



Namık Kemal University  
Institute of Social Sciences

No: 02 / 2016

Sosyal Bilimler Metinleri  
Papers on Social Science





## **SOSYAL BİLİMLER METİNLERİ**

*Papers on Social Science*

**Sürelî Hakemli Dergi**

ISSN 1308-4453 (Print)  
ISSN 1308-4895 (Internet)

**Sahibi/ Owner:** Prof. Dr. Osman ŞİMŞEK- Rektör  
Namık Kemal Üniversitesi Adına

**Baş Editör/ Editor in Chief:** Doç. Dr. Emrah İsmail ÇEVİK  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

### **Yayın Kurulu/ Editorial Board:**

Prof. Dr. Walter ENDERS  
Prof. Dr. Ensar NİŞANCI  
Prof. Dr. Sel DIBOĞLU  
Prof. Dr. Seyfettin ERDOĞAN  
Prof. Dr. Turhan KORKMAZ  
Prof. Dr. Rasim YILMAZ  
Prof. Dr. Alpay HEKİMLER  
Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ  
Prof. Dr. Dilek ALTAŞ  
Prof. Dr. Salih ÖZTÜRK  
Doç. Dr. Durmuş Çağrı YILDIRIM  
Yrd. Doç. Dr. Elif KIRAN  
Arş. Gör. Aytaç GÜT  
Arş. Gör. Harun KARAGÖL

Sosyal Bilimler Metinleri Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından online ve basılı olarak sosyal bilimlerin farklı alanlarında yapılan çalışmaların duyurulması ve kamu oyu ile paylaşarak tartışmaya açılmasına yönelik olarak yayınlanan, farklı üniversitelerdeki öğretim üyelerinden oluşmuş Hakem Kuruluna sahip, *ASOS*, *ZDB*, *PROQUEST* ve *Index Copernicus* tarafından indekslenen **uluslararası, akademik hakemli ve süreli** bir yayındır. Çalışmada öne sürülen görüş ve düşünceler yazara ait olup Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünü bağlamaz.

Namık Kemal Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Değirmenaltı Yerleşkesi  
TR-59030 Tekirdağ  
Tel: +90-282-250 4500  
Faks: +90-282-250 9932  
E-Posta: [sbm@nku.edu.tr](mailto:sbm@nku.edu.tr)  
Web: <http://sosyalbe.nku.edu.tr/>



## Hakem Kurulu

Levent AKIN	Prof. Dr.	Ankara Üniversitesi
Yusuf ALPER	Prof. Dr.	Uludağ Üniversitesi
Sudi APAK	Prof. Dr.	Beykent Üniversitesi
Neşe ATİK	Prof. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Hasan BOYNUKARA	Prof. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Tankut CENTEL	Prof. Dr.	Koç Üniversitesi
Toker DERELİ	Prof. Dr.	Işık Üniversitesi
Nadir DEVLET	Prof. Dr.	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Ayten ER	Prof. Dr.	Gazi Üniversitesi
Nalan GÜREL	Prof. Dr.	Marmara Üniversitesi
Alpay HEKİMLER	Prof. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
İsmail Hakkı İNAN	Prof. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Cem KILIÇ	Prof. Dr.	Gazi Üniversitesi
Ahmet KUBAŞ	Prof. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Derman KÜÇÜKALTAN	Prof. Dr.	Arel Üniversitesi
Thomas LOPEZ GUZMAN	Prof. Dr.	Cordoba Üniversitesi
Ahmet MAKAL	Prof. Dr.	Ankara Üniversitesi
Ahmet SELAMOĞLU	Prof. Dr.	Kocaeli Üniversitesi
Ali Nazım SÖZER	Prof. Dr.	Dokuz Eylül Üniversitesi
Yaşar ŞENLER	Prof. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Can TUNCA	Prof. Dr.	Bahçeşehir Üniversitesi
Banu UÇKAN	Prof. Dr.	Anadolu Üniversitesi
Devrim ULUCAN	Prof. Dr.	Maltepe Üniversitesi
Rasim YILMAZ	Prof. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Oktay Salih AKBAY	Doç. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Leyla ATEŞ	Doç. Dr.	Kemerburgaz Üniversitesi
Şener BAĞ	Doç. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Süleyman BAŞTERZİ	Doç. Dr.	Ankara Üniversitesi
Petru GOLBAN	Doç. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Aşkın KESER	Doç. Dr.	Uludağ Üniversitesi
S. Ahmet MENTEŞ	Doç. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Hakan ONGAN	Doç. Dr.	İstanbul Üniversitesi
Murat Selim SELVİ	Doç. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Abdülkadir ŞENKAL	Doç. Dr.	Kocaeli Üniversitesi
Ali TİLBE	Doç. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Aykut Hamit TURAN	Doç. Dr.	Kocaeli Üniversitesi
İrfan ATALAY	Yrd. Doç. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Sonel BOSNALI	Yrd. Doç. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Tatiana GOLBAN	Yrd. Doç. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
İmran GÜR	Yrd. Doç. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Ali GÜREL	Yrd. Doç. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Lütfü ŞİMŞEK	Yrd. Doç. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Tevfik SÜTÇÜ	Yrd. Doç. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Çiğdem VATANSEVER	Yrd. Doç. Dr.	Namık Kemal Üniversitesi
Ahmet Zeki BULUNÇ	Dr.	Başkent Üniversitesi (Emekli Büyükelçi)
Oscar A. POMBO	Dr.	Colef Üniversitesi

Hakem kurulunda yer alan isimler unvan ve soyadına göre alfabetik sıralanmıştır. Yayımlanmak üzere gönderilen çalışmaların konularına göre hakem ilavesi yapılabilir.



## İÇİNDEKİLER

### UMUT KIYICI, TURHAN KORKMAZ, HASAN UYGUNTÜRK

Türkiye'deki Bireysel Emeklilik Yatırım Fonlarının Topsis, Vikor Ve Moora Yöntemleri İle Karşılaştırmalı Performans Değerlendirmesi..... 1-16

### İBRAHİM MÜJDAT BAŞARAN, AHMET FERDA ÇAKMAK, SİNAN YILMAZ

Endüstriyel Kaza ve Olaylardan Örgütsel Öğrenme Olanakları Yaratılması: Prisma Yaklaşımı..... 17-36

### SUNA KORKMAZ, ÖZLEM GÜNGÖR

Türkiye'de Enerji Tüketimi İle Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensellik İlişkisi..... 37-50

### ABDULLAH YINANÇ, KAMİL SÖNMEZ

Koruma Alanlarının Yönetimi Üzerine Bir Model Önerisi..... 51-58

### BURCU YAVUZ TİFTİKÇİGİL

Bölgesel Kalkınmada Mali Destekler ve Teşvikler: Kalkınma Ajanslarının Rolü..... 59-70

### BAŞAR ALTUNTAŞ, ŞÜKRÜ AKDOĞAN

Pazarlama İletişim Stratejisi Olarak Örtülü Pazarlama: Teorik Çerçeve..... 71-87

### ÖMER YILMAZ

Hanefilerde Zekâta Tabi Maldaki Nemâ Şartı..... 88-94

### EYYUP ECEVİT, MURAT ÇETİN

Vergi Yükü Ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Türkiye Ekonomisi Üzerine Ampirik Bir Analiz (1965-2013)..... 95-106

### NURDAN GÜRKAN, AHMET FERDA ÇAKMAK

Girişimsel Oryantasyon Kavramını Açıklayan Teoriler..... 107-122

### ELİF KIRAN

Hidden Gender Stereotypes in TV Commercials..... 123-137

### GÖZDE ERSÖZ, MELTEM İNCE YENİLMEZ

Spor Psikoloğu Perspektifinden Spor Ve İş Koçluğu..... 138-158





**TÜRKİYE’DEKİ BİREYSEL EMEKLİLİK YATIRIM FONLARININ TOPSIS, VIKOR VE MOORA YÖNTEMLERİ İLE KARŞILAŞTIRMALI PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ\***

**Umut KIYICI**  
Mersin Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı  
umutkiyici@gmail.com

**Prof. Dr. Turhan KORKMAZ**  
Mersin Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
tkorkmaz@mersin.edu.tr

**Doç. Dr. Hasan UYGURTÜRK**  
Karabük Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
Girişimcilik Bölümü  
hasanuygurturk@karabuk.edu.tr

**ÖZET**

Bireysel emeklilik sistemi ile bireylerin çalışma hayatları boyunca düzenli olarak yatırıma yönlendirilen tasarruflarıyla birikim oluşturmaları ve emeklilikte gelir elde etmeleri hedeflenmektedir. Yatırıma yönlendirilen tasarruflar emeklilik fonları aracılığıyla ekonomiye önemli bir kaynak yaratmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren bireysel emeklilik yatırım fonlarının fon grupları bazındaki performanslarının TOPSIS, VIKOR ve MOORA yöntemleri ile karşılaştırmalı olarak ortaya konması amaçlanmıştır. Ocak 2010-Aralık 2015 dönemini kapsayan çalışmada öncelikle fonların performanslarını ortaya koyacak kriterler hesaplanmış, daha sonra TOPSIS, VIKOR ve MOORA yöntemleri ile fonların performans sıralamaları elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bireysel Emeklilik Yatırım Fonu, TOPSIS, VIKOR, MOORA.

**EVALUATION OF COMPARATIVE PERFORMANCES OF TURKISH INDIVIDUAL PENSION FUNDS WITH TOPSIS, VIKOR AND MOORA METHODS**

**ABSTRACT**

The private pension system allows creating accumulation of savings regularly, invested during the working life of individuals and it is aimed to generate income in retirement. The savings are invested through pension funds creates an important source for the economy. In this study, it is aimed to compare the performance of individual pension funds within the fund groups with TOPSIS, VIKOR and MOORA methods. First the criteria that demonstrate the performance of the fund are calculated for the period from January 2010 to December 2015, then financial performance ranking of the funds are obtained by using TOPSIS, VIKOR and MOORA methods.

**Keywords:** Individual Pension Fund, TOPSIS, VIKOR, and MOORA.

---

\*Bu çalışma Prof. Dr. Turhan KORKMAZ danışmanlığında Umut KIYICI’nın 2016 yılında Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde savunmuş olduğu “Türkiye’deki Özel Emeklilik Fon Performanslarının Çok Kriterli Karar Verme Teknikleriyle Analizi” adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

## 1. GİRİŞ

İnsanların yaşamlarında karşılaşacakları olası ekonomik ve sosyal risklere karşı bir güvenceye sahip olma istekleri sosyal güvenliğin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla sosyal güvenlik kavramı insanlık tarihi kadar eskilere dayanmaktadır.

Sosyal güvenliğin devlet eliyle yönetilmediği zamanlarda insanlar, esnafın da desteğini alarak sosyal güvenlik dayanışma sandıkları kurmuşlardır. Nesiller arası dayanışma ve yardımlaşma, dayanışma sandıklarının işlerliğini devam ettirmesiyle sağlanmıştır. Yıllar itibarıyla, devlet yönetimleri sosyal güvenlik sistemi içerisinde var olmaya başlamış ve böylece, halk ve esnafın işbirliği ile kurulan dayanışma sandıkları yerini devlet yönetimlerinin resmi kurumlarına devir etmiştir. Sosyal güvenlik sistemleri; çalışan bireylerin iş sağlığı ve güvenliğini sağlamakla birlikte bireylerin geçimlerini emeklilik dönemlerinde de sürdürmelerine olanak tanımaktadır (Kızılkuş & Yılmaz, 2009:10-31).

Yıllar itibarıyla, devlet yönetimleri tarafından yönetilen sosyal güvenlik sistemlerinin mali yapılarında sorunlar oluşmaya başlamıştır. Bu doğrultuda hem gelişmiş ülkelerin hem de gelişmekte olan ülkelerin sosyal güvenlik sistemlerinde mali açıklar ortaya çıkmıştır. Gelişmiş ülkelerdeki sosyal güvenlik sistemlerinde meydana gelen mali sorunlar, yaşlı nüfus oranının giderek artması ve çalışan nüfus oranının giderek azalmasına dayandırılmaktadır (Uyar, 2012:32-35). Gelişmekte olan ülkelerdeki sosyal güvenlik sistemlerinde meydana gelen mali sorunların temelinde ise, çalışan nüfusun emeğinin kayıt altına alınamamasından kaynaklanan kayıt dışı istihdam oranlarının yüksek olması yatmaktadır. Siyasi istikrarsızlıkların ve kırılganlıkların yüksek olduğu gelişmekte olan ülkelerde, sosyal güvenlik sisteminin düzenli işlememesi ve etkin bir denetim mekanizmasının oluşturulamaması emeğin kayda alınmasını zorlaştırmaktadır (Cremer & Pestieau, 2000:975).

Dünya genelinde sosyal güvenlik sistemlerinde yaşanan mali sorunların devam etmesi, yeni kaynak arayışlarının artmasına ve mevcut sosyal güvenlik sistemlerinin tamamen tasfiyesine veya bir kısmında değişiklikler yapılmasına yol açmaktadır (Feldstein, 2005:34).

1980’li yılların başlarına kadar pek çok ülke sosyal güvenlik sistemleri ile ilgili çeşitli ekonomik sorunlarla karşı karşıya kalmış ve finansal liberalizasyonun da etkisiyle sosyal güvenlik sistemlerindeki finansal açıkların giderilebilmesi adına, sosyal devlet programlarında sınırlandırmalara giderek kamusal hizmetlerin piyasalaştırılmasının önünü açmıştır. Yaşanan ekonomik durgunlukların işsizlik oranlarını artırması, nüfusun giderek yaşlanması ve ekonomik güçlükler sosyal güvenlik sistemlerinin yeniden yapılandırılmasının yerinde olacağına işaret etmiştir (Bruce & Turnovsky, 2013:13).

Dünyada sosyal güvenlik reformları uygulamaya konulurken Türkiye’de de bireysel emeklilik sistemi (BES), 2001 yılında çıkarılan 4632 sayılı “Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu” ile düzenlenmiştir. Buna göre bireysel emeklilik sistemi, “*kamu sosyal güvenlik sisteminin tamamlayıcısı olarak, bireylerin emekliliğe yönelik tasarruflarının yatırıma yönlendirilmesi ile emeklilik döneminde ek bir gelir sağlanarak refah düzeylerinin yükseltilmesi, ekonomiye uzun vadeli kaynak yaratarak istihdamın artırılması ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunulmasını teminen, gönüllü katılıma dayalı ve belirlenmiş katkı esasına göre oluşturulan bir sistem*” olarak ifade edilmektedir (4632 sayılı kanun).

Söz konusu tanım doğrultusunda bireysel emeklilik sisteminin mikro ve makro iktisadi faydaları olduğu söylenebilir. Bireylerin çalışma çağında elde etmiş oldukları sosyal refah seviyesini emeklilik çağlarına geldiklerinde de devam ettirebilmelerine olanak tanınması ve bireylerde tasarruf bilincini geliştirmesi sistemin mikro iktisadi faydasını oluşturmaktadır. Bireysel emeklilik sisteminin makro iktisadi faydaları ise; yeni iş ve istihdam alanları

oluşturmaya, uzun vadeli fon kaynakları oluşturularak mali yapının sağlamaştırılmasına ve ulusal tasarrufların kayıt altına alınmasına olanak tanınması şeklinde ifade edilebilir (Uyar, 2012:71-80).

Türkiye'de fiili olarak 2003 yılının sonlarında faaliyete geçen bireysel emeklilik sistemi 2016 yılı Temmuz ayı itibariyle 49.635,2 milyon TL'lik fon büyüklüğüne ve 6.393.168 kişilik katılımcı sayısına ulaşmıştır (EGM, 2016a). Bireysel emeklilik sisteminin yıllar itibariyle göstermiş olduğu kayda değer gelişim, sistemin Türkiye ekonomisi içindeki önemini artırmaktadır.

Bu çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren bireysel emeklilik yatırım fonlarının fon grupları bazındaki performanslarının çok kriterli karar verme yöntemleri ile ortaya konması amaçlanmıştır. 2010-2015 döneminin ele alındığı çalışmada öncelikle fonların performanslarını ortaya koyacak kriterler hesaplanmış, daha sonra ise çok kriterli karar verme yöntemleri olan TOPSIS, VIKOR ve MOORA ile bireysel emeklilik yatırım fonlarının performans sıralamaları elde edilmiştir.

## **2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI**

Portföy ve fon performanslarının ölçülmesi ilgili varlığın yöneticisinin başarısını ve katılımcısının faydasını ortaya koyduğundan uzun yıllardan beri araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Söz konusu alanda yapılan bazı çalışmalar aşağıda verilmiştir.

Sharpe (1966), 1954-1963 yılları arasında faaliyet gösteren 34 adet yatırım fonunun performansını Sharpe oranı ve Treynor endeksi kullanarak ölçmüş ve çalışma sonucunda fonların büyük bir kısmının düşük performans sergilediğini belirtmiştir. Jensen (1968), 1945-1969 yılları arasında faaliyet gösteren 115 adet fonun performansını incelemiş ve fon yöneticilerinin üstün bir performans göstermediği sonucuna ulaşmıştır. McDonald (1973), 1964-1969 yıllarını kapsayan çalışmasında fon performansını Sharpe oranı, Jensen Alfa ve Treynor endeksi kullanarak ölçmüştür. Çalışmada yatırım fonlarının üstlendikleri risk seviyesi arttıkça getirilerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Blake, Lee & Gruber (1993), 1979-1989 yılları arasında faaliyet gösteren 46 adet yatırım fonunun performansını alfa değerleri ile ölçmüşler ve analiz sonucunda yatırım fonlarının genel olarak düşük performans gösterdiğini belirtmişlerdir.

Galagedera & Silvapulle (2002) 1995-1999 dönemini kapsayan çalışmalarında 257 adet Avustralya yatırım fonunun performansını, Gregoriou vd. (2005) 1997-2001 ve 1999-2001 dönemindeki sekiz adet hedge fonun performansını, Babalos vd. (2009) 57 adet Yunan yerel pay senedi yatırım fonlarının performansını, Pendaraki (2012) 43 Yunan pay senedi yatırım fonlarının 2007-2010 dönemindeki performansını veri zarflama analizi yöntemi ile değerlendirmişlerdir. Şıklar & Alptekin (2009), Ocak 2007 ile Aralık 2008 dönemini kapsayan çalışmalarında 12 adet pay senedi emeklilik yatırım fonunun performans ölçümünü TOPSIS yöntemini kullanarak gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda TOPSIS yönteminin tüm emeklilik yatırım fon gruplarına uygulanabileceğini belirtmişlerdir. Babalos vd. (2011) 2000-2009 yılları arasında Yunan yerel pay senedi yatırım fonlarının performansını çok kriterli karar verme yöntemi ile değerlendirmişlerdir. Uygurtürk (2013), 2010-2012 dönemini kapsayan çalışmasında Türkiye'deki kamu dış borçlanma araçları emeklilik yatırım fonlarının performans ölçümünü ELECTRE yöntemini kullanarak gerçekleştirmiştir.

## **3. ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE METODOLOJİSİ**

Çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren bireysel emeklilik şirketlerinin ihraç ettiği emeklilik yatırım fonlarının 2010-2015 dönemindeki performansının çok kriterli karar verme yöntemleri ile analizi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırma kapsamına toplamda 71 adet

emeklilik yatırım fonu dâhil edilmiştir. Söz konusu fonlardan 3'ü standart, 11'i likit, 24'ü esnek, 11'i kamu borçlanma araçları, 10'u kamu dış borçlanma emeklilik yatırım fonu ve 12'si de hisse senedi emeklilik yatırım fon grubunda yer almaktadır. Buna göre emeklilik yatırım fonları altı farklı kategoride ele alınmış ve her bir kategoride yer alan fonların kendi aralarındaki performans sıralamaları gerçekleştirilmiştir.

### 3.1. Performans Değerlendirme Kriterleri

Çalışma kapsamına alınan emeklilik yatırım fonlarının çok kriterli yöntemlere göre analizi gerçekleştirilmeden önce her bir fonun literatürde sıklıkla kullanılan performans ölçütlerine göre durumu ortaya konmuştur. Söz konusu ölçütler Tablo 1'de yer almaktadır (Korkmaz & Uygurtürk, 2008:118-121; Karan, 2013:137-138; Sarıaslan & Erol, 2014:290-291).

**Tablo 1: Performans Ölçütleri**

Ölçüt Adı	Model	Açıklama
<b>Ortalama Getiri</b>	$\sum_{t=1}^n r_t / n$	Belirli bir zaman dilimindeki toplam getirinin dönem sayısına ( $n$ ) bölünmesi ile hesaplanmaktadır. $r_t$ ilgili dönemin getirisini ifade etmektedir.
<b>Standart Sapma</b>	$\sqrt{\sum_{t=1}^n (r_t - r_{ort})^2 / n - 1}$	Getirilerin ortalama etrafındaki dağılımlarının bir ölçüsüdür. Standart sapmanın değeri yükseldikçe risk de artmaktadır.
<b>Varyasyon Katsayısı</b>	$\frac{\sigma}{r_{ort}}$	Bir varlığın standart sapmasının ( $\sigma$ ) ortalama getirisine bölünmesiyle elde edilir. Her bir birim getirinin riskini vermektedir.
<b>Sharpe Oranı</b>	$\frac{R_a - R_f}{\sigma_a}$	Portföyün taşıdığı toplam riske karşılık olarak yatırımcının risksiz faiz oranı üzerinden talep ettiği ek getiriyi göstermektedir. Sharpe oranı, portföyün ortalama getirisinden ( $R_a$ ) risksiz faiz oranının ortalama getirisinin ( $R_f$ ) çıkartılıp portföyün standart sapmasına ( $\sigma_a$ ) bölünmesiyle hesaplanmaktadır.
<b>M<sup>2</sup> Performans Ölçütü</b>	$R_f + (\text{Sharpe Oranı} * \sigma_{rm})$	Bir portföyün riskini piyasa riskiyle eşleştirmekte ve bu eşitlenen risk seviyesinde portföyün getirisini ölçmektedir. M <sup>2</sup> Sharpe oranı ile pazarın standart sapmasının ( $\sigma_{rm}$ ) çarpımına risksiz faiz oranının eklenmesiyle bulunur.
<b>Treynor Endeksi</b>	$\frac{R_a - R_f}{\beta_a}$	Sistemik risk birimi başına düşen fazla getiriyi ölçmektedir. Portföyün risksiz faiz oranını aşan getirisi portföyün sistemik riskine (beta) oranlanmaktadır.
<b>Jensen Alfa</b>	$R_{a,t} - R_{f,t} = \alpha_a + \beta_a (R_{m,t} - R_{f,t}) + e_{at}$	Herhangi bir portföyün menkul kıymet pazar doğrusundan sapmasını ölçmektedir. $R_{a,t}$ a portföyünün t dönemdeki getirisini, $R_{f,t}$ t dönemdeki risksiz faiz oranını, $\alpha_a$ a portföyünün alfa katsayısını, $R_{m,t}$ t dönemdeki piyasa getirisini, $\beta_a$ a portföyünün beta katsayısını ve $e_{at}$ t dönemdeki a portföyünün hata payını ifade

Ölçüt Adı	Model	Açıklama
		etmektedir.
<b>Beta Katsayısı</b>	$\frac{Cov(i, m)}{\sigma_m^2}$	Bir varlığın getirisinin pazar portföyünün getirisi ile olan ilişkisini göstermektedir. $Cov(i, m)$ i varlığı ile pazar endeksi arasındaki kovaryansı, $\sigma_m^2$ pazar endeksinin varyansını göstermektedir.

Tablo 1'de yer alan ölçütlerin bazılarının hesaplanabilmesi için fonların piyasa karşısında sergilemiş olduğu durumun tespit edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla fonun piyasaya göre performansının değerlendirilmesi için bir karşılaştırma ölçütünün (benchmark) belirlenmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Kullanılacak karşılaştırma ölçütünün ilgili fonu amaç ve yapı bakımından en iyi şekilde temsil etmesi gerekmektedir. Buna göre bazı fonlar için uygun olan bir karşılaştırma ölçütü diğer fonlar için uygun olamayabilmektedir (Uygurtürk, 2007:40). Çalışmada ele alınan her bir fon grubu için kullanılan karşılaştırma ölçütleri Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2: Her Bir Fon Grubu için Kullanılan Karşılaştırma Ölçütleri**

Fon Grubu	Karşılaştırma Ölçütü
Standart Fonlar	KYD Bono Endeksleri Tüm
Likit Fonlar	KYD TL Bono Endeksleri 91 Gün
Esnek Fonlar	İlgili Fon Grubunun Ortalama Getirisi
Kamu Borçlanma (TL) Fonları	KYD Bono Endeksleri Tüm %10 KYD O/N Repo Endeksleri Brüt
Kamu Borçlanma (YP) Fonları	%60 KYD Eurobond Endeksleri USD-TL %30 KYD Eurobond Endeksleri EUR- TL
Hisse Fonlar	BİST 100

**Kaynak:** EGM (2016b). Erişim Tarihi: 10.04.2016, [http://www.egm.org.tr/bes2014gr/bes2014\\_hesaplamayontemleri.pdf](http://www.egm.org.tr/bes2014gr/bes2014_hesaplamayontemleri.pdf)

Emeklilik fonlarının performanslarının ölçülmesinde ihtiyaç duyulan risksiz getiri oranı olarak KYD O/N Brüt Repo endeksi kullanılmıştır (EGM, 2016b). Tablo 2'de yer alan endeks verileri Borsa İstanbul'dan elde edilmiştir (BİST, 2016).

Çalışma kapsamına dahil edilen endekslerin ve emeklilik yatırım fonlarının haftalık getirileri kullanılarak analiz işlemleri gerçekleştirilmiştir. Fonların getirilerinin hesaplanmasında kullanılan veriler Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) resmi internet sitesinden alınmıştır (SPK, 2016). Getirilerin hesaplanmasında kullanılan formül aşağıda yer almaktadır.

$$R_i = \ln(R_d/R_c)$$

$R_i$  = i varlığının haftalık logaritmik getirisini,

$R_d$  = i varlığının haftanın son iş günü kapanış fiyatını,

$R_c$  = i varlığının haftanın ilk iş günü açılış fiyatını göstermektedir.

### 3.2. TOPSIS, VIKOR ve MOORA Yöntemleri

Çok kriterli karar verme yöntemleri, herhangi bir problemin çözümü için birden çok kriteri göz önünde bulundurarak tek ve ortak bir çözüm belirlemektedir. Söz konusu yöntemler birden fazla kritere sahip olan alternatiflerin sıralanmasında oldukça geniş kullanım alanına sahip bulunmaktadır. Pek çok çeşidi bulunan çok kriterli karar verme yöntemlerinden, bu çalışmanın kapsamına alınan TOPSIS, VIKOR ve MOORA'ya ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

TOPSIS (The Technique For Order Preference By Similarity To Ideal Solution) yöntemi alternatiflerin geometrik anlamda pozitif ideal çözüme en az uzaklıkta ve negatif ideal çözüme en fazla uzaklıkta olma esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla pozitif ideal çözüme en yakın mesafede olan alternatif aynı zamanda negatif ideal çözüme de en uzak mesafede olan alternatif olarak nitelendirilmektedir. Pozitif ideal çözüm olarak belirtilen çözüm, fayda kriterini maksimize eden, maliyet kriterini ise minimize eden çözümdür (Uzun & Kazan, 2016:101).

VIKOR (Vlse Kriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje) birbiri ile çelişen kriterlerin bir arada yer aldığı karar verme problemlerinde, alternatifler arasında sıralama ve seçim yapılmasına olanak sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde her bir alternatif her bir kritere göre değerlendirilmekte ve ideal alternatife yakınlık değerlerine göre sıralama yapılmaktadır (Öztürkoğlu & Çalışkan, 2016:43).

MOORA yönteminde (Multi-Objective Optimization on the basis of Ratio Analysis) bir veya daha fazla alternatifin mevcut alternatif kümesinden seçilmesi veya kendi aralarında sıralanmasında hem fayda sağlayan hem de fayda sağlamayan kriterler dikkate alınmaktadır (Karande & Chakraborty, 2012:318). Alternatifler için fayda sağlayan kriterler değerinin yüksek olması istenen kriterleri ifade ederken, fayda sağlamayan diğer bir deyişle maliyet kriterleri değerinin düşük olması istenen kriterleri ifade etmektedir.

Çalışmada kullanılan ortalama getiri, Sharpe oranı,  $M^2$  performans ölçütü, Treynor endeksi ve Jensen alfa kriterlerinin değerinin yüksek olması arzu edildiğinden bu kriterler fayda kriterleri olarak ifade edilmiştir. Standart sapma, varyasyon ve beta katsayıları ise fayda sağlamayan kriterler olarak nitelendirilmiştir. Dolayısıyla bu kriterlerin değerlerinin düşük olması istenmektedir.

**Tablo 3: Bazı Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Karşılaştırması**

Yöntem	Hesaplama Zamanı	Kolaylık	İlgili Matematiksel Hesaplamalar	Güvenilirlik	Kullanılacak Bilgi Türü
TOPSIS	Orta	Orta	Makul	Orta	Kantitatif
VIKOR	Az	Basit	Makul	Orta	Kantitatif
MOORA	Çok az	Çok basit	Minimum	İyi	Kantitatif
AHP	Çok yüksek	Çok zor	Maksimum	Zayıf	Karma
ELECTRE	Yüksek	Orta	Makul	Orta	Karma
PROMETHEE	Yüksek	Orta	Makul	Orta	Karma

**Kaynak:** Chakraborty, S. (2011). Applications of the MOORA method for decision making in manufacturing environment. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 54(9), 1165.

Tablo 3’de literatürde sıklıkla kullanılan bazı çok kriterli karar verme yöntemlerinin karşılaştırması yer almaktadır. TOPSIS, VIKOR ve MOORA yöntemlerinin, diğer çok kriterli karar verme yöntemlerine göre hesaplama zamanlarının genel olarak makul, işlem süreçlerinin daha az karmaşık ve sonuçlarının daha güvenilir olmasından dolayı söz konusu yöntemler çalışmanın analiz kısmı için tercih edilmiştir. Ayrıca TOPSIS, VIKOR ve MOORA yöntemlerinin kantitatif verilere ihtiyaç duyması ve çalışmanın tüm verilerinin kantitatif olması da yöntemlerin tercihinde etkili olmuştur.

Çok kriterli karar verme yöntemleri genel olarak belirli işlem adımlarını takip etmektedir. TOPSIS, VIKOR ve MOORA yöntemlerine ait işlem adımları, karşılaştırmaya imkan tanınması ve gösterimde kolaylık sağlaması açısından Tablo 4’de topluca gösterilmiştir

(Aytekin & Sakarya; 2013:36-38; Dinçer & Görener, 2011:248-250; Chakraborty, 2011:1156-1157).

**Tablo 4: TOPSIS, VIKOR ve MOORA Yöntemlerinin İşlem Adımları**

Adımlar	TOPSIS	VIKOR	MOORA
1. Adım	Karar verici tarafından $A_{ij}$ karar matrisi oluşturulur.	Karar verici tarafından elemanları $f_{ij}$ olan karar matrisi oluşturulur.	Karar verici tarafından $A_{ij}$ karar matrisi oluşturulur.
2. Adım	A matrisinin elemanları normalize edilir ve R matrisi oluşturulur. $r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m a_{ij}^2}}$	Her bir kriter için alternatiflerin aldığı en iyi $f_j^*$ ve en kötü $f_j^-$ değerler belirlenir. Eğer kriter faydayı temsil ediyorsa; $f_j^* = \max_i f_{ij}, f_j^- = \min_i f_{ij}$ Eğer kriter maliyeti temsil ediyorsa; $f_j^* = \min_i f_{ij}, f_j^- = \max_i f_{ij}$ değerleri belirlenir.	A matrisinin elemanları normalize edilir. $x_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}}$
3. Adım	Ağırlıklı normalize karar matrisi (V) oluşturulur. Buradaki $w_j$ toplamda 1 olan, her bir kriterin ağırlıklarıdır. $v_{ij} = r_{ij} \cdot w_j$	Her bir alternatif için $S_i$ ve $R_i$ değerleri hesaplanır. $S_i = \sum_{j=1}^n w_j \cdot \frac{f_j^* - f_{ij}}{f_j^* - f_j^-}$ $R_i = \max_j \left( w_j \cdot \frac{f_j^* - f_{ij}}{f_j^* - f_j^-} \right)$ Buradaki $w_j$ toplamda 1 olan, her bir kriterin ağırlıklarıdır.	Ağırlıklandırılmış normalize edilmiş karar matrisi olan V matrisi oluşturulur. $v_{ij} = x_{ij} \cdot w_j$
4. Adım	V matrisindeki sütun değerleri kullanılarak Pozitif İdeal ( $A^*$ ) ve Negatif İdeal ( $A^-$ ) çözüm kümeleri oluşturulur. Burada $J$ faydayı, $J'$ ise maliyeti temsil etmektedir. $A^* = \left\{ \begin{array}{l} \left( \max_i v_{ij} \mid j \in J \right) \\ \left( \min_i v_{ij} \mid j \in J' \right) \end{array} \right\}$ $A^- = \left\{ \begin{array}{l} \left( \min_i v_{ij} \mid j \in J \right) \\ \left( \max_i v_{ij} \mid j \in J' \right) \end{array} \right\}$	Her bir alternatif için $Q_i$ değeri hesaplanır. $Q_i = v \cdot \frac{S_i - S^*}{S^- - S^*} + \frac{(1-v) \cdot (R_i - R^*)}{R^- - R^*}$ $S^* = \min_i S_i \quad S^- = \max_i S_i$ $R^* = \min_i R_i \quad R^- = \max_i R_i$ olmak üzere $v$ maksimum grup faydasının ağırlığını ve $1-v$ kişisel pişmanlığın ağırlığını ifade etmektedir. $v$ genel olarak 0,5 olarak alınmaktadır.	$y_i^*$ değerleri belirlenir. $y_i^* = \sum_{j=1}^g x_{ij}^* - \sum_{j=g+1}^n x_{ij}^*$ Burada, $j=1,2, \dots, g$ maksimize edilecek kriterleri, $j= g+1, g+2, \dots, n$ minimize edilecek kriterlerin sayısını, $y_i^*$ ise i alternatifinin tüm kriterlere göre normalleştirilmiş değerini ifade etmektedir.

