation: The case of jamaica's agricultural business information system (Abıs). *Technology in society*, 77.

Jozefowiez, J & Staddon, J.E.R. (2008). Operant Behavior", (Ed. John H. Byrne), *"Learning and Memory: A Comprehensive Referenc*", In (p. 77-101)Academic Press.

Junge, A. L., & Straube, F. (2020). Sustainable supply chains–digital transformation technologies' impact on the social and environmental dimension. *Procedia Manufacturing*, *43*, 736-742.

Kalaycı, C. (2017). Serbest Ticaret Anlaşmalarının Türkiye'nin dış ticaretine etkileri: Açıklanmış Karşılaştırmalı üstünlükler endeksi uygulaması. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi,* 3(2), 133-147. https://doi.org/10.20979/ueyd.337299

Kalfa, D.C. & Ataay, Y.D. (2008). Yönetişim: Devlet-toplum ilişkilerinde yeni bir aşama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 229-240.

Kalkan, A. D. (2006). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi: Kesişim ve ayrışma noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 5(16), 22-36.

Kama, A., & Doğan, N. Ö. (2021). Tedarik zincirinde değer katmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması: İmalat sektöründe bir değer akış haritalama uygulaması. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi,* 10(1), 91-99. https://doi.org/10.28948/ngumuh.590637

Kamaşak, R., & Yücelen, M. (2009). Örgütsel öğrenme engellerini belirlemeye yönelik kalitatif bir araştırma. *Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı,* Bildiriler Kitabı, 1, 24-25.

Karaçor, S., & Oltulu, A. (2011). Demokrasi ve yönetişim boyutu ile yeni kamu yönetimi anlayışı. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 11(22), 403-418.

Karadal , H., Eser, F. & Saygın , M., (2014). Kaynak bağımlılığı üzerine yapılan çalışmaların içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 12-24.

Karadal, H., Yücekaya , P. & Saygın, M., (2014). İşlem maliyeti yaklaşımı ile dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkinin ankara ilinde faaliyet gösteren yabancı dil kurslarında incelenmesi. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 25-37.

Karagölge, C., & Peker, K. (2002). Tarım ekonomisi araştırmalarında tabakalı örnekleme yönteminin kullanılması. *Research in Agricultural Sciences,* 33(3).

Karalar, M. Ve Özmutaf, N. M., (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk ve yönetişim kültürü bağlamında etkileşim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi,* 12(2), 107-119.

Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi,* 1(1), 62-80.

Karim, R., (2024). Corporate governance. *Reference Module in Social Sciences, Elsevier*.

Kasnakoğlu, B., & Kalender, Y., (2020). *Dijital dönüşüm: KOBİ'ler için*, Gazi Kitapevi, Ankara, s.114.

Keijser, C., Belderbos, R. &Goedhuys, M. (2021). Governance and learning in global, regional, and local value chains: The IT enabled services industry in South Africa. *World Development*, 141, 435-453.

Kekeç, H. M. (2015). İhracata yönelik teşvik politikaları: seçilmiş ülkelerde teşvik politikalarının analizi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keser, A., (2018), *Küreselleşme, Yönetişim ve Yeni Kamu İşletmeciliği*, Kriter Yayınevi, İstanbul.

Khalid, M., (2024). Energy 4.0: AI-enabled digital transformation for sustainable power networks. *Computers & Industrial Engineering*, 193.

Khunsoonthornkıt Ardharn & Panjakajornsa, Vinai, (2018). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences,* 39(3), 457-462.

Kiambi, S., Onono, J.O., Kang'ethe, E., Aboge, G.O., Murungi, M.K., Muinde, P., Akoko, J., Momanyi, K., Rushton, J., Fèvre, E. & Alarcon, P., (2020). Investigation of the governance structure of the nairobi dairy value chain and its influence on food safety. *Preventive Veterinary Medicine*. 179.

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

Kloppenburg, S., Gupta, A., Kruk, A., Makris, S., Bergsvik, R., Korenhof, P., Solman, H. &Toonen, H., (2022). Scrutinizing environmental governance in a digital age: New ways of seeing, participating, and intervening. *One Earth,* 5(3), 232-241.

Koçel, T., (2020), *İşletme Yöneticiliğ*i, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Koçyiğit, Y. (2018), *Firmaların örgütsel esnekliği, kullandıkları rekabet stratejileri ve algılanan rekabet üstünlüğü arasındaki etkileşim: Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinde bir uygulama (Doctoral dissertation, Izmir Kâtip Celebi University (Turkey)).* Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Korkmaz, C. (2020). Kurumsal yönetişim, (Ed. K.G., Genç), *Kurumsal Yönetişim*, 1. Baskı İçinde (s.13-27), Ekin Basın Yayın, Bursa.

Koşar, A. (2018). Türkiye'nin son 10 yılda en çok ihracat ve ithalat yaptığı ülkelerin hiyerarşik kümeleme analizi ile gruplandırılması ve değerlendirilmesi. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi,* 1(1), 17-28.

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International journal of information management*, *63*, 102466.

Kristoffersen, A.E., Schultz, C.P.L. & Kamari, A., (2024). A critical comparison of concepts and approaches to social sustainability in the construction industry. *Journal Of Building Engineering*, 91.

Kshitij, G., Khanna, N., Yıldırım, Ç.V., Dağlı, S. & Sarıkaya, M., (2022). Resource conservation and sustainable development in the metal cutting industry within the framework of the green economy concept: An overview and case study. *Sustainable Materials and Technologies*, 34.

Kumar, K. & Singh, R., (2024). Sustainable Human Resource Management. *Reference Module in Social Sciences, Elsevie*r.

Kumar, Pardeep & Kushankurdey, Mishra (2018). Governance of agricultural value chains: coordination, control and safeguarding. *Journal of Rural Studies,* 64, 135-147.

Kuşat, N., (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi,* 14(2), 227-242.

Kvangraven, I.H. (2021). Beyond the stereotype: Rrestating the relevance of the dependency research programme. *Development and Change*, 52, 76-112.

Law, K.M. & Breznik, K., (2018). What do airline mission statements reveal about value and strategy? *Journal Of Air Transport Management,* 70, 36-44.

Lee, K. & Jung, H., (2019). Dynamic semantic network analysis for identifying the concept and scope of social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 233, 1510-1524.

Legge, S. & Lukaszuk,P., (2024). The firm-level costs of utilizing free trade agreements. *International Economics,* 178.

Lei, L., Öztürk, İ, Murshed, M., Abrorov, S., Alvarado, R. & Mahmood, H., (2023). Environmental innovations, energy innovations, governance, and environmental sustainability: Evidence from South and Southeast Asian countries. *Resources Policy,* 82.

Lettner, N., Wilhelm, S., Güldenberg, S. & Güttel, W., (2022). Customers as knowledge partners in a digital business ecosystem: From customer analytics towards knowledge partnerships. *Journal Of Digital Economy,* 1(2), 130-140.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *annual review of sociology*, *14*(1), 319-338.

Li, B., (2024). Leading role of natural resources, eco-efficiency assessment, and energy transition in environmental sustainability: A depth of digital transformation, *Resources Policy*, 94.

Li, Q, Wu, S., Liu, Q & Li, S., (2024). Role of global value chains in embodied domestic CO2 emissions of China's manufacturing exports: Normal and processing trade heterogeneity. *Energy Economics,* 132.

Liao, F., Hu, Y., Chen, M&Xu, S., (2024). Digital transformation and corporate green supply chain efficiency: Evidence from China. *Economic Analysis and Policy*, 81, 195-207.

Liu, D., Tian, Y. Ve Son, S., (2023). Do ICT Service Exports And Energy İmports Determine Natural Resource Sustainability?", Resources Policy, 85.

Lorentzen, A. C., (2022). Digital transformation as distributed leadership: Firing the change agent. *Procedia Computer Science*, 196, 245-254.

Lukasova, R. (2010*). Organizační kultura a její změna.* Grada Publishing as. Praha.

Lyman, B., Prothero, M.M. & Parchment, J., (2023). Building organizational learning capacity: A road map for nurse executives. *Nurse Leader,* 21(4), 86-90.

Lyu, J., Huang, H., Mao, Z., Zhang, X., & Li, H. (2024). Investigating the effects of digital platform participation on B&B performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 121.

Maglalang, Robert, (2021). Getting the most across the value chain, *Machine Learning And Data Science İn The Power Generation Industry,* 123-134.

Mangır, F., & Acet, H. (2014). Serbest ticaret ve korumacılık, Avrupa Birliği'nde malların serbest dolaşımı ve Türkiye'nin uyumu. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (31), 93-108.

Manita, R., Elommal, N., Baudier, P. &Hikkerova, L., (2020). The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance, *Technological Forecasting and Social Change*, 150.

Masroor, Nida & Asım, Muhammed, (2019). SMES in the contemporary era of global competition. *Procedia Computer Science,* 158, 632-641.

Mayandi, Z. &Suharjito, (2024). Palm oil-based biodiesel industry sustainability model using dynamic systems to balance food, energy, and export allocations. *Smart Agricultural Technology*, 7.

McConnell, J.E., (2001). International trade: Geographic aspects, (Ed. Neil J. Smelser, Paul B. Baltes), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences,*in (p.7848-7852), Pergamon.

Mendez-Picazo, M.T., Galindo-Martin, M.A., &Perez-Pujol, R.S., (2024), Direct and indirect effects of digital transformation on sustainable development in pre- and post-pandemic periods, *Technological Forecasting and Social Change.*

Mert, G. (2018). *Örgütsel öğrenme*. Artikel Yayıncılık. İstanbul.

Mitic, S., Nikolic M., Jankov, J., Vukonjanski, J &Terek, E., (2017). The impact of information technologies on communication satisfaction and organizational learning in companies in Serbia. *Computers in Human Behavior,* 76, 87-101.

Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities and export venture performance. *Journal of The Academy of Marketing Science,* 40, 271-289.

Müller, J.M., Veile , J. W. & Voigt, K.V., (2020). Prerequisites and incentives for digital information sharing in Industry 4.0 – an international comparison across data types. *Computers & Industrial Engineering,* (148).

Nasir, J., Abderrahim, M., Kothiyal, A. & Dillenbourg, P., (2022). Temporal pathways to learning: How learning emerges in an open-ended collaborative activity. *Computers and Education: Artificial Intelligence,* 3.

Newig, J., Jager, N. W., Challies, E. & Kochskämper, E., (2023). Does stakeholder participation improve environmental governance? Evidence from a meta-analysis of 305 case studies. *Global Environmental Change*, 82.

Ngereja, B. J. & Hussein, B., (2022). Employee learning in the digitalization context: An evaluation from team members' and project managers' perspectives, *Procedia Computer Science*, 196, 902-909.

Niehoff, S., Matthess, M., Zwar, C., Kunkel, S., Guan, T., Chen, L., Xue, B., Grudzien, D.O.P., Lima, E.P.& Beier, G., (2022). Sustainability related impacts of digitalisation on cooperation in global value chains: An exploratory study comparing companies in China, Brazil and Germany. *Journal Of Cleaner Production*, 379.

Ninomiya, S., Mitsumasu, T., Aoyama, M. & Kusunose, R. A note on the effect of a palatable food reward on operant conditioning in horses, *Applied Animal Behaviour Science,* 108(3-4), 342-347.

Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y&Yumhi, Y., (2023). Green human resources management practices, leadership style and employee engagement: Green banking context. Heliyon, 9(12).

Nuroğlu, E., & Nuroğlu, H. H. (2018). Türkiye ve Almanya'nın sanayide dijital dönüşümü: Yol haritaları ve şirketlerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(Endüstri 4.0 Ve Örgütsel Değişim Özel Sayısı), 1537-1560.

Oberthur, S., Khveekar, G.&Wyns, T. (2020). Global governance for the decarbonization of energy-intensive industries: Great potential underexploited. *Earthh System Governance.*

Odabaşı, B., & Celkan, P. Y. (2010). Beyin temelli öğrenme yaklaşımının 12 sınıf öğrencilerinin başarıları üzerine etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 19(3), 87-104.

OECD (2023), G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/ed750b30-en.

Ojha, D. Shockley, J.&Acharya, C. (2016). Supply chain organizational infrastructure for promoting entrepreneurial emphasis and innovativeness: The role of trust and learning. *International Journal of Production Economics*, 179, 212-227.

Orçan, F. (2018). Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi: İlk hangisi kullanılmalı. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 9(4), 413-421.