Adımlar	TOPSIS	VIKOR	MOORA
5. Adım	<p>Her alternatifin, pozitif ideal ve negatif ideal çözüm kümesinden sapmaları hesaplanır.</p> $S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}$ $S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}$	<p><math>S</math>, <math>R</math> ve <math>Q</math> değerleri küçükten büyüğe doğru sıralanır. <math>S</math>, <math>R</math> ve <math>Q</math> değerlerinin sıralamaları kendi içlerinde yapılarak üç ayrı sıralama elde edilir.</p>	<p><math>y_i^*</math> değerleri büyükten küçüğe göre doğru sıralanır. İlk sırada yer alan alternatif en uygun seçenek olarak değerlendirilir.</p>
6. Adım	<p>İdeal çözüme göreli yakınlık değeri hesaplanır.</p> $C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}$ <p>Alternatifler <math>C_i^*</math> değerlerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanır.</p>	<p>Elde edilen sonucun geçerli olması için iki koşulun sağlanması gerekmektedir.</p> <p>1. Kabul edilebilir avantaj için;</p> $Q(A^{(2)}) - Q(A^{(1)}) \geq DQ$ $DQ = 1/(J - 1)$ <p>2. Kabul edilebilir istikrar için;</p> <p>Elde edilen çözümün istikrarlı olması için en iyi alternatif olan <math>A^{(1)}</math>'in <math>S</math> ve/veya <math>R</math> ile en iyi sıralanan alternatif olması gerekir.</p>	-

\*  $i$  alternatifi,  $j$  kriteri,  $m$  alternatiflerin sayısını göstermektedir.

Tablo 4'de yer alan her üç yöntemin işlem adımları tek tek takip edilerek analiz kapsamına alınan fonların performans sıralaması oluşturulmuştur.

#### 4.BULGULAR

Analiz kapsamına alınan 71 emeklilik yatırım fonunun 2010-2015 dönemi için hesaplanan performans ölçütleri TOPSIS, VIKOR ve MOORA yöntemlerinin girdisi olarak kullanılmıştır. Her üç yöntemin sonuçlarına göre fonların sıralaması yapılarak, performans değerlendirme işlemi tamamlanmıştır.

TOPSIS, VIKOR ve MOORA yöntemlerine göre gerçekleştirilen analizlerde öncelikle karar matrisi oluşturulmuştur. Karar matrislerinin satırlarında performans sıralaması yapılmak istenen emeklilik yatırım fonları, sütunlarında ise karar vermede kullanılacak değerlendirme faktörleri (performans ölçütleri) yer almaktadır. Söz konusu matrisler fon grupları bazında ayrı ayrı oluşturulmuş ve Tablo 5'de gösterilmiştir.



**Tablo 5: Her Bir Fon Grubuna İlişkin Karar Matrisleri**

Standart Fonlar İçin Oluşturulan Karar Matrisi								
Fon Kodu	Ortalama Getiri	Standart Sapma	Varyasyon Katsayısı	Sharpe Oranı	M <sup>2</sup> Ölçütü	Treynor Endeksi	Jensen Alfa	Beta
ANG	0,0006	0,0034	6,0021	-0,1867	0,0002	-0,0011	-0,0007	0,6019
IEB	0,0008	0,0030	3,7992	-0,1339	0,0005	-0,0008	-0,0005	0,4818
VEK	0,0006	0,0039	6,4845	-0,1508	0,0004	-0,0008	-0,0007	0,7216
Likit Fonlar İçin Oluşturulan Karar Matrisi								
Fon Kodu	Ortalama Getiri	Standart Sapma	Varyasyon Katsayısı	Sharpe Oranı	M <sup>2</sup> Ölçütü	Treynor Endeksi	Jensen Alfa	Beta
VEL	0,00071	0,00031	0,43307	-1,58262	0,00020	-0,00237	-0,0005	0,20510
BEL	0,00073	0,00025	0,33666	-1,88505	0,00001	-0,00240	-0,0005	0,19392
GEL	0,00077	0,00025	0,32572	-1,67166	0,00015	-0,00250	-0,0004	0,16868
BPL	0,00074	0,00024	0,32272	-1,91320	0,00000	-0,00197	-0,0005	0,23159
BPM	0,00057	0,00027	0,47748	-2,32060	-0,0002	-0,01104	-0,0006	0,05700
AH2	0,00071	0,00025	0,34963	-1,97239	-0,0004	-0,00241	-0,0005	0,20259
AE1	0,00075	0,00026	0,34532	-1,71177	0,0001	-0,00216	-0,0004	0,20601
ANK	0,00071	0,00028	0,39784	-1,70116	0,0001	-0,00142	-0,0005	0,33923
AZE	0,00061	0,00025	0,40501	-2,38766	-0,0003	-0,01069	-0,0006	0,05503
AZL	0,00071	0,00027	0,38584	-1,79863	0,0000	-0,00140	-0,0005	0,34937
EIP	0,00069	0,00028	0,40183	-1,79807	0,00007	-0,00153	-0,0005	0,32767
Esnek Fonlar İçin Oluşturulan Karar Matrisi								
Fon Kodu	Ortalama Getiri	Standart Sapma	Varyasyon Katsayısı	Sharpe Oranı	M <sup>2</sup> Ölçütü	Treynor Endeksi	Jensen Alfa	Beta
ANU	0,0009	0,0092	10,4928	-0,0347	0,0010	0,0017	-0,0003	-0,1883
ANY	0,0007	0,0098	13,3867	-0,0471	0,0010	-0,0003	-0,0005	1,6946
AZB	0,0012	0,0089	7,3853	0,0015	0,0012	0,0000	0,0000	1,4305
AE3	0,0010	0,0094	9,4003	-0,0207	0,0011	-0,0001	-0,0002	1,6570
AEG	0,0009	0,0007	0,8001	-0,4534	-0,0010	-0,0067	-0,0003	0,0474
AVE	0,0011	0,0096	8,8990	-0,0119	0,0011	-0,0001	-0,0001	1,6754
AVU	0,0015	0,0112	7,3890	0,0283	0,0013	-0,0021	0,0003	-0,1533
AH0	0,0010	0,0159	15,9082	-0,0122	0,0011	-0,0001	-0,0002	2,6465
AH9	0,0010	0,0106	10,3519	-0,0168	0,0011	-0,0001	-0,0002	1,7840
AH8	0,0013	0,0105	8,1795	0,0080	0,0012	0,0003	0,0001	0,2720
BPE	0,0013	0,0102	8,1757	0,0053	0,0012	0,0000	0,0000	1,8070
EIE	0,0014	0,0112	8,1861	0,0150	0,0013	0,0001	0,0001	1,8590
GED	0,0011	0,0049	4,5221	-0,0238	0,0011	-0,0004	-0,0001	0,2824
GHE	0,0012	0,0105	8,5513	0,0032	0,0012	0,0000	0,0000	1,7424
GEA	0,0007	0,0053	7,2827	-0,0871	0,0008	-0,0007	-0,0005	0,6913
GEU	0,0018	0,0127	7,0546	0,0477	0,0014	-0,0019	0,0006	-0,3228
BEE	0,0009	0,0080	9,3684	-0,0425	0,0010	-0,0003	-0,0004	1,3056
IEA	0,0011	0,0054	5,1107	-0,0240	0,0011	0,0030	-0,0001	-0,0439
IEE	0,0010	0,0070	7,2788	-0,0348	0,0010	-0,0002	-0,0003	1,2163
IEF	0,0012	0,0109	8,7933	0,0042	0,0012	0,0000	0,0000	1,9103
VEG	0,0016	0,0094	5,7658	0,0462	0,0014	0,0027	0,0004	0,1602
VEU	0,0013	0,0105	8,2420	0,0074	0,0012	-0,0010	0,0001	-0,0790
EHG	0,0014	0,0112	7,8932	0,0203	0,0013	0,0001	0,0002	1,8728
VEE	0,0008	0,0097	11,9012	-0,0395	0,0010	-0,0002	-0,0004	1,6077

Kamu Borçlanma (TL) Fonları İçin Oluşturulan Karar Matrisi								
Fon Kodu	Ortalama Getiri	Standart Sapma	Varyasyon Katsayısı	Sharpe Oranı	M <sup>2</sup> Ölçütü	Treynor Endeksi	Jensen Alfa	Beta
AE2	0,0007	0,0040	5,6500	-0,1244	0,0005	-0,0007	-0,0006	0,7502
AVK	0,0008	0,0039	5,2193	-0,1127	0,0006	-0,0006	-0,0005	0,7429
HS1	0,0007	0,0041	5,8729	-0,1225	0,0006	-0,0007	-0,0006	0,7691
AH1	0,0007	0,0043	6,4330	-0,1204	0,0006	-0,0006	-0,0006	0,815
BPU	0,0018	0,0106	5,7902	0,0602	0,0015	-0,0014	0,0007	-0,473
BPK	0,0015	0,0094	6,2624	0,0325	0,0014	-0,0005	0,0004	-0,620
BPG	0,0006	0,0040	6,7672	-0,1517	0,0004	-0,0008	-0,0007	0,7341
EIG	0,0007	0,0040	5,7833	-0,1290	0,0005	-0,0007	-0,0006	0,6993
GKB	0,0008	0,0039	5,2118	-0,1132	0,0006	-0,0007	-0,0005	0,6727
BEK	0,0007	0,0039	6,0518	-0,1379	0,0005	-0,0007	-0,0006	0,7379
IEG	0,0007	0,0029	4,1632	-0,1729	0,0003	-0,0011	-0,0006	0,4604
Kamu Borçlanma (YP) Fonları İçin Oluşturulan Karar Matrisi								
Fon Kodu	Ortalama Getiri	Standart Sapma	Varyasyon Katsayısı	Sharpe Oranı	M <sup>2</sup> Ölçütü	Treynor Endeksi	Jensen Alfa	Beta
VET	0,0021	0,0079	3,8520	0,1089	0,0021	0,0010	-0,0001	0,8709
BED	0,0014	0,0099	6,8260	0,0254	0,0014	0,0003	-0,0008	0,9942
GHG	0,0021	0,0091	4,3796	0,0971	0,0020	0,0009	-0,0002	0,9696
EIK	0,0017	0,0106	6,0861	0,0510	0,0016	0,0005	-0,0006	1,0301
EIF	0,0007	0,0118	16,0708	-0,0389	0,0009	-0,0004	-0,0016	1,0278
AH3	0,0020	0,0088	4,3513	0,0938	0,0020	0,0009	-0,0002	0,9345
AH4	0,0011	0,0106	9,4360	-0,0072	0,0011	-0,0001	-0,0011	0,9658
AVG	0,0018	0,0088	4,8253	0,0712	0,0018	0,0006	-0,0004	0,9786
AZD	0,0021	0,0091	4,3218	0,0999	0,0020	0,0009	-0,0001	0,9733
AUG	0,0016	0,0110	7,0130	0,0342	0,0015	0,0004	-0,0007	1,0086
Hisse Senedi Fonları İçin Oluşturulan Karar Matrisi								
Fon Kodu	Ortalama Getiri	Standart Sapma	Varyasyon Katsayısı	Sharpe Oranı	M <sup>2</sup> Ölçütü	Treynor Endeksi	Jensen Alfa	Beta
VEH	0,0016	0,0280	17,0736	0,0159	0,0017	0,0007	0,0009	0,6560
IEH	0,0022	0,0271	12,3534	0,0369	0,0023	0,0016	0,0015	0,6338
BEH	0,0018	0,0268	14,9080	0,0224	0,0018	0,0010	0,0011	0,6324
GEH	0,0024	0,0274	11,5961	0,0426	0,0024	0,0018	0,0016	0,6376
EIH	0,0025	0,0290	11,5667	0,0451	0,0025	0,0020	0,0018	0,6569
BPH	0,0025	0,0285	11,3233	0,0463	0,0025	0,0020	0,0018	0,6681
AH5	0,0018	0,0285	15,4290	0,0228	0,0019	0,0010	0,0011	0,6595
AEH	0,0018	0,0275	15,3523	0,0216	0,0018	0,0009	0,0011	0,6394
AVH	0,0021	0,0278	13,0965	0,0334	0,0022	0,0014	0,0014	0,6522
AEB	0,0021	0,0274	13,1372	0,0325	0,0021	0,0014	0,0014	0,6423
AZH	0,0022	0,0296	13,2508	0,0350	0,0022	0,0015	0,0016	0,6937
ANS	0,0024	0,0263	11,1056	0,0446	0,0025	0,0019	0,0016	0,6135

Tablo 5'deki gibi her bir fon grubuna ilişkin karar matrisleri oluşturulduktan sonra TOPSIS, VIKOR ve MOORA'nın karar matrislerinin değerleri normalize edilmiştir. Kriter ağırlıklandırılmalarında her bir kriterin önem düzeyinin eşit olduğu varsayılmış ve toplam 8 kriter bulunduğu için kriter başına 0,125 ağırlık derecesi verilmiştir.

TOPSIS, VIKOR ve MOORA'nın Tablo 4'deki diğer işlem adımları sırasıyla takip edilerek TOPSIS yöntemi sonucunda ulaşılan  $C_i^*$  değerleri, VIKOR yöntemi sonucunda

**TÜRKİYE'DEKİ BİREYSEL EMEKLİLİK YATIRIM FONLARININ TOPSIS, VIKOR VE MOORA YÖNTEMLERİ İLE KARŞILAŞTIRMALI PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ**

ulaşılan  $S$ ,  $R$  ve  $Q$  değerleri ve MOORA yöntemi sonucunda ulaşılan  $y_i^*$  değerleri dikkate alınarak fon grupları bazında fonların performans sıralamaları elde edilmiştir. Söz konusu performans sıralamaları Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6: Her Bir Fon Grubuna İlişkin TOPSIS, VIKOR ve MOORA Analizi Sonuçları**

Standart Fonlar										
TOPSIS Sıralaması			VIKOR Sıralaması						MOORA Sıralaması	
Fon Kodu	$C_i$	Sıra	$S_i$	Sıra	$R_i$	Sıra	$Q_i$	Sıra	$y_i^*$	Sıra
ANG (AEGON)	0,1987	3	0,8414	3	0,1250	2	1,0000	3	-0,3673	3
IEB (NN HYT)	0,9837	1	0,0095	1	0,0095	1	0,0000	1	-0,1723	1
VEK (VAKIF)	0,4096	2	0,6685	2	0,1250	2	0,8960	2	-0,3224	2
Likit Fonlar										
TOPSIS Sıralaması			VIKOR Sıralaması						MOORA Sıralaması	
Fon Kodu	$C_i$	Sıra	$S_i$	Sıra	$R_i$	Sıra	$Q_i$	Sıra	$y_i^*$	Sıra
VEL (VAKIF)	0,8264	2	0,3764	6	0,1250	8	0,6930	8	-0,1180	2
BEL(GROUPAMA)	0,6699	6	0,2479	4	0,0590	2	0,1671	2	-0,1475	5
GEL (GARANTİ)	0,8447	1	0,1173	1	0,0483	1	0,0001	1	-0,1015	1
BPL (BNP)	0,6402	8	0,2362	3	0,0750	5	0,2626	5	-0,1522	6
BPM (BNP)	0,2626	10	0,7887	11	0,1250	8	1,0000	11	-0,3017	11
AH2 (ANADOLU)	0,5952	9	0,3226	5	0,0627	3	0,2467	4	-0,1685	9
AE1 (AVİVASA)	0,7978	3	0,2032	2	0,0641	4	0,1673	3	-0,1182	3
ANK (AEGON)	0,7165	4	0,3967	7	0,1207	7	0,6800	6	-0,1473	4
AZE (ALLIANZ)	0,2556	11	0,6491	10	0,1250	8	0,8960	10	-0,2946	10
AZL (ALLIANZ)	0,6642	7	0,4109	8	0,1250	8	0,7186	9	-0,1638	7
EIP (ERGO)	0,6722	5	0,4406	9	0,1158	6	0,6807	7	-0,1649	8
Esnek Fonlar										
TOPSIS Sıralaması			VIKOR Sıralaması						MOORA Sıralaması	
Fon Kodu	$C_i$	Sıra	$S_i$	Sıra	$R_i$	Sıra	$Q_i$	Sıra	$y_i^*$	Sıra
ANU (AEGON)	0,6483	14	0,4277	13	0,1081	17	0,6164	18	-0,0219	11
ANY (AEGON)	0,5388	23	0,6030	22	0,1250	20	0,9667	22	-0,1183	22
AZB (ALLIANZ)	0,6696	9	0,3967	10	0,0738	2	0,2626	4	-0,0183	10
AE3 (AVİVASA)	0,6075	16	0,4879	17	0,0943	20	0,5535	15	-0,0630	16
AEG (AVİVASA)	0,2645	24	0,6051	23	0,1250	20	0,9690	23	-0,2519	23
AVE (AVİVASA)	0,6274	15	0,4627	16	0,0851	6	0,4403	13	-0,3293	24
AVU (AVİVASA)	0,6772	7	0,2898	3	0,0860	7	0,2593	2	0,0206	4
AH0 (ANADOLU)	0,5667	20	0,6333	24	0,1250	20	1,0000	24	-0,1147	21
AH9 (ANADOLU)	0,6060	18	0,5044	19	0,0924	12	0,5545	16	-0,0676	17
AH8 (ANADOLU)	0,7135	3	0,3424	6	0,0802	3	0,2624	3	0,0128	5
BPE (BNP)	0,6651	11	0,4185	11	0,0897	10	0,4344	12	-0,0251	12
EIE (ERGO)	0,6866	6	0,3966	9	0,0919	11	0,4309	11	-0,0114	9
GED (GARANTİ)	0,6553	10	0,3380	5	0,0844	5	0,2972	8	-0,0066	8
GHE (GARANTİ)	0,6604	12	0,4272	12	0,0869	9	0,4186	10	-0,0289	13
GEA (GARANTİ)	0,5412	22	0,4976	18	0,1250	20	0,8511	21	-0,0897	19
GEU (GARANTİ)	0,7129	4	0,2131	2	0,0987	15	0,2935	7	0,0632	2
BEE(GROUPAMA)	0,5772	19	0,5073	20	0,1105	18	0,7269	19	-0,0787	18
IEA (NN HAYAT)	0,7299	2	0,2931	4	0,0861	8	0,2636	5	0,0441	3
IEE (NN HAYAT)	0,6074	17	0,4499	15	0,0991	16	0,5571	17	-0,0533	15
IEF (NN HAYAT)	0,6574	13	0,4362	14	0,0940	14	0,4945	14	-0,0321	14
VEG (VAKIF)	0,8701	1	0,1775	1	0,0714	1	0,0001	1	0,1130	1
VEU (VAKIF)	0,6732	8	0,3462	7	0,0805	4	0,2693	6	0,0002	6
EHG (ERGO)	0,6991	5	0,3785	8	0,0924	13	0,4164	9	-0,0021	7
VEE (VAKIF)	0,5597	21	0,5630	21	0,1157	19	0,8360	20	-0,0996	20

Kamu Borçlanma (TL) Fonları										
TOPSIS Sıralaması			VIKOR Sıralaması						MOORA Sıralaması	
Fon Kodu	$C_i$	Sıra	$S_i$	Sıra	$R_i$	Sıra	$Q_i$	Sıra	$y_i$	Sıra
AE2 (AVİVASA)	0,2983	5	0,6588	6	0,1193	5	0,727	6	-0,1568	5
AVK (AVİVASA)	0,3221	3	0,6056	3	0,1187	4	0,656	4	-0,1385	4
HS1 (ANADOLU)	0,2957	6	0,6715	7	0,1209	7	0,781	7	-0,1596	6
AH1 (ANADOLU)	0,2877	9	0,7072	9	0,1250	8	0,919	10	-0,1684	8
BPU (BNP)	0,6965	2	0,3409	2	0,1250	8	0,544	3	0,0622	2
BPK (BNP)	0,7290	1	0,2978	1	0,1051	1	0,001	1	0,0666	1
BPG (BNP)	0,2538	11	0,7862	11	0,1250	8	1,000	11	-0,1982	11
EIG (ERGO)	0,2894	8	0,6790	8	0,1160	3	0,665	5	-0,1623	7
GKB (GARANTİ)	0,3214	4	0,6082	4	0,1125	2	0,505	2	-0,1375	3
BEK(GROUPAMA)	0,2764	10	0,7122	10	0,1194	6	0,785	8	-0,1751	10
IEG (NN HAYAT)	0,2925	7	0,6576	5	0,1250	8	0,868	9	-0,1701	9
Kamu Borçlanma (YP) Fonları										
TOPSIS Sıralaması			VIKOR Sıralaması						MOORA Sıralaması	
Fon Kodu	$C_i$	Sıra	$S_i$	Sıra	$R_i$	Sıra	$Q_i$	Sıra	$y_i$	Sıra
VET (VAKIF)	0,9936	1	0,0041	1	0,0041	1	0,0001	1	0,1231	1
BED(GROUPAMA)	0,5171	8	0,5176	7	0,0968	6	0,6417	6	-0,0645	8
GHG (GARANTİ)	0,9285	3	0,1570	4	0,0775	3	0,3805	3	0,0941	3
EIK (ERGO)	0,6683	6	0,4463	6	0,1250	9	0,7224	8	-0,0101	6
EIF (ERGO)	0,0006	10	0,9982	10	0,1250	9	1,0000	10	-0,2670	10
AH3 (ANADOLU)	0,9176	4	0,1342	2	0,0499	2	0,2548	2	0,0903	4
AH4 (ANADOLU)	0,3119	9	0,6827	9	0,0982	7	0,7303	9	-0,1468	9
AVG (AVİVASA)	0,7743	5	0,2718	5	0,0845	5	0,4673	5	0,0372	5
AZD (ALLİANZ)	0,9401	2	0,1483	3	0,0804	4	0,3881	4	0,0993	2
AUG (ALLİANZ)	0,5713	7	0,5218	8	0,1081	8	0,6905	7	-0,0483	7
Hisse Senedi Fonları										
TOPSIS Sıralaması			VIKOR Sıralaması						MOORA Sıralaması	
Fon Kodu	$C_i$	Sıra	$S_i$	Sıra	$R_i$	Sıra	$Q_i$	Sıra	$y_i$	Sıra
VEH (VAKIF)	0,0485	9	0,8822	12	0,125	11	1	12	-0,0069	12
IEH (NN HAYAT)	0,6792	5	0,3009	5	0,0489	3	0,2562	3	0,0844	5
BEH(GROUPAMA)	0,2301	11	0,6309	9	0,1054	9	0,7460	8	0,0243	9
GEH (GARANTİ)	0,8588	4	0,1826	3	0,0419	2	0,1478	2	0,1077	4
EIH (ERGO)	0,9226	2	0,1941	4	0,1017	8	0,4589	7	0,1186	2
BPH (BNP)	0,9304	1	0,1751	2	0,0850	6	0,3622	4	0,1215	1
AH5 (ANADOLU)	0,2376	10	0,7262	11	0,0965	7	0,7593	9	0,0232	10
AEH (AVİVASA)	0,2010	12	0,6880	10	0,1060	10	0,7842	10	0,0197	11
AVH (AVİVASA)	0,5730	8	0,4337	7	0,0602	4	0,3955	5	0,0688	7
AEB (AVİVASA)	0,5430	7	0,4258	6	0,0635	5	0,4071	6	0,0657	8
AZH (ALLİANZ)	0,6293	6	0,5144	8	0,125	11	0,7738	11	0,0731	6
ANS (AEGON)	0,8973	3	0,0691	1	0,0265	1	0,0001	1	0,1166	3

Tablo 6'da yer alan bilgilere göre standart emeklilik yatırım fon grubundaki fonların performans sıralamalarının her üç yönteme göre de aynı çıktığı gözlemlenmiştir. Üç yöntemin standart emeklilik yatırım fon grubuna uygulanması sonucunda IEB kodlu fonun performans sıralamasının öteki fonlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Likit emeklilik yatırım fon grubunun TOPSIS yöntemi sonuçlarına göre 0,8447  $C_i^*$  değeri ile GEL kodlu fon ilk sırada yer alarak diğer fonlara göre daha iyi performans sergilemiştir. GEL kodlu fonu 0,8264  $C_i^*$  değeri ile VEL ve 0,7978  $C_i^*$  değeri ile AE1 kodlu fonlar izlemiştir. VIKOR yöntemine göre elde edilen sıralamada 0,0001  $Q_i$  değeri ve

MOORA yöntemine göre elde edilen sıralamada da -0,1015  $y_i^*$  değeri ile GEL kodlu fon ilk sırada yer almayı başarmıştır. Likit fonların TOPSIS, VIKOR ve MOORA yöntemleri kullanılarak belirlenen performans sıralamalarının genel olarak birbirine yakın çıktığı gözlemlenmiştir.

Kamu borçlanma (TL) ile (YP) fonlarının TOPSIS, VIKOR ve MOORA yöntemlerine göre oluşan performans sıralamalarında ilk sırada TL fon grubunda BPK kodlu fon ve YP fon grubunda da VET kodlu fon yer almıştır. Kamu borçlanma TL ve YP fon gruplarında her üç yönteme göre elde edilen fonların performans sıralamaları genel olarak birbirine yakın gerçekleşmiştir. Örneğin kamu borçlanma TL fon grubunda TOPSIS sıralamasında 2. sırada yer alan BPU kodlu fon VIKOR sıralamasında 3. ve MOORA sıralamasında da 2. sırada yer almıştır. BPG kodlu fon ise her üç yönteme göre de 11. sırada yer alarak düşük bir performans sergilemiştir. Benzer durum kamu borçlanma (YP) fon grubu için de geçerli olmaktadır.

Hisse senedi ve esnek emeklilik yatırım fonlarının TOPSIS, VIKOR ve MOORA yöntemlerine göre oluşan performans sıralamaları diğer fon gruplarının sıralamalarına göre daha fazla farklılık göstermektedir. Esnek emeklilik yatırım fon grubu arasındaki performans sıralama sonuçları dikkate alındığında VEG kodlu fonun, her üç yöntem sonuçlarına göre, en yüksek performansı gösterdiği saptanmıştır. Hisse senedi fon grubunda TOPSIS ve MOORA sıralamalarında ilk sırada BPH kodlu fon yer alırken, VIKOR sıralamasında ANS kodlu fon ilk sırada yer almıştır.

## **5. SONUÇ**

Bireylerin emeklilik döneminde çalışma hayatlarındaki yaşam standartlarını sürdürmelerini ve tasarruf artışıyla ekonomiye kaynak aktarımını hedefleyen bireysel emeklilik sistemi, kamu sosyal güvenlik sistemini tamamlayıcı bir özellik taşımaktadır. Katılımcıların sisteme aktardıkları tutarlar sistemin temeli olan emeklilik yatırım fonlarında değerlendirilmektedir. Gelir getirici değişik para ve sermaye piyasası araçlarından oluşan emeklilik fon portföylerinin yönetimi, katılımcıların emeklilik dönemindeki gelir seviyesini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla fon yönetimleri neticesinde şekillenen fonların performansı sistemin katılımcıları kadar araştırmacılar ile düzenleyici ve kontrol görevini üstlenen kamu otoritelerinin de ilgisini çekmektedir.

Türkiye'deki emeklilik yatırım fonlarının çok kriterli karar verme yöntemleri ile performanslarının belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışmada; analiz kapsamına alınan standart, likit, esnek, kamu borçlanma (TL), kamu borçlanma (YP) ve hisse senedi emeklilik fon gruplarının Ocak 2010-Aralık 2015 dönemi boyunca sergilemiş oldukları performansları TOPSIS, VIKOR ve MOORA yöntemi kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Analiz dönemi için yapılan işlem sonuçlarına göre standart, likit, kamu borçlanma (TL) ve kamu borçlanma (YP) fon gruplarının TOPSIS, VIKOR ve MOORA analizi sonuçları genel olarak birbirine yakın çıkarken, esnek ve hisse senedi emeklilik fon gruplarının her üç yönteme göre hesaplanan performans sıralamaları daha fazla farklılık sergilemiştir.

TOPSIS, VIKOR ve MOORA yöntemleri ile yapılan işlemler sonucunda, hisse senedi fon grubu hariç olmak üzere, ulaşılan performans sıralamalarında ilk sırada yer alan fonlar aynı olarak tespit edilmiştir. Ayrıca TOPSIS ve MOORA analizi sonuçlarının VIKOR analizi sonuçlarına göre birbirine daha yakın olduğu belirlenmiştir. Söz konusu durumun temelinde TOPSIS ve MOORA'nın işlem süreçlerinde aynı normalizasyon yöntemi kullanmasının etkisi bulunmaktadır. Bu iki yöntem aynı normalizasyon işlemi uygularken VIKOR yöntemi farklı bir normalizasyon süreci takip etmektedir. Buna göre TOPSIS ve MOORA vektörel

normalizasyon üzerinden hesaplama yaparken, VIKOR doğrusal normalizasyon üzerinden hesaplama yapmaktadır.

Çalışmada elde edilen bulgular; mevcut ve potansiyel bireysel emeklilik katılımcıları, fon yöneticileri, bireysel emeklilik sistemi denetleme ve izleme kuruluşları ile araştırmacılar için kaynak niteliği taşımaktadır. Ayrıca analiz sonuçları emeklilik fonları ile ilgili ileride yapılabilecek farklı çalışma sonuçları ile karşılaştırılabileceğinden, analiz kapsamına alınan emeklilik yatırım fonlarının zaman içerisindeki performanslarının değişimi ortaya konabilecektir. Unutulmamalıdır ki çalışmada ulaşılan sonuçlar analiz dönemi için geçerli olmakla birlikte, farklı zaman aralıklarında fonların performans sıralamalarında değişiklikler olabilecektir.

## KAYNAKLAR

- Aytekin, S. & Sakarya, Ş. (2013). BİST’de işlem gören gıda işletmelerinin TOPSIS yöntemi ile finansal performanslarının değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 21, 30-47.
- Babalos, V., Caporale, G.M. & Philippas, N. (2009). Evaluating Greek equity funds using data envelopment analysis. *DIW Berlin German Institute for Economic Research*. Erişim Tarihi: 13.03.2016, <https://www.diw.de/documents/publikationen/73/99857/dp906.pdf>
- Babalos, V., Philippas, N., Doumpos, M. & Zopounidis, C. (2011). Mutual funds performance appraisal using a multicriteria decision making approach, *Working Paper 2011.01*. Erişim Tarihi: 13.03.2016, [http://www.fel.tuc.gr/Working%20 papers/2011\\_01.pdf](http://www.fel.tuc.gr/Working%20papers/2011_01.pdf)
- BİST (2016). Erişim Tarihi: 10.04.2016, <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-kyd-endeksleri>
- Blake, C.R., Elton, E.J. & Gruber, M.J. (1993). The performance of bond mutual funds. *The Journal of Business*, 66(3), 371-403.
- Bruce, N. & Turnovsky, S.J. (2013). Social security, growth and welfare in overlapping generations economies with or without annuities. *Journal of Public Economics*, 101, 12-24.
- Chakraborty, S. (2011). Applications of the MOORA method for decision making in manufacturing environment. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 54(9), 1155-1166.
- Cremer, H. & Pestieau, P. (2000). Reforming our pension system: is it a demographic, financial or political problem? *European Economic Review*, 44(4-6), 974-983.
- Dinçer, H. & Görener, A. (2011). Performans değerlendirmesinde AHP - VIKOR ve AHP - TOPSIS yaklaşımları: hizmet sektöründe bir uygulama. *Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi Sigma*, 29, 244-260.
- EGM (2016a). Erişim Tarihi: 22.07.2016, [http://www.egm.org.tr/weblink/BES\\_gostergeler.htm](http://www.egm.org.tr/weblink/BES_gostergeler.htm)
- EGM (2016b). Erişim Tarihi: 10.04.2016, [http://www.egm.org.tr/bes2014gr/bes2014\\_hesaplamayontemleri.pdf](http://www.egm.org.tr/bes2014gr/bes2014_hesaplamayontemleri.pdf)
- Feldstein, M. (2005). Structural reform of social security. *Journal of Perspectives*, 19(2), 33-55.

- Galagedera, D.U.A. & Silvapulle, P. (2002). Australian mutual fund performance appraisal using data envelopment analysis., *Managerial Finance*, 28(9), 60 – 73.
- Gregoriou, G.N., Sedzro, K. & Zhu, J. (2005). Hedge fund performance appraisal using data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, 164(2), 555–571.
- Jensen, M.C. (1968). The performance of mutual funds in the period 1945-1964. *Journal of Finance*, 23(2), 389-416.
- Karan, M.B. (2013). *Yatırım analizi ve portföy yönetimi*. 4. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karande, P. & Chakraborty, S. (2012). Application of multi-objective optimization on the basis of ratio analysis (MOORA) method for materials selection. *Materials and Design*, 37, 317–324.
- Kıyıcı, U. (2016). Türkiye'deki Özel Emeklilik Fon Performanslarının Çok Kriterli Karar Verme Teknikleriyle Analizi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Kızılkıuş, A.A. & Yılmaz, A. (Ed.) (2009). *Bir reformun anatomisi*, Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Korkmaz, T. & Uygurtürk, H. (2008). Türkiye'deki emeklilik fonları ile yatırım fonlarının performans karşılaştırması ve fon yöneticilerinin zamanlama yetenekleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 114-147.
- McDonald, J.G.(1973). French mutual fund performance: evaluation of internationally diversified portfolios. *The Journal of Finance*, 28(5), 1161-1180.
- Öztürkoğlu, Y. & Çalışkan, A. (2016). Deniz taşımacılığında broker seçimi kararını etkileyen kriter skorlarının belirlenmesi ve alternatiflerin değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8(1), 31-61.
- Pendaraki, K. (2012). Mutual fund performance evaluation using data envelopment analysis with higher moments. *Journal of Applied Finance & Banking*, 2(5), 97-112.
- Sarıaslan, H. & Erol, C. (2014). *Finansal yönetim kavramlar, kurumlar ve ilkeler*, 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sharpe, W. (1966). Mutual fund performance, *The Journal of Business*, 39(1), 119-138.
- SPK (2016). Erişim Tarihi: 10.04.2016, <http://www.spk.gov.tr>
- Şıklar, E. & Alptekin, N. (2009). Türk hisse senedi emeklilik yatırım fonlarının çok kriterli performans değerlendirmesi: TOPSIS metodu. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 185-196.
- Uyar, H.I. (2012). *Bireysel emeklilik sistemi*, 1.Cilt, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygurtürk, H. (2007). Türkiye'deki emeklilik yatırım fonlarının performans ölçümü ve stil analizi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Uygurtürk, H. (2013). Performance evaluation of Turkish pension funds by using ELECTRE method. *International Journal of Research in Computer Application & Management*, 3(9), 100-107.

Uzun, S. & Kazan, H. (2016). Çok kriterli karar verme yöntemlerinden AHP TOPSIS ve PROMETHEE karşılaştırılması: gemi inşada ana makine seçimi uygulaması. *Journal of Transportation and Logistics*, 1 (1), 99-113.