Orel, M. (2019). Supporting work–life balance with the use of coworking spaces. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal,* 39(5), 549-565.

Orhan, Fatih, Seyhan, Fırat & Ayhan, Fatih, (2018). Rekabet avantajı sağlamada değer zinciri analizinin sağlık hizmetlerindeki rolü. *ICOAEF'18 IV. International Conference on Applied Economics and Finance & Extended Wıth Saçıl ore Scıences.*

Ovais, D. (22023). Students' sustainability consciousness with the three dimensions of sustainability: Does the locus of control play a role? *Regional Sustainability*, 4(1), 13-27.

Öncer, Ayla Zehra, Yıldız, M., Bakoğlu, R. Ve Yoldemir, T., (2016), *Değer Zinciri Analizi, (*Ed. Refika Bakoğlu ve Müge Leyla Yıldız), Üniversitelerde Strateji Geliştirme Sürecinde Uygulamalı Durum Analizi, İçinde (s.51-66.) Beta Basım, İstanbul.

Önel, B. (2021). İşletmelerin yeşil yönetim algıları ve sürdürülebilirlik bilinci. Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi, 6(11), 21-33.

Öneren, M. (2008). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,* 4(7), 161-176.

Öz, S., (2020), Uluslararası Ticarette Teknolojik ve Dijital Dönüşümün Etkileri: Genel Teknoloji ve Dijital Dönüşüm Teorisine Giriş, (Ed. Sabri ÖZ), Teknolojik ve Dijital Dönüşüm, Nobel Yayın 1. Basım., Ankara.

Özalp, B., & Önal, N. (2021). Geçmişten günümüze değer zinciri analizi tartışmalarının politik ekonomisi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 9(2), 16-29. https://Doi.Org/10.14514/Byk.M.26515393.2021.9/2.16-29

Özcan, H., & Solmaz, B. (2019). Kurumiçi sosyal paydaşlar ve kurumsal itibar ilişkisi. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi,i* (2), 75-96.

Özdel, K. (2015). Dünden bugüne bilişsel davranışçı terapiler: Teori ve uygulama. *Turkiye Klinikleri J Psychiatry-Special Topics*, *8*(2), 10-20.

Özer, M. A. (2006). Yönetişim üzerine notlar. *Sayıştay Dergisi*. 63, 59-89.

Özer, N. (2002). Kritik düşünme. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5(2).

Öztemel, E., (2020). *Dijital Dönüşümü İyi Anlamak ve Türkiye'nin Dönüşümü,* Şenyıldız Yayıncılık, İstanbul, s.192.

Paksoy, S. (2019). Tersine lojistik-yeşil lojistik ve çevre ilişkisi. *International Journal of Socıal Humanıtıes Scıences Research,* 6(36), 1220-1228.

Patır, S. (2009). Faktör analizi ile öğretim üyesi değerleme çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *23*(4), 69-86.

Peng, Y. &Tao, C., (2022). Can digital transformation promote enterprise performance? From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation*, 7(3).

Phillips, S., Thai, V.V. & Halim, Z., (2019). Airline value chain capabilities and CSR performance: The connection between CSR leadership and CSR culture with csr performance, customer satisfaction and financial performance. *The Asian Journal of hipping and Logistics*, 35(1), 30-40.

Planports, (2019), Değer Zinciri Nedir?), http://help.planports.com/Blog/Post/deger-zincirinedir#:~:text=Bu%20faaliyetler%20genel%20olarak%20birincil,al%C4%B1nmas%C4%B1%2C%20depolanmas%C4%B1%20ve%20envanter%20y%C3%B6netimi.

Polat, Z., Doğruyol, A., & Balıkçıoğlu, N. (2020). İhracatın ekonomik büyümeyle olan ilişkisi. *Sakarya İktisat Dergisi,* 9(5), 20-38.

Ponte, S. , Nair, R. & Chisoro, S., (2023). Is sustainability governance abetting inequality? Reflections from the South African wine value chain. 147.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage; creating and sustaining superior performance. *The Free Press,* New York.

Porter, M., (2001). *The Value Chain, Competitive Advantange*, (Ed. David Barnes),Understanding Business Processes, in (p.50-55), Smultaneously Published, New York.

Raiyaanakhtar, K., (2023), Learning Organization: Meaning, Nature, Advantages, Needs and Methods, https://www.geeksforgeeks.org/learning-organisation-nature-advantage-need-and-methods/.

Rasiah, R. & Ren, Y., (2023). Sustainable management of a leading Chinese telecommunication multinational: A case study of company X in host country Malaysia. *Cleaner and Responsible Consumption*, 8.

Reinartz, W., Wıegand, N. & Imschloss, (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing,* 36(3), 350-366.

Riemens, J., Lemieux, A., Lassagne, M. & Samir Lamouri, (2023). Apprehending traceability implementation in support of sustainable value chains: A novel analysis framework for the fashion industry. *Journal of Cleaner Production,* 414.

Robertson, C. J., Diyab, A.A. & Al-Kahtani, A, (2023). A cross-national analysis of perceptions of corporate governance principles. *International Business Review,* 22(1), s.315-325.

Robertsone, G.& Lapiņa, I., (2023). Digital transformation as a catalyst for sustainability and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1).

Rogers, D., (2020). Dijital Dönüşümde Oyunun Kuralları, (Çev. İ. Özçelik), İstanbul, Optimist Yayın. (Orijinal Yayın Tarihi, 2016).

Sakarya, Ş. (2009). İhracat yapan işletmelerin finansman kaynaklarının belirlenmesine yönelik bir alan araştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi,* (42), 117-134.

Sancak, K., (2019). Küresel Yönetişim, (Ed. B. Parlak ve K.C. Doğan), E-Yönetişim, (1. Baskı) içinde (246-258), Beta Basım, İstanbul.

Sanguineti, F., Magnani, G. & Zucchella, A., (2023). Technology adoption, global value chains and sustainability: The case of additive manufacturing. *Journal of Cleaner Production,* 408.

Savcı, M., & Haftacı, V. (2017). Değer zinciri analizinde değer yaratan faaliyetlerin ölçülmesinde faaliyet tabanlı maliyetlemenin (ftm) rolünün değerlendirilmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34), 261-284.

Savcı, M., & Haftacı, V. (2019). Çay işletmelerinde değer zinciri faaliyetlerinin üretim maliyetlerine etkisinin değerlendirilmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (37), 121-144.

Savrul, B. K., Özel, H. A., & Kılıç, C. (2013). Osmanlı'nın son döneminden günümüze Türkiye'de dış ticaretin gelişimi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(1), 55-78.

Sayım, F., (2021). Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Tez Yazım Yöntemleri (Konu Tespiti-Süreç Yönetimi-Tez Yazımı), 4. Baskı, Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar, Ankara.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, *8*(2), 23-74.

Schober, P., Boer, C. & Schwarte, L.A, (2018). Correlation coefficients: appropriate use and ınterpretation. *Anesthesia&Analgesia*, 126(5), 1763-1768.

Sert, Emre, (2020), "*Dijital Dönüşümde Endüstri 4.0 Değer Zinciri Temel Faaliyetler Analizi: Otomotiv Sektörü İçin Model Önerisi",* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Shang, M., Jia, C., Zhong, L. & Cao, j., (2024). What determines the performance of digital transformation in manufacturing enterprises? A study on the linkage effects based on fs/QCA method. *Journal of Cleaner Production*, 45.

Shashi, C., Piera, C., Roberto, E. & Myriam. (2020). Agile supply chain management: Where did it come from and where will it go in the era of digital transformation? *Industrial Marketing Management,* 90, 324-345.

Sınclair, T.J., (2016). Küresel Yönetişim, (Çev. Hande Orhon Özdağ), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınevi, İstanbul.

Sivil Toplum Kuruluşu, (2023, Kasım 11), İçinde *Vikipedia* https://tr.wikipedia.org/wiki/Sivil_toplum_kurulu%C5%9Fu

Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim kavramı ve Türkiye'de uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 219-235.

Solla, C.A., (2024). Marketing, sales, and distribution, (Ed.Ashley Eltorai, Piyush Mathur), In Clinical and Medical Innovation, in (p. , 319-332,), Innovation in Anesthesiology, Academic Press.

Sözüer, A. (2011). İşletmeleri çevreye duyarlı politikalar uygulamaya iten güçler. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 47-56.

Sözüer, A., (2019). İşletmelerin Uluslararasılaşması ve Dijital Dönüşüm, I.M., Pekdemir (Ed), İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu: Dijital Dönüşüm, (1. Baskı) içinde (236-258), Beta Basım, İstanbul.

Sunder M, V. (2023). The ınterplay of lean practices and digitalization on organizational learning systems and operational performance. International Journal of Production Economics. 270.

Sunder V. & Prashar, A., (2024). The interplay of lean practices and digitalization on organizational learning systems and operational performance. *International Journal of Production Economics*, 270.

Suud, S., Haseeb, A., Zafar, M. W.& Li, H., (2023). Articulating natural resource abundance, economic complexity, education and environmental sustainability in MENA countries: Evidence from advanced panel estimation. *Resources Policy,* 80.

Şahin, A. (2007). İhracat prosedürlerini biliyor musunuz? T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi.

Şahin, A., (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (11), 523-547 .

Şahin, I. F. O. (2022). Türkiye'nin 1980-2021 dönemi dış ticaret gelişiminin irdelenmesi. *Gümrük ve Ticaret Dergisi*, *9*(27), 82-99.

Şeker, S. E. (2014). Max Weber ve bürokrasi", *YBS Ansiklopedi,* 1(1), s.14 – 15.

Şen, E., (2019), Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim, Beta Basım, 2. Baskı, İstanbul, s.182.

Şimşek, M., & Kadilar, C. (2010). Türkiye'de beşerî sermaye, ihracat ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin nedensellik analizi. *Cumhuriyet Universitesi Journal Of Economics & Administrative Sciences (Jeas)*, 11(1).

Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2020), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*;( *Algılama ve Öğrenme),* Eğitim Yayınevi, 1. Baskı, 649s.

T.C. Ekonomi Bakanlığı, (2021), İhracat Genel Müdürlüğü, KOBİ İşbirliği Ve Kümelenme Projesi, Kümeler İçin Değer Zinciri Yönetimi Kılavuzu,

http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/6_deger_zinciri.pdf.

T.C. Kalkınma Bakanlığı (2018). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Üretim ve Dış Ticaret İlişkisi Çalışma Grubu Raporu.

T.C. Ticaret Bakanlığı Yeşil Mutabakat Eylem Planı ve Çalışma Grubu, (2024), https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/yesil-mutabakat-eylem-plani-ve-calisma-grubu.

T.C. Ticaret Bakanlığı Yürürlükte Bulunan STA'lar, (2024), https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/serbest-ticaret-anlasmalari/yururlukte-bulunan-stalar?s=211.09.2023.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2015). Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı. (M. Baloğlu, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (2013). Using Multivariate Statistics (6th Ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Tadesse, B. &Bekele, K., (2022). Scope of vegetable and root crops value chain in Ethiopia. *Journal of Agriculture and Food Research,* 10.

Takım, A. (2010). Türkiye'de GSYİH ile ihracat arasındaki ilişki: Granger nedensellik testi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 315-330.

Tieguhong, J., Chupezi, I., Verina, M., William A., Ndoye, O. & Grouwels, S. (2015). Yönetişim, Kamerun'daki kereste dışı orman ürün değer zincirlerini nasıl etkiler? *Forest Policy and Economics,* 61, 1-10.

Tian, H. & Shi, T., (2024). Corporate digital transformation and supply chain synergy effects. *Finance Research Letters,* 62.

Toksöz, F., (2008*), İyi Yönetişim El Kitabı,* 1. Baskı, TESEV Yayınları, İstanbul.

Tran, N., Bailey, C., Wilson, N. & Pihilips, M. (2013). Governance of global value chains in response to food safety and certification standards: The case of shrimp from Vietnam, *World Development,*45, 325-336.

Tsakalova, M., Onorato, C., Karathanasis, A.Z. & Deligkiozi, I. (2024). A circular economy framework for the assessment of bio-based value chains. *Sustainable Chemistry for the Environment,* 6.

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu,) 15-25 Nisan 2024, https://data.tuik.gov.tr/Search/Search?text=ihracat

Türkcan, K., & Pişkin, E. (2014). Türkiye'nin ihracat artışında yaygın ve yoğun ticaretin rolü. *İktisat İşletme ve Finans*, *29*(336), 83-116.