4632 sayılı kanun, Erişim Tarihi: 11.03.2016,  
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4632.pdf>



## ENDÜSTRİYEL KAZA VE OLAYLARDAN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME OLANAKLARI YARATILMASI: PRISMA YAKLAŞIMI

**Yrd. Doç. Dr. İbrahim  
Müjdat BAŞARAN<sup>1</sup>**

Bülent Ecevit Üniversitesi,  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
imbasaran@beun.edu.tr

**Doç. Dr. Ahmet Ferda  
ÇAKMAK**

Bülent Ecevit Üniversitesi,  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
cakmak@beun.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Sinan  
YILMAZ**

Bülent Ecevit Üniversitesi,  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
syilmaz@beun.edu.tr

### ÖZET

Bilgi toplumunda bilginin işletme organizasyonlarının başarısı için temel belirleyici etken haline gelmesi, örgütlerin bilgi temelli kaynaklarının elde edilmesi, değerlendirilmesi, dönüştürülmesi, paylaşılması, iletilmesi ve saklanması konu edinen Bilgi Yönetimi kavramını ön plana çıkarmıştır. Örgütsel etkinliğe ulaşabilmek için bilgi yönetimi yaklaşımları, örgütsel hafıza sistemleri ve örgütsel öğrenme yaklaşımları karşılıklı etkileşim halindedir. Bu çalışmada, endüstriyel kaza ve olaylardan öğrenme fırsatları yaratılarak davranış değişikliğine gidilmesi ve bu sayede örgütlerin emniyetle ilgili yetkinliklerinin artırılması için “Kaza ve Olay İnceleme Yaklaşımları” ile “Emniyet Yönetimi” kavramları; “Örgütsel Emniyet Stratejileri”, “Örgütsel Emniyet Yetkinlikleri” ve “Emniyet Yönetim Sistemleri” açısından incelenmiştir. Çalışmada ayrıca bir kaza ve olay önleme ve iyileştirme bilgi sistemi modeli olarak PRISMA yaklaşımı incelenmiş; bu yöntemeye dayalı örgütsel öğrenme stratejileri üzerinde durulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, Örgütsel Öğrenme, Kaza ve Olay Araştırmaları.

### CREATION OF ORGANIZATIONAL LEARNING OPPORTUNITIES FROM ACCIDENTS AND INCIDENTS: PRISMA APPROACH

#### ABSTRACT

In the knowledge society, as knowledge becomes a main determinant for the success of business organizations, Knowledge Management is coming into prominence as a concept which promotes an integrated approach for; identifying, capturing, evaluating, retrieving and sharing of organizations' information assets. For the purpose of organizational effectiveness, approaches of knowledge management, systems of organizational memory and organizational learning systems interact with each other. In this study; we examine the approaches for Accident and Incident Investigation and the concept of Safety Management in terms of “Organizational Safety Strategies”, “Competencies for Organizational Safety” and “Safety Management Systems”. In addition we evaluate PRISMA Approach and organizational learning strategies based on this method as a prevention and recovery information system.

**Keywords:** Knowledge Management, Organizational Learning, Accident and Incident Investigation Methods.

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar. Tel. +90 3722911685.

## 1. GİRİŞ

20. yüzyıl pek çok farklı alanda olduğu gibi yönetim ve organizasyon alanında da köklü değişimlerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Diğer taraftan bu değişimin temel öncüllerini 18. ve 19. yüzyılda ortaya çıkan teknik değişimler arasında aramak yerinde olacaktır. Endüstriyel Dönemi tetikleyen temel gelişme olarak da bilinen ve buhar makinesinin 1784 yılında İskoç mühendis James Watt tarafından geliştirilmesi ile başladığı kabul edilen Sanayi Devrimi, işletme ve yönetim alanında derin izler bırakmıştır. Bu dönemde yapılan buluş ve yeniliklere ilişkin “Bilgi Paylaşımı”, işletme örgütlerine bireylerin ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri üretim ve dağıtım birimleri olmanın yanı sıra yeni bir rol daha kazandırmıştır. Endüstriyel toplumlarda elde edilen bilgilerin farklı teknolojiler için ilham kaynağı olması, geliştirilen çözümlerin farklı endüstriler için çözüm aracı haline gelmesini sağlamış; bir endüstriyel faaliyet alanında geliştirilen çözümler başka bir alanda farklı çözümlerin altyapısını hazırlamıştır. Böylece temel teknolojik dönüşümlerle birlikte ortaya çıkan bilginin yayılımı büyük yeniliklerin etkisiyle farklı endüstrilerin dengeli bir biçimde gelişmesine zemin hazırlamıştır. Gelişen endüstriyel sektörlerin sunduğu iş olanakları ise geçimini tarımsal faaliyetlerden elde eden geniş halk kitleleri için yeni iş fırsatları sunmuştur.

Diğer taraftan; endüstriyel dönem 1950’li yılların sonundan itibaren beyaz yakalı işçilerin mavi yakalı işçileri sayıca aşmaya başlaması ile birlikte sona ermiştir. Drucker’a göre (Drucker, 1994:62) post endüstriyel döneme geçiş yapan işçiler için yeni dönem, endüstriyel döneme geçiş yapan işçiler için olduğu gibi yeni bir fırsat olmaktan çok yeni bir mücadele alanı olarak ortaya çıkmıştır. Zira tarım toplumundan endüstriyel topluma geçiş döneminde endüstriyel üretim ve dağıtım yapan işletmeler, tarım işçileri için farklı bilgi gerektirmeyen yeni iş olanakları anlamına gelmekteydi. Diğer taraftan Bell’e göre (Bell, 1973:112) post-endüstriyel dönemin temel özelliği yeni teknolojilerin, ekonomik büyümenin ve toplumsal yapılanmanın temel belirleyici ekseninin “Bilgi” oluşuydu. Buna göre post-endüstriyel dönemin öğrenme şartları ve eğilimleri endüstriyel döneme göre derin farklılıklar içermiştir. Dolayısıyla, endüstriyel dönemden post endüstriyel döneme geçiş yapan ve endüstriyel dönemin belirgin özelliklerini taşıyan işçilerin, biçimsel bir eğitimin yanında kuramsal ve analitik bilgi edinme yeteneğine sahip olmaları bir gereklilik haline gelmiştir.

Endüstriyel dönemde öğrenme süreci, geçmiş dönem uygulama ve yaklaşımlarına dayalı lineer nedensellik ilişkileri olarak değerlendirilmiştir. Diğer taraftan post-endüstriyel dönemde örgütsel öğrenme faaliyetleri, farklı alt sistemlerin lineer olmayan nedensellik ilişkilerine dayalı olarak yürütülmüştür (Minati, 2012:355). Bu tip öğrenme; sadece geçmiş deneyimlerin ele alınması ve geçmiş yaklaşımların tekrar edilmesine dayalı bir öğrenme modelinden çok, karşılaşılan olay ve durumların açıklanması için olabildiğince çok paydaşın katkı sağlayabildiği, yeni teorilerin geliştirilebilmesine izin veren ve karara ilişkin temel varsayımların sorgulandığı çok döngülü öğrenme modellerine dayanmaktadır. Dolayısıyla endüstriyel dönemde bir “Optimizasyon Süreci” olarak görülen “Karar Verme” kavramı da post endüstriyel dönemde farklı sistem bileşenlerinin karşılıklı uyumundan ortaya çıkan koşullara dayalı olarak yürütülmüştür.

Örgütlerde daha çok paydaşın düşünce gücünden ve öğrenme yeteneklerinden yararlanılmaya başlanan Post-Endüstriyel dönem; internet teknolojilerinin 1980’lerde ortaya çıkışı ve 1990’larda internet kullanımının yaygınlaşması ile birlikte sona ermiştir. Bilgi Çağı olarak da adlandırılan yeni dönemin en büyük özelliği ise örgütlerin büyük bir kısmının teknik üretim birimleri olmaktan çıkarak bilgi yoğun süreçlerle çalışan sosyal yapılar haline gelmesidir. “Bilgi Odaklı İşletme” düşüncesinin bir üst seviyeye taşındığı bu dönemde, bilgi işçilerinin karar süreçlerindeki ağırlığı artmış; bilgi, temel dönüştürücü üretim faktörü ve rekabet üstünlüğü aracı olarak değerlendirilmiştir.

Teknolojik gelişmelerin işletmeleri bilgi odaklı örgütler haline getiren dönüşümünün endüstriyel örgütler üzerindeki etkilerinden biri de “Endüstriyel Emniyet” alanında gerçekleşmiştir. Altabbakh ve diğerlerine göre (Altabbakh vd., 2014:109) endüstriyel emniyetle ilgili çalışmalarda en belirleyici konulardan biri; işletme örgütlerinin karar süreçlerinde, sosyo-teknik sistemlerin rol ve ağırlığının artmakta oluşudur.

Giderek karmaşık hale gelen örgütsel ilişkiler ve insan-makine etkileşiminin artması nedeniyle emniyet konusu örgütler için çözülmesi gereken yeni ve farklı sorunları da beraberinde getirmektedir. İşletmelerde emniyet analizleri; “Tehlike Analizleri”, “Kaza Nedensellik Analizleri” ve “Risk Değerlendirmeleri” adı altında üç farklı çalışma alanı altında yürütülmektedir. Perez ve diğerlerine göre (Perez vd., 2015:641); bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde kaza ve olaylara ilişkin veri akışları hızlanmakta ve sistemlerden anlık bilgi alma olanakları artmakta; bu sayede emniyet düzeyi geliştirilirken, bakım süre ve maliyetlerinin düşmesi mümkün olmaktadır. Diğer taraftan daha fazla veriye daha hızlı ve etkin yöntemlerle ulaşılabilmesi, emniyet yönetimi alanında daha etkin sonuçlar alınmasını garanti eden bir unsur değildir. Zira emniyet yönetimi alanında örgütsel öğrenme yoluyla örgütsel yetkinliklerin artırılabilmesi için, bilgi yönetimi faaliyetleri ve örgütsel hafıza sistemlerinin hayata geçirilmesi; bu yolla örgüt içinde emniyetle ilgili süreçleri iyileştirecek yeni bilgilerin sürekli döngüler halinde yaratılması gerekmektedir. Bu da genellikle uzmanlar aracılığıyla kaza, olay ve istenmeyen süreç sapmalarından elde edilen emniyet kritik verilerin işlenmesine bağlıdır. Dolayısıyla söz konusu istenmeyen durumlardan öğrenme olanakları doğması; elde edilen veri ve enformasyonlardan bilgi oluşturma, iletme, saklama ve paylaşma süreçlerine ve ayrıca üretilen bilgilerin karar süreçlerinde kullanılmasına ilişkin yöntemlerin bilgi odaklı hale getirilmesine bağlıdır.

Bu çalışmada; endüstriyel emniyet yönetimi yaklaşımlarının yanı sıra; bilgi yönetiminin örgütsel uygulama alanları dikkate alınarak “Örgütsel Emniyet Stratejileri”, “Örgütsel Emniyet Yaklaşımları” ve “Emniyet Yönetim Sistemleri” incelenecektir. Kaza ve olay araştırmalarında da bilgi paylaşımı ve elde edilen bilgilerin davranış değişikliğine dönüşmesini sağlayacak örgütsel öğrenme modelleri belirleyici olmaktadır. Bu nedenle çalışmanın son bölümünde kaza ve olayların önlenmesi ve iyileştirilmesi ile ilgili bir “Bilgi Sistemi” olarak işlev gören PRISMA modeli tanıtılacaktır.

## **2.KAZA VE OLAY İNCELEME YAKLAŞIMLARI**

Geotchs’a göre (Goetsch, 1996:22) kaza ve olay nedensellik teorileri altı başlık halinde incelenebilir;

- Domino Teorisi,
- İnsan Faktörleri Teorisi,
- Kaza/Olay Teorisi,
- Epidemiyolojik Teori,
- Kombinasyon Teorisi,
- Sistem Teorisi,

Domino Teorisi; kaza ve olayların nedenlerini açıklayan ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre “Sosyal Çevre”, “Kişisel Hatalar”, “Emniyetsiz Davranışlar, Mekanik ve Fiziksel Tehlikeler” gibi farklı etkenlerden birinin veya birkaçının oluşması, düşerek birbirini tetikleyen domino taşları gibi etki göstererek kaza, yaralanma ve ölümlere neden olur.

İnsan Faktörleri Teorisine göre; kazalar insan hatalarından kaynaklanan bir dizi olaylar zincirine bağlı olarak oluşmaktadır. Buna göre hatalar insanların aşırı çalışma yükünden, kurallara uygun olmayan davranışlardan veya hatalı kuralların yürürlüğe girmesi gibi insanın

çevreyle olan etkileşiminden kaynaklanan faktörden etkilenir. İnsan faktörü yaklaşımı “Ergonomi İlişkili Faktörler”, “Emniyetsiz Davranışların Benimsenmesi” ve “Sistem Hatası” gibi faktörlerin de kaza ve olaylarla ilgili neden analizlerine katılmasını sağlamıştır.

Kaza ve olay teorisi insan faktörleri yaklaşımına göre yönetsel etkilerin daha fazla dikkate alınmasını sağlamıştır. Kaza ve Olay Teorisine göre; gerek kaza ve olayların nedenlerinin bulunmasında, gerekse düzeltici ve önleyici önlemlerin alınması konusunda yöneticilerin etkin rol alması gerekmektedir.

Epidemiyolojik Teori, kendinden önceki yaklaşımlara ek olarak kaza ve olaylarla çevresel etkenlerin de ilişkilendirilmesi gerektiği görüşünü ileri sürmüştü; dış çevrede en sık görülen kaza ve olay türlerini incelemiştir.

Kombinasyon Teorisi, kaza ve olayların nedenlerinin açıklanması için bir nedensellik teorisinin benimsenmesi yerine farklı teori ve modellerin bütünlük değerlendirmesi gerektiği görüşünü ileri sürmüştür.

Sistem teorisi ise örgütleri belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelerek karşılıklı etkileşime giren alt sistemlerden meydana gelen ve çevreyle de sürekli etkileşim halinde olan dinamik yapılar olarak değerlendirmektedir. Buna göre endüstriyel kaza ve olayların nedenleri belirli sistem bileşenleri ile ilgili olduğu kadar bu bileşenlerin birbiriyle etkileşime girme şekliyle de doğrudan ilişkilidir.

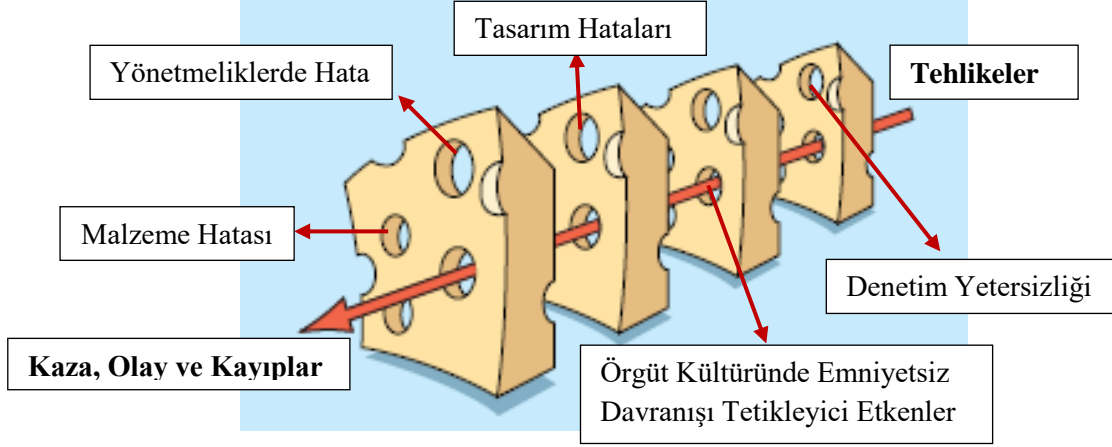
Kaza ve olay nedensellik teorileri gerek neden analizlerinin yapılarak kaza ve olay nedenlerin tespit edilmesi ve gerekse önleyici tedbirlerin alınarak davranış değişikliği yapılması konusunda belirleyici olmaktadır.

Geleneksel yaklaşımlar kaza ve olayların temel nedenlerini insanların hatalı davranışlarında aramaktadır. Bu eğilimin temel sonucu, düzeltici tedbirlerin de bu tip davranışların önüne geçilmesini sağlayacak önlemlerden ibaret olmasıdır. Diğer taraftan sistem yaklaşımının temelinde insanların hata yapabilecekleri, insan hatalarının sadece bir neden değil aynı zamanda sistemsel aksaklıkların sonuçları olabileceği varsayımı vardır. Hataları doğal kabul ederek, kaza ve olayların oluşmasının önüne geçecek tedbirler geliştirilmesini öneren bu yaklaşıma göre, alınan bu tedbirler kaza ve olayların önüne geçilmesini amaçlayan bariyerler olarak işlev görmektedir. Bununla birlikte Reason’a göre (Reason, 2000:769); bu bariyerler alınan tedbirlerin hataya açık olması nedeniyle İsviçre peynirleri gibi delikli, yani boşluklu bir yapıya sahiptir. Kaza ve olaylara dönük ardışık önleyici tedbirlerin peynir dilimleri halinde gösterildiği bu benzetim Şekil 1’de görülebilir.

Her sistemin doğasında görülebilecek olan tehlikelerin örgütsel kayıplara neden olacak kaza ve olaylara neden olmaması için önleyici tedbirler geliştirilir. İdeal olan önleyici tedbirlerin kusursuz olmasıdır. Diğer taraftan önleyici tedbirlerin doğasından kaynaklanan kusurların üst üste gelmesi, peynir dilimindeki boşlukların üst üste gelmesi benzetmesinde olduğu gibi alınan önlemlerin yetersiz kalmasına neden olabilmektedir.

Reason’a göre (Reason, 2000:769) alınan emniyet tedbirlerinin kusurları “Aktif Kusur” veya “Pasif Kusur” olabilir. Buna göre aktif kusurlar sistemle doğrudan etkileşime giren kişilerin emniyetsiz davranışlarından kaynaklanmaktadır. Bu hatalar emniyet tedbirlerinin bütünlüğüne etkisi sınırlı olan, genellikle bireysel ve etkileri kısa süreli olan kusurlardır. Bununla birlikte sistemler tasarlanırken, örgütlenirken, faaliyetler yürütülürken veya denetlenirken oluşan “Gizli” teknik ve yönetsel kusurlar ise sistemlerin kronik kusurları olarak değerlendirilir. Bu hatalar açık kusurları tetiklediği gibi aynı zamanda tedbirlerin bir bütün olarak kaza ve olayları önleme yeteneğini de zayıflatmaktadır.

Şekil 1: Emniyet Tedbirlerinin Aşılarak Kazanın Nasıl Oluşabileceğini Gösteren Kaza Nedenselliği ile İlgili İsviçre Peyniri Modeli



**Kaynak:** Reason, J. T. (2000). Human error: models and management. *British Medical Journal*, 320, 769.

Geleneksel kaza ve olay inceleme yaklaşımları reaktif yaklaşımlar olup, kaza ve olaylar gerçekleştikten sonra, görünürdeki açık nedenlere odaklanmakta; böylece önleyici tedbir stratejileri de bariyerlerin açık kusurlarını engellemeye dönük olmaktadır. Diğer taraftan PRISMA modeli gibi sistem yaklaşımını benimseyen modellerde kaza ve olayların gizli ve açık boşlukları birbiriyle etkileşimli olarak incelenmektedir.

### 3. ENDÜSTRİYEL EMNİYET STRATEJİLERİ

Endüstriyel sistemlerin temel amaçlarından biri faaliyetlerini “Emniyetli” bir biçimde sürdürmektir. Böyle bir ortamda emniyet konusuna ilişkin giderek artan ilgi, yeni teknolojik sistemlerin getirdiği olanaklar, süreçlerin yeniden yapılandırılması, işletme kapasitelerinin etkin, güvenilir ve emniyetli yollarla artırılma gereksinimleri, toplumların “Emniyet” kavramının detaylı olarak incelenmesine neden olmaktadır.

Yeni teknolojilerin etkisiyle dinamik gelişim süreçleri haline gelen endüstriyel faaliyetlerin temel amaçlarından biri, endüstriyel organizasyonların “Emniyetli” sistemler olarak faaliyet göstermesidir. Bununla birlikte emniyetle ilgili analizlerde (Salmon vd., 2012; Stanton vd., 2012; Underwood & Waterson, 2014:75) hakim paradigma emniyet yönetimi faaliyetlerinin sistem yaklaşımıyla ele alınması gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Bu görüşe göre endüstriyel sistemlerden beklenen amaçlara ulaşılabilmesi için sistemlerin doğasına uygun emniyet yaklaşımlarının benimsenmesi gereklidir. Zira sistem emniyetini tehdit eden riskler sistem bileşenlerinin genellikle kontrol edilemez nitelikteki ilişki ve etkileşimlerinden kaynaklanmaktadır.

Mintzberg ve diğerlerine göre (Mintzberg vd., 1999:5) strateji; örgütün başlıca amaç, politika ve faaliyetlerini bütün olarak birleştiren bir plan veya örüntüdür. Buna göre iyi formüle edilmiş bir strateji örgütsel kaynakların; içsel zayıflık ve yetkinlikler, çevresel değişimler ve rakiplerin hamleleri de dikkate alınarak farklı ve etkin yöntemlerle konumlandırılmasını ve tahsis edilmesini gerektirir. Stratejik yönetim kavramı ise örgütlerin uzun vadeli amaçlarını ve örgütün konumlandırılma şeklini belirler. Buna göre stratejik yönetim süreci örgütün uzun vadeli amaçlarına ulaşması için strateji formülasyonunu, uygulamasını ve denetim faaliyetlerini kapsayan bir çalışma alanıdır. Diğer taraftan stratejik yönetimin temel amaçlarından biri de stratejinin tüm hiyerarşik karar seviyeleri ile ilişkilendirilmesidir.

Mathis'e göre (Mathis, 2015: 14) emniyet yönetimi alanında üst düzey performans sergileyen işletmelerin temel özelliklerinden biri; emniyetle ilgili faaliyetlerin birbirinden bağımsız programlar kapsamında değil; kurumsal stratejilerle ilişkili olarak yürütülmesidir. Bu nedenle işletme emniyet stratejilerinin temel işlevlerinden biri; farklı yöntem ve tekniklerle yürütülen farklı emniyet programlarının, birey ve grupların farklı girişimlerinin, emniyetle ilgili kritik karar ve uygulamalara esas olacak farklı sistemlerin kurumsal stratejilerle uyumlu olacak biçimde bütünleştirilmesidir. Bununla birlikte stratejik emniyet yönetimi faaliyetlerinin; emniyetle ilgili "Kurumsal Değerler", "Yönetimsel Yetkinlikler" ve "Örgütsel Sistemler" ile bütünleştirilmesi, örgütün emniyetle ilgili verileri örgüt hafızasına kaydetmesine ve bu yolla oluşturulan örgütsel yetkinliklerin stratejik amaçları gerçekleştirecek şekilde kullanılabilmesine bağlıdır.

Geleneksel yaklaşımda emniyetle ilgili konularda olayların genellikle teknik boyutlarına dikkat çekilmekte ve dolayısıyla soruşturmalarda kaza ve olayların ilk görünen sebeplerine odaklanılmaktadır (Santos-Reyes & Beard, 2002:77). Diğer taraftan endüstriyel ürünlere ve üretim sistemlerine dönük küresel talep artışı ve yakın geçmişte yaşanan kazalar, endüstriyel sistemlerin emniyetinin sağlanması için proaktif stratejilerin geliştirilmesini gerekli hale getirmiştir. Bununla birlikte proaktif yaklaşımların gerekliliğinin yanında, yeni düzenlemelerin ve uluslararası standartların ortaya çıkışı da organizasyonları emniyet performanslarını geliştirmeye teşvik etmektedir (Sutherland, vd., 2000:15; Crawley, 1999:144; Manuele, 2008:233).

Örgütsel sistemler genellikle kaynakları kısıtlı olan yapılardır. Dolayısıyla kaynakların uygun biçimde dağıtılması kritik bir öneme sahiptir. Sistem yaklaşımına dayalı emniyet yönetimi yaklaşımlarında, ölçülebilir risk değerlendirmesi ve risk yönetim modelleri geleneksel öznel risk değerlendirme yöntemlerinin yerini almaktadır. Risk temelli yöntemler ise karar vericiler için çeşitli önceliklere dayalı nicel ve nitel araçlar sunmaktadır. Temel risk değerlendirme modelleri "Gerçekleşme Olasılığı" ve "Hasar Seviyesi" olarak anılan iki ölçüte dayalı olarak yürütülmektedir. Bu yaklaşımda, geçmiş gözlem ve olay verileri değerlendirilerek elde edilen öngörüler, gelecekte oluşması muhtemel kaza ve olayların önüne geçebilecek önlemler için enformasyon sağlamaktadır. Diğer taraftan, sistemlerin istatistiksel analizlere dayalı tekniklerle belirlenen risk değerlerinin uygulamada ortaya çıkan insani ve yönetimsel koşulların yanında malzeme özelliklerinden de etkilenmemesi mümkün değildir (Kilinke & Renn, 1999:121).

Öte yandan Kirchsteiger'e göre (Kirchsteiger, 2005:32) dünyanın pek çok yerinde risk yönetimi faaliyetleri bilimden çok politikalara dayanmaktadır. Örgütlerde riskle ilgili farklı algılar, tutumlar ve farklı sosyal ortamlarda çeşitli risklerle ilgili olarak geliştirilen farklı değerler nedeniyle, risk yönetimi anlayışı ülkeler ve endüstriler arasında önemli ölçüde farklılaşmaktadır.

Stratejik endüstriyel emniyet yaklaşımı; endüstriyel alanlardan toplanan farklı yapıdaki verilerin karar analizlerine uygun hale getirilebilmesinin yanı sıra, stratejik amaç ve hedeflerin, emniyetle ilgili tüm çalışanların günlük faaliyetleri ile ilişkilendirilmesini gerektirir. Bu durum, bilgi yönetimi yaklaşımlarının örgütün stratejik emniyet öncelikleri arasına girmesine neden olmaktadır. Perez ve diğerlerine göre (Perez vd., 2015:642) emniyetle ilgili kritik verilerin elde edilerek emniyet stratejisine destek olacak bilgilere dönüştürülmesi konusunda üç temel konu önem kazanmaktadır:

1. Emniyetle ilgili veri, enformasyon ve bilgilerin çalışanlardan ve sistemlerden elde edilme şekli,

2. Elde edilen bilgilerin karar sürecine hazırlanması aşamasında faydalı olabilecek modellerin kullanımı,
3. Analizlerden elde edilen bilgilerin karar verme sürecinde kullanılma şekli.

Endüstriyel örgütlerde kaza, olay ve istenmeyen süreç sapmaları ile ilgili verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve emniyet stratejilerine destek olacak sistemlere girdi sağlayan sistemler oluşturulmasının önündeki temel engeller ise şu şekilde sıralanabilir:

1. Kaza ve olay analizlerinde farklı soruşturmacıların kendilerine özgü yöntem ve teknikler belirlemeleri ve bu nedenle benzer durumların farklı kişilerce analiz edilmesinden farklı sonuçlar elde edilebilmesi,
2. Kaza ve olay raporu haline gelen bilgilerin genellikle metinsel yapıda olması nedeniyle çok sayıda kaza ve olaya ilişkin veri, enformasyon ve bilgilerin örgüt hedef ve stratejilerinin izlenmesini sağlayacak şekilde dönüştürülmesi konusunda yaşanan sıkıntılar,
3. Kaza ve olaylardan stratejik yönetim sürecine, örgütün farklı seviyedeki amaç ve hedeflerine katkı yapılmasını sağlayacak özelliklere sahip bilgi elde edilememesi,
4. Farklı kaza ve olayların ardında yatan görünmeyen sistem kusurlarının, farklı nedenlerin birbiriyle girdikleri etkileşimlerin ve nedenler hiyerarşisinin dikkate alınmaması nedeniyle, iyileştirme yapılmasını gerektiren sistemsiz kusurların ortaya çıkarılamaması.

Bu faktörler, neden analizlerinden elde edilen verilerin işlenmesi yoluyla elde edilen enformasyon ve bilgilerden yararlanarak birey ve örgütlerin davranış değişikliğine gidebilmesinin önündeki temel engelleri oluşturmaktadır.

Söz konusu faktörler; farklı kaza araştırmacılarının ortak “Ontolojik” temeli olan kavramlar üretmelerini ve çok sayıda kaza ve olay analizinden ölçülebilir sonuçlar elde edilmesini gerekli hale getirmektedir. Elde edilen verilerin anlamlı enformasyonlara ve nihayet emniyet stratejisine katkı sağlayacak bilgilere dönüşmesi ancak bu sayede mümkün olmaktadır. Ayrıca kaza, olay ve istenmeyen süreç sapmalarına ilişkin neden analizlerinde sistem bileşenlerinin etkileşimi ve dolayısıyla farklı kök nedenler arasındaki etkileşimin doğasının da dikkate alınması sistem yaklaşımı açısından temel bir gereklilik olarak ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında; elde edilen verilerin anlamlı enformasyonlara dönüştürülmesi örgüt içerisinde kullanılan bilgi sistemlerinin etkinliği ile de doğrudan ilişkilidir.

#### **4. ÖRGÜTSEL EMNİYET YETKİNLİKLERİ**

Bilgi çağında; küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojileri ekonomik gelişimin temel belirleyici faktörleri haline gelmiştir. Abel’e göre (Abel, 2008:15) bilgi çağında işletmeler, bilgiye dayalı sermaye faktörleri ile ilgili iki temel risk faktörünün etkisindedir:

1. Bilginin güncelliğini kaybetmesi,
2. Örgütsel yetkinliklerin kaybedilmesi

Örgütsel bilgi ve yetkinliklerin güncelliğinin kaybedilmesi riskine karşı en temel yaklaşım, bilginin bir stok değişken olarak değil bir süreç olarak değerlendirilmesi ve sürekli yeni bilgi üretilmesini sağlayarak bilgiye dayalı akışların kesintisiz çalışmasını sağlamaktır. Diğer taraftan bir diğer risk faktörü olarak örgütsel yetkinliklerin kaybedilmesi ise örgüt içerisinde bilgi düzeyi yüksek çalışanların kaybedilmesi veya örgüt içerisinde bilgi paylaşım mekanizmalarının işlevsizleşmesi sonucunda ortaya çıkabilen bir sorundur.

İşletme faaliyetlerinin “Bilgi Temelli” hale gelişi Max Weber’in bürokratik örgüt yapısının terkedilerek bilgiye dönük bir örgüt yapısının benimsenmesini gerektirmektedir.

Meier'e göre (Meier, 2007:2) bilgi temelli örgütlerin temel özellikleri; bir ağ halinde faaliyet gösteren bilgi işçilerinden oluşmaları, karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak iç ve dış çevreden elde edilen bilgileri bütünleştirerek değişimlere hızla yanıt verebilen, akıllı, karmaşık ve uyumlu sistemler olmalarıdır.

Bilgi işçilerinin ağırlıkta olduğu “Bilgi Organizasyonları”; farklı türden bilgi, yetenek ve etkileşim alışkanlıkları olan birey ve grupların bilgi ve yeteneklerini paylaşarak çeşitli sorunlara çözüm bulmalarını sağlayan ve bu etkileşimleri destekleyen yapılardır. Bireysel bilgilerin örgüt içi ve örgütler arası ağlar yoluyla sorun çözme becerisine dönüştürüldüğü bu yapılar bireysel yetkinliklerin “Örgütsel Yetkinlikler” haline gelmesini sağlamaktadır. “Sanal Ekipler”, “Uzman Ağları”, “En İyi Uygulama Grupları” ve “Proje Ekipleri” gibi farklı biçimlerde ortaya çıkan bu yapıların temel işlevi bu etkileşimleri destekleyerek örgütsel bilgi ve yetkinlik düzeyini geliştirmektir.

Örgütsel yetkinliklerin geliştirilmesi için işbirliği olanakları yaratılmasını sağlayan bu örgütsel yapılar geleneksel örgütsel yapılara göre bazı temel farklılıklara sahiptir. Buna göre bilgi temelli örgütsel yapılar; fonksiyon, bölge veya ürün tipi bölümlendirme esaslarına dayalı olmaktan çok belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için kurulan; hedeflerini, yöntemlerini ve etkileşim esaslarını kendi iç dinamikleri ile belirleyen, genellikle küçük ve otonom yapılardır. Bu yapılar bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda işlem maliyetlerinin düşmesi sonucu firmaların yerini bağımsız girişimci ve grupların alacağını ileri süren “İşlem Maliyeti” görüşüne karşıt bir görüşü temsil etmektedir. Zira bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler işletme organizasyonlarını gereksiz hale getirmemekte; aksine bilgi temelli örgütsel yapıların oluşturduğu sinerji, işletmelerde işbirlikçi bilgi üretimini destekleyen yapılara dönüşmektedir (Kim & Mauborgne, 1999:86; Brown & Duguid, 1998:90). Bu da bireysel yetkinliklerin ötesine geçen örgütsel yetkinliklere ulaşılmasını sağlamaktadır.

Geleneksel örgüt yapılarının fonksiyonel sınırlayıcılıklarından arınmış “Uygulamacı Gruplar<sup>2</sup>” halinde hareket eden örgütlerde öğrenme süreci de kolaylaşmaktadır. Sicilia'ya göre (Sicilia, 2005:302) örgütlerde yetkinlik edinme süreci gereksinimlerin belirlenmesi ile başlamaktadır. Bu sayede gerek örgütsel yetkinliklerin güncel kalması ve gerekse bireysel yetkinliklerin örgütsel yetkinliklere dönüştürülmesi için doğru kaynakların seçimi mümkün olmaktadır. Diğer taraftan öğrenme çabasındaki birey ve örgütlerin karşılaştığı kapsamlı ve geniş veri yığınlarından anlamlı enformasyon ve bilgilere ulaşılması bireylerin, ekiplerin, bilgisayar yazılım ve donanım bileşenlerinin işbirliği yaptıkları bilgi ağlarının etkin kullanımına bağlıdır. Bu sistemlerin ürettikleri bilgilerin örgüt hafızasına yerleştirilmesi ve örgütsel yetkinliklere dönüştürülmesi ise elde edilen bilgilerin ontolojik yapılar halinde düzenlenmesine bağlıdır. Bu yapılar bilginin saklanması, paylaşılması ve kullanılması ile ilgili esasları belirleyen kavramsal iskeletlerdir.

Swieringa ve Wierdsma'ya göre (Swieringa & Wierdsma, 1992:72) “Öğrenen Organizasyonlar” değişim, uyum sağlama, geliştirme ve öğrenme süreçlerinin süreklilik kazandığı “Örgütlenme Süreçleri” olarak değerlendirilmektedir. Örtenblad'a göre ise (Örtenblad, 2001:131), “Öğrenen Organizasyonlar” yaklaşımı yöneticilerin idareci olmaktan çok koçluk rolü üstlendikleri, birey ve örgütlerin öğrenme davranışlarının desteklendiği örgütsel sistemlerdir.