Uddin, N.& Hossain, F. (2015). Evolution of modern management through taylorism: An adjustment of scientific management comprising behavioral science. *Procedia Computer Science,* 62, 578 – 584.

Uddin, T., Goswami, A., Rahman, S. & Dhar, A. R. (2019). How can governance improve efficiency and effectiveness of value chains? An analysis of pangas and tilapia stakeholders in Bangladesh*, Aquaculture,* 510, 206-215.

Uzun, A. (2019). Dijital Çağda E-Yönetişim: Konsept, Pratik ve Gellişim, (Ed.B. Parlak ve K.C. Doğan), E-Yönetişim, (1. Baskı) içinde (s.33-55), Beta Basım, İstanbul.

Uzunsakal, E., & Yıldız, D. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, *2*(1), 14-28.

Ünal, G., & Uluyol, Ç. (2020). Blok zinciri teknolojisi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 13(2), 167-175.

Üzümcü, Ö., & Bay, E. (2018). Eğitimde yeni 21. yüzyıl becerisi: Bilgi işlemsel düşünme. *Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 1-16.

Wan, X., Yang, D. & Teng, Z., (2022). Blockchain digital technology empowers e-commerce supply chain sustainable value co-creation decision and coordination considering online consumer reviews. *Applied Soft Computing*, 130.

Wang, H. & Guo, J., (2024). New way out of efficiency-equity dilemma: Digital technology empowerment for local government environmental governance, *Technological Forecasting and Social Change*, 200.

Wei, L. & Li, M., (2024). Digital transformation, financing constraints and firm growth performance–From the perspective of financing channels. *Finance Research Letters,* 63.

Wheeler, D. & Sillanpa, M., (1998). Including the stakeholders: The business case. *Long Range Planning.* 31(2), 201-210.

Wu, F., (2020). Export Processing Zones", (Ed. Audrey Kobayashi), International Encyclopedia Of Human Geography (Second Edition), in (p. 367-371), Elsevier.

Wu, J., Tsang, E.C.C., Xu, W., Zhang,C. &Yang, L., (2024). Correlation concept-cognitive learning model for multi-label classification. *Knowledge-Based Systems,* 290.

Wu, K.J., Tseng, M.L., Yang, W., Ali, M.H. & Chen, W. (2023). Re-shaping sustainable value chain model under post pandemic disruptions: A fast fashion supply chain analysis. *International Journal of Production Economics*, 255.

Yalçın, S. (2015). Rekabet avantajı sağlamada stratejik maliyet yönetiminin muhasebe uygulamalarıyla ilişkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (15), 15-34.

Yan, H.E., Guo, F., Zhang, B., Chan, Y.K., Zhou, H.T., Sun, L., He, T., Tang, J., Chen, H., Tan, W., To, S. & Yip, S.Z., (2024). Sustainability assessment during machining processes: evidence from the econ-environmental modelling. *Journal Of Cleaner Production,* 448.

Yang, Y. & Liu, W. (2024). Free trade agreements and domestic value added in exports: An analysis from the network perspective. *Economic Modelling,* 132.

Yang, A., Sun, J. & Taylor, M., (2022). U.S. fortune 500's stakeholders engagement during the covıd-19 pandemic: Evidence for proactive approaches. *Public Relations Review*, 48(4).

Yankın, F.B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2), 1-38.

Yao, W., Ni, M., Qian, Y., Yang, S. & Cui, X., (2024). CFO narcissism and corporate digital transformation. *Finance Research Letters*, 64.

Yapay Zekâ, (2024 Mayıs 4), İçinde *Vikipedia* https://tr.wikipedia.org/wiki/Yapay_zek%C3%A2.

Yaşar, M. (2007). *Transit Ticaret Ve Türkiye Uygulaması (Doctoral Dissertation),* Marmara Universitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Uluslar Arası İktisat Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 46, 74-85.

Yelkikalan, N., Dalboy, Z., Doğan, S. & Oflaz, A. (2020). Covid-19'un maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına etkisi: Durumsallık yaklaşımı bağlamında bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,* 15 (2), 139-165.

Yeoman, R. & Santos, M.M. (2019). Global value chains. Reputation and social cooperation. *Research in Global Strategic Management*, 18, 69-91.

Yeşilyurt, E. (2020). Yaratıcılık ve yaratıcı düşünme: Tüm boyut ve paydaşlarıyla kapsayıcı bir derleme çalışması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(25), 3874-3915. https://doi.org/10.26466/opus.662721

Yetişkul Şenbil, E. (2019). *Bölgesel Yönetişim Girişimleri: İzmir Modeli*. *1*. https://hdl.handle.net/11511/78339, (Erişim Tarihi, 07.06.2023).

Yıldırım, Ö. K., (2018). Türkiye'de iyi yönetim. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, *3*(6), 273-289.

Yılmaz, O. (2000). *İhracatta KDV İadesinin Hesaplanması, Raporlanması ve Denetimi* (Doctoral dissertation, Marmara Universitesi (Turkey)). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yorulmaz, H. (2023). Tekstil KOBİ'leri bağlamında yeşil işletme stratejisi motivasyonlarının AHP yöntemiyle önceliklendirilmesi. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(4), 477-502. https://doi.org/10.54733/smar.1370063

Yüksel, M., (2000). Yönetişim kavramı üzerine. *Ankara Barosu Dergisi*, 58(3), 145-159.

Zhao, S., Zhang, L., Peng, L., Zhou, H. & Hu, F., (2024). Enterprise pollution reduction through digital transformation? Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Technology in Society,* 77.

Zhou, X., Zhu, Q. & Xu, Z., (2023). The role of contractual and relational governance for the success of digital traceability: Evidence from Chinese food producers, *International Journal of Production Economics*, 255.

# EKLER

EK-1 Anket Formu

Ek-2 Bingöl Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onay Yazısı

## EK-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, işletmelerin yönetişim, öğrenme, dijital dönüşüm ve değer zincirinin sürdürülebilirliğine yönelik algılarını ölçmek amacıyla yapılmaktadır. Toplanan veriler yalnız bilimsel amaçlı olarak kullanılıp üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Ankette yer alan önermelerin doğru cevaplanması, çalışmada doğru sonuçlara ulaşabilme açısından önem arz etmektedir. Kıymetli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için teşekkürlerimizi sunmaktayız.

| Tez Danışmanı | Doktora Öğrencisi |
|---|---|
| Doç. Dr. Mehmet GÜVEN | Öğr.Gör.Ayşegül AKMEŞE |

***1*.BÖLÜM: Bu bölümde demografik sorular yer almaktadır**

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek ( )
2. **Yaşınız:** 20- 30 yaş ( ) 31- 40 yaş ( ) 41-50 yaş ( ) 51- 60 yaş ( ) 61 yaş ve üstü ( )
3. **Eğitim durumunuz:** İlköğretim ( ) Lise, ( ) Meslek Yüksek Okulu ( ), Üniversite ( ) Yüksek Lisans/Doktora ( )
4. **Şirketteki pozisyonunuz:** Yönetici ( ) Sahip/Ortak ( ) CEO/Genel Md. ( ) Finans Mdr. ( ) İnsan Kaynakları ( ) Pazarlama Mdr. ( ) Satın Alma Mdr. ( ) Dış Ticaret Mdr. ( ) Muhasebe Mdr. ( ) Üretim Mdr.( ) Diğer, Lütfen belirtiniz……
5. **Şirketinizin Kuruluş Yılı:…….**
6. **Kaç yıldır bu sektörde çalışmaktasınız?.....**
7. **Yasal olarak şirketiniz:** Şahıs( ) Anonim ( ) Kooperatif ( ) Limited ( ) Kollektif ( )
8. **İşletmede Çalışan Sayısı:**10'dan az ( )50'den az( ) 250'den az ( )250'den fazla ( )
9. **Hangi sektör grubunda faaliyet göstermektesiniz?**

   Ambalaj – Plastik( ) Gıda ( ) İnşaat Yapı Malzemeleri( ) Makina ( ) Metal Ürünler ( ) Mobilya-Ahşap Ürünler ( ) Otomotiv Yan Sanayi ( ) Tekstil ( ) Döküm ( ) Beton ( ) Mermer ( ) Diğer:……
10. **Firmanın ihracat tecrübesi**

    ( ) ≤ 5 yıl ( ) < 5 ≤ 10 yıl ( ) > 10 yıl
11. **İhracat işletmenizin toplam satışlarının yüzde kaçını oluşturmaktadır?**

( ) %10'dan daha az ( ) %10-%20 ( ) %21-%30 ( ) %31-%40 ( ) %41-%50 ( ) %50'den fazla

12. Firmanın faaliyet gösterdiği bölge hangisidir?

( ) Güneydoğu Anadolu Bölgesi ( ) Doğu Anadolu Bölgesi ( ) Karadeniz Bölgesi ( ) Akdeniz Bölgesi ( ) İç Anadolu Bölgesi ( ) Ege Bölgesi ( ) Marmara Bölgesi

| **AŞAĞIDA YÖNETİŞİM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN SORULAR YER ALMAKTADIR**<br>**<u>Yönetişim</u>, işletmelerin yönetiminde ve faaliyetlerin yürütülmesinde tüm paydaşlar ile şeffaf, hesap verebilir, sorumlu ve adil bir ortamın oluşturulmasını ifade etmektedir.** | **Kesinlikle Katılmıyorum** | **Katılmıyorum** | **Kararsızım** | **Katılıyorum** | **Kesinlikle Katılıyorum** |
|---|---|---|---|---|---|
| Paydaşlar ile olan ilişki, iyi niyet ve güvene dayanmaktadır. | | | | | |
| Paydaşlar ile olan ilişkimiz uzun vadelidir. | | | | | |
| Müşterimizle bir tedarikçi/satıcı ilişkisi değil, bir ortaklık modelimiz var. | | | | | |
| Paydaşlarımız işletmemiz bünyesindeki iyileştirme girişimlerine katılır. | | | | | |
| İşletmemiz paydaşların isteklerine önem verir. | | | | | |
| Paydaşlarımız ile gerçekleştirdiğimiz faaliyetler izlenir ve kontrol edilir. | | | | | |
| **AŞAĞIDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE İLİŞKİN SORULAR YER ALMAKTADIR.**<br>**<u>Örgütsel Öğrenme</u>, bir işletmenin sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, çalışanlarını geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir.** | | | | | |
| Paydaşlar ile olan etkileşim, işletmemizin süreçleri ile ilgili mesleki bilgisini genişletmesine yardımcı olur. | | | | | |
| Paydaşlar ile olan etkileşim, işletmemizin iş kültürünü anlamalarına yardımcı olur. | | | | | |
| Paydaşlar ile olan etkileşim, işletmemizin teknolojik yenilikleri (spesifik yazılım, uygulamalar vb.) benimsemesini sağlar. | | | | | |
| Paydaşlar işletmemizin büyümesi için önemli bilgileri bizim ile paylaşır. | | | | | |
| Çeşitli programlar aracılığıyla personeli çevre ile buluşturur. | | | | | |
| **AŞAĞIDA DİJİTAL DÖNÜŞÜME YÖNELİK SORULAR YER ALMAKTADIR.**<br>**<u>Dijital dönüşüm</u> terimi, sürekli değişen teknoloji ortamında rekabetçi kalabilmek için yeni teknolojilerin, yeteneklerin ve süreçlerin uygulanmasını ifade etmektedir.** | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| İşletmemiz, gelişen teknoloji ve dijitalleşmeyi iş hayatına entegre etmeyi hedefler. | | | | | |
| Farklı kaynaklardan büyük miktarlarda veri toplar. | | | | | |
| Farklı iş süreçleri arasında dijital teknolojilerle daha güçlü bir ağ oluşturmayı hedefler. | | | | | |
| Verimli bir müşteri arayüzünü dijitallleşme süreci ile geliştirmeyi hedefler. | | | | | |
| Bilgi alışverişini dijital yöntemler ile sağlamayı hedefler. | | | | | |
| **AŞAĞIDA SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER ZİNCİRİ İLE İLGİLİ SORULAR YER ALMAKTADIR.**<br>**Sürdürülebilir değer zinciri, işletmelerin hammadde ve bilgi dağıtımını yönettiği, zincir boyunca çeşitli işbirlikleri yaparken, paydaşların ve son kullanıcıların gereksinimlerini karşıladığı aynı zamanda ekonomik, sosyal ve çevresel hususları dengelediği bir yapıyı ifade etmektedir.**<br>**İşletmemiz…...** | | | | | |
| **1. İnsan Kaynakları Yönetimi** | | | | | |
| İlgili sürdürülebilir faaliyetleri desteklemek için çalışanın sürdürülebilirlik bilincini artırmayı hedefler. | | | | | |
| Çalışanların güvenliğinin sağlanmasına ve sağlığına önem verir. | | | | | |
| **2. Tersine Lojistik Hizmetleri** | | | | | |
| Satış sonrası hizmet için tersine lojistik faaliyetlerinin verimliliğinin artırılmasını hedefler. | | | | | |
| Toplumsal olayları şekillendirerek soyut değer oluşturmayı hedefler. | | | | | |
| Uluslararası standartlara uyum sağlamayı hedefler. | | | | | |
| **3. Sürdürülebilir Operasyonel Değer Zinciri Desteği** | | | | | |
| Yeşil malzemeleri benimser. | | | | | |
| Tüm birincil faaliyetler arasında yenilenebilir enerji kullanmayı hedefler. | | | | | |
| Halkın izlenimini desteklemek için marka yönetiminin kullanılmasına önem verir. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Risk oluşumlarını önlemek için esnek bir finansal sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmeyi hedefler. | | | | | |
| **4.Tedarik Zinciri Operasyonları** | | | | | |
| Tedarikçi seçiminde sürdürülebilir standartlar belirler. | | | | | |
| Teslimatta sürdürülebilir ambalaj kullanmayı hedefler. | | | | | |
| Üretimde atık oluşumunun azaltılmasını hedefler. | | | | | |
| Tüm tedarik zinciri boyunca geri dönüştürülebilir teknolojilerin geliştirilmesi için fon sağlar. | | | | | |
| Tüm tedarik zinciri boyunca ulaşımda enerji tasarrufu elde etmeyi hedefler. | | | | | |
| **5. Gelişmiş Ürün Değer Zinciri ve Sanal Gerçeklik Hizmetleri** | | | | | |
| Müşterinin geri bildirimlerine zamanında yanıt verir. | | | | | |
| Ürünlerin yaşam döngüsünün arttırılması için geri dönüşüm hizmeti verir. | | | | | |
| Sanal hizmet sağlamak için artırılmış gerçeklik teknolojisi kullanmayı hedefler. | | | | | |
| **6. Sürdürülebilirliğe Yönelik Dijital Bilgi** | | | | | |
| Kurum içinde genel bir bilgi sisteminin kurulmasını hedefler. | | | | | |
| Üretim verimliliğini artırmak için dijital teknikleri kullanır. | | | | | |
| İlgili bilgilerin müşteriye şeffaf bir şekilde ulaşmasını sağlar. | | | | | |