King'e göre (King, 2009:3) “Gerekçeli Kişisel İnanış” olarak tanımlanan bilgi kavramı ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmakla birlikte en yaygın ve temel sınıflandırma “Örtük

<sup>2</sup> Communities of Practice.



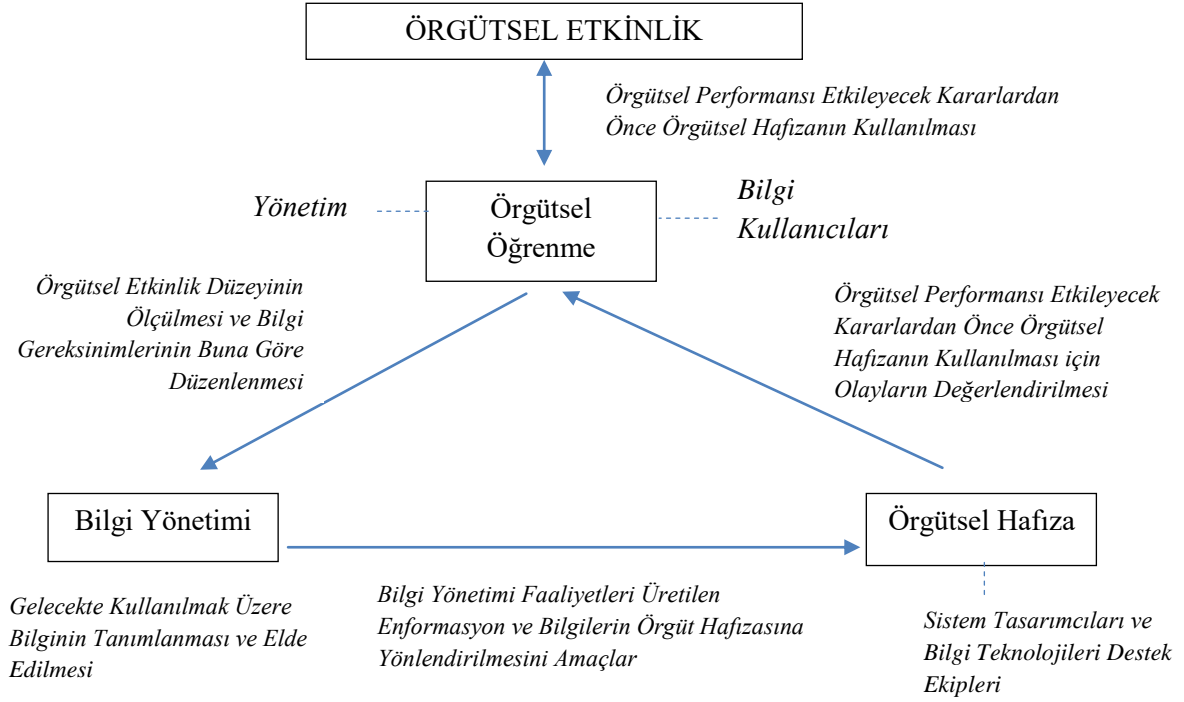
Bilgi – Açık Bilgi” ayrımıdır. Buna göre örtük bilgi kavramı insanların zihinlerinde yer alan ve açık biçimde ifade edilmesi güç olan bilgidir. O’Dell ve Grayson’a göre (O’Dell & Grayson, 1998:157) içsel bilgiler insanların zihinlerinde uzun süreler sonunda ve genellikle deneme-yanılma yoluyla oluşur. Bu bilgilerin insanların zihinlerinde kalması ve paylaşarak örgütsel çözümlere dönüştürülememesi tıpkı işletme süreçlerinde, faaliyetlerde ve ilişkilerde saklı kalan bilgiler gibi zamanla silinmekte ve örgütün “Ne Bildiğinin Farkında Olmamasından” kaynaklanan yetkinlik kayıpları yaşanmaktadır. “Açık Bilgi” kavramı ise kelimeler, cümleler, sayılar, belgeler ve bilgisayar programları gibi farklı biçimsel yapılarda saklanan bilgileri ifade etmek için kullanılmaktadır.

Bilgi Yönetimi; bilgiye dayalı varlıkların güçlendirilmesi ve geliştirilmesi için başta insanlar, süreçler ve sistemler olmak üzere örgütsel kaynakların planlaması, örgütlenmesi, güdülenmesi ve kontrol edilmesi olarak tanımlanabilir (King, 2009:4). Bilgi yönetimi faaliyetleri örgütsel performansın artırılması ve karar süreçlerinin iyileştirilmesi için gerekli bilgilerin edinilmesi, oluşturulması, ayrıştırılması, saklanması, iletilmesi, paylaşılması ve kullanılması olarak sıralanabilecek süreç bileşenlerinden meydana gelir. Dolayısıyla Bilgi Yönetimi işlevinin temel sorumluluk alanı da “Bu süreçlerin işletilmesi, gerekli yöntem ve sistemlerin geliştirilmesi, desteklenmesi ve insanların bu sistemlere katılım sağlaması için yönlendirilmesi” şeklinde özetlenebilir.

Jennex’e göre (Jennex, 2005:7) bilgi yönetimi sistemlerinin başarısı üç farklı sistem bileşeninin karşılıklı etkileşimine bağlıdır. “Bilgi Yönetimi”, “Örgütsel Öğrenme” ve “Örgütsel Hafıza” olarak özetlenebilecek olan bu üç kavram ve aralarındaki ilişkiler Şekil 2’de özetlenmiştir. Buna göre örgüt içerisinde yöneticiler, bilgi gereksinimlerini yürütülen bilgi yönetimi faaliyetleri ile ortaya koymakta, gerekli bilgileri tanımlayarak elde etmekte, iletmekte, paylaşmakta; ayrıca elde edilen bilgi ve yetkinliklerin örgüt hafızasına yönlendirilmesini amaçlamaktadır. Örgütsel öğrenme ise, kullanıcılar örgütsel hafızadan yararlanarak örgütsel yetkinliklere dayalı çözümler geliştirdiğinde ve alınan kararlarda örgüt hafızasından ve örgütsel yetkinliklerden yararlanılarak davranış değişikliği yapıldığında gerçekleşmektedir.

Bununla birlikte, “Örgütsel öğrenme tek bir döngü sonucunda örgütsel etkinliğe ulaştırır” şeklindeki bir yargı şüphesiz yanlış olacaktır. Zira örgütsel etkinlik söz konusu döngü veya döngüler sonucunda artabilir veya azalabilir; hatta örgütsel etkinlik düzeyinde bir değişim söz konusu olmayabilir. Diğer taraftan burada “Bilgi Yönetimi - Örgütsel Hafıza - Örgütsel Öğrenme” döngüsünün örgütsel etkinlik adına etkin sonuçlar üretmesi, döngü sonucunda örgütsel etkinlik düzeyindeki değişimin bilgi yönetimi faaliyetlerine yansıtılmasına ve buradan öğrenilenlerin yeni döngülerde daha etkin sonuçlar üretmek için kullanılabilmesine bağlıdır. Bu da söz konusu döngünün; örgüt için hatalardan ve iyi uygulamalardan öğrenme fırsatları doğurmak suretiyle davranış değişikliği yapma alışkanlığına dayanan sürekli iyileştirmeye dönük işlevini gerçekleştirebilmesini sağlamaktadır.

## Şekil 2: Bilgi Yönetimi, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Öğrenme Modeli



**Kaynak:** Jennex, M. (2005). *Case studies in knowledge management*. Hershey: IDEA Group Publishing.

### 5. EMNİYET YÖNETİM SİSTEMLERİ

İşletmeler için endüstriyel risklerin önemi ve rekabetçi yapı üzerindeki etkileri nedeniyle “Endüstriyel Emniyet” kavramı işletme stratejilerinin temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Endüstriyel işletmelerde genel eğilim, üretim faktörleri üzerindeki emniyetle ilgili risklerin kabul edilebilir düzeylere çekilebilmesi için “Emniyet Yönetim Sistemleri” kurulmasıdır. Bu sistemler endüstriyel emniyetin yönetilmesi için yalnızca “Uzman” rolü ile faaliyet gösteren çalışanların değil tüm paydaşların bilgi üretmesini sağlamaktadır (Daniellou & diğerleri, 2011:111).

Sistem üzerinde görev alan tüm bireyler, düzenlemeler, yazılım ve donanım bileşenleri sistemlerin emniyet seviyesine yaptıkları katkı ölçüsünde emniyet yönetim sisteminin bir bileşeni olarak kabul edilirler. Ming’e göre ise (Ming, 1994:739) Emniyet Yönetim Sistemleri, bütün işletme faaliyetleri ile ilgili, emniyet, sağlık ve çevre alanlarını kapsayan politika, hedefler, organizasyon, yönetsel kontrol araçları ve kaynaklardan meydana gelmektedir.

Roughton ve Crutchfield’a göre (Roughton & Crutchfield,2013:17); emniyet sistem bileşenlerinin yönetilmesi için tasarlanan kapsamlı yapılar olan emniyet yönetim sistemlerinin temel amacı aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesidir:

- Örgüt içerisindeki tüm çalışanların gerçek ve potansiyel tehlikeleri anlaması ve tanımasının sağlanması,
- Operasyonel tehlikelerin ve bunlara bağlı risklerin önlenmesi veya kontrol edilmesi,
- Farklı örgütsel seviyelerde çalışan bireylerin eğitilmesi.<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Bu sayede tüm bireylerin maruz kalabilecekleri potansiyel tehlikeler ile bunların kendilerine olduğu kadar başkalarına da zarar vermesini önleyebilecek bilinç ve davranış düzeyine erişmeleri mümkün hale gelir.

Örgütler pek çok soyut ve somut bileşenden meydana gelmektedir. Başka bir deyişle örgütsel amaçlara ulaşabilmek için farklı birimler üretim faktörlerini kullanmakta; farklı amaçlar için farklı ekipler kurulmakta, projeler yürütülmekte, bunlar için malzeme ve hizmet alımları yapılmaktadır. Diğer taraftan bu bileşenlerin etkin, verimli ve emniyetli sistemler oluşturması sadece operasyonel birimlerin başarısına değil, aynı zamanda örgütsel birimler arasında kurulacak ilişkilere ve bu ilişkilerin tepe yönetim tarafından desteklenmesine bağlıdır. Emniyet Yönetim Sistemleri bu desteğin kurumsallaştırılmasını sağlamaya dönük örgütsel yapılardır. Diğer taraftan Emniyet Yönetim Sistemlerinin başarısı bu sistemlerin temel varsayımlarının da örgüt kültürüne yansıtılmasına bağlıdır.

Buna göre Emniyet Yönetim Sistemlerinin temel varsayımları şunlardır:

- Sistemlerde hata, her durumda ortaya çıkabilir ve tüm hatalara dönük bariyerlerin kurulması için proaktif yaklaşımlar benimsenir. Bu yaklaşımlara göre emniyet yönetim sisteminin amacı, cezalandırıcı bir yaklaşımla kurallardan sapmaları tespit etmekten ibaret değildir. Sistemlerin amacı geçmiş verilerden yola çıkarak gelecekte ortaya çıkması muhtemel tehlike ve riskler için hafifletici ve önleyici önlemler geliştirmek ve bunları güçlendirmektir.
- Kök neden analizleri ile sistemsel hatalar analiz edilerek sınıflandırmalar yapılır. Böylelikle kazaya ilişkin yerel ve özel bilgilerden tek kazaya ilişkin sonuçlar çıkarmak yerine çok sayıda kazadan sistem çapında etkili olacak sonuçlar elde edilmesi amaçlanır. Bu nedenle neden ağaçlarından hareket edilir ve sadece olay türleri değil olayların teknik, kurumsal, personel kaynaklı, sistem dışından gelen bireylerle ve diğer nedenlerden ileri gelen kök nedenleri araştırılır. Çok sayıda kazanın kök nedenlerinden anlamlı bilgilere ulaşarak farklı çalışma alanları, birimler ve bölgelerle ilgili farklı emniyet öncelikleri belirlenir.
- Farklı fonksiyonel birimlerde görev yapan çalışanların düzeltici ve önleyici tedbirlerle ilgili olarak bilgi paylaşımı yapmaları sorunların çözüm stratejilerini geniş bir tabana yayar.

Örgütlerde endüstriyel emniyet yönetimi faaliyetleri kapsamında tehlikelere karşı birbirini izleyen pek çok önlem geliştirilir. Bu tedbirlerin pek çoğunda açık veya gizli boşluklar vardır. Emniyet yönetim sistemlerinin amacı, tüm bu engelleyici tedbirlerin açık ve gizli boşluklarını bulmak için “Boşluk Analizleri” yapmak ve ilgili birimlerle beraber kaza ve tehlikelerin önüne geçmek konusunda farklı paydaşların sosyal etkileşime girmelerini sağlamak; bu sayede kaza ve olaylardan örgütsel öğrenme fırsatları elde etmektir.

## 6. PRISMA MODELİ

“İzleme ve Analiz Faaliyetleri için Önleme ve Kurtarma Bilgi Sistemi<sup>4</sup>” olarak tercüme edilebilecek olan PRISMA Modeli örgütsel süreçlerde yaşanan istenmeyen süreç sapmalarının ve olayların; sistematik yöntemlerle izlenmesi, analiz edilmesi ve yorumlanması için kullanılmaktadır (Schaafvan der, 1996: 243).

PRISMA Modeli; kaza ve olaylarla ilgili teknik, örgütsel, insani ve halkla ilişkili etkenleri sistemik bir biçimde inceleyen, emniyet, kalite, çevre ve güvenilirlik ile ilgili örgütsel amaçları karşılamaya dönük bütünleşik bir bilgi sistemidir. Sistem aynı zamanda örgütsel yetkinliklerin geliştirilmesi amacı doğrultusunda kaza ve olaylardan elde edilen nedensel verilerin ölçülebilir ve örgütsel hafızaya yerleştirilebilir enformasyon ve bilgilere dönüştürülmesi amacını taşımaktadır.

<sup>4</sup>Prevention and Recovery Information System for Monitoring and Analysis; kısaca PRISMA.

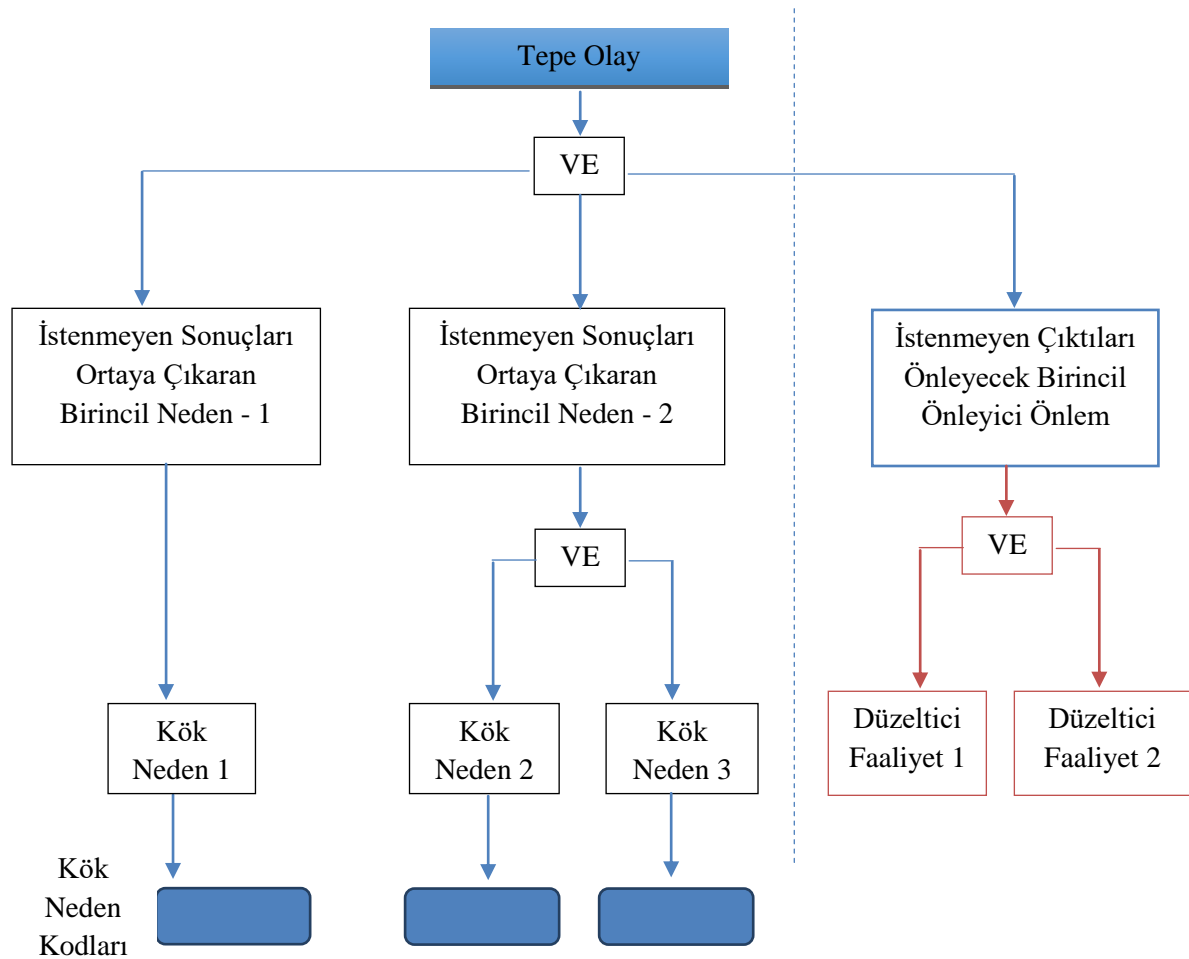
PRISMA sistemi ve buna dayalı sınıflandırma modellerinin temel amacı kaza, olay ve istenmeyen süreç sapmaları ile ilgili nicel bir veri tabanı meydana getirmek ve bu veri tabanı üzerinden yürütülecek analizlerle düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Sistem üç temel bileşenden meydana gelmektedir:

1. Neden Ağaçları
2. Eindhoven Sınıflandırma Modeli
3. İyileştirici Eylem Matrisleri

Neden ağaçları kaza ve olayların kök nedenlerinin bir ağaç yapısı altında gösterilmesini sağlamaktadır. Bu gösterimin temel amacı; bir kaza ve olayın birden fazla nedeninin olduğunu ve gerek farklı nedenlerin hiyerarşisinin, gerekse farklı nedenler arasındaki gruplaşmaların önemli olduğunu göstermektir.

Neden ağaçlarının en tepe noktasında kaza, olay veya istenmeyen süreç sapması bulunur. Şekil 3'te de görülebileceği üzere, tepe olay olarak da adlandırılan bu olayın hemen altında PRISMA modelinin iki temel çalışma alanını birbirinden ayıran bir çizgi bulunmaktadır. Buna göre sol tarafta kök neden analizleri bulunurken, sağ tarafta ise önleyici faaliyetler bulunmaktadır.

**Şekil 3: Neden Ağaçları, Neden Kodları ve Düzeltici Önlem Alanı**



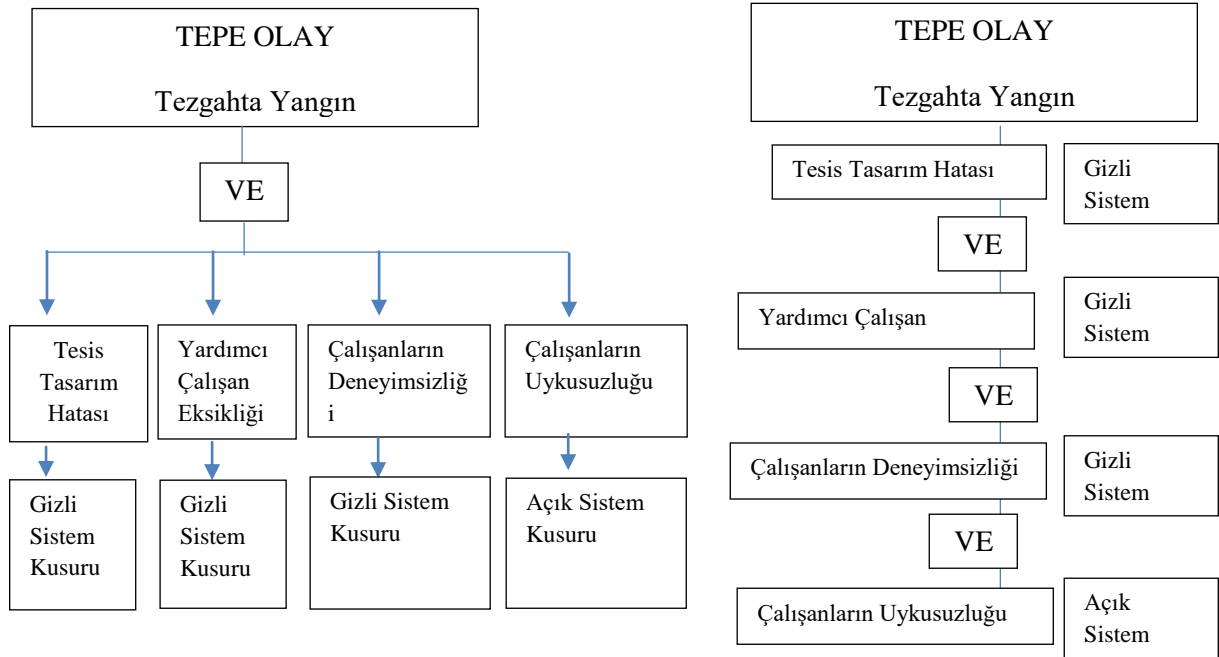
Neden analizi üzerindeki “ve” kapıları; tepe olay veya alt nedenler analiz edilirken bir üst neden veya olayın her iki nedenin birlikteliğinden kaynaklandığını ve iki farklı olayın aynı düzeyde etkili olduğunu ifade etmektedir. Neden ağacı üzerindeki “veya” kapıları modelleme

amaçlı olarak veya geçici bir analizde kullanılabilir. Zira “veya” kapısı bir olay veya nedenin alt nedenleri ile ilgili “Belirsizlik” olduğu anlamına gelir. Bu belirsizlik giderildikten sonra neden ağacından elde edilen veriler bir veri tabanına eklenecektir. Bu veri tabanı kaza ve olay nedenlerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle belirsizlik içeren “veya” kapıları veri tabanının güvenilirliğini zedeleyebileceği için veri tabanına dahil edilmez.

Kaza, olay veya istenmeyen süreç sapmalarının nedenleri analiz edilirken en temel sorunlardan biri farklı araştırmacıların aynı konuları ifade ederken farklı bir dil kullanabilmeleri ve benzer konuların analizinde farklı araştırmacıların farklı çalışma teknikleri benimseyebilmeleridir. Bu nedenle PRISMA modelinde; neden analizleri ile önleyici faaliyetler için neden ağaçlarından elde edilen kök neden kodları “Eindhoven Sınıflandırma Modeli” olarak da adlandırılan bir değerlendirme sürecine tabi tutulur.

Şekil 4’te de görülebileceği üzere bazen açık kusurlar gizli sistem kusurları tarafından tetiklenebilmektedir. Sınıflandırma modelinin temel amacı “Teknik” ve “Örgütsel” kök nedenlerin işaret ettiği “Gizli Sistem Kusurları” ile kaza, olay veya süreç sapmasına dâhil birey veya diğer sistem bileşenleri ile ilgili “Açık Sistem Kusurları” arasında net bir ayırım yapmaktır.

Şekil 4: Geleneksel Neden Ağacı ve Nedenler Arası Hiyerarşiye Dayalı Neden Ağacı



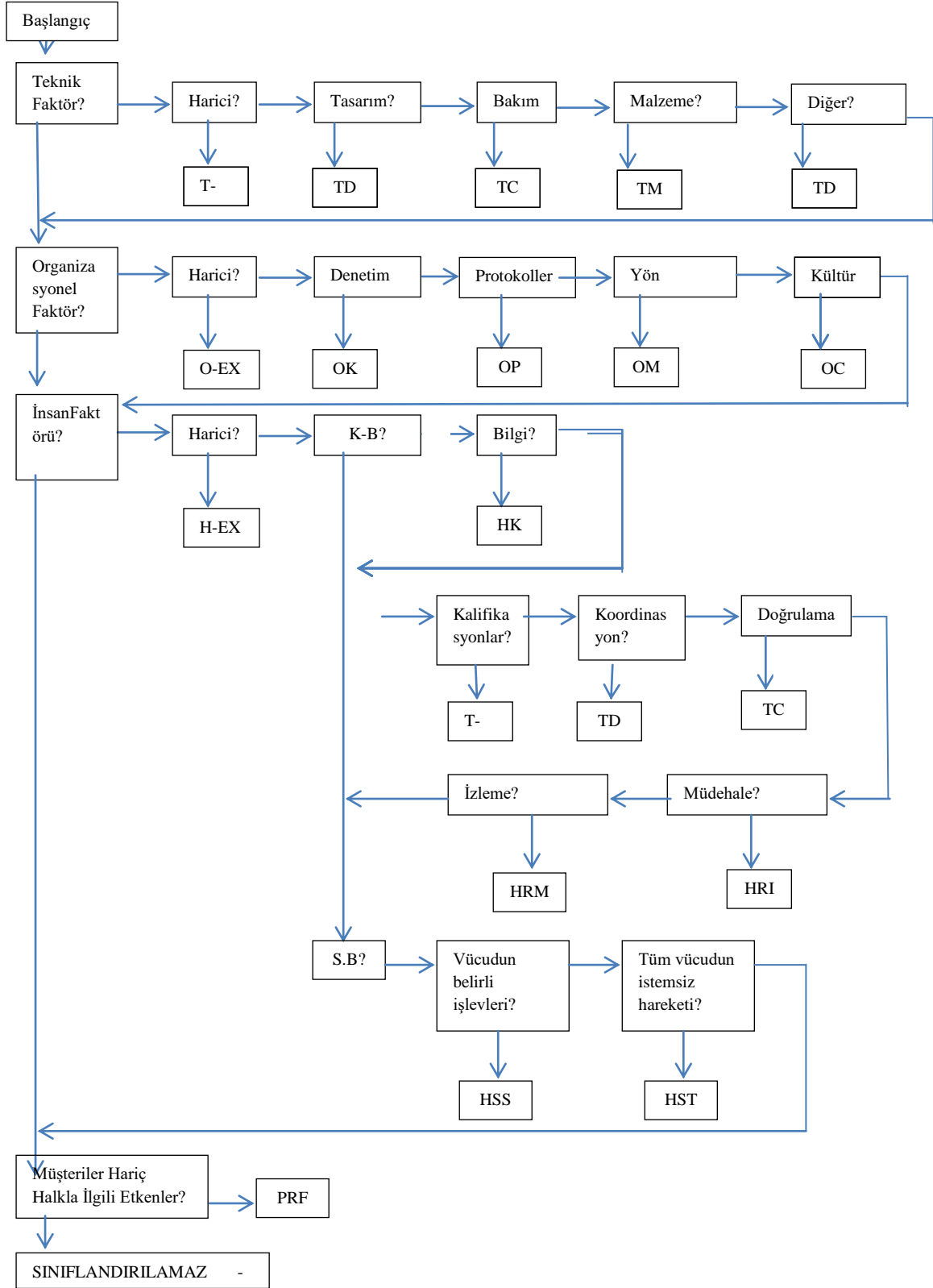
Açık sistem kusurları, sistemle doğrudan etkileşime giren faktörlerin davranışları veya özellikleri ile ilgili iken; gizli sistem kusurları sistemde gizli olan ve her an yeni bir kazaya neden olabilecek genellikle teknik ve örgütsel nitelik taşıyan kusurlardır. Eindhoven Sınıflandırma Modeli araştırmacıya; gerek bu nedenler hiyerarşisini ve gerekse farklı nedenler arasındaki etkileşimi yansıtmaya fırsatı sunmaktadır. Bu sayede gerek öncelikli nedenler ve dolayısıyla öncelikli risk faktörleri işaret edilerek önlem öncelikleri ön plana çıkarılmakta ve gerekse kazanın hangi nedenlerin etkileşimi sonucu oluştuğu ortaya konulmaktadır.

**Tablo1: Eindhoven Sınıflandırma Modeli Kategorileri**

		<b>KOD</b>	<b>Kategori</b>	<b>Tanım</b>
<b>Teknik</b>		T-HARICI TH	Harici	Kontrol ve sorumluluk alanının dışında olan teknik etkenler.
		T-TASARIM	Tasarım	Ekipman, yazılım ve iş ortamı gibi tasarım hatalarını tetikleyebilecek olan etkenler.
		T - İNŞA	İnşa	Tasarımı doğru olmakla birlikte, hatalı inşaa süreci etkenleri içeren durumlar.
		T - MALZEME	Malzeme	Malzeme kalitesinden kaynaklanan durumlar.
		T - DİĞER	Diğer	Diğer Teknik nedenlere dahil olmayan veya değerlendirilme süreci kapsamında net bir sınıflandırmaya dahil etmek için zamana ihtiyaç duyulan durumlar
<b>Organizasyonel</b>		O - HARICI	Harici	Kontrol ve sorumluluk alanının dışında olan organizasyonel etkenler (Müteahhit, tedarikçi, vd.)
		O - DENETİM	Bilgi Transferi - Denetim	Çalışanların (Özellikle yeni çalışanlar ve müteahhit çalışanları) doğru bilgilendirilmemiş ve denetlenmemiş oluşu.
		O - PROTOKOL	Protokoller	Kural ve düzenlemelerin yanlış veya anlaşılabilirlikten uzak olması, güncel olmaması.
		O - YONETSEL	Yönetsel Öncelikler	Temel emniyet ilkelerinin kurumun finansal, üretimle ilgili ve diğer kısa vadeli hedeflerinin ardında kalması
		O - KÜLTÜR	Kültür	Resmi emniyet politikalarından ayrı risk algılamaları ve uygulamaların varlığının yanı sıra bu duruma dönük kolektif bir tutum sergilenmesi
<b>İnsan</b>	<b>Harici Davranışlar</b>	I - HARICI	Harici	Kontrol ve sorumluluk alanının dışında olan insanlarla ilgili etkenler (müteahhit çalışanları vd.)
	<b>Bilgi Temelli Davranışlar</b>	I - BILGI	Bilgi Eksikliği	Çalışanların iş süreçleri ve işlerin ayrıntıları hakkında eksik bilgi sahibi olmaları.
	<b>Kural Temelli Davranışlar</b>	I - AMACLAR	Amaçlar	Çalışanların uygun olmayan amaçlar benimsemesi (örneğin kayıp zamanı telafi etmek için normalden daha hızlı çalışmak)
		I - LISANS	Lisans	Çalışanların işleri yerine getirmek için uygun diplomaya haiz olmamaları.
		I - IZINSIZ	İzinsiz Davranış	Çalışanların izin almaksızın aşırı risk içeren faaliyetlerde bulunmaları.
		I - KONTROL	Kontrol	Çalışanların işe başlamadan önce gerekli kontrolleri ve emniyet durumunu kontrol etmemeleri.
		I - KOORDINASYON	Koordinasyon	Ekip halinde yürütülen işlerde veya sürecin farklı aşamalarının farklı kişilerce yürütülmesi durumunda ortaya çıkan koordinasyon (uyum) eksikliği (Örneğin "nasıl olsa biri kontrol etmiştir" düşüncesi)
		I - ALT IS	İşler	Çalışanların alt iş ve sorumlulukları hatalı bir sırada ve yanlış biçimde yürütmeleri.
		I - EMNİYET TAKIP	Emniyet Takip	Çalışanların asıl işlerini yaparken hayati risk içeren diğer süreçleri takip etmemeleri.
		I - KAYNAK	Kaynak	Çalışanların işlerini yaparken gerekli kılavuz, araç, bilgi kaynağı, belge, vd. kullanmamaları.
	<b>Yetenek Temelli Davranışlar</b>	I - BILINCLI	Kısmi	Bilinç düzeyi yerindeyken vücudun belirli bölgelerinden kaynaklanan aksaklıklar (örneğin hatalı tuşlama, yanlış kod gönderme)
		I - BILINCSIZ	Tüm Vücut	Tüm vücudun bütün olarak bilinçsizce hareketi
	<b>Diğer Etkenler</b>			

**Kaynak:** Vicente, H., Borralho, F., Couto, C., Gomes, G., Alves, V. & Neves, J. (2015). An adverse event reporting and learning system for water sector based on an extension of the Eindhoven classification model. *Water Resources Management*, 29(14), 4934-4935.

Şekil 5: Eindhoven Sınıflandırma Modeli Neden Analizi Algoritması



**Kaynak:** Vicente, H., Borralho, F., Couto, C., Gomes, G., Alves, V. & Neves, J. (2015). An adverse event reporting and learning system for water sector based on an extension of the Eindhoven classification model. *Water Resources Management*, 29(14), 4936.

Teknik ve örgütsel kusurlar insani kusurları ortaya çıkarabileceği gibi farklı gizli koşullar başka gizli koşulları da tetikleyebilmektedir. Bu bakımdan sistem etkileşimlerinin doğası ve kazaya neden olma olasılıkları dikkate alınarak nedensel sınıflar Tablo 1’de de görüldüğü gibi sınıflandırılmış; kaza, olay ya da süreç sapmalarının analizinde Şekil 5’te örneği görülebilecek bir algoritma mantığı tasarlanmıştır. Bu kategoriler farklı endüstriyel sektörler bazında farklılaşabilmektedir. Diğer taraftan algoritmanın uygulama mantığına göre; teknik ve örgütsel faktörler genellikle gizli sistemsel kusurlar olarak ortaya çıktıkları ve insani kusurları da tetikleyebildikleri için öncelikle bu kusurlar inceleme altına alınmaktadır. Bu nedenle, nedenler hiyerarşisinde teknik nedenler üst sıralarda yer almaktadır.

Örneğin bir tasarım hatasını örgütsel bir düzenleme ile ortadan kaldırmak mümkün olmayabilir; ayrıca bu kusur bir insani kusuru da tetiklemiş olabilir. Diğer taraftan insani veya örgütsel bir kusurun, bir tasarım hatasını tetiklemesi mümkün değildir. Ayrıca bu tip durumlarla, çalışanların herhangi bir teknik ve örgütsel kusurun etkisinde kalmaksızın kişisel bir hataya neden olduğu durumları da birbirinden ayırmak gereklidir. PRISMA yaklaşımı ve Eindhoven Sınıflandırma Modeli farklı nedenler arasındaki ilişkiyi ve söz konusu etkileşimin doğasını ortaya koymaktadır.