EK-2 Bingöl Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Uygunluk Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 16.06.2023-E.110046

**T.C.**
**BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Sayı :33117789/044/110046 16.06.2023
Konu :Anketler

ENSTİTÜLERE
(SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ)

İlgi :
İlgi ( 13 Sayfa)

Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından Kurulumuza sunulan "İşletmelerde Yönetişim ve Örgütsel Öğrenme Aracılığıyla Dijital Dönüşümün Sürdürülebilir Değer Zinciri Üzerindeki Etkisi" isimli araştırma Kurulumuz tarafından etik yönden değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda; söz konusu anket çalışmasının Üniversitemiz Etik Kurul Yönergesi ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmiş ve araştırma etiği açısından "UYGUN OLDUĞUNA" oy birliği ile karar verilmiştir.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Mustafa AGÂH
Kurul Başkanı

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ersin ERKAN
Üye

e-imzalıdır
Prof. Dr. Hamza ALTIN
Üye

e-imzalıdır
Prof. Dr. Hikmet TAN
Üye

e-imzalıdır
Prof. Dr. Nusrettin BOLELLİ
Üye

e-imzalıdır
Prof. Dr. Sait PATIR
Üye

e-imzalıdır
Prof. Dr. Yaşar BAŞ
Üye

e-imzalıdır
Arş. Gör. Fatma GÖRGÜLÜ
Raportör

02.06.2023 Kur.Bşk : Prof. Dr. M.AGÂH

Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Bingöl Üniversitesi Rektörlüğü Selahaddin-i Eyyübi Mah. Üniversite Cad. No:1 BİNGÖL/TÜRKİYE
Tel:0426 216 00 12-13-14-15 Faks:0426 215 10 20
E-Posta :basinyayin@bingol.edu.tr Elektronik Ağ :www.bingol.edu.tr

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

| | |
|---|---|
| **Adı-Soyadı** | Ayşegül AKMEŞE |

## LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

| | |
|---|---|
| **Üniversite** | Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi |
| **Fakülte** | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi |
| **Bölüm** | İşletme |

## YÜKSEK LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

| | |
|---|---|
| **Üniversite** | Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi |
| **Fakülte** | Sosyal Bilimler Enstitüsü |
| **Anabilim Dalı** | İşletme |

## YABANCI DİL BİLGİSİ

| | |
|---|---|
| **İngilizce** | YÖKDİL (…) YDS (…) TOEFL (…) EILTS (…) |

## İŞ DENEYİMİ

| | |
|---|---|
| **Çalıştığı Kurum** | Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu |
| **Görevi/Pozisyonu** | Öğretim Görevlisi |
| **Tecrübe Süresi** | 7 yıl |