Neden analizinden elde edilen neden kodları, “Eindhoven Sınıflandırma Modeli” ve buna bağlı nedenler hiyerarşisine bağlı olarak sınıflandırılır. Bu şekilde kaza, olay veya istenmeyen süreç sapmalarının nedenlerine ilişkin bir veri tabanı elde edilmektedir. Bu veriler kullanılarak yapılacak nicel ve nitel analizler sonucunda elde edilen enformasyon ve bilgilerse örgüt hafızasına kaydedilebilir hale gelmektedir.

Diğer taraftan örgütsel hafıza aracılığıyla örgütsel yetkinliklerin artırılması ve neden analizlerinden elde edilen bilgilerle örgütte davranış değişikliğine gidilmesi; başka bir deyişle örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi; PRISMA Modeli’nin son safhası olan karar matrislerinin etkin kullanımına bağlıdır. Bu matris yapısı; kaza ve olay sınıflandırma modellerinden elde edilen veri tabanları kullanılarak ölçülebilir nedenlerin doğasına uygun rasyonel önlemler geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu aşamada emniyet yönetim sistemleri farklı paydaşları karar sürecine dahil ederek karar sürecini geniş bir tabana yayabilecektir.

Farklı araştırmacıların kaza, olay ve istenmeyen süreç sapmaları ile ilgili neden analizlerini yaparken inceleme yöntemi, nedenler hiyerarşisi ve nedenlerin etkileşimi konusunda uzlaşa sağlamaları, bu uzlaşıya dayalı nicel veri tabanları hazırlanmasına olanak sağlamaktadır.

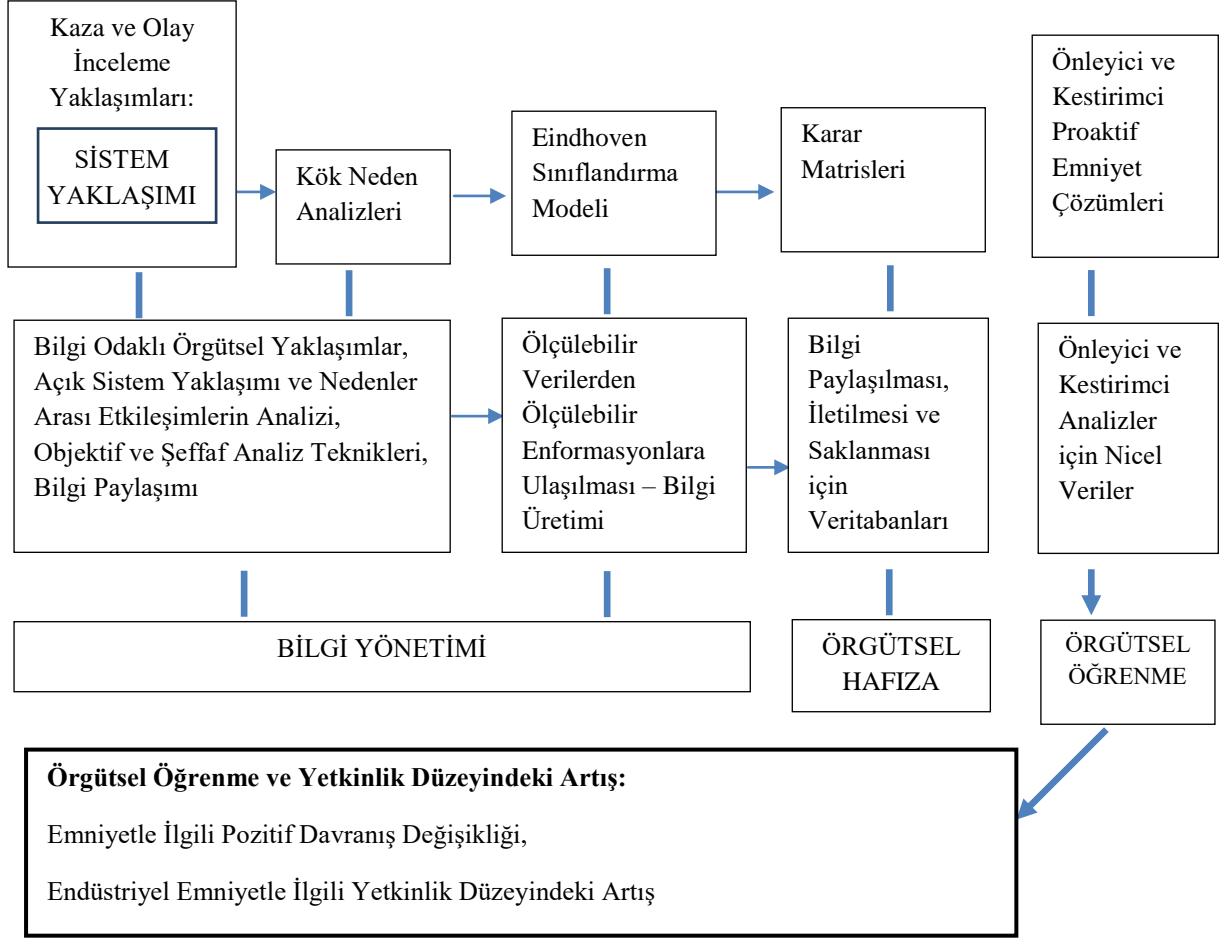
## 7. SONUÇLAR VE GENEL DEĞERLENDİRME

Bilgi yoğun örgütlerde örgütsel öğrenme faaliyetleri öğrenmeye dayalı karmaşık süreçlerin çıktıları olarak değerlendirilir. Bu süreçler örgütsel hedeflerle bireysel ve örgütsel yetenekler arasında karşılıklı bir bağımlılık döngüsü yaratmaktadır. Zira yeni hedefler yeni kaynaklar gerektirirken, yeni kaynaklar da yeni örgütsel hedeflerin temel belirleyicisi olmaktadır.

Geleneksel örgüt yapıları öğrenme ve bilgi odaklı olmadığı için bu tür örgüt yapılarında bireysel yetkinliklerin ve yerel deneyimlerin örgüt hafızasına yerleşmesi kolay olmamaktadır. Fonksiyon, bölge veya ürün tipi bölümlendirme esaslarına dayalı geleneksel örgüt yapılarının bilgi yönetimi açısından eksik olduğu bir diğer nokta da bu tür yapılarda öğrenmenin sürekli bir süreç olarak değil; bir stok değişken olarak değerlendirilmesidir.



Şekil 6: Bilgi Yönetimi Yaklaşımlarının, Örgütsel Hafıza Sistemlerinin ve Örgütsel Öğrenmenin Endüstriyel Emniyetle Yetkinliklerle İlişkisi



Endüstriyel emniyet alanında sürekli yeni bilgi üreterek davranış değişikliğine gidilebilmesi, “Bilgi Yönetimi Faaliyetleri - Örgütsel Hafıza – Örgütsel Öğrenme” kavramları arasındaki karşılıklı etkileşime bağlıdır. Öğrenme ve bilgi paylaşımı odaklı olmamaları nedeniyle geleneksel örgüt yapıları bireysel yeteneklerin örgütsel yeteneklere, bireysel bilgilerinse örgüt hafızasına dönüşmesine engel olmaktadır.

Şekil 6’da da görüleceği üzere; “Bilgi Yönetimi” faaliyetlerinin ve “Örgütsel Hafıza” uygulamalarının bütünleşik çalışması örgütlerin “Öğrenen Örgütler” haline gelmesini sağlamaktadır. Farklı sistemlerin ürettikleri bilgilerin örgüt hafızasına yerleştirilmesi ve örgütsel yetkinliklere dönüştürülmesi ise elde edilen bilgilerin ontolojik yapılar halinde düzenlenmesine bağlıdır. Bu yapılar bilginin saklanması, paylaşılması ve kullanılması ile ilgili esasları belirleyen kavramsal iskeletlerdir.

Kaza ve Olay soruşturmalarından örgütsel emniyet düzeyini artıracak öğrenme fırsatları yaratılmasının önündeki en temel engellerden biri kaza ve olay raporlarının genellikle metinsel verilere dayalı olarak hazırlanması ve kaza ve olayın kök nedenleri arasındaki etkileşimlerin dikkate alınmamasıdır. PRISMA yaklaşımı; kaza ve olay araştırmalarında kolayca görülen “Açık Kusurlar” ile sistemin barındırdığı “Gizli Kusurlar” olarak da ifade edilebilecek teknik ve örgütsel kusurlar arasında ayırım yapılması düşüncesine dayanır. “Sistem Yaklaşımı” olarak da isimlendirilen bu yaklaşım; gizli ve açık nedenler arasındaki

etkileşimin doğasının süreç iyileştirme faaliyetleri için kritik bilgiler ürettiğinin kabulüne dayanır.

PRISMA yaklaşımında, kaza ve olayların neden analizleri ile ilgili olarak “Eindhoven Sınıflandırma Modeli” olarak bilinen bir sınıflandırma modeli kullanılmaktadır. Bu modelde kaza ve olayların teknik, örgütsel ve insani nedenleri sektör veya işin doğasına uygun olarak belirlenen bir algoritma dâhilinde incelenmektedir. Dolayısıyla elde edilen nedensel veriler sayısal analize uygun bir veri tabanına kaydedilebilir hale gelmekte; ayrıca algoritma kapsamında nedenler arası etkileşim dikkate alınmaktadır.

#### KAYNAKLAR

- Abel, M. H. (2008). Competencies management and learning organizational memory. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 15-30.
- Altabbakh, H., Alkazimi, M. A., Murray, S. L. & Grantham, K. (2014). Stamp: holistic system safety approach or just another risk model. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 32(1), 109-119.
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting*. New York: Basic Books.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge, *California Management Review*, 40(3), 90-111.
- Crawley, F. K. (1999). The change in safety management for offshore oil and gas production systems. *Process Safety and Environmental Official Journal of the European Federation of Chemical Engineering: Part B, Publication of the Institution of Chemical Engineers*, 77(3), 143-148.
- Daniellou, F., Simard, M. ve Boissieres, I. (2011). *Human and organizational factors of safety. The foundation for an industrial safety culture*. Toulouse: FonCSI.
- Dhillon, B. S. (2010). *Mine safety: a modern approach*. New Jersey: Springer.
- Drucker, P. F. (1994). The age of social transformation. *Atlantic Monthly*, 274(5), 53-80.
- Jennex, M. (2005). *Case studies in knowledge management*. Hershey: IDEA Group Publishing.
- Geotsch, D. L. (2000). *Safety and health handbook*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1999). Creating new market place. *Harvard Business Review*, 77(1), 83-93.
- King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning*. New York: Springer.
- Kirsch, P., Hine, A. & Maybury, T. (2015). A model for the implementation of industry-wide knowledge sharing to improve risk management practice. *Safety Science*, 80, 66-76.
- Kirchsteiger, C. (2005). Review of industrial safety management by international agreements and institutions. *Journal of Risk Research*, 8(1), 31-51.
- Klinke, A. & Renn, O. (1999). Prometheus unbound: challenges of risk evaluation, risk classification and risk management. *Working Paper Nr. 153, Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg*, Retrieved April 9, 2016, from <http://www.who.int/disasters/repo/5869.doc>  
(<http://www.who.int/disasters/repo/5869.doc>)

- Manuele, F. A. (2008). *Advanced safety management: focusing on z10 and serious injury prevention*. New Jersey: Wiley.
- Mathis, T. L. (2015). Questioning the key pieces of safety strategy, *EHS Today*, 8(3), 16-17.
- Meier, R. (2007). *Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management*. New York: Springer.
- Minati, G., (2012). Knowledge to manage the knowledge society. *The Learning Organization*, 19(4), 350-368.
- Ming, K. T. (1994, December). *Application of a quality management system approach to health, safety and environment*. Proceedings of the 10th Conference and Exhibition World Trade Centre, Singapore.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (1999) *The strategy process*. London: Prentice Hall Europe.
- O'Dell, C. & Grayson, C. J. (1998) If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133.
- Perez, A. G., Saikh, S. A., Kalutarage, H. K. & Jahantab, M. (2015). Towards a knowledge-based approach for effective decision-making in railway safety. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 641-659.
- Reason, J. T. (2000). Human error: models and management. *British Medical Journal*, 320, 768-770.
- Roughton, J & Crutchfield, N. (2013) *Safety culture: a innovative leadership approach*, Oxford: Elsevier.
- Salmon, P. M., Cornelissen, M. & Trotter, M. J. (2013). System based accident analysis methods: a comparison of accimap, hfacs and stamp analysis. *Safety Science*, 50(4), 1158-1170.
- Santos-Reyes, J., Beard, A. N. (2002). Assessing safety management systems. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 15(2), 77-95.
- Schaaf van der, T. W. (1996, October). *PRISMA: a risk management tool based on incident analysis*. Proceedings of the International Conference and Workshop on Process Safety Management and Inherently Safer Processes, Orlando.
- Sicilia, M. A. (2005). Ontology-based competency management: Infrastructures for the knowledge intensive learning organization. In Lytras, M. D. & Naeve, A. (Eds.), *Intelligent learning infrastructure for knowledge intensive organizations: a semantic web perspective (pp. 302-324)*, Hershey: Information Science Publishing.
- Stanton, N. A., Rafferty, L. A. & Blane, L. A. (2012). Human factors analysis of accidents in system of systems. *Journal of Battlefield Technology*, 15(2), 23-30.
- Sutherland, V. M., Makin, P. & Cox, C. (2000). *Management of safety: the behavioral approach to changing organizations*. London: Sage Publications.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a learning organization: beyond the learning curve*. Wokingham: Addison-Wesley.

- Underwood, P. & Waterson, P. (2013). Systemic accident analysis: examining the gap between research and practice. *Accident & Prevention*, 55, 154-164.
- Vicente, H., Borralho, F., Couto, C., Gomes, G., Alves, V. & Neves, J. (2015). An adverse event reporting and learning system for water sector based on an extension of the Eindhoven classification model. *Water Resources Management*, 29(14), 4927-4943.

## **TÜRKİYE'DE ENERJİ TÜKETİMİ İLE EKONOMİK BÜYÜME ARASINDAKİ NEDENSELLİK İLİŞKİSİ\***

**Doç. Dr. Suna Korkmaz**

Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi

İİBF İktisat Bölümü

skorkmaz@bandirma.edu.tr

**Özlem Güngör**

ozg035@hotmail.com

### **ÖZET**

Enerji günlük hayatımız için gerekli bir unsur ve üretim sürecinde ise önemli bir girdidir. Bu yüzden bu çalışmada enerji tüketiminin ekonomik büyümeye etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. 1970-2014 yıllık verileri kullanılarak enerji tüketimi (net elektrik tüketimi ve petrol tüketimi) ile ekonomik büyüme (GSYİH) arasındaki ilişki Granger nedensellik testi ile sınanmıştır. Yapılan Granger nedensellik testi analiz sonuçları ise petrol tüketiminden net elektrik tüketimine ve net elektrik tüketiminden GSYİH' ye doğru tek yönlü nedensellik olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Enerji Tüketimi, Ekonomik Büyüme, Granger Nedensellik Testi.

### **THE CAUSALITY RELATIONSHIP BETWEEN ENERGY CONSUMPTION AND ECONOMIC GROWTH IN TURKEY**

#### **ABSTRACT**

Energy a necessary factor for daily life and it is an important input for the production process. Therefore, we aimed to investigate the effects of the economic growth of energy consumption in this study. Using annual data over the period 1970-2014, we have tested the relationship between energy consumption (net electricity consumption and oil consumption) and economic growth (GDP) with Granger causality test. Granger causality analysis results indicate that there is a unidirectional causality from oil consumption to net electricity consumption and from net electricity consumption to GDP.

**Keywords:** Energy Consumption, Economic Growth, Granger Causality Test.

---

\* Bu çalışma Özlem Güngör'ün 2016 yılında Doç. Dr. Suna Korkmaz'ın danışmanlığında Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yüksek Lisans çalışmasından türetilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Enerjinin hayatımızın her alanına girmesiyle birlikte önemi artmaya başlamıştır. Hayatımızda daha fazla yer alan ve ekonomik hayatta birçok sektörü etkileyen enerjinin büyümeye etkisinin incelenmesi önemlidir. Bu nedenle dünyada ve Türkiye’de de 1970’li yıllardan itibaren enerji büyümenin hızlandırıcı gücü olarak görülmeye başlamıştır.

20. yy’ın ikinci yarısından sonra ülkemizde enerjiye olan ihtiyacın artmasını gerektirecek gelişmeler olmuştur. Bu yıllardan itibaren artan sanayileşme, nüfustaki dörtte birlik artış, köylerden kente göçün artmaya başlaması ile kentleşmenin artması gibi bir dizi birbirini etkileyen durum gerçekleşmiştir. Büyümenin artan seyir izlemeye başladığı ve elektriğin hayatımıza girdiği 1970’lerden sonra teknolojiyle beraber gelişen sanayi, tarım ve ulaşım sektöründe artan enerji ihtiyacı enerjiye olan talebi de arttırmıştır.

Bu yıllardan sonra ülkelerin enerji kaynağı tercihleri de değişmeye başlamıştır. Önceleri enerji kaynağı olarak çoğunlukla kömür kullanılır iken daha sonraları kömürün yerine petrol kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum bu yıllarda petrolün toplam enerji tüketimindeki payını yükseltmiştir. Enerji tüketiminde ülkelerin gelişmişlik düzeyleri de etkilidir. Ülkemizin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelere oranla enerji tüketimi ve enerjiye olan ihtiyaçları daha fazladır. Ayrıca bu yıllardan sonra enerji üretiminde de artış gözlenmiş ve bu artış en belirgin elektrik enerjisinde olmuştur.

Bu çalışmada Türkiye’de 1970-2014 dönemi yıllık verileri kullanılarak enerji tüketimi (net elektrik tüketimi, petrol tüketimi) ile ekonomik büyüme arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmanın diğer çalışmalardan farkı ve önemi enerjinin birincil ve ikincil enerjide önemli yere sahip petrol ve net elektrik tüketimi ile birlikte ele alınmasıdır. Bu konuyla ilgili yapılan benzer çalışmaların çoğunda ya birincil ya da ikincil enerji analiz edilmiş, bu iki enerji analizlere birlikte dâhil edilmemiştir. Değişkenlerin 1970 yılından sonra alınmasında ise Türkiye’de bu yıllardan itibaren nüfusun artmaya, sanayinin gelişmeye başlaması ve teknolojinin gelişmesi vb. gibi sebepler etkili olmuştur.

## 2. ENERJİ TÜKETİMİ VE EKONOMİK BÜYÜME

Ekonomik büyüme ile enerji tüketimi arasında yakın bir ilişki olduğu bilinir. Enerji tüketimi, GSYİH ile paralellik göstermektedir. Yani büyüme hızı fazla olan ülkeler, enerji tüketiminde daha fazla paya sahiptirler.

Enerji ekonomik büyümeye yol açan tek girdi değildir ama ekonomik büyüme için son derece önemli bir girdidir (Aslan& Yamak, 2006: 54).Enerji ekonominin hem arz hem talep tarafında önemli bir rol oynar. Talep tarafından bakıldığında tüketicilerin faydalarını maksimize etmekte,arz tarafından bakıldığında ise üretimi gerçekleştirmek için emek, sermaye ve hammaddenin yanında temel faktör olarak üretime katılmaktadır. Bu sebeplerden dolayı enerji ülkelerin sosyal gelişmelerinin ve ekonomik büyümenin sağlanmasında ve yaşam standartlarının yükseltilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Chontanawat vd., 2006: 1).

Sanayileşme oranı yükseldikçe enerji tüketimindeki artış da gelişmekte olan ülkelerde gelişmiş ülkelere kıyasla daha fazladır.Yani ekonomik gelişmişlik düzeyi enerji tüketimini etkileyen bir unsurdur. Enerjinin üretim faktörünün girdisi olduğunun en önemli göstergesi artan milli hâsıla ile birlikte enerji tüketiminin de artmasıdır. Genel olarakülkelerdeki ekonomik kalkınmışlık enerji tüketimi artışına sebep olur (Aktaş & Alioğlu, 2012: 285).

Enerji tüketimi ülkelerin gelişmişlik düzeylerini etkilemekle birlikte, ülkelerin uluslararası politikalarının belirlenmesinde de önemli bir yer tutmaktadır. Dünya ülkelerinin

ekonomi politikaları arasında enerji kaynaklarına sahip olma düşüncesi yer almaktadır. Bu nedenle enerji kaynaklarının kullanımı ve enerji talebindeki artış ekonomik büyümeye katkı sağlayan unsurlardan biridir. Sürdürülebilir bir ekonomik kalkınma ise enerjinin önemini giderek artırmaktadır (Korkmaz & Develi, 2012: 2).

1970'li yıllardan beri enerjibütün dünyanın en önemli konusu olmuştur. Kalkınmayı hızlandıran önemli girdilerden olan enerji taleplerini ithalatla karşılamak zorunda olan ülkeler için dehayati öneme sahiptir (Saatçioğlu & Küçükaksoy, 2004: 22).

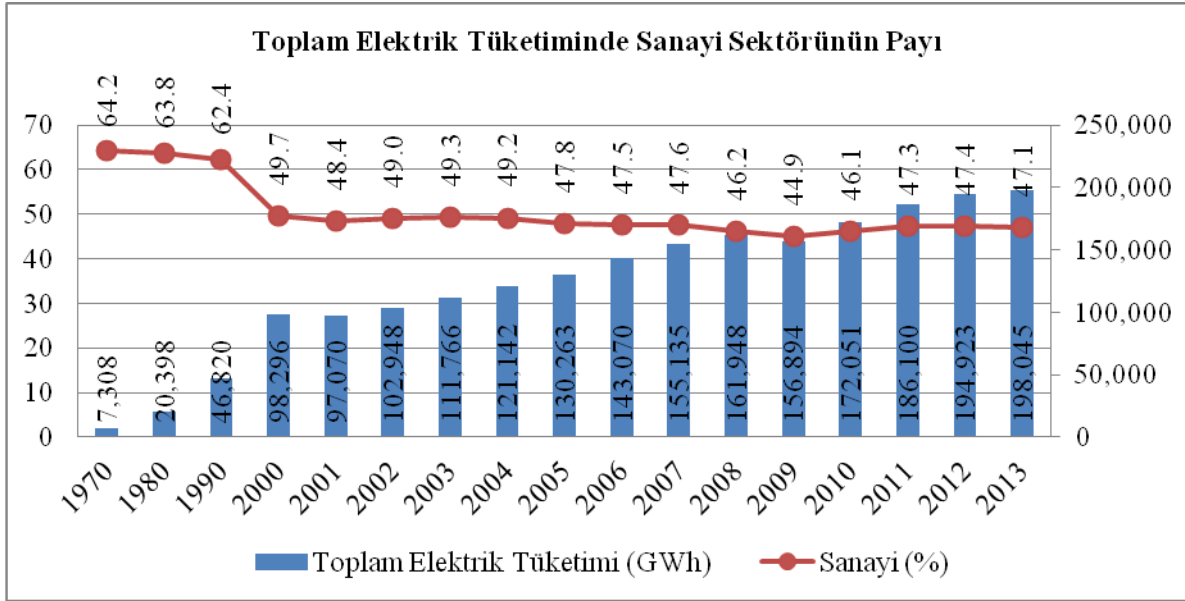
Dünya 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizlerine kadar enerjii göz ardı etmiştir. 1970'li yıllarda görülen iki petrol krizi enerjinin önemini hatırlatmıştır. Bundan sonra enerji üretim faktörü olarak düşünülüp üretim fonksiyonuna katmaya başlamıştır (Ertuğrul, 2013: 252). Gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyümesi 1970'li yıllarda yaşanan enerji krizleri ile petrol fiyatlarındaki artışlar sebebiyle olumsuzyönde etkilenmiştir. Enerji tüketimi ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki1970'lerin sonlarına gelene kadar ihmal edilmiş bu tarihten sonra ağırlık verilmiştir.Yapılan çalışmalarbahsi geçen iki değişken arasındaki ilişkinin hala tartışıldığını gösterir. Benzer ve farklı ülkelerde değişik sonuçlara farklı zamanlarda ulaşılmıştır (Aydın, 2010: 320). Petrol tüketimi ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin hangi yönde olduğunun doğru tespit edilmesi önemlidir. Bunun nedeni, enerjide dışarıya bağlı ve üretimini fosil kaynaklarla yapan gelişmekte olan ülke ekonomisinde enerji (petrol) tüketiminde meydana gelebilecek düşüş ya da yükseliş ekonomik yapıya olumlu veya olumsuz şekilde yansiyacaktır (Uçak & Usupbeyli, 2015: 771). Bugünlerde, ulaşım sektörünün dünya genel enerji tüketimindeki payı % 20'dir. Bunun da dörtte üçünün karayolu taşımacılığına gittiği ve karayollarındaki taşıtların yakıt olarak hala petrol kullandığı bilindiğine göre 21. yy ilk yarısında petrolün öneminin azalacağını iddia etmekimkânsızdır(Pala, 2003: 9).Dünyadaki bu görünüm ülkemizde de petrole olan ihtiyacı arttırmıştır.

Değişik enerji kaynaklarından elde edildiğinin bildiğimizelektrik enerjisi, birçok teknolojiye de uygulanabilmektedir. Ve diğer enerji kaynaklarından daha üstün olduğu için üretim sürecine katılan kilit enerji kaynağıdır. Elektrik enerjisi, sanayiden haneleri aydınlatmaya kadar büyük bir kullanım yelpazesine sahiptir (Yapraklı & Yurttaçıkamaz, 2012: 196). İkincil enerji kaynağı olan elektrik enerjisi kalitesi ve kullanımının üstünlükleri sebebiyle genel enerji içerisinde önemli yere sahiptir. (Kar & Kınık, 2008: 335). Elektrik enerjisinin en büyük avantajı kömür, petrol gibi fosil yakıtların kullanımlarını sağlamasıdır. Elektrik enerjisi bir enerji kaynağının başka bir enerji kaynağına dönüşümünü sağlamaktadır. Bu durum elektriğin hem stratejik hem de ekonomik değerini yansıtan bir özelliktir. 20. yy'da endüstriyel ekonomilerin yaygınlaşması ile birlikte elektrikle çalışan makinelerin kullanımında artış gözlemlenmiştir (İsmiç, 2015: 261).

### **2.1. Enerjinin Sektörlerdeki Payı**

Türkiye'de toplam elektrik tüketimi 1970 yılında 7.308 GWh iken bu miktar, her yıl düzenli bir şekilde artarak 2000 yılına gelindiğinde 98.296 GWh'ye çıkmış 2013 yılında da 198.045 GWh olmuştur. Artan elektrik tüketimi Türkiye'de yıllar itibariyle sanayi sektöründe elektrik tüketimini de arttırmıştır.

Şekil 1'de 1970'li yıllardan 1990'lı yıllara kadar elektrik tüketiminin sanayi sektöründeki payı oldukça yüksektir. Oranlar % 60'ları geçmiştir. 1970 yılında ise en yüksek oran olan % 64,2 olmuştur. 1990 yılından 2013 yılına kadar ise bu oran % 50'lilerin altına düşmüştür.

**Şekil 1: Türkiye’de Toplam Elektrik Tüketiminde Sanayi Sektörünün Payı**

**Kaynak:** TÜİK, 2014

Tarımda enerji kullanımı iki grupta incelenir. Bunlar doğrudan ve dolaylı enerji kullanımı şeklindedir. Doğrudan enerji kullanımı; elektrik, yakıt, yağ, kömür, petrol ürünleri, doğal gaz, biyokütle vb. enerji girdilerini kapsarken, dolaylı enerji kullanımı insan ve hayvan iş gücü, tarım makinaları-ilaçları-uygulamaları için tüketilen enerji miktarını kapsamaktadır. Tarım sektöründe çevrenin kirlenmesini önlemek amacıyla fosil enerji kaynaklarını terk ederek alternatif enerji kaynaklarına yönelmek gerekmektedir. Ayrıca tarımda uygulaması en kolay enerji olarak jeotermal görülür (Öztürk vd., 2010: 912). Tarımla ilgili faaliyetlerin fazla olduğu şehirlerde elektrik tüketimi artar. Ancak değişik tarım tekniklerinin uygulanması, yenilenebilir enerji kaynaklarının tarımda kullanımı, elektrik harcamasının düşürülmesi veya elektriğin farklı kaynaklarla sağlanması gibi alternatifler getirilerek tarım sektörünün ekonomik büyümeye katkısı artırılabilir (Çağıl vd., 2013: 170).

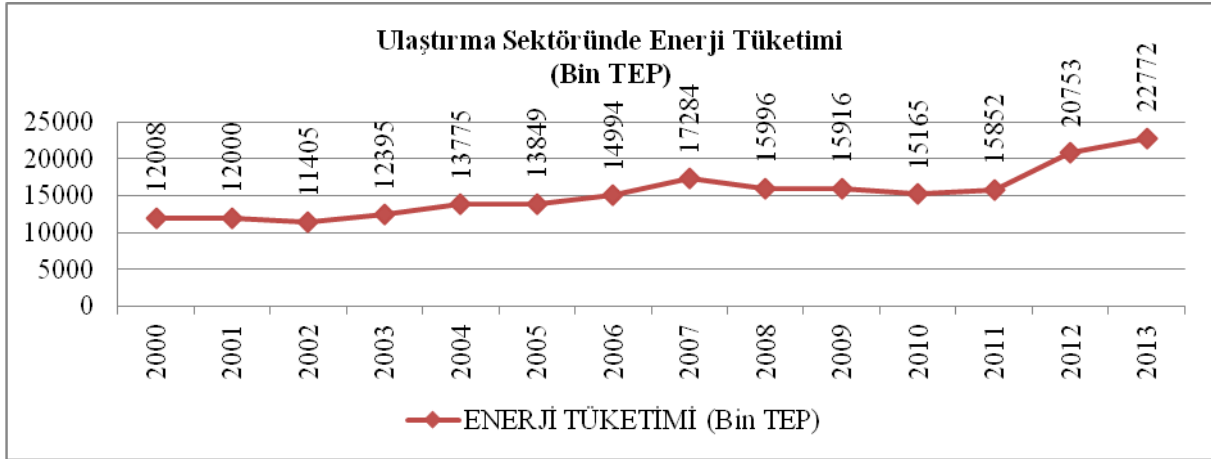
Gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelerin sahip olduğu ekonomik refaha ulaşabilmek için çaba sarf ederler. Sanayileşme bu refaha ulaşmak için en etkili yoldur. Ayrıca tarım ile sanayi sektörü arasında güçlü bir ilişki vardır. Gelişmiş ülkeler bu ilişkinin farkına vararak önceki yıllarda ekonomilerini tarıma dayandırmışlardır. Bunun neticesi olarak da bu sektör gelişmiştir. Gelişmiş ülkeler sanayideki gelişmişliklerini tarıma verdikleri önem sayesinde elde etmişlerdir (Doğan vd., 2015: 34).

Ulaştırma sektörü, ülkemizde enerji tüketimi açısından dörtte birlik paya sahip büyük bir enerji sektörüdür. Aynı zamanda ulaştırma sektörü ülkemizde toplam enerji tüketimi içerisinde % 25’ lik paya sahiptir (Mühendis & Makina, 2008: 30).

Şekil 2’de 2000-2013 yılları arasında Türkiye’de ulaştırma sektörünün enerji tüketimi verilmiştir. Sektördeki enerji tüketimine miktar olarak bakıldığında yıllar itibari ile artış olduğu görülmektedir. Ulaştırma sektöründeki enerji tüketiminin artmasında ülkedeki araç kullanımının artması en büyük etkidir.



Şekil 2: 2000-2013 Yılları Arasında Türkiye'de Ulaştırma Sektöründe Enerji Tüketimi



Kaynak: ETKB (2008, 2015)

### 3. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde ekonomik büyümenin enerji tüketimini etkileyip etkilemediği ya da enerji tüketiminin ekonomik büyümede etkili olup olmadığı tartışma konusudur. Enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar Türkiye için yapılan ve Türkiye dışındaki ülkeler için yapılan çalışmalar olarak sınıflandırabiliriz. Bununla ilgili dünyada yapılan çalışmaların bazıları şu şekildedir:

Paul & Bhattacharya (2004) 1950-1996 dönemini ele alarak Hindistan için enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasındaki nedensellik ilişkisini incelemişler ve enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Yoo (2006) 1971-2002 döneminde ASEAN ülkeleri için yaptığı zaman serisi analizi sonucunda Malezya ve Singapur için elektrik tüketimi ile ekonomik büyüme arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi bulur iken, Endonezya ve Tayland için ise ekonomik büyümeden elektrik tüketimine doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi bulmuştur. Squalli (2007) OPEC'e üye ülkelerin elektrik tüketimi ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi incelemiş ve üye ülkeler arasında beş tanesinde ekonomik büyümenin elektrik tüketimine bağlı olduğunu, üç ülkede bağıllık derecesinin azaldığını ve diğer üç ülkede ise bağımsız olduğunu kanıtlamıştır. Mehrara (2007) petrol ihraç eden 11 ülke için kişi başı elektrik tüketimi ve kişi başı reel GSYİH arasındaki nedensellik ilişkisini panel veri analizi ile test etmiş ve ekonomik büyümeden enerji tüketimine doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Tang (2008) 1972:1-2003:4 üçer aylık verilerle Malezya için yaptığı analiz sonucunda enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasında çift yönlü nedensellik ilişkisinin varlığını vurgulamıştır. Lee & Chang (2008) 1971-2002 döneminde 16 Asya ülkesinde enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasındaki nedenselliği bulmak için panel veri analizini uygulamışlar ve uzun dönemde enerji tüketiminden ekonomik büyümeye doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Akinlo (2009) Nijerya'da 1980-2006 döneminde elektrik tüketiminden ekonomik büyümeye doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi olduğunu kanıtlamıştır. Apergis & Payne (2009) 1980-2004 yıllarını kapsayan dönemde altı Orta Amerika ülkeleri için yaptıkları panel nedensellik analizini değerlendirmelerinde, hem kısa hem de uzun dönemde enerji tüketiminden ekonomik büyümeye doğru nedensellik ilişkisinin varlığını ortaya koymuşlardır. Odhiambo (2009) Tanzanya için ARDL sınır testi yaklaşımını 1971-2006 dönemine uygulaması sonucunda, enerji tüketiminden ekonomik büyüme doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi bulmuştur. Tsani (2010) 1960-2006 döneminde Yunanistan'daki enerji tüketimi ve ekonomik büyüme arasındaki nedensellik ilişkisini Toda

ve Yamamoto testi ile incelemiştir. Analiz sonucunda toplam enerji tüketiminden ekonomik büyümeye doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Al-mulali (2011) MENA ülkeleri için 1980-2009 dönemini ele alarak Granger nedensellik testi yapmıştır. Analiz sonucunda petrol tüketimi ile ekonomik büyüme arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi tespit etmiştir. Chu & Chang (2012) 1971-2010 döneminde G-6 ülkelerinde ekonomik büyümeden petrol tüketimine doğru herhangi bir nedensellik ilişkisine Amerika dışında rastlamamışlardır. Almanya ve Japonya için ise petrol tüketimi ekonomik büyümenin nedeni olarak çıkmıştır. Bhattacharya & Bhattacharya (2014) Hindistan'da petrol tüketiminden ekonomik büyümeye doğru tek yönlü nedensellik ilişkisinin geçerli olduğunu, Çin için ise petrol tüketiminden ekonomik büyümeye doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Türkiye için yapılan çalışmaların bazıları ise şunlardır;

Altınay & Karagöl (2005) 1950-2000 döneminde yaptıkları nedensellik testi sonucunda enerji tüketiminden ekonomik büyümeye doğru bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Karagöl vd. (2007) 1974-2004 dönemi için ekonomik büyüme ile elektrik tüketimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kısa dönemde ilişki pozitif iken uzun dönemde ilişkinin negatif olduğunu ispatlamışlardır. Halicioğlu (2007) 1968-2005 döneminde sınır testi yaklaşımına göre enerji tüketiminden ekonomik büyümeye doğru bir ilişki olduğunu göstermiştir. Karanfil (2008) 1970-2005 döneminde hem kısa hem de uzun dönemde ekonomik büyümeden enerji tüketimine doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Erdal vd. (2008) 1970-2006 döneminde enerji tüketimini ile reel GSMH arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi tespit etmişlerdir. Aktaş & Yılmaz (2008) 1970-2004 döneminde kısa dönemde elektrik tüketimi ve GSMH arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi, uzun dönemde ise GSMH'den elektrik tüketimine doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi bulmuşlardır. Mucuk & Uysal (2009) 1960-2006 döneminde enerji tüketiminden ekonomik büyümeye doğru tek yönlü nedensellik ilişkisini ortaya çıkarmışlar ve enerji tüketiminin büyümeyi pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Aydın (2010) Türkiye'de enerji tüketiminin ekonomik büyümeye yol açtığını belirtmiştir. Ayrıca Türkiye'de ekonomik büyümeyi en fazla etkileyen birincil enerji kaynakları odun, petrol ve linyittir. Özata (2010) 1970-2008 döneminde reel GSMH'den enerji tüketimine doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi bulmuştur. Akan vd. (2010) 1970-2007 döneminde ekonomik büyüme ile enerji tüketimi arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Polat vd. (2011) 1950-2006 dönemine ait yıllık verileri kullanarak elektrik tüketimi, istihdam ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi ARDL sınır testi ve Granger nedensellik testi ile analiz etmişlerdir. Uzun dönemde istihdam ve elektrik tüketiminden reel GSMH'ye doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi bulmuşlardır. Korkmaz & Yılmaz (2011) içlerinde Türkiye'nin bulunduğu seçtikleri 26 ülkenin ekonomik büyüme ile enerji tüketimi arasındaki ilişkisini görmek için CADF ve CIPS testlerini uygulamışlardır. Ekonomik büyüme ile enerji tüketimi arasında eşbütünleşme testi sonucunda uzun dönem denge ilişkisinin olduğunu ispat etmişlerdir. Saatçi & Dumrul (2013) 1960-2008 dönemi verileri ile DOLS ve FMOLS yöntemini kullanmışlar ve elektrik tüketiminin ekonomik büyüme üzerinde etkili bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır. Akpolat & Altıntaş (2013) 1961-2010 döneminde enerji harcamalarıyla reel GSYİH arasında uzun dönemde çift yönlü nedensellik ilişkisi olduğunu kanıtlamışlardır. Bayar (2014) 1961-2012 dönemini ele alarak Toda ve Yamamoto nedensellik testini uygulaması sonucunda birincil enerji tüketimi ve ekonomik büyüme arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi bulmuştur. Sancar & Polat (2015) 1984-2011 döneminde enerji tüketiminden GSYİH'ye doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi olduğunu ispatlamışlardır.

#### 4. VERİ VE METODOLOJİ

Bu çalışmada Türkiye için 1970-2014 dönemlerini kapsayan yıllık veriler alınarak ekonomik büyüme, net elektrik tüketimi ve petrol tüketimi arasındaki ilişki VAR modeli ile analiz edilmiştir.

GSYİH= Harcamalar yöntemi ile sabit Gayri safi yurtiçi hâsıla,

NET= Net elektrik tüketimi (Gwh),

PT= Petrol tüketimini (milyon ton) göstermektedir.

GSYİH değişkenin verileri OECD'nin elektronik veri dağıtım sitesinden, petrol tüketimi değişkeninin verileri BP'nin elektronik veri dağıtım sitesinden ve net elektrik tüketimi değişkeni verileri ise TEİAŞ'ın elektronik veri dağıtım sitesinden alınmıştır. Tüm değişkenlerin logaritması alınmıştır.

Bir zaman serisi modelinde stokastik sürecin zamana bağlı olarak değişip değişmediğinin bilinmesi gerekir. Stokastik sürecin niteliği zaman boyunca değişiyorsa, yani seri durağan değilse otokorelasyonlar önemli ölçüde sıfırdan sapar veya gecikmeler arttıkça sıfırdan uzaklaşır veya ortaya sahte bir örnek çıkar (Kutlar, 2009: 262). Zaman serilerinin uygun bir modele oturtulabilmesi için serilerin durağan hale getirilmesi gerekmektedir. Kullanılan serilerindurağanlık seviyelerini tespit edebilmek için birim kök testleri uygulanmıştır.

**Tablo 1: Birim Kök Test Sonuçları**

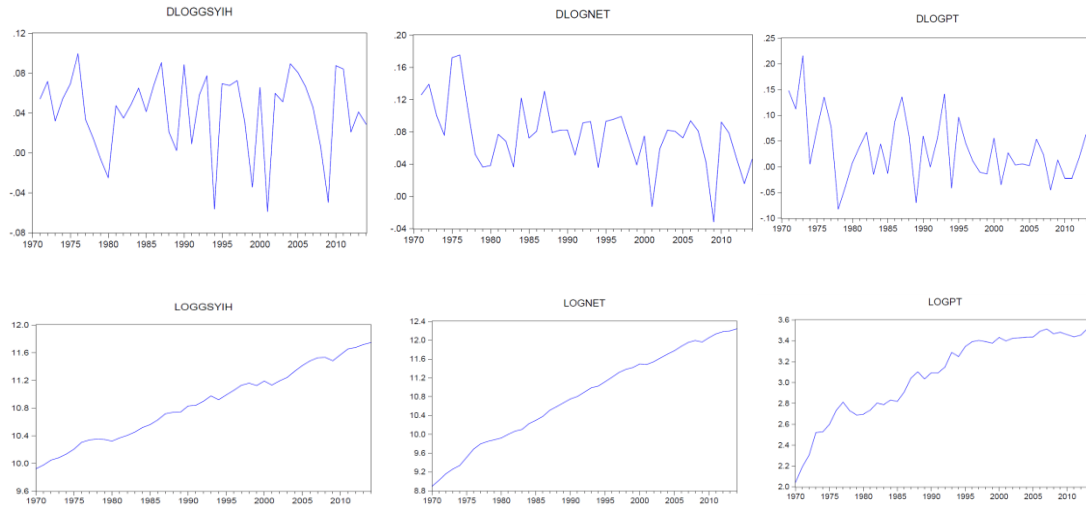
			ADF Testi		PP Testi	
			t-istatistiği	p-değeri	t-istatistiği	p-değeri
LGSYİH	Sabitli	Düzeyde	-0.677346	0.8419	-0.721763	0.8306
		1.farkı	-6.687630	0.0000*	-6.810274	0.0000*
		2.farkı	-7.377257	0.0000*	-26.41525	0.0001*
	Trendli-Sabitli	Düzeyde	-3.396881	0.0648***	-3.534027	0.0480**
		1.farkı	-6.624965	0.0000*	-6.736714	0.0000*
		2.farkı	-7.278415	0.0000*	-26.29950	0.0000*
LNET	Sabitli	Düzeyde	-3.761962	0.0063*	-3.643785	0.0086*
		1.farkı	-4.507699	0.0008*	-4.507699	0.0008*
		2.farkı	-7.375228	0.0000*	-25.52675	0.0001*
	Trendli-Sabitli	Düzeyde	-1.906789	0.6341	-1.931216	0.6214
		1.farkı	-5.297500	0.0005*	-5.193835	0.0006*
		2.farkı	-7.277548	0.0000*	-26.72145	0.0000*
		Düzeyde	-3.690268	0.0076*	-3.677227	0.0079*

LPT	Sabitli	1.farkı	-5.718771	0.0000*	-5.718771	0.0000*
		2.farkı	-7.898512	0.0000*	-28.27531	0.0001*
	Trendli-Sabitli	Düzeyde	-3.089433	0.1214	-3.082201	0.1231
		1.farkı	-6.254731	0.0000*	-6.266518	0.0000*
		2.farkı	-7.996330	0.0000*	-35.67597	0.0000*

Not: \*, \*\* ve \*\*\* işaretleri sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyinde değişkenlerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 1'deki ADF ve PP birim kök test sonuçlarına göre değişkenlerin düzeyde durağan olmadıkları görülmüştür. Bu sebeple değişkenlerin trendli-sabitli ve birinci farkta durağanlıkları kabul edilmiştir. Kullanılan değişkenlerin durağan olmadan önceki ve durağan hale geldikten sonraki durumları Şekil3'de verilmektedir.

### Şekil 3: Durağanlıktan Önce ve Sonra Serilerin Durumu



Yapılan ADF ve PP birim kök testi sonuçlarına göre üç değişkenin de düzeyde durağan olmadıkları, ancak birinci farkları alındığında I(1) seviyesinde durağan hale geldikleri tespit edilmiştir. Birinci farklarında durağan hale getirilen seriler ile kurulan VAR modelinde seriler yıllık olduğu için gecikme uzunluğu 6 olarak alınmıştır. Gecikme uzunluğu model seçim kriterlerinden biri olan LR (Likelihood Ratio) kriterine göre 5 olarak belirlenmiştir. Optimal gecikme uzunluğu test sonuçları Tablo 2' de verilmiştir

Tahmin edilen VAR modelindeki hata terimleri arasında otokorelasyonun olup olmadığını saptamak için LM testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre ele alınan 12 gecikme düzeyinde otokorelasyonun bulunmadığı görülmüştür. Yani hata terimleri bütün örneklem için sabittir ve otokorelasyon LM test sonuçları olasılık değerleri %5'den büyük olduğu için model anlamlıdır. Otokorelasyon LM test sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 2: VAR Modeli Gecikme Sonuçları**

Gecikme Sayısı	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	NA	1.66e-09*	-11.7015*	-11.5722*	-11.6555*
1	9.39284	2.03e-09	-11.5041	-10.9870	-11.3201
2	7.49988	2.59e-09	-11.2723	-10.3674	-10.9504
3	4.38783	3.64e-09	-10.9554	-9.66258	-10.4954
4	13.9871	3.51e-09	-11.0412	-9.36053	-10.4432
5	20.4996*	2.41e-09	-11.4993	-9.43080	-10.7633
6	1.92363	3.97e-09	-11.1268	-8.67051	-10.2529

**Tablo 3: Otokorelasyon LM Test Sonuçları**

Gecikme Düzeyi	LM İstatistiği	Olasılık Değeri (p)
1	3.480392	0.9422
2	2.277028	0.9863
3	5.518260	0.7870
4	3.785255	0.9250
5	13.53836	0.1397
6	8.470724	0.4875
7	4.559565	0.8709
8	11.81686	0.2238
9	15.48401	0.0785
10	7.318229	0.6040
11	3.258339	0.9532
12	8.434466	0.4910

Daha sonra değişen varyans<sup>5</sup> problemini saptamada kullanılan birkaç istatistikten biri olan White Heteroskedasite testi uygulanmıştır. Test sonucu Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4: White Heteroskedasite Test Sonuçları**

Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Olasılık Değeri (p)
191.2097	180	0.269

Tablo 4’ te Ki-kare değeri tahmin edilen modelde değişen varyans sorunu olmadığını yani hata teriminin varyansının tüm gözlemler için aynı olduğunu ortaya koymuştur. Modelin olasılık değerine bakıldığında %5’den büyük olduğu görülmektedir. Bu da modelde değişen varyans sorunu olmadığı sonucunu göstermektedir.

Granger değişkenler arası nedensellik testi zaman serisi verilerine dayanır. Granger testi, X ve Y arasındaki ilişkiden hareketle X için, X’in geçmiş değerleri ile Y’nin geçmiş değerlerine bağlı olduğunu, Y için, geçmiş Y ve X değişkenlerine bağlı olduğu şeklinde ifade edilir. X ve Y değişkenlerinin birbirlerine etkileri konusunda birbirinden farklı dört hal söz konusu olmaktadır. Bunlar; Y’nin X’i tek yönlü etkilemesi ( $Y \rightarrow X$ ), X’in Y’yi tek yönlü

<sup>5</sup>Hata teriminin varyansının farklı olması durumuna değişen varyans (heteroscedasticity) denilmektedir. Bu durum regresyon analizinde istenmeyen durumu simgelemektedir. Bunun sonucunda regresyon modelinin hatalarının varyansı sabit kalmayıp artan, azalan veya hem artan hem de azalan bir dağılım göstererek değişebilir (Albayrak, 2008: 113).

etkilemesi ( $X \rightarrow Y$ ), X ve Y'nin karşılıklı olarak birbirini etkilemeleri durumu ( $X \leftrightarrow Y$ ) ve son olarak X ve Y'nin birbirini etkilememesi, birbirinden bağımsız olma durumu söz konusudur (Akkaya, 1991: 175-176).

$$\Delta LGSY\dot{I}H_t = \sum_{i=1}^n \beta_i \Delta LNET_{t-i} + \sum_{j=1}^n \delta_j \Delta LPT_{t-j} + \sum_{k=1}^n \theta_k \Delta LGSY\dot{I}H_{t-k} + u_{1t} \quad (1)$$

$$\Delta LNET_t = \sum_{i=1}^m \vartheta_i \Delta LNET_{t-i} + \sum_{j=1}^m \mu_j \Delta LPT_{t-j} + \sum_{k=1}^m \varphi_k \Delta LGSY\dot{I}H_{t-k} + u_{2t} \quad (2)$$

$$\Delta LPT_t = \sum_{i=1}^p \omega_i \Delta LNET_{t-i} + \sum_{j=1}^p \partial_j \Delta LPT_{t-j} + \sum_{k=1}^p \sigma_k \Delta LGSY\dot{I}H_{t-k} + u_{3t} \quad (3)$$

Petrol tüketimi, net elektrik tüketimi ve ekonomik büyüme arasında nedensellik ilişkisini incelemek için Granger nedensellik testi uygulanmıştır. Granger nedensellik test sonucu Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5: Granger Nedensellik Testi Sonuçları**

Nedensellik Yönü	Ki-Kare Test İstatistiği	Olasılık Değeri (p)
Bağımlı Değişken: $\Delta LGSY\dot{I}H$ $\Delta LNET$ $\Delta LGSY\dot{I}H$ 'nin Granger nedeni değildir $\Delta LPT$ $\Delta LGSY\dot{I}H$ 'nin Granger nedeni değildir	14.44752 8.669173	0.0130* 0.1230
Bağımlı Değişken: $\Delta LNET$ $\Delta LGSY\dot{I}H$ $\Delta LNET$ 'in Granger nedeni değildir $\Delta LPT$ $\Delta LNET$ 'in Granger nedeni değildir	4.210172 13.71820	0.5196 0.0175*
Bağımlı Değişken: $\Delta LPT$ $\Delta LGSY\dot{I}H$ $\Delta LPT$ 'nin Granger nedeni değildir $\Delta LNET$ $\Delta LPT$ 'nin Granger nedeni değildir	4.892404 4.787384	0.4292 0.4424

**Not:** \* işareti %5 anlamlılık düzeyinde nedensellik ilişkisini gösterir.

$H_0$  hipotezi Granger nedeni değil iken  $H_1$  hipotezi Granger nedeni olarak tanımlanır. Net elektrik tüketimi ekonomik büyümenin nedeni değildir olasılık değeri %5'den küçük olduğu için boş hipotez reddedilmektedir. Yani net elektrik tüketimi ekonomik büyümenin Granger nedenidir. Bu durum net elektrik tüketimi ile ekonomik büyüme arasında tek yönlü nedensellik ilişkisi olduğunu gösterir. Petrol tüketimi net elektrik tüketiminin Granger nedeni değildir olasılık değeri %5'den küçük olduğu için boş hipotez reddedilmektedir. Petrol tüketimi net elektrik tüketiminin nedenidir olan alternatif hipotez kabul edilmektedir. Petrol tüketiminden net elektrik tüketimine doğru tek yönlü nedensellik ilişkisine rastlanmıştır. Analizimizde çıkan sonuçlar literatürde yapılan Altınay & Karagol (2005), Halicioğlu (2007), Lee & Chang (2008), Apergis & Payne (2009), Odhiambo (2009), Mucuk & Uysal (2009), Akinlo (2009), Tsani (2010), Sancar & Polat'ın (2015) yaptıkları çalışmalar ile benzer; Paul & Bhattacharya (2004), Yoo (2006), Mehrara (2007), Tang (2008), Karanfil (2008), Erdal vd. (2008), Akan vd. (2010), Al-mulali (2011), Bhattacharya & Bhattacharya'nın (2014) çalışmaları ile farklıdır.

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Elektrik hayatın her alanında kullanılan bir enerji kaynağıdır. Elektrik, gelişen teknoloji ve artan nüfus ile birlikte daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Elektrik enerjisi birincil enerji kaynağı içinde yer almamaktadır. Ancak birincil enerji kaynaklarından elde edilmektedir. Birincil enerji kaynakları içerisinde yer alan ve diğerlerine göre daha büyük paya

sahip olan petrol iseönemli bir fosil yakıttır. Elektrik üretiminin önemli kısmı bu fosil yakıttan elde edilmektedir. Böylelikle elektrik tüketiminin artması birincil enerji kaynaklarından biri olan petrol tüketiminin de artmasına sebep olmaktadır. Petrole bağımlılığı azaltmak için nükleer santraller ile ilgili adımlar atılmaya başlanmasına karşın yenilenebilir enerji ile ilgili çalışmalar yine de istenilen düzeye ulaşamamıştır. Yenilenebilir enerji kaynaklarının tercih edilmesinin nedeni diğer enerji kaynaklarına kıyasla daha düşük maliyetli olmasıdır. Aynı zamanda son zamanlarda çevre bilincinin artması ve sürdürülebilir bir büyüme için çevrenin korunması gerektiği için çevreye zarar vermedikleri için de tercih edilmelidirler. Türkiye'nin enerji bağımlılığının azaltılması gerekmektedir. Bu nedenle de alternatif enerji kaynaklarına yönelmesi şarttır. Türkiye'nin yüksek hidrolik potansiyelinden yararlanılmalıdır. Bundan başka ülkemizde bolca yararlanabileceğimiz güneş enerjisi ve rüzgâr da kullanılacak diğer enerji kaynaklarıdır.

Bu çalışmada Türkiye'de 1970-2014 dönemi için yapılan nedensellik testi sonucunda petrol tüketiminden net elektrik tüketimine doğru tek yönlü nedensellik ilişkisine ve net elektrik tüketiminden de ekonomik büyümeye doğru tek yönlü nedensellik ilişkisine rastlanmıştır. Yani net elektrik tüketimi ekonomik büyümeyi doğrudan etkilerken petrol tüketiminin büyümeyi doğrudan etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Ama petrol tüketiminin net elektrik tüketimini etkilemesi petrol tüketiminin dolaylı olarak büyümeyi etkilediğini gösterir. Çünkü ülkemizde elektriğin üretiminde birincil enerjilerden olan petrolün önemli yer tuttuğu bilinmektedir. Bu da petrol rezervleri bakımından yetersiz olan ülkemizin dışa daha fazla bağımlı olması anlamına gelmektedir. Dışa bağımlılığı arttıran fosil yakıt yerine alternatif olarak yenilenebilir enerji kaynaklarına başvurulmalıdır. Ayrıca enerjiyi belli ülkelerden ithal edilmek yerine farklı ülkelerden ithal ederek çeşitlendirmek gerekmektedir.

#### **KAYNAKLAR**

- Akan, Y., Doğan, E.M. & Işık, C. (2010). The Causality Relationship Between Energy Consumption and Economic Growth: The Case of Turkey. *Enerji, Piyasa ve Düzenleme*, 1(1), 101-120.
- Akinlo, A.E. (2009). Electricity Consumption and Economic Growth in Nigeria: Evidence from Cointegration and Co-Feature Analysis. *Journal of Policy Modeling*, 31 (5), 681-693.
- Akkaya, Ş. (1991). *Ekonometri 2*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Akpolat, A.G. & Altıntaş, N. (2013). Enerji Tüketimi ile Reel GSYİH Arasındaki Eşbütünleşme ve Nedensellik İlişkisi: 1961-2010 Dönemi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 8 (2), 115-127.
- Aktaş, C. & Yılmaz, V. (2008). Causal Relationship Between Electricity Consumption and Economic Growth in Turkey. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8), 45-54.
- Aktaş, E. & Alioğlu, O. (2012). Türkiye'de Enerji Sektörü Analizi: Marmara Bölgesi Termik Santraller Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (1), 281-298.
- Albayrak, A.S. (2008). Değişen Varyans Durumunda En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Ağırlıklı Regresyon Analizi ve Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 111-134.
- Al-mulali, U. (2011). Oil Consumption, CO<sub>2</sub> Emission and Economic Growth in MENA Countries. *Energy*, 36 (10), 6165-6171.

- Altınay, G. & Karagöl, E. (2005). Electricity Consumption and Economic Growth: Evidence from Turkey. *Energy Economics*, 27 (6), 849-856.
- Apergis, N. & Payne, J.E. (2009). Energy Consumption and Economic Growth in Central America: Evidence from a Panel Cointegration and Error Correction Model. *Energy Economics*, 31 (2), 211-216.
- Aslan, N. & Yamak, T. (2006). Türkiye'nin Enerji Sorununun Alternatif Enerji Kaynakları Açısından Değerlendirilmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 53-76.
- Aydın, F.F. (2010). Enerji Tüketimi ve Ekonomik Büyüme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 317-340.
- Bayar, Y. (2014). Türkiye'de Birincil Enerji Kullanımı ve Ekonomik Büyüme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2), 253-269.
- Bhattacharya, M. & Bhattacharya, S.N. (2014). Economic Growth and Energy Consumption Nexus in Developing World: The Case of China and India. *Journal of Applied and Business Research*, 4 (3), 150-167.
- Chontanawat, J., Hunt, L.C. & Pierse, R. (2006). Causality Between Energy Consumption and GDP: Evidence from 30 OECD and 78 Non-OECD Countries. *Surrey Energy Economics Discussion Paper* No. 113.
- Chu, H-P. & Chang, T. (2012). Nuclear Energy Consumption, Oil Consumption and Economic Growth in G-6 Countries: Bootstrap Panel Causality Test. *Energy Policy*, 48, 762-769.
- Çağıl, G., Türkmen, S.Y. & Çakır, Ö. (2013). Enerji ve Makroekonomik Değişkenler Arasındaki İlişki: Türkiye Açısından Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 58, 161-174.
- Doğan, Z., Arslan, S. & Berkman, A.N. (2015). Türkiye'de Tarım Sektörünün İktisadi Gelişimi ve Sorunları: Tarihsel Bir Bakış. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 29-41.
- Erdal, G., Erdal, H. & Esengün, K. (2008). The Causality between Energy Consumption and Economic Growth in Turkey. *Energy Policy*, 36 (10), 3838-3842.
- Ertuğrul, H.M. (2013). Türkiye'de Enerji Tüketimi GSYH İlişkisi: Dinamik Bir Analiz. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (25), 249-265.
- ETKB, (2008). Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile Bağlı ve İlgili Kuruluşlarının Amaç ve Faaliyetleri. Erişim Tarihi: 21.04.2016, [http://www.enerji.gov.tr/File/?path=ROOT%2f1%2fDocuments%2fMavi+Kitap%2fMavi\\_Kitap\\_2008.pdf](http://www.enerji.gov.tr/File/?path=ROOT%2f1%2fDocuments%2fMavi+Kitap%2fMavi_Kitap_2008.pdf).
- ETKB, (2015). Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile Bağlı ve İlgili Kuruluşlarının Amaç ve Faaliyetleri. Erişim Tarihi: 21.04.2016, [http://www.enerji.gov.tr/File/?path=ROOT%2f1%2fDocuments%2fMavi+Kitap%2fMavi\\_kitap\\_2015.pdf](http://www.enerji.gov.tr/File/?path=ROOT%2f1%2fDocuments%2fMavi+Kitap%2fMavi_kitap_2015.pdf).
- Güngör, Ö. (2016). Enerji Tüketimi ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: VAR Analizi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.



- Halicioğlu, F. (2007). Residential Electricity Demand Dynamics in Turkey, *Energy Economics*, 29 (2), 199-210.
- İsmiç, B. (2015). Gelişmekte Olan Ülkelerde Elektrik Tüketimi, Ekonomik Büyüme ve Nüfus İlişkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (1), 259-274.
- Kar, M. & Kınık, E. (2008). Türkiye’de Elektrik Tüketimi Çeşitleri ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Ekonometrik Bir Analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 (2), 333-353.
- Karagöl, E., Erbaykal, E. & Ertuğrul, H.M. (2007). Türkiye’de Ekonomik Büyüme ile Elektrik Tüketimi İlişkisi: Sınır Testi Yaklaşımı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 72-80.
- Karanfil, F. (2008). Energy Consumption and Economic Growth Revisited: Does the Size of Unrecorded Economy Matter? *Energy Policy*, 36 (8), 3029-3035.
- Korkmaz, Ö. & Develi, A. (2012). Türkiye’de Birincil Enerji Kullanımı, Üretimi ve Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) Arasındaki İlişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 1-25.
- Korkmaz, S. & Yılığör, M. (2011). Enerji Tüketimi İktisadi Büyüme İlişkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (2), 111-125.
- Kutlar, A. (2009). *Uygulamalı Ekonometri*. Ankara: 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım.
- Lee, C-C.& Chang, C-P. (2008). Energy Consumption and Economic Growth in Asian Economies: A More Comprehensive Analysis Using Panel Data. *Resource and Energy Economics*, 30, 50-65.
- Mehrara, M. (2007). Energy Consumption and Economic Growth: The Case of Oil Exporting Countries. *Energy Policy*, 35 (5), 2939-2945.
- Mucuk, M. & Uysal, D. (2009). Türkiye Ekonomisinde Enerji Tüketimi ve Ekonomik Büyüme. *Maliye Dergisi*, 157, 105-115.
- Mühendis & Makine. (2008). Ulaştırma Sektöründe Enerji Verimliliği, 49 (581), 30-32. Erişim Tarihi: 08.04.2016, [http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya\\_ekler/c9882bbac1c7093\\_ek.pdf?dergi=111](http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/c9882bbac1c7093_ek.pdf?dergi=111).
- Odhiambo, N. M. (2009). Energy Consumption and Economic Growth Nexus in Tanzania: An ARDL Bounds Testing Approach. *Energy Policy*, 37 (2), 617-622.
- Özata, E. (2010). Türkiye’de Enerji Tüketimi ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkilerin Ekonometrik İncelemesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 101-113.
- Öztürk, H., Yaşar, B. & Eren, Ö. (2010). Tarımda Enerji Kullanımı ve Yenilenebilir Enerji Kaynakları. Erişim Tarihi: 09.05.2016, [http://www.zmo.org.tr/yayinlar/kitap\\_goster.php?kodu=82](http://www.zmo.org.tr/yayinlar/kitap_goster.php?kodu=82).
- Pala, C. (2003). 21. Yüzyıl Dünya Enerji Dengesinde Petrol ve Doğal Gazın Yeri ve Önemi. *Avrasya Dosyası Bahar*, 9 (1), 5-37.
- Paul, S. & Bhattacharya, R.N. (2004). Causality between Energy Consumption and Economic Growth in India: A Note on Conflicting Results. *Energy Economics*, 26 (6), 977-983.

- Polat, Ö., Uslu, E.E. & San, S. (2011). Türkiye’de Elektrik Tüketimi, İstihdam ve Ekonomik Büyüme İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 349-362.
- Saatçi, M. & Dumrul, Y. (2013). Elektrik Tüketimi ve Ekonomik Büyüme İlişkisinin Dinamik Bir Analizi: Türkiye Örneği. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32 (2), 1-24.
- Saatçioğlu, C. & Küçükaksoy, İ. (2004). Türkiye Ekonomisinin Enerji Yoğunluğu ve Önemli Enerji Taşıma Projelerinin Ekonomiye Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 19-39.
- Sancar, C. & Polat, M.A. (2015). Türkiye’de Ekonomik Büyüme, Enerji Tüketimi ve İthalat İlişkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6(12), 416-432.
- Squalli, J. (2007). Electricity Consumption and Economic Growth: Bounds and Causality Analyses of OPEC Members. *Energy Economics*, 29 (6), 1192-1205.
- Tang, C.F. (2008). A Re-Examination of the Relationship between Electricity Consumption and Economic Growth in Malaysia. *Energy Policy*, 36 (8), 3077-3085.
- Tsani, S.Z. (2010). Energy Consumption and Economic Growth: A Causality Analysis for Greece. *Energy Economics*, 32, 582-590.
- TÜİK, (2014). Net Elektrik Tüketiminin Sektörlere Göre Dağılımı, Web: [http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=1579](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1579) adresinden alındı.
- Uçak, S. & Usupbeyli, A. (2015). Türkiye’de Petrol Tüketimi ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensellik İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(3), 769-787.
- Yapraklı, S. & Yurttaçıkılmaz, Z.Ç. (2012). Elektrik Tüketimi İle Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensellik: Türkiye Üzerine Ekonometrik Bir Analiz. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (2), 195-215.
- Yoo, S-H. (2006). The Causal Relationship between Electricity Consumption and Economic Growth in the ASEAN Countries. *Energy Policy*, 34 (18), 3573-3582.

## KORUMA ALANLARININ YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ

**Yrd. Doç. Dr. Abdullah YİNANÇ**

Namık Kemal Üniversitesi  
Genel Sekreter  
ayinanc@nku.edu.tr

**Dr. Kamil SÖNMEZ**

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı  
Peyzaj Mimarı  
kamilsonmez@yahoo.com

### ÖZET

Asya, Avrupa ve Afrika kıtalarını birbirine bağlayan, birçok kadim medeniyete ev sahipliği yapmış ve tarihte önemli olaylara tanık olan, ülkemizin de üzerinde yer aldığı Anadolu, coğrafi konumundan dolayı sahip olduğu doğal ve kültürel varlıklar açısından her zaman korunması gereken en önemli coğrafyalardan biri olmuştur. Bu nedenle ülkemizde doğal ve kültürel varlıkların korunması ve yönetimi gibi çok kapsamlı ve yönlü bir konunun anlaşılması açısından mevcut yasal düzenlemelerin ve kurumların irdelenmesi ve konuya ilişkin yeni yaklaşımların ortaya konulması önem taşımaktadır. Hazırlanan makalede ülkemizde doğal ve kültürel varlıkların yönetim süreci irdelenerek, bu varlıkların daha etkin korunması amacıyla yeni bir yönetim modeli önerisi getirilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Koruma Alanı, Doğal Varlık, Kültürel Varlık, Milli Park, Sit Alanı

### A MODEL SUGGESTION FOR MANAGEMENT OF PROTECT AREA

### ABSTRACT

Anatolia which connects Asia, Africa and a Europa to each other and hosting to so many ancient civilizations by witnessing many events in the history is one of the most important geographies those should always be preserved because of her cultural and a natural assets. That is why it is carried weight with the new approaches on legal regulations for protecting natural and cultural assets in order to understand the subject and managing them. In this article which was prepared for this aim, a new management model is suggested for effecting protecting of these natural and cultural asset in our country.

**Keywords:** Protect Area, Natural Asset, Cultural Asset, National Park, Sit Area

## 1. GİRİŞ

Türkiye, kadim uygarlıkların yaşadığı, doğal ve kültürel varlıklar açısından çok az ülkenin sahip olduğu zenginliğe ve çeşitliliğe sahip, insanlığın ortak doğal ve kültürel mirasının korunması noktasında evrensel sorumlulukları bulunan bir coğrafyanın üstündedir. Bu durum bu coğrafyada yaşayanlara önemli görevler ve sorumluluklar yüklemektedir. Ülkemizde doğal ve kültürel varlıkların korunması amacıyla gerekli yasal düzenlemelerin yapıldığı bilinen bir gerçektir. Bu konudaki ulusal mevzuatın, başarılı koruma çalışmaları gerçekleştiren ülkelerin koruma yasalarıyla içerik açısından örtüştüğü söylenebilir.

Ancak, doğal ve kültürel varlıkların korunmasına yönelik yapılan düzenlemeler sonucunda farklı amaçlar doğrultusunda korunan alan tahsislerinde çok katmanlı bir yapının oluşması, ilgili mevzuat ve kurum konusunda karmaşaya neden olmakta, bu durum doğal ve kültürel varlıkların korunması sürecinde kaotik bir ortamı beraberinde getirmektedir. Kaotik ortam nedeniyle korunamayan doğal ve kültürel varlıkların etkin olarak korunması ve gelecek nesillere aktarılması için yeni yaklaşımlara gereksinim duyulduğu açıktır.

## 2. TARİHSEL GELİŞİM, KAVRAMLAR ve TANIMLAR

Bugün doğal ve kültürel varlık olarak tanımladığımız değerlerle ilgili olarak ilk hüküm Osmanlı mevzuatında yer almaktadır. Örneğin 1858 tarihli Ceza Kanunnamesinde, bazı eski eserlere zarar verenlerden ceza alınması öngörülmüştür. Daha sonra yürürlüğe giren 1869, 1874 ve 1884 tarihli Asar-ı Atika Nizamnameleri (Eski Eserler Tüzüğü) koruma ile ilgili ilk yasal düzenlemeler olarak kabul edilmektedir. 1906 yılında yayınlanan ve 1973 yılına kadar yürürlükte olan son Asar-ı Atika Nizamnamesi ise taşınmaz kültür varlıklarının tanımı ve korunması konusunda daha ayrıntılı hükümler içermektedir. Cumhuriyet döneminin doğrudan korumaya yönelik ilk yasal düzenlemesi ise 1973 yılında yürürlüğe giren 1710 sayılı Eski Eserler Kanunudur (Madran,2000:122).