ESERLER

| **Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler** | |
|---|---|
| 1. | Bakan İsmail,Erşahan Burcu,Büyükbeşe Tuba,Okumuş Mustafa Tuncer,Akmeşe Ayşegül (2017). Öğretmenlerin İşe Yönelik Davranışlarında (Örgütsel Stres, İş Yükü, İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Tükenmişliği) Örgütsel Desteğin Rolü: Bir Alan Araştırması. Idea Studies International Journal Of Disciplines Economics Administrative Sciences Studies, 3(4), 444-464. (Yayın No: 3790682) |
| 2. | Bakan İsmail,Erşahan Burcu,Büyükbeşe Tuba,Okumuş Mustafa Tuncer,Akmeşe Ayşegül (2017). Öğretmenlerin İşe Yönelik Davranışlarında (Örgütsel Stres, İş Yükü, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tükenmişliği) Örgütsel Desteğin Rolü: Bir Alan Araştırması. Idea Studies International Journal Of Disciplines Economics Administrative Sciences Studies, 3(4), 444-464. (Yayın No: 3911016) |
| 3 | Bakan İsmail,Erşahan Burcu,Büyükbeşe Tuba,Okumuş Mustafa Tuncer,Akmeşe Ayşegül (2018). Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Bağlı Olarak Öğretmenlerin İşe Yönelik Davranışlarında Farklılıklar Oluşur Mu? : Bir Alan Araştırması. Business And Management Studies: An International Journal, 6(1), 17-44., Doi: Http://Dx.Doi.Org/10.15295/Bmij.V6i1.142 (Yayın No: 4252944) |
| 4 | Güven Mehmet, Akmeşe Ayşegül (2020). Sosyal Sermayenin Örgütsel Performans Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi Örneği. Journal Of Socıal, Humanıtıes And Admınıstratıve Scıences, 6(34), 2040-2051., Doi: 10.31589/Joshas.465 (Yayın No: 7566971) |
| 5 | Güven Mehmet, Akmeşe Ayşegül (2022). Covid-19 Sürecinde Kurumsal Çevikliğin Ve Dijital Dönüşümün Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Şanlıurfa İli Devlet Hastanesi Örneği. International Journal Of Socıal, Humanıtıes And Admınıstratıve Scıences, 8(48), 17-26., Doi: 10.31589/J (Yayın No: 7566899) |
| 6. | Akmeşe Ayşegül, Demiroğlu Sinem, Akmeşe Osman (2023). Dış Ticaret İle Borsa Arasındaki İlişki: Ardl Sınır Testi Yaklaşımı. Internatıonal Journal Of Socıal, Humanıtıes And Admınıstratıve Scıences, 9(70), 3913-3919., Doi: 10.29228/Joshas.73440 (Yayın No: 8655920) |
| 7. | Akmeşe Ayşegül, Güven Mehmet (2023). Dijital Dönüşümün Sürdürülebilir Değer Zinciri Üzerindeki Etkisi: İhracatçı Firmalar Üzerine Bir Uygulama. Journal Of Socıal, Humanıtıes And Admınıstratıve Scıences, 9(71), 4095-40106., Doi: 10.29228/Josh (Yayın No: 8729970) |

| **Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitaplarında (Proceedings) Basılan Bildiriler** | |
|---|---|
| 1. | Bakan İsmail,Akmeşe Ayşegül,Sezer Buket (2017). Örgütsel Ustalık ve Liderlik Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. 3. Sosyal Bilimler Kongresi (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:3932545) |
| 2. | Bakan İsmail,Sezer Buket,Akmeşe Ayşegül,Çalışır Zehra,Gözükara Hüsne (2018). Öz Benlik Saygısı ve Kariyer Planlaması Arasındaki İlişki: Şanlıurfa Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Örneği. El-Ruha Iıı. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, 202-208. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:4683117) |
| 3. | Bakan İsmail,Akmeşe Ayşegül,Sezer Buket,Çalışır Zehra,Gözükara Hüsne (2018). İş Arayan, Eleman Bulamayan Ve İş Beğenmeyenler Sarmalı: Bir Alan Araştırması. El-Ruha Iıı. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, 192-201. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:4683068) |
| 4. | Bakan İsmail,Sezer Buket,Akmeşe Ayşegül,Çalışır Zehra,Gözükara Hüsne (2018). İzlenim Yönetimi Ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. , 1. Uluslararası Battalgazi Multidisipliner Çalışmalar Kongresi, 1115 (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:4729202) |
| 5. | Bakan İsmail,Sezer Buket,Akmeşe Ayşegül,Çalışır Zehra,Gözükara Hüsne (2018). Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. 1. Uluslararası Battalgazi Multidisipliner Çalışmalar Kongresi, 2704 (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:4729125) |
| 6. | Güven Mehmet, Akmeşe Ayşegül, Gökcen Elvan (2019). Örgütsel Öğrenmenin Akademisyenlerin Öznel Mutluluğuüzerindeki Etkisi: Şanlıurfa Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Örneği. I.Uluslararası Multidisipliner Çalışmalar Ve Araştırmalar Kongresi, 1(1), 97-104. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:5955271) |
| 7. | Güven Mehmet,Akmeşe Ayşegül (2020). Sosyal Sermayenin Örgütsel Performans Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi Örneği. Uluslararası Katılımlı Ekonomi Araştırmaları ve Finansal Piyasalar Kongresi (Ierfm), 59-59. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:6613780) |
| **Yazılan Ulusal/Uluslararası Kitaplar veya Kitaplardaki Bölümler (Yazılan Ulusal/Uluslararası Kitaplardaki Bölümler)** | |

| | |
|---|---|
| 1. | İşletmelerde Güncel Yöntemlerin Uygulama Şekilleri, Bölüm Adı:(Üretim Esnekliğinin Ve Örgütsel Yeniliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması) (2023)., Güven Mehmet, Akmeşe Ayşegül, Demiroğlu Sinem, Eğitim Yayınevi, Editör:Patır Sait, Yaşar Mehmet Emin, Basım Sayısı:1, Sayfa Sayısı 131, Isbn:978-625-6613-61-4, Türkçe(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 8803906) |
| 2. | İşletmelerde Güncel Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, Bölüm Adı:(Kırık Camlar Teorisi Bağlamında Yönetim Tarzlarının İncelenmesi: Bir Alan Araştırması) (2022)., Güven Mehmet, Akmeşe Ayşegül, Eğitim Yayınevi, Editör:Sahabi, Ahmet Melik, Basım Sayısı:1, Sayfa Sayısı 210, Isbn:978-625-8468-31-1, Türkçe(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 7566936) |
| 3. | Örgütsel Davranış, Bölüm Adı:(Kuşak Farklılıkları) (2020)., Akmeşe Ayşegül, Beta, Editör:İsmail Bakan, Basım Sayısı:1, Sayfa Sayısı 711, Isbn:978-605-242-714-9, Türkçe(Ders Kitabı), (Yayın No: 6613872) |
| 4. | Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Bölüm Adı:(Zeka Sınıflandırmaları) (2020)., Güven Mehmet,Akmeşe Ayşegül, Eğitim Yayınevi, Editör:Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir, Diken, Ahmet, Basım Sayısı:1, Sayfa Sayısı 650, Isbn:978-605-7786-86-9, Türkçe(Ders Kitabı), (Yayın No: 6628663) |