1973 yılında çıkarılan 1710 sayılı Eski Eserler Kanununun getirdiği tanımlar, tek yapı ölçeğinin yanı sıra çevre ölçeğini de kapsaması bakımından önemli aşama olmuştur. Ancak, “Kentsel Sit” tanımının bulunmaması, uzun süre sorun yaratmıştır. 1983 ve 1987 yıllarında çıkarılan koruma alanları tanımları ise, çağdaş kavram ve gelişmelere uyacak şekilde biçimlendirilmiştir. Eski Eser tanımı yerine getirilen Korunması Gerekli Kültür ve Tabiat Varlıkları tanımı bu aşamada önemli bir gelişmedir (Gürpınar,2000:6).

Doğal ve kültürel varlıkların korunması ile ilgili olarak yapılan diğer bir yasal düzenleme ise 1956 yılında çıkarılan 6831 sayılı Orman Kanunudur. Bu kanun ile “Milli Park” kavramı ilk kez yasa çerçevesinde literatürde yer almıştır. 1983 yılında çıkarılan Milli Parklar Kanunu ise temel düzenlemeyi yapmıştır. Bunların yanı sıra Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanununun tabiat varlıklarının korunmasını zorunlu kılan 6. madde (a) fıkrası ile koruma kurulları kararlarına belediyelerin uyma zorunluluğu getiren 57.madde (f) fıkrası ikinci cümlesi de doğal varlıkların korunmasını dolaylı olarak düzenlemektedir.

Bu gelişmeler çerçevesinde; halen yürürlükte olan, taşınır ve taşınmaz kültür ve tabiat varlıkları ile ilgili temel kanun özelliği taşıyan 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu ile birlikte, 2873 sayılı Milli Parklar Kanunu, 2872 sayılı Çevre Kanunu, 3621 sayılı Kıyı Kanunu, 6831 sayılı Orman Kanunu, 2658 sayılı Dünya Kültürel ve Doğal Mirasının Korunmasına Dair Sözleşmeye Türkiye Cumhuriyetinin Katılmasının Uygun Bulunduğu Hakkındaki Kanun ve Sözleşme, 2960 sayılı Boğaziçi Kanunu, 644 sayılı Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Kurulması Hakkında KHK gibi kültür ve tabiat varlıklarının korunması ile doğrudan ilgili kanunlar ve çeşitli kurum ve kuruluşların teşkilat kanunlarında bulunan koruma hükümleri ile doğal ve kültürel varlıkların korunması amaçlanmıştır.

## 2.1. Kavramlar ve Tanımlar

Ülkemizde yürürlükte bulunan, 2863 sayılı Kanun, 2873 sayılı Kanun, 2634 sayılı Kanun ve 383 sayılı KHK tanımlanan kültür ve tabiat varlıkları ile ilgili tanımlar ve kavramlar aşağıda yer almaktadır:

### 2.1.1. 2863 Sayılı Kanun

**Kültür Varlıkları:** Tarih öncesi ve tarihi devirlere ait bilim, kültür, din ve güzel sanatlarla ilgili bulunan veya tarih öncesi ya da tarihi devirlerde sosyal yaşama konu olmuş bilimsel ve kültürel açıdan özgün değer taşıyan yer üstünde, yer altında veya su altındaki bütün taşınır ve taşınmaz varlıklardır.

**Tabiat Varlıkları:** Jeolojik devirlerle, tarih öncesi ve tarihi devirlere ait olup ender bulunmaları veya özellikleri veya güzellikleri bakımından korunması gerekli, yer üstünde, yer altında veya su altında bulunan değerlerdir.

**Sit:** Tarih öncesinden günümüze kadar gelen çeşitli medeniyetlerin ürünü olup, yaşadıkları devirlerin sosyal, ekonomik, mimari ve benzeri özelliklerini yansıtan kent ve kent kalıntıları, önemli tarih hadiselerinin cereyan ettiği yerler ve tespiti yapılmış tabiat özellikleri ile korunması gerekli alanlardır.

**Arkeolojik Sit:** İnsanlığın varoluşundan günümüze kadar ulaşan eski uygarlıkların yeraltında, yerüstünde ve su altındaki ürünlerini, yaşadıkları devirlerin sosyal, ekonomik ve kültürel özelliklerini yansıtan her türlü kültür varlığının yer aldığı alanlardır.

**Doğal Sit:** İlginç özellik ve güzelliklere sahip olan ve ender bulunan korunması gerekli alanlardır.

**Anıt Ağaç:** Doğal yapısı, ölçüleri ve diğer özellikleri bakımından nitelik kazanmış bulunan ağaçlardır.

**Kentsel Sit:** Kentsel ve yöresel nitelikleri, mimari ve sanat tarihi açısından gösterdikleri fiziksel özellikleri ve bu özellikleri ile oluşan çevrenin dönemin sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel yapılanmasını, yaşam biçimini yansıtarak bir arada bulunduran ve bu açılardan doku bütünlüğü gösteren alanlardır.

### 2.1.2. 2873 Sayılı Kanun

**Tarihi Sit:** Milli tarihimiz ve askeri harp tarihi açısından önemli tarihi olayların cereyan ettiği ve doğal yapısıyla birlikte korunması gerekli alanlardır.

**Milli Park:** Bilimsel ve estetik bakımından, milli ve milletlerarası ender bulunan tabii, kültürel kaynak değerleri ile koruma, dinlenme ve turizm alanlarına sahip tabiat parçalarıdır.

**Tabiat Parkı:** Bitki örtüsü ve yaban hayatı özelliğine sahip, manzara bütünlüğü içerisinde halkın dinlenme ve eğlenme sine uygun tabiat parçalarıdır.

**Tabiat Anıtı:** Tabiat ve tabiat olaylarının meydana getirdiği özelliklere ve bilimsel değere sahip milli park esasları dahilinde korunan yöreler veya objelerdir. Bu objeler bazen bir ağaç olduğu gibi bazen de bir kaya, bir peribacası, bir çağlayan veya bir çavlan olabilir.

**Tabiat Koruma Alanı:** Bilim ve eğitim bakımından önem taşıyan, nadir, tehlikeye maruz veya kaybolmaya yüz tutmuş ekosistemler, türler ve tabii olayların meydana getirdiği seçkin örnekleri ihtiva eden ve mutlak korunması gerekli olup, sadece bilim ve eğitim amaçlarıyla kullanılmak üzere ayrılmış tabiat parçalarıdır.

### 2.1.3. 2872 Sayılı Kanun ve 383 Sayılı KHK

**Özel Çevre Koruma Bölgesi:** Özel Çevre Koruma Bölgesi olarak ilan edilmiş bölgeleri çevre kirlenmesi ve bozulmasına karşı korumak, bu alanların doğal güzelliklerinin ve tarihi değerlerinin gelecek nesillere ulaşmasını garanti altına almak için oluşturulan bölgelerdir.

### 2.1.4. 2634 Sayılı Kanun

**Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgeleri:** Tarihi ve kültürel değerlerin yoğun olarak yer aldığı ve/veya turizm potansiyelinin yüksek olduğu yöreleri korumak, kullanmak, sektörel kalkınmayı ve plânlı gelişimi sağlamak amacıyla değerlendirmek üzere sınırları Bakanlığın önerisi ve Bakanlar Kurulu kararıyla tespit ve ilân edilen bölgelerdir.

## 2.2. Koruma Mevzuatı

Doğal ve kültürel varlıkların korunması ile ilgili Anayasanın 63 üncü maddesinde “Devlet, tarih, kültür ve tabiat varlıklarının ve değerlerinin korunmasını sağlar, bu amaçla destekleyici ve teşvik edici tedbirleri alır. Bu varlıklar ve değerlerden özel mülkiyet konusu olanlara getirilecek sınırlamalar ve bu nedenle hak sahiplerine yapılacak yardımlar ve tanınacak muafiyetler kanunla düzenlenir.” hükmü yer almaktadır. Türkiye’de bu hüküm doğrultusunda yapılan yasal düzenlemelerle doğal ve kültürel varlıkların korunması amaçlanmaktadır. Doğal ve kültürel varlıkların korunmasına yönelik yapılan yasal düzenlemelerin bazıları aşağıda yer almaktadır:

1. 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu
2. 2872 sayılı Çevre Kanunu
3. 2873 sayılı Milli Parklar Kanunu
4. 3621 sayılı Kıyı Kanunu,
5. 6831 sayılı Orman Kanunu
6. 2658 sayılı Dünya Kültürel ve Doğal Mirasının Korunmasına Dair Sözleşmeye Türkiye Cumhuriyetinin Katılmasının Uygun Bulunduğu Hakkındaki Kanun ve Sözleşme
7. 3194 sayılı İmar Kanunu
8. 5366 sayılı Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun
9. 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu
10. 5393 sayılı Belediye Kanunu
11. 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkındaki Kanun
12. 3534 sayılı Avrupa Mimari Mirasının Korunması Sözleşmesinin Onaylanmasının Uygun Bulunduğu Hakkındaki Kanun
13. Avrupa Peyzaj Sözleşmesinin Onaylanmasının Uydun Bulunduğuna Dair Kanun
14. 4342 sayılı Mera Kanunu
15. 4533 sayılı Gelibolu Tarihi Milli Parkı Kanunu
16. 7044 sayılı Aslında Vakıf Olan Tarihi ve Mimari Kıymeti Haiz Eski Eserlerin Vakıflar Umum Müdürlüğüne Devrine Dair Kanun
17. 3213 sayılı Maden Kanunu
18. 2960 sayılı Boğaziçi Kanunu
19. 644 sayılı Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

## 2.3. İlgili Kurum Ve Kuruluşlar

### 2.3.1.Mülkiyet Yönünden

- a. Maliye Bakanlığı (Milli Emlak Genel Müdürlüğü)
- b. Vakıflar Genel Müdürlüğü
- c. Tüzel Kişiler
- d. Gerçek Kişiler

### 2.3.2. Koruma Kanunlarının Verdiği Yetki Yönünden

- a. Kültür ve Turizm Bakanlığı Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü
  - Kültür Varlıklarını Koruma Yüksek Kurulu
  - Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurulu
- b. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü
  - Tabiat Varlıklarını Koruma Merkez Komisyonu
  - Tabiat Varlıklarını Koruma Bölge Komisyonu
- c. Orman ve Su İşleri Bakanlığı (Milli Parklar Genel Müdürlüğü)
  - Orman Genel Müdürlüğü

### 2.3.3. Görev Alanları Yönünden

- a. TBMM Milli Saraylar Daire Başkanlığı
- b. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
- c. İçişleri Bakanlığı (Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü)
- d. İçişleri Bakanlığı Jandarma Genel Komutanlığı
- e. Dışişleri Bakanlığı
- f. Milli Savunma Bakanlığı
- g. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (Maden İşleri Genel Müdürlüğü)
- h. Orman ve Su İşleri Bakanlığı Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü
- i. Kültür ve Turizm Bakanlığı (Yatırımlar ve İşletmeler Genel Müdürlüğü)
- j. Belediyeler
- k. Üniversiteler
- l. Meslek Odaları ve Birlikleri (TOBB, TZOB, TMMOB vb)
- m. Sivil Toplum Kuruluşları (TEMA, ÇEKÜL vb)

## 3. DOĞAL VE KÜLTÜREL VARLIKLAR YÖNETİM SİSTEMİ

Günümüzde, doğal ve kültürel kaynakların sürdürülebilir bir biçimde yönetilmesi, ulusal ve uluslararası özelliklere sahip alanların çeşitli sınıflar altında koruma- kullanma dengesi içinde birtakım yasal düzenlemelerle korunması ve sınırlı düzeyde rekreasyona açılması korunan alanlar yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 2003:257-258).

Bu çerçevede Türkiye’de de doğal ve kültürel varlıkların korunmasına ilişkin birçok kanun çıkartılarak gerekli yasal düzenlemeler yapılmaya çalışılmıştır. Yürürlükteki mevzuat çerçevesinde koruma altına alınan doğal ve kültürel varlıklar, Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliğinin Ek 5 bölümünde “*Duyarlı Yörelere*” başlığı altında aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

### 3.1. Ülkemiz Mevzuatı Uyarınca Korunması Gereken Alanlar

1. 2873 sayılı Milli Parklar Kanununun 2. maddesinde tanımlanan ve bu kanunun 3. maddesi uyarınca belirlenen Milli Parklar, Tabiat Parkları, Tabiat Anıtları ve Tabiat Koruma Alanları,

2. 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanununun 2. maddesinin “a-Tanımlar” bendinin 1., 2., 3., ve 5. alt bentlerinde “Kültür Varlıkları”, “Tabiat Varlıkları”, “Sit” ve “Koruma Alanı” olarak tanımlanan aynı kanun ile 3386 sayılı kanunun ve 5226 sayılı kanunun ilgili maddeleri uyarınca tespit ve tescili yapılan alanlar,

3. 3167 sayılı Kara Avcılığı uyarınca Çevre ve Orman Bakanlığı Merkez Av Komisyonu tarafından her yıl açıklanan kararlarda yer alan yaban hayatı türlerinin yaşam ortamı olan alanlar,

4. 1380 sayılı Su Ürünleri Kanunu’nun 2. maddesinde açıklanan “Su Ürünleri İstihsal Sahaları”nın çevresindeki kıyıları,

5. 2872 sayılı Çevre Kanunu gereğince yürürlüğe konan Su Kirliliği yönetmeliğinin 19. ve 20. maddesinde tanımlanan alanlar,

6. 2872 sayılı Çevre Kanunu gereğince yürürlüğe konan Hava Kalitesinin Korunması yönetmeliğinin 49. maddesinde tanımlanan “Hassas Kirlenme Bölgeleri”,

7. 2872 sayılı Çevre Kanunu’nun 9. maddesi uyarınca Bakanlar Kurulu tarafından “Özel Çevre Koruma Bölgeleri” olarak tespit ve ilan edilen alanlar,

8. 2960 sayılı Boğaziçi Kanunu’na göre koruma altına alınan alanlar,

9. 6831 sayılı Orman Kanunu’na uyarınca orman alanı sayılan alanlar,

10. 4342 sayılı Mera Kanunu gereği mera alanı sayılan alanlar,

11. 30.01.2002 tarihli ve 24656 sayılı Resmi Gazete de yayımlanan Sulak Alanların Korunması yönetmeliğinde belirtilen alanlar,

12. 3573 sayılı Zeytinciliğin Islahı ve Yabanilerinin Aşılattırılması Hakkındaki Kanunda belirtilen yerler,

### **3.2. Ülkemizin Taraf Olduğu Uluslararası Sözleşmeler Uyarınca Korunması Gerekli Alanlar**

1. Bern Sözleşmesi uyarınca korumaya alınan alanlar (Avrupa’nın Yaban Hayatını ve Yaşama Ortamlarını Koruma Sözleşmesi),

2. Barcelona Sözleşmesi uyarınca korunan alanlar (Akdeniz’in Kirlenmeye Karşı Korunması Sözleşmesi),

a. “Akdeniz de Özel Koruma Alanlarının Korunmasına Ait Protokol” gereği “Özel Koruma Alanı” olarak belirlenmiş alanlar,

b. “Cenova Deklerasyonu” gereği seçilmiş ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı tarafından yayımlanan “Akdeniz de Ortak Öneme Sahip 100 Kıyısal Tarihi Sit” listesinde yer alan alanlar,

c. Cenova Deklerasyonunun 17. maddesinde yer alan “Akdeniz’e Has Nesli Tehlikede Olan Deniz Türleri”nin yaşama ve beslenme ortamı kıyısal alanlar,

3. “Dünya Kültür ve Tabiat Mirasının Korunması Sözleşmesi”nin 1. ve 2. maddeleri gereğince Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından koruma altına alınan “Kültürel Miras” ve “Doğal Miras” statüsü verilen kültürel, tarihsel ve doğal alanlar,

4. Ramsar Sözleşmesi uyarınca korunan alanlar, (Özellikle Su Kuşları Yaşama Ortamı Olarak Uluslararası Öneme Sahip Islak Alanlar)



### 3.3. Korunması Gerekli Diğer Alanlar

- a. Tarım Alanları; tarımsal kalkınma alanları, sulanan 1., 2., 3. ve kuru şartlarda 1. ve 2. sınıf tarım alanları ve özel ürün alanları,
- b. Sulak Alanlar; derinliği 6 m'yi geçmeyen tatlı, acısulu ve tuzlu göl, dalyan, akarsu, sazlık, bataklık ve turbiyertler ile bu alanların kıyı kenar çizgisinden itibaren kara tarafına doğru ekolojik açıdan sulak alan etkisinde kalan yerler,
- c. Göller,
- d. Doğal Karakteri korunması gerekli alanlar (endemik türlerin yaşam alanları, biyogenetik rezerv alanları, özellikli jeolojik ve jeomorfolojik oluşumların bulunduğu alanlar ve benzeri alanlar)

### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yukarıda da belirtildiği gibi, ülkemizde doğal ve kültürel varlıkların yönetimi ve korunması amacıyla gerekli yasal düzenlemeler yapılarak yürürlükteki mevzuat doğrultusunda koruma alanları tesis edilmiş ve edilmektedir. Koruma mevzuatı çerçevesinde koruma alanlarıyla ilgili standartların tanımlanamaması nedeniyle bazı koruma alanlarında koruma statüsü birden çok yasal dayanağa sahip olabilmektedir. Bu durum farklı amaçlara yönelik olarak koruma altına alınan doğal ve kültürel varlıkların yönetiminde kaotik bir ortama yol açabilmektedir. Koruma kanunlarındaki benzer amaç, tanımlar ve birbiriyle çelişen hükümler nedeniyle (milli parklar kanunu- milli park, tabiat parkı vb; kültür ve tabiat varlıklarını koruma kanunu-sit; kültür varlığı, tabiat varlığı vb; çevre kanunu-özel çevre koruma bölgesi; orman kanunu; kıyı kanunu; turizmi teşvik kanunu-kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgeleri,turizm merkezi) zaman zaman kamu kurum, kuruluş ve kurullar arasında yetki karmaşası yaşanmaktadır. Bu durum koruma alanlarının kaynak değerlerine ve özelliklerine göre yeniden tanımlanmaları gereğini gündeme getirmektedir.

Doğal varlıkları kültürel ve arkeolojik varlıklardan tümüyle ayıran bir yaklaşım, koruma politikalarında ve uygulamalarında telafisi güç zararlara yol açabilecektir. Bu nedenle, mevcut tüm doğal sit alanlarının Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na devrinin koruma sürecinde önemli sorunlara yol açacağı düşünülmektedir. Örneğin Pamukkale, Sümela Manastırı, Kekova vb. gibionemle korunması gerekli alanlarda doğal, kültürel ve tarihsel varlıklar bir arada yer almaktadır. Bu durum doğal, kültürel, tarihsel ve arkeolojik varlıklar ile değerlerin bütüncül bir yaklaşım içinde ele alınmasını ve korunmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle doğal ve kültürel varlıkların gözetildiği yeni bir tanımlamanın, koruma anlayışı çerçevesinde aynı kanun kapsamında değerlendirilmesini sağlayacak yeni açılımların ve yaklaşımların tercih edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bunun yanında, imar, maden, enerji, ulaştırma, sanayi, ticaret, turizm, tarım, orman gibi doğal ve kültürel varlıklar üzerinde etkin olan sektörlerin kanun ve yönetmeliklerinde, doğal ve kültürel varlıkların korunması ilkesi yer almalı ve ilgili kurumları koruma noktasında bağlayıcı nitelikte hükümler bulundurulmalıdır.

Diğer taraftan sahip oldukları ulusal ve uluslararası kaynak değerleri ve özellikleri nedeniyle Milli Park, Sit Alanı, Özel Çevre Koruma Bölgesi (Özel Koruma Alanı) gibi korunması gerekli varlık olarak tespit ve tescil edilen, ulusal ve uluslararası öneme sahip koruma alanlarında, farklı bir yönetim modelinin uygulanması, koruma sürecinin başarılı olabilmesi açısından son derece önemlidir.

Özellik arz eden bu alanlarda, bugünün yönetim modellerinin uygulanması, günümüzde var olan ve çoğunlukla yetki karmaşasından kaynaklanan sorunların tekrar yaşanmasına neden olacaktır. Bu nedenle Milli Park, Sit Alanı, Özel Koruma Alanı ve diğer korunması gerekli

varlık olarak ilan edilen bölgelerin yönetimi, koruma kararlarını alma noktasında yetkili olan ilgili otorite tarafından yetki ve görev paylaşımı dikkate alınarak ifa edilmelidir. Bu süreçte yerel yönetimlerin ve yerel halkın katılımı mutlak suretle sağlanmalıdır. Bir alan koruma alanı statüsü kazandığında, alan yönetiminin tek otorite tarafından gerçekleştirilmesi, çoğunlukla yetki karmaşasından kaynaklanan sorunların en aza indirgenmesinde önemli bir etken olacaktır.

Bu çerçevede, doğal ve kültürel varlıkların korunması ile ilgili olarak; Doğal ve Kültürel Varlıkları Koruma Kanunu adıyla, korumayla ilgili temel kanun yeniden düzenlenmeli ve diğer koruma kanunları temel kanunla (Doğal ve Kültürel Varlıkları Koruma Kanunu) uyumlu hale getirilmelidir. Doğal ve Kültürel Varlıkları Koruma Kanunu çerçevesinde koruma ilke kararları alan, uygulamaları yönlendiren ve denetleyen Doğal ve Kültürel Varlıkları Koruma Kurumu adı altında özerk bir kurum yapılandırılmalıdır.

Yukarıda açıklanan yeniden yapılanmanın etkin uygulanabilmesi amacıyla öncelikle doğal ve kültürel varlıkların bütüncül yaklaşım içinde korunabileceği düşüncesinden hareketle, sürdürülebilirlik olgusu çerçevesinde, koruma-kullanma dengesi gözetilerek yeni yaklaşımlara gereksinim olduğu düşünülmektedir. Bu amaçla ülkemizdeki mevcut koruma statüleri uluslararası düzeyde kabul görmüş koruma kriterleri esas alınarak sadeleştirilmeli ve kanun ile belirlenecek kriterlere uygun olmayan doğal ve kültürel varlıkların bulunduğu alanlar ayıklanarak gerçek anlamda korunması gerekli alanlarda etkin bir koruma sağlanmalıdır.

#### KAYNAKLAR

- ERDOĞAN, N. (2003). *Çevre ve (eko) turizm*, Ankara: Erk Yayınevi
- GÜRPINAR, E. (2001). "Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Üzerine", İstanbul: İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No:23-24, Ekim 2000-Mart 2001.
- MADRAN, E. (2000). Türkiye Cumhuriyeti'nin 75. Yılında Kültürel Varlıkların Korunması, *Türkiye Cumhuriyeti'nin 75. Yılında Bilim "Bilanço 1923-1998" Ulusal Toplantısı*, Ankara: TÜBA.
- MADRAN, E. (2000). Taşınmaz Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Mevzuatının Gelişimi ve Yargısal Denetim, *Mekân Planlama ve Yargı Denetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi
- MADRAN, E. ve ÖZGÖNÜL, N. (2005). *Doğal ve Kültürel Varlıkların Korunması*, Ankara: TMMOB Mimarlar Odası Yayını.
- SÖNMEZ, K. (2005). Doğal ve Kültürel Varlıklar Yönetimi ve Koruma Politikaları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- T.C. Kültür Bakanlığı, (1996). Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü, *Taşınmaz Kültür ve Tabiat Varlıkları Mevzuatı*, Ankara.
- T.C. Kültür Bakanlığı, (1996). Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü, *Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Yüksek Kurulu İlke Kararları*, Ankara.

**BÖLGESEL KALKINMADA MALİ DESTEKLER VE TEŞVİKLER:  
KALKINMA AJANSLARININ ROLÜ**

**Doç. Dr. Burcu Yavuz Tiftikçigil**

Gedik Üniversitesi  
burcu.tiftikcigil@gedik.edu.tr

**ÖZET**

Bölgesel kalkınma politikaları dönemler dahilinde içerik ve yöntem açısından değişiklik gösterse de bölgesel kalkınma farklılıkları ve bu farklılıkların giderilmesine yönelik uygulamalar her zaman politika yapıcılarının gündeminde olmuştur.1980’lerde küreselleşme süreciyle önemini yitiren bölgesel kalkınma politikaları, 1990’lara gelindiğinde yerele özgü faaliyetlerin öneminin artması ile birlikte yepyeni bir kapsamda ve “yönetişim” anlayışı çerçevesinde tekrar gündeme gelmiştir. Bu süreci yöneten kurumlar olarak da ‘bölgesel kalkınma ajansları’ ortaya çıkmıştır.Türkiye’de 2006-2009 yılları arasında kurulan ‘Kalkınma Ajansları’, bölgesel eşitsizliklerin giderilmesi ve bölgesel kalkınmanın sağlanması amacıyla çeşitli mali destek ve teşvikler sağlamaktadır. Bölgesel/yerel kalkınmada mali destek ve teşvik sağlayan diğer bir mekanizma ise yatırım teşvik programıdır.Bu çerçevede çalışmanın amacı Kalkınma Ajansları ve Yatırım Teşvik Sistemi tarafından sağlanan bölgesel mali destek ve teşvikleri belirlemek ve Kalkınma Ajansları’nın bu süreçteki rollerine ilişkin tespitlerde bulunmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Bölgesel Kalkınma, Mali Destek, Teşvik, Kalkınma Ajansları, Yatırım Destek Fonları

**FINANCIAL SUPPORT AND INCENTIVES PROVIDED FOR REGIONAL  
DEVELOPMENT: THE ROLE OF DEVELOPMENT AGENCIES**

**ABSTRACT**

Although regional development policies differ from one another in terms of content and methodology in different periods, differences in regional development and the practices followed to eliminate these differences have always been on the agendas of policy makers. Regional development policies have lost importance with the rise of globalization in 1980s, however they have become part of agendas within the framework of “governance” with the increase of the importance of local activities in 1990s. ‘Regional development agencies’ have emerged as the institutions governing this process. In Turkey, the ‘Development Agencies’ established between 2006-2009 offer various financial support and incentives to eliminate regional inequalities and to achieve regional development. Another mechanism that offers financial support and incentives in regional/local development is the investment incentive program.The purpose of this study is to identify not only the regional financial support and incentives offered by Development Agencies and the Investment Incentive System but also the roles of Development Agencies within this process.

**Keywords:** Regional Development, Fiscal Support, Incentive, Development Agencies, Investment Support Funds

## 1. GİRİŞ

II. Dünya Savaşı sonrası dönemde en önemli çalışma alanlarından biri olan bölgesel kalkınma teori ve politikaları 1980'lerde yeni liberal politikaların uygulamaya konulmasıyla gündemden düşmüştür. Fakat 1990'lara gelindiğinde ise bölgelerin ulusal kalkınmada rolünün tekrar gündeme gelmesi ve buna bağlı olarak yerele özgü faaliyetlerin öneminin artması ile birlikte, yepyeni bir bakış açısıyla tekrar gündeme gelmiştir. Bu dönemde 'yönetişim' anlayışı çerçevesinde bölgesel kalkınmanın sağlanmasından sorumlu olarak merkezi devletin yerini 'Bölgesel Kalkınma Ajansları' almaya başlamıştır.

1990 sonrası dönemde her bölgenin farklı gelişme potansiyelinin olduğu, dolayısıyla merkezi devlet tarafından uygulanan tek tip kalkınma anlayışının terk edilmesi gerektiği üzerine bir uzlaşma söz konusu olmuştur. Bu anlayışa göre "yukarıdan-aşağıya" (top-down) yönetim sistemi yerine "aşağıdan-yukarıya" (down-top) yönetim sistemi, topyekün ulusal kalkınmanın anahtarıdır. Bu sistemde farklı gelişme dinamiklerine sahip bölgeler kendi gelişme eksenlerine göre teşvik edilmeli ve yönlendirilmedir.

Bölgeler arasındaki kalkınmışlık farklılıklarının giderilmesi Türkiye'nin önde gelen ekonomi politikaları arasında yer almaktadır. Türkiye'de bu sorunun giderilmesi için çeşitli dönemlerde çok farklı politika araçları uygulanmıştır. Bu araçlardan biri de 'mali destek ve teşvikler'dir.

Türkiye'de 2000'li yıllardan itibaren "aşağıdan-yukarıya" yönetim anlayışı benimsenmiştir. Bölgelerin stratejik planlarının yapılması, bölgelerde koordinasyonun sağlanması ve yönetim anlayışının oluşturulması amacıyla da 2005 yılında 26 adet Düzey 2<sup>1</sup> bölgesinde Kalkınma Ajansları kurulmaya başlanmıştır (Tablo 1).

Kalkınma ajansları bölgesel kalkınmanın teşvik edilmesi amacıyla doğrudan finansman desteği, faiz desteği ve faizsiz kredi desteği adı altında çeşitli mali destekler sağlamaktadırlar. Kalkınma ajanslarının sağladığı mali teşvikler dışında merkezin sağladığı mali destek ve teşvikler bulunmaktadır. Bu çerçevede Türkiye'de yürürlükte olan 'Yatırım Teşvik Programı'nda genel, bölgesel, büyük ölçekli ve stratejik yatırımlar adı altında teşvik mekanizmaları uygulanmaktadır. Bölgesel Teşvik Uygulaması, ekonomik ve sosyal kalkınmışlık açısından sınıflandırılmış altı bölgede bu bölgelerin ekonomik potansiyelleri ve özellikleri dikkate alınarak belirlenmiş çeşitli sektörlerle yönelik bir destek sistemidir (Tablo 3). Destek unsurları arasında; KDV istisnası, gümrük vergi muafiyeti, vergi indirim, sigorta primi işveren hissesi desteği, yatırım yeri tahsisi, faiz desteği, sigorta primi desteği (işçi hissesi) ve gelir vergisi stopajı desteği yer almaktadır.

Sağlanan bu desteklerin tek bir elden yönetilmesinde, desteklenecek sektörlerin ve destek unsurlarının belirlenmesinde kalkınma ajanslarının önerilerinin dikkate alınmasında fayda vardır. Çünkü kalkınma ajansları bölgesel planlamayı, bölgesel kalkınma stratejilerini ve eksenlerini belirleyen işlevsel bir yapı olarak tasarlanmıştır. Bu şekilde merkezden sağlanan homojen yapıdaki teşviklerin heterojenleştirilmesi yani, bölgesel hassasiyetlere ve bölgesel büyüme dinamiklerine göre dağılması söz konusu olabilir.

Bu çerçevede çalışmanın amacı merkez ve bölge yönetimleri tarafından sağlanan mali destek ve teşvikleri tanımlamak ve bölgesel kalkınmanın sağlanması açısından bu desteklerin dağıtılmasında kalkınma ajanslarının rollerine ilişkin tespitlerde bulunmaktadır.

---

<sup>1</sup>AB'ye uyum süreci çerçevesinde NUTS (Nomenclature of Territorial Units for Statistics – İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması) sistemi 22 Eylül 2002 tarih ve 4720 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilmiştir. 12 adet Düzey 1, 26 adet Düzey 2 ve 81 adet (il düzeyinde) Düzey 3 bölgesi tanımlanmıştır.

## 2.TÜRKİYE'DE BÖLGELER ARASINDAKİ KALKINMA FARKLARI VE BÖLGESEL POLİTİKA GEREĞİ

Türkiye’de bölgesel kalkınma politikaları merkezi yönetim tarafından ele alınan önemli konuların başında gelmektedir. Türkiye’de bölgeler arası dengesizliklerin nedenleri genel olarak üç başlık altında ele alınabilir: Bunlar tabii ve coğrafi farklılık, ekonomik farklılık ve sosyal farklılıktır.

Türkiye’de üç açıdan da bölgeler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Türkiye’nin doğu ve batı bölgelerinin coğrafi koşullarındaki farklılıkların bir sonucu olarak batı bölgeleri daha verimli ve ekonomik açıdan daha kalkınmış bölgelerdir. Ayrıca Türkiye’de özellikle geri kalmış bölgelerde ekonominin geleneksel yapısı ve hızlı nüfus artışı istihdam olanaklarını azaltmakta, bu durum da büyük şehirlere yoğun bir göçe neden olmaktadır. Geri kalmış bölgelerdeki eğitim seviyesinin düşüklüğü bu bölgelerde eğitimin başat aktör olduğu sektörlerin gelişimini engellemektedir. Bu çerçevede Türkiye’de özellikle geri kalmış bölgelerin ekonomik kalkınmasını sağlamak üzere mali destek ve teşviklere ihtiyaç vardır. Gelişmekte olan ya da göre kalkınmış bölgelerde ise var olan yapıyı sürdürebilmek adına yine bu tür desteklere ihtiyaç duyulmaktadır (Yavuz Tiftikçigil, 2010: 99-100).

Türkiye’de bölgeler arasında ekonomik kalkınma açısından farklar Tablo 1’de görülmektedir. Tablo 1’de Düzey 2 istatistiki bölge birimleri sınıflamasına göre bölgelerin gayri safi katma değerleri (GSKD), sektörel dağılımları ve kişi başına düşen GSKD değerleri yer almaktadır. Bu değerlere göre son sıraları Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgeleri’ndeki iller almaktadır.

**Tablo 1: Türkiye’de Düzey 2 Bölgeleri Ekonomik Göstergeleri-Kalkınma Sıralamaları**

İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması (Düzey 2)	Cari Fiyatlarla Bölgesel GSKD, Temel Fiyatlarla; 2011 (000 TL)	Sektörlerin Gayri Safi Katma Değer İçindeki Payları; 2011			Kişi başına GSKD (TL); 2011	Sıra
		Tarım Agriculture	Sanayi Industry	Hizmetler Services		
TR Türkiye	1 150 453 139	9,0	27,5	63,5	9.244	
TR10 İstanbul	312 437 660	0,2	27,4	72,4	13.865	1
TR21 Tekirdağ, Edirne, Kırklareli	31 168 871	9,7	39,1	51,2	12.029	5
TR22 Balıkesir, Çanakkale	24 647 513	22,3	22,2	55,4	8.954	8
TR31 İzmir	75 922 162	5,4	26,9	67,7	11.443	6
TR32 Aydın, Denizli, Muğla	40 106 739	16,7	22,8	60,5	8.668	9
TR33 Manisa, Afyon, Kütahya, Uşak	41 304 909	19,0	35,9	45,2	8.283	11
TR41 Bursa, Eskişehir, Bilecik	73 528 126	5,6	41,1	53,4	12.126	4
TR42 Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova	72 270 948	6,9	36,1	57,1	13.138	2
TR51 Ankara	99 304 709	2,8	25,7	71,5	12.259	3
TR52 Konya, Karaman	26 967 317	22,5	23,6	53,9	7.118	13
TR61 Antalya, Isparta, Burdur	45 746 298	16,6	13,3	70,2	10.122	7
TR62 Adana, Mersin	45 529 304	14,7	21,0	64,2	7.232	12
TR63 Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye	29 790 758	14,4	27,5	58,1	5.904	19
TR71 Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir	17 775 668	22,7	22,9	54,4	7.087	14
TR72 Kayseri, Sivas, Yozgat	26 306 909	15,3	30,0	54,7	6.675	16
TR81 Zonguldak, Karabük, Bartın	14 702 618	6,0	39,7	54,3	8.536	10
TR82 Kastamonu, Çankırı, Sinop	8 198 649	23,1	20,1	56,9	6.594	18
TR83 Samsun, Tokat, Çorum, Amasya	30 943 620	18,5	21,8	59,7	6.762	15
TR90 Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane	28 046 924	12,7	23,1	64,2	6.652	17
TRA1 Erzurum, Erzincan, Bayburt	10 592 427	17,4	20,0	62,7	5.901	20
TRA2 Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan	7 685 179	24,8	14,0	61,2	4.001	25
TRB1 Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli	16 047 989	14,0	22,8	63,2	5.820	21
TRB2 Van, Muş, Bitlis, Hakkari	11 989 848	23,0	15,2	61,8	3.515	26
TRC1 Gaziantep, Adıyaman, Kilis	20 288 517	10,5	32,0	57,5	4.952	22
TRC2 Şanlıurfa, Diyarbakır	23 258 247	24,0	19,0	57,0	4.282	24
TRC3 Mardin, Batman, Şırnak, Siirt	15 891 229	17,3	28,8	53,9	4.689	23

**Kaynak:** TÜİK, 2015.,GSKD: Gayri Safi Katma Değer

### 3. BÖLGESEL YATIRIM TEŞVİK UYGULAMALARI

Türkiye’de bölgeler arası kalkınmışlık farkına neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunların başında iklim, coğrafi yapı, eğitim, göç ve tüm faktörlere bağlı olarak ekonomik faaliyetlerin coğrafi dağılımı gelmektedir. Bu sorunların ortadan kalkması için bölgeler bazında çeşitli mali destek ve teşvikler verilmektedir. Türkiye’de teşvik ve mali destek sağlanan konular arasında çeşitli vergi muafiyet ve istisnaları, yatırım destekleri, kredi destekleri, Ar-Ge ve inovasyon destekleri ve reklam-tanıtım destekleri gelmektedir (Tablo 2).

**Tablo 2: Türkiye’de Teşvik ve Mali Destek Sağlanan Konular**

Gümrük vergisi muafiyeti	Katma Değer Vergisi İstisnası	Gelir vergisi stopajı desteği	Sigorta primi işveren hissesi desteği
Yatırım yeri tahsis	Kredi faiz desteği	Kurumlar vergisi veya gelir vergisi indirimi	Organize sanayi bölgelerine verilen destekler; emlak vergisi, KDV, kurumlar vergisi vb.
Sanayi sitelerine verilen destekler	Teknoloji geliştirme bölgelerine sağlanan destekler	Genel destek programı; fuar, yurt dışı gezisi, tanıtım, eğitim, danışmanlık vb. destekler	Ar-Ge, İnovasyon destek programı; işlik, kira, makine, personel, sermaye vb. destekler.
Girişimcilik destek programı; kuruluş, makine, sabit yatırım vb. destekler.	Kobi proje destek programı; makine, hammadde, yazılım, vb destekler.	Yurt içi ve yurt dışı seyahat destekleri; saha çalışmaları, konferans katılımı, vb. destekler.	Reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin destekler
Vergisel destek programları; yatırım indirimi istisnası, Ar-Ge indirimi vb. destekler	Eximbank kredi programları, Avrupa Yatırım Bankası kaynaklı yatırım kredileri	Organik tarım ve iyi tarım desteği, tarım ve hayvancılığa yönelik destekler	Kalkınma ajansları aracılığıyla yürütülen mali ve teknik destekler

**Kaynak:** KOBİ Denetim, 2016.

Türkiye’de teşvikler genel ve bölgesel teşvik uygulamaları, büyük ölçekli yatırımlar ve stratejik yatırımlar adları altında uygulanmakta olup teşvik belgesi için başvurular Ekonomi Bakanlığı’na yapılmaktadır. Bölgesel mali destek ve teşvik uygulamaları kapsamında her bölgede desteklenecek sektörler, bölgenin kalkınma potansiyeli, büyüme yörüngesi, yerel ekonomik ölçek büyüklükleri çerçevesinde belirlenmektedir. Bölgelere sağlanacak desteklerin yoğunluğu ise bölgelerin gelişmişlik düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Asgari sabit yatırım tutarı her sektör ve bölge için ayrı ayrı belirlenmektedir; en düşük tutar Bölge 1 ve 2 için 1 milyon TL iken, bu tutar diğer bölgelerde 500.000 TL’dir (Başbakanlık Türkiye Yatırım ve Destek Ajansı, 2016).

Yatırım Teşvik Programına göre altı bölge belirlenmiştir. 1. Bölge’de yer alan iller ekonomik kalkınma açısından en önde yer alan illerden oluşmaktadır. 1. Bölge’de İstanbul, İzmir, Ankara, Antalya, Bursa, Eskişehir ve Kocaeli bulunmaktadır. 6. Bölgede ise Türkiye’de ekonomik kalkınma sıralamasında en geri kalmış iller yer almaktadır. Bu grupta 15 il bulunmaktadır (Tablo 3).

**Tablo 3: Yatırım Teşvik Programına Göre Bölgeler**

1. Bölge	2. Bölge	3. Bölge	4. Bölge	5. Bölge	6. Bölge
Ankara	Adana	Balıkesir	Afyonkarahisar	Adıyaman	Ağrı
Antalya	Aydın	Bilecik	Amasya	Aksaray	Ardahan
Bursa	Bolu	Burdur	Artvin	Bayburt	Batman
Eskişehir	Çanakkale*	Gaziantep	Bartın	Çankırı	Bingöl
İstanbul	Denizli	Karabük	Çorum	Erzurum	Bitlis
İzmir	Edirne	Karaman	Düzce	Giresun	Diyarbakır
Kocaeli	Isparta	Manisa	Elazığ	Gümüşhane	Hakkari
Muğla	Kayseri	Mersin	Erzincan	Kahramanmaraş	Iğdır
	Kırklareli	Samsun	Hatay	Kilis	Kars
	Konya	Trabzon	Kastamonu	Niğde	Mardin
	Sakarya	Uşak	Kırıkkale	Ordu	Muş
	Tekirdağ	Zonguldak	Kırşehir	Osmaniye	Siirt
	Yalova		Kütahya	Sinop	Şanlıurfa
			Malatya	Tokat	Şırnak
			Nevşehir	Tunceli	Van
			Rize	Yozgat	Bozcaada ve Gökçeada
			Sivas		
<b>8 il</b>	<b>13 il</b>	<b>12 il</b>	<b>17 il</b>	<b>16 il</b>	<b>15 il</b>

**Kaynak:** Ekonomi Bakanlığı, 2016a. \* Bozcaada ve Gökçeada İlçeleri Hariç

Tablo 4’de belirlenen altı bölgeye sağlanan destek unsurları yer almaktadır. Görece geri kalmış bölgelere sağlanan desteklerin daha geniş süreli, miktar olarak daha fazla ve çeşitli olduğu görülmektedir. Örneğin; vergi indirim oranı 1. Bölge’de % 50 seviyesindeyken, bu oran 6. Bölge’de % 90 seviyesine çıkmaktadır. Sigorta primi desteği ilk beş bölgede yokken, 6. Bölgeye uygulanmaktadır.

Ekonomi Bakanlığı’nın verilerine göre bölgesel teşvik uygulamaları çerçevesinde, 20 Haziran 2012 tarihinden Mart 2016 sonuna kadar 17.446 adet yatırım teşvik belgesi düzenlenmiştir. Bu belgelerin 9.406 adedi Bölgesel, 68 adedi Büyük Ölçekli, 7.948 adedi Genel ve 24 adedi ise Stratejik teşvik uygulamaları kapsamındadır (Tablo 5). Miktar açısından incelendiğinde yatırım teşvik belgelerinde öngörülen toplam 331,2 milyar TL’lik sabit yatırım tutarının 131,6 milyar TL’si Bölgesel, 51,8 milyar TL’si Büyük Ölçekli, 116,4 milyar TL’si Genel iken 31,5 milyar TL’si Stratejik mahiyettedir (Ekonomi Bakanlığı Yatırım Teşvik 2016c: 6).

**Tablo 4: Bölgesel Teşvik Uygulamasında Sağlanan Destekler**

Bölgesel Teşvik Uygulamasında Sağlanan Destekler							
Destek Unsurları		BÖLGELER					
		1	2	3	4	5	6
<b>KDV İstisnası</b>		VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
<b>Gümrük Vergisi Muafiyeti</b>		VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
<b>Vergi İndirimi</b>	Vergi İndirim Oranı	%50	%55	%60	%70	%80	%90
	Uygulanacak Vergi Oranı	%10	%9	%8	%6	%4	%2
	Yatırıma Katkı Oranı	%15	%20	%25	%30	%40	%50
<b>Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği</b>	Uygulama Süresi	2 yıl	3 yıl	5 yıl	6 yıl	7 yıl	10 yıl
	Destek Tutarının Azami Miktarı (Destek Tutarının Sabit Yatırım Tutarına Oranı)	%10	%15	%20	%25	%35	Limitsiz
<b>Yatırım Yeri Tahsis</b>		VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
<b>Faiz Desteği</b>	İç Kredi	YOK	YOK	3 Puan	4 Puan	5 Puan	7 Puan
	Döviz / Döviz Endeksli Kredi			1 Puan	1 Puan	2 Puan	2 Puan
	Azami Destek Tutarı (Bin TL)	YOK	YOK	500	600	700	900
<b>Sigorta Primi Desteği (İşçi Hissesi)</b>		YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	10 yıl
<b>Gelir Vergisi Stopajı Desteği</b>		YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	10 yıl

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı, 2016b.

**Tablo 5: Yatırım Teşvik Belgelerinin Türlerine Göre Karşılaştırılması (20 Haziran 2012-Mart 2016)**

	Bölgesel	Büyük Ölçekli	Genel	Stratejik	TOPLAM
<b>Belge Adedi</b>	9.406	68	7.948	24	<b>17.446</b>
<b>Sabit Yatırım (milyon TL)</b>	131.562	51.805	116.353	31.503	<b>331.223</b>
<b>İstihdam</b>	458.094	15.139	145.170	3.888	<b>622.291</b>

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı, 2016c: 6.

Bu dönemde düzenlenen Yatırım Teşvik Belgelerinin bölgesel dağılımları incelendiğinde I. Bölge'nin % 34, II. Bölge'nin % 18, III. Bölge'nin % 15, IV. Bölge'nin % 11, V. Bölge'nin % 10, VI. Bölge'nin % 11 ve Muhtelif Bölgeler'in % 1 pay aldığı görülmektedir. Öngörülen sabit yatırım tutarı açısından dağılımlarda I. Bölgenin % 35, II. Bölge'nin %16, III. Bölge'nin % 15, IV. Bölge'nin % 10, V. Bölge'nin % 6, VI. Bölge'nin % 5 ve Muhtelif Bölgeler'in % 13 pay aldığı izlenmektedir (Tablo 6). (Ekonomi Bakanlığı, 2016c: 10.).



**Tablo 6: Yatırım Teşvik Belgelerinin Bölgesel Bazda Dağılımı, % (20 Haziran 2012-Mart 2016)**

	I. Bölge	II. Bölge	III. Bölge	IV. Bölge	V. Bölge	VI. Bölge	Muhtelif Bölgeler*	Toplam
<b>Belge Adedi, %</b>	%34	%18	%15	%11	%10	%11	%1	%100
<b>Sabit Yatırım (Milyon TL), %</b>	%35	%16	%15	%10	%6	%5	%13	%100

**Kaynak:** Ekonomi Bakanlığı, 2016c:10.

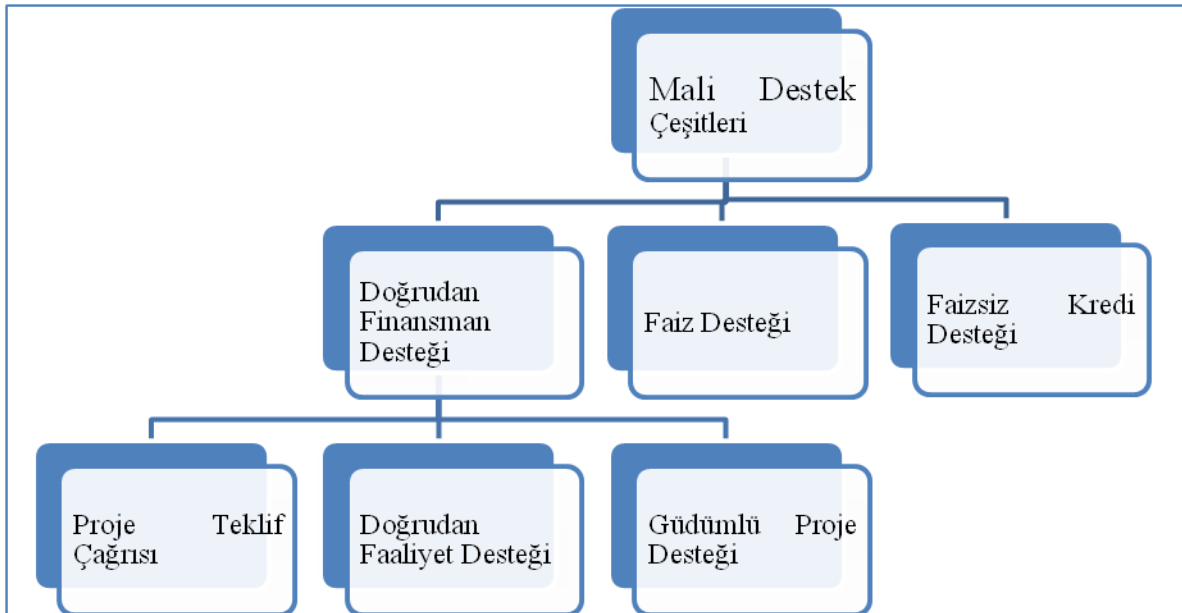
#### 4. KALKINMA AJANSLARININ SAĞLADIĞI MALİ DESTEKLER

Türkiye’de Kalkınma Ajansları 2000’li yıllardan itibaren tartışılan bir konudur. 5449 sayılı “Kalkınma Ajansları’nın Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun Tasarısı” Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) tarafından 25.1.2006 tarihinde kabul edilmiş ve 8.2.2006 tarih ve 26074 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu tarihten itibaren 26 adet Kalkınma Ajansı Düzey 2 Bölgesi’nde kurulmaya başlanmıştır. 2006-2009 yılları arasında 26 ajansın kuruluşu tamamlanmıştır.

5449 sayılı Kanuna göre “Kalkınma Ajansları, Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda, kendine özgü çalışma ve finansman mekanizmasına sahip, kâr amacı gütmeyen, çabuk karar alıp uygulayabilen, merkezi ve yerel idarelerin dışında, kamu, özel sektör ve STK’ları bir araya getiren, Kamu tüzel kişiliğine sahip, düzey 2 bölgeleri esas alınarak Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan kalkınma birimleridir” (AB Bakanlığı, 2016).

Türkiye’de 26 adet Düzey 2 Kalkınma Ajansının sağladığı destekler mali ve teknik destek olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Mali destekler kendi içinde Doğrudan Finansman Desteği, Faiz Desteği ve Faizsiz Kredi Desteği olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

#### Şekil 1:Kalkınma Ajansların Sağladığı Mali Destekler



**Kaynak:** Ata, 2011: 6.

Mali destekler içinde ‘Doğrudan Finansman Desteği’ Kalkınma Ajansları’nın sağladığı en önemli mali destekler arasında yer almaktadır. Doğrudan finansman desteği ise kendi içinde Proje Teklif Çağrısı, Doğrudan Faaliyet Desteği ve GÜdümlü Proje Desteği olarak üçe ayrılmaktadır (Şekil 1).

Faiz desteği, kar amacı güden gerçek ve tüzel kişilerin başvuru rehberinde belirtilen nitelikteki projeleri için, ilgili aracı kuruluşlardan alacakları krediler karşılığında ödeyecekleri faiz giderlerinin, kalkınma ajansı tarafından karşılanmasını öngören karşılıksız destektir. Faizsiz kredi desteği ise, kalkınma ajansı tarafından kar amacı güden gerçek ve tüzel kişilerin başvuru rehberinde belirtilen nitelikteki projeleri için, ilgili aracı kuruluşlar eliyle kredi verilmesini ve bu mali desteğin Kalkınma Ajansları mevzuatında belirtilen usul ve esaslar dahilinde ajansa faiz ödenmeksizin taksitler halinde geri ödenmesini öngören karşılıksız destektir (İZKA, 2016).

Doğrudan Finansman Desteği, Kalkınma Ajansları’nın faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Proje Destek Çağrısı, Ajans tarafından yürütülen belirli bir destek programı kapsamında, nitelikleri net bir şekilde belirlenmiş olan potansiyel başvuru sahiplerinin, önceden belirlenen konu ve koşullara uygun olarak proje teklifi sunmaya davet edilmesidir. GÜdümlü Proje Desteği, proje teklif çağrısı yöntemi uygulanmadan doğrudan destek sağlamaya yönelik olarak; bölge planında öngörülen öncelikler doğrultusunda, konusu ve koşulları ajans öncülüğünde ve yönlendirmesinde belirlenen özel nitelikli model projelerdir. Doğrudan Faaliyet Desteği, Ajansın, bölgenin kalkınması ve rekabet gücü açısından önemli fırsatlardan yararlanılması, bölge ekonomisine yönelik tehdit ve risklerin önlenmesinde acil tedbirlerin alınması ve kritik öneme sahip araştırma, planlama ve fizibilite çalışmaları gibi bölge için önemli olabilecek stratejik eylemlerin başlatılmasına ve gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak olan faaliyetlere verdiği desteklerdir (İSTKA, 2015.)

Kalkınma Bakanlığı tarafından Ajansların faaliyetlerine ilişkin 2010, 2011 ve 2012 yıllarında olmak üzere üç rapor hazırlanmıştır. Rapora göre Ajansların Ağustos 2013 tarihine kadar (Kalkınma Bakanlığı, 2013:89):

- Proje teklif çağrısı mekanizmasıyla projelere tahsis ettikleri hibe destek miktarı 1,6 milyar TL’dir. Eş-f finansman ile bu rakam 3 milyar TL olmaktadır. Proje teklif çağrısına toplamda 27200 proje başvurusu olmuş, bunların 5800 tanesi kabul edilmiştir.
- DFD kapsamında Ağustos 2013 tarihine kadar 33 milyon TL kaynak kullanılmış ve 2580 projeden 751 tanesine destek sağlanmıştır.
- TD kapsamında 13 milyonluk destek sağlanmış; 4050 başvurudan 2200’üne destek verilmiştir.

## **5. KALKINMA AJANSLARININ MALİ DESTEK VE TEŞVİKLERİN DAĞITILMASINDAKİ ROLÜ**

Türkiye’de genel olarak ulusal kalkınma planları kapsamında ele alınan ve merkezi bir yönetim anlayışıyla yönetilen bölgesel kalkınma politikaları Avrupa Birliği’ne (AB) üyelik süresiyle birlikte yönetim, uygulama ve içerik açısından dönüşüme uğramıştır. Özellikle Türkiye’nin 1999 yılında Helsinki Zirvesi’nde AB’ye aday ülke olarak kabul edilmesiyle birlikte yukarıdan aşağıya doğru uygulanan bölgesel kalkınma politikaları terk edilerek, yönetim anlayışı çerçevesinde aşağıdan yukarıya bölgesel kalkınma politikaları uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye’de bölgesel kalkınma sorununa yönelik bu yeni anlayış bölgesel kalkınmanın yeni aktörleri olan kalkınma ajanslarının tartışılmaya başlanmasına neden olmuştur (Yavuz Tiftikçigil, 2015:401).

Türkiye’de 1990’lı yıllara kadar uygulanan bölgesel kalkınma politikaları merkezi yönetim kontrolünde, gelirin yeniden dağılımını sağlamayı esas alan ve sosyal içeriği ağır basan, güvenlik ve kamu hizmetleri gerekleriyle yerine getirilen politikaları (Övgün, 2007: 235). Türkiye, AB’ye giriş süreciyle birlikte teşvik sistemi üzerine oturan bölgesel gelişme politikalarını terk ederek yeni bir uygulama içine girmiştir. AB’nin bütün aday ülkelere benimsediği bu yeni uygulama bölgesel rekabeti ön planda tutmaktadır. İlk olarak VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (BYKP) (1990–1994) bölgesel politikalar oluşturulurken AB bölgesel politikasının ele alınması gündeme gelmiştir. Türkiye’nin AB’ye tam üyelik başvurusunu takip eden bu dönemde, AB politikalarının Türkiye’ye uyarlanması söz konusu olmuştur. VIII. BYKP’de (2001–2005) ise bölgesel gelişme politikalarının AB politikaları ile uyumu için gerekli çalışmalara hız verilmesi ve bölgesel politikalar konusunda başlatılan işbirliğine yönelik çalışmaların yoğunlaştırılması Planın öncelikli hedefleri arasında yer almıştır (Şen, 2004: 46-47).

Fakat uygulamada Türkiye’de merkezden yürütülen bölgesel teşvik mekanizması terk edilmediği görülmektedir. Türkiye’de teşvikler genel, bölgesel teşvik uygulamaları, büyük ölçekli yatırımlar ve stratejik yatırımlar şeklinde uygulanmaktadır. Mali Destekler ise; Ekonomi Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Maliye Bakanlığı, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türkiye İhracat Kredi Bankası (TÜRK EXİMBANK), Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) ve Avrupa Birliği (IPARD) gibi kurum ve kuruluşlar tarafından sağlanmaktadır.

Bölgesel temelde merkez tarafından sağlanan bölgesel mali destek ve teşvik mekanizmasının yanı sıra Kalkınma Ajansları tarafından sağlanan mali destek sistemleri ve araçları bulunmaktadır.

Türkiye’deki bölgeselleşme merkezi yönetimin bir uzantısı olarak ulusal kalkınma, kalkınmanın faydalarının bölgelere eşit dağıtılması ve az gelişmiş bölgelerin sorunlarının giderilmesi felsefesi içerisinde düşünülmüştür (Çalt, 2007: 2). Türkiye’de ayrıca bölgesel kalkınma alanındaki idari yapılanmada oldukça merkeziyetçi bir yapı görülmektedir; bölgesel mevzuat, uygulama ve esaslar merkezi idare tarafından belirlenmektedir.

Merkez sağlanan mali destek ve teşviklerin eleştirildiği bir konu bu tip desteklerin bölgeleri homojen kabul ettiği ve bölgesel farklılıkları gözetmediği yönündedir. Bu bağlamda merkezi desteklerin kalkınma ajansları tarafından yönlendirilmesinde ve kalkınma ajansları tarafından hazırlanan bölgesel stratejik planlara uygun olarak dağıtılmasında faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çünkü aşağıdan-yukarıya (down-top) bölgesel yönetim sistemi; bölgesel farklılıkları dışlayan, tek tip ve oldukça merkeziyetçi bölgesel kalkınma politikalarının yerine uyarlanmış, dinamik bir yapı arz etmektedir. Bu çerçevede bölgesel kalkınmada sorumlu merkezi devletin yerini uygulamada Kalkınma Ajansları almaktadır. Kalkınma ajansları; ‘yönetişim’ anlayışı çerçevesinde belediyeler, sanayi odaları, ticaret odaları, sivil toplum kuruluşları, özel sektör temsilcileri gibi yerel ve bölgesel aktörlerin yer aldığı dinamik bir yönetim birimi olarak tasarlanmıştır.

Türkiye’de 5449 Sayılı Kalkınma Ajansları’nın Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun’un 5. Maddesinde belirtilen Ajansların Görev ve Yetkileri arasında yer alan bazı maddeler şöyledir:

- a) Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- b) Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını bildirmek.
- c) Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
- d) Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.
- e) Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- g) Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek....

Ajansların, yukarıda belirtilen yetki ve görevleri arasında bölgesel planlamayı bölgedeki paydaşlarla birlikte hazırlamak ve planda belirlenen büyüme eksenini çerçevesinde projeleri desteklemek yer almaktadır.

## 6. SONUÇ

Devletlerin müdahale alanlarından biri de bölgesel kalkınma sorunudur. Bu sorunları çözmeye yönelik oluşturulan bölgesel kalkınma politikaları 1990'lı yıllara kadar merkezi devlet tarafından çözülmüştür. 1990'larda belirli bir bölgenin kalkınmasının sorumluluğu merkezi devletinve onun yerel temsilcilerinin tekelinden çıkmıştır. Bölgesel kalkınmanın sağlanması için yerel, bölgesel otoriteler ve STK gibi aktörlerin bir araya gelmesi gerektiği konusunda bir uzlaşma söz konusu olmuştur.

Yeni bölgesel harekette “ortaklık” ya da “ortak hareket etme” en önemli çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu değişimin içinde ortaya çıkan bölgesel kalkınma ajansları bölgesel politikalarını yeni yönetim birimleri olmuştur. Bu ajansların birçoğu birlikte çalışarak, özel sektör organizasyonlarıyla ve aktörleriyle eşgüdümlü projeler yürüterek bölgesel kalkınmanın sağlanmasından sorumlu yeni araçlar olarak tasarlanmışlardır.

Türkiye’de bölgesel kalkınma sorunları yüksek ekonomik ve sosyal maliyetleri nedeniyle önemli bir politika alanını oluşturmaktadır. Türkiye’de bölgeler arasındaki gelişmişlik farkları oldukça belirgindir. Bu sorunu çözmek amacıyla kullanılan araçlardan biri bölgesel mali destek ve teşviklerdir. Bölgelerde merkezi devlet tarafından ve Kalkınma Ajansları tarafından sağlanan mali destek ve teşvikler bulunmaktadır.

Geçmiş dönemde merkezi devlet tarafından sağlanan bölgesel mali destek ve teşvikler bölgeleri homojen/tek tip olarak ele almışlardır. Bu çerçevede bu tür desteklerin bölgelere dağıtımında Kalkınma Ajansları’nın önemli görevler üstlenebileceği düşünülmektedir. Bu tür bir yetki Ajansların 5449 Sayılı Kanun’da belirtilen görev yetkileri arasında bulunmaktadır.

## KAYNAKLAR

5449 sayılı Kalkınma Ajansları’nın Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun.  
Kabul Tarihi: 25.1.2006. Erişim Tarihi: 15.05.2016,  
(<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/02/20060208-1.htm>)

- AB Bakanlığı. (2016). Yerelde AB, kalkınma ajansları. Erişim Tarihi: 15.04.2016, (<http://www.yereldeab.org.tr/TabId/100/ArtMID/3294/ArticleID/1951/Kalk%C4%B1nma-Ajanslar%C4%B1.aspx>).
- Ata, A.Y. (2011). Kalkınma ajansları ve hibe yanılması. Erişim tarihi: 08.04.2016, ([http://www.fka.org.tr/SayfaDownload/Kalkinma\\_Ajanslari\\_ve\\_Hibe\\_Yanilmasi.pdf](http://www.fka.org.tr/SayfaDownload/Kalkinma_Ajanslari_ve_Hibe_Yanilmasi.pdf))
- Başbakanlık Türkiye Yatırım ve Destek Ajansı. (2016). Türkiye’de yatırım teşvik sistemi. Erişim Tarihi: 05.05.2016, (<http://www.invest.gov.tr/tr-TR/investmentguide/investorguide/Pages/Incentives.aspx>)
- Çalt, G. (2007). Bölgeselleşme ve Avrupa Birliği’nin bir aracı olarak bölge kalkınma Ajansları, Erişim Tarihi: 15.06.2007, ([http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/8df7b8e8d586a55\\_ek.pdf?tipi=14&sube=](http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/8df7b8e8d586a55_ek.pdf?tipi=14&sube=))
- Ekonomi Bakanlığı. (2016a). Bölgesel gelişmişlik düzeyine dayalı yatırım teşvik uygulamaları, bölgesel, büyük ölçekli, öncelikli yatırımlar, Erişim Tarihi: 10.04.2016, ([http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/content/htmlViewer.jspx;jsessionid=zzu-Nrf2NVJ0n7mT3oUzSra5IrZaxqdw8Yt\\_dQFnJTcqkrrlu9oa!1235292204?contentId=UCM%23dDocName%3AEK-167543&parentPage=yatirim&\\_afrLoop=648241099804152&\\_afrWindowMode=0&\\_afrWindowId=null#!%40%40%3F\\_afrWindowId%3Dnull%26\\_afrLoop%3D648241099804152%26contentId%3DUCM%2523dDocName%253AEK-167543%26parentPage%3Dyatirim%26\\_afrWindowMode%3D0%26\\_adf.ctrl-state%3Dj9naonebd\\_4](http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/content/htmlViewer.jspx;jsessionid=zzu-Nrf2NVJ0n7mT3oUzSra5IrZaxqdw8Yt_dQFnJTcqkrrlu9oa!1235292204?contentId=UCM%23dDocName%3AEK-167543&parentPage=yatirim&_afrLoop=648241099804152&_afrWindowMode=0&_afrWindowId=null#!%40%40%3F_afrWindowId%3Dnull%26_afrLoop%3D648241099804152%26contentId%3DUCM%2523dDocName%253AEK-167543%26parentPage%3Dyatirim%26_afrWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dj9naonebd_4))
- Ekonomi Bakanlığı. (2016b). Bölgesel teşvik uygulaması, Erişim Tarihi: 10.04.2016, ([http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/content/htmlViewer.jspx?contentId=UCM%23dDocName%3AEK-167547&parentPage=yatirim&\\_afrLoop=648989060097157&\\_afrWindowMode=0&\\_afrWindowId=j9naonebd\\_1#!%40%40%3F\\_afrWindowId%3Dj9naonebd\\_1%26\\_afrLoop%3D648989060097157%26contentId%3DUCM%2523dDocName%253AEK-167547%26parentPage%3Dyatirim%26\\_afrWindowMode%3D0%26\\_adf.ctrl-state%3Dj9naonebd\\_29](http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/content/htmlViewer.jspx?contentId=UCM%23dDocName%3AEK-167547&parentPage=yatirim&_afrLoop=648989060097157&_afrWindowMode=0&_afrWindowId=j9naonebd_1#!%40%40%3F_afrWindowId%3Dj9naonebd_1%26_afrLoop%3D648989060097157%26contentId%3DUCM%2523dDocName%253AEK-167547%26parentPage%3Dyatirim%26_afrWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dj9naonebd_29))
- Ekonomi Bakanlığı. (2016c). Yatırım teşvik bülteni-Mart 2016 verileri-, Mart 2016.
- İSTKA. (2015). Destek türleri. Erişim tarihi: 25.01.2015, (<http://istka.org.tr/genel-bilgiler/destek-turleri>)
- İZKA (2016). Faiz desteği ve faizsiz kredi desteği. Erişim Tarihi: 05.03.2016, (<http://www.izka.org.tr/destekler/diger-destekler/faiz-destegi-ve-faizsiz-kredi-destegi/>)
- Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü. (2013). BGUS- Bölgesel gelişme ulusal stratejisi 2014-2023. (Ağustos, draft).
- KOBİ Denetim. (2015). Teşvikler, destekler ve mali yardımlardan nasıl faydalanılır? Erişim Tarihi: 02.05.2016, (<http://kobidenetimi.com/devlet-destekleri/tesvikler-destekler-ve-mali-yardimlardan-nasil-faydalanilir/>)
- Övgün, B. (2007). Bir politika örneği: kalkınma ajansları. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62(3), 233-255.

- Şen, Z. (2004). Türkiye'nin Avrupa Birliği adaylığı ve katılım öncesi stratejisi çerçevesinde bölgesel politika alanında uyum durumunun değerlendirilmesi. Ekonomik ve Mali Konular Dairesi Başkanlığı Uzmanlık Tezi. Ankara.
- TÜİK. (2015). İstatistiksel tablolar, Erişim Tarihi: 26.01.2015, (<http://tuik.gov.tr/PreTabloArama.do>)
- Yavuz Tifitikçigil, B. (2010). Türkiye'de bölgesel kalkınma politikalarında yaşanan dönüşüm ve kalkınma ajansları. İstanbul: Der'in Yayınları, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 186, ISBN: 9789944250979.
- Yavuz Tifitikçigil, B. (2015). An assessment on activities of regional development agencies in Turkey. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 5(2), 399-409.

## PAZARLAMA İLETİŞİM STRATEJİSİ OLARAK ÖRTÜLÜ PAZARLAMA: TEORİK ÇERÇEVE\*

**Yrd. Doç. Dr. Başar ALTUNTAŞ<sup>1</sup>**

Ahi Evran Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
baltuntas@ahievran.edu.tr

**Prof. Dr. M. Şükrü AKDOĞAN**

Erciyes Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
akdogans@erciyes.edu.tr

### ÖZET

Üretmiş olduğu ürünle ilgili tüketiciyi bilgilendiremeyen ve onunla iletişim kuramayan firmaların rekabette başarılı olabilme ihtimali son derece düşüktür. Ne var ki tüketicinin bilinçlenmesi, yaşam biçimi ve kalitesinin artması, postmodern dönemin etkileri ile teknolojik gelişmeler gibi etkenlerin firmaların tüketiciyle iletişim kurma çabalarını zorlaştırdığı da göz ardı edilmemelidir. Klasik pazarlama iletişim stratejilerinin ve yöntemlerinin etkinliğinin sorgulandığı günümüzde, pazarlamacılar yeni ve alternatif yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar. Ortaya çıkan stratejilerden birisi de örtülü pazarlamadır. Stratejinin temel hedefi tüketicinin mesajdan kaçınmasının önüne geçerek, tüketiciye herhangi bir rahatsızlık vermeden, mesajı kendisine ulaştırmak ve ardından olumlu ağızdan ağıza yayılımı başlatabilmektir. Bu çalışmanın amacı örtülü pazarlama stratejisini ele almaktır. Bu kapsamda stratejinin uygulanma teknikleri ortaya konulmakta ve teknikler için iki farklı tipoloji önerisi sunulmaktadır. Örtülü tekniklerin iletişim sürecine göre oluşturulan alternatif bir iletişim modeli önerisi de çalışmada yer almaktadır. Önerilen örtülü pazarlama iletişim modelinin açıklanması ile çalışma sonlandırılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örtülü Pazarlama, Strateji, İletişim, Tipoloji

### COVERT MARKETING AS A MARKETING COMMUNICATION STRATEGY: THEORETICAL FRAMEWORK

#### ABSTRACT

The chance of the competitive edge is very low for the firms which can not inform consumers about the product that they produce and cannot communicate with the consumer. However, it should not be ignored that some factors such as the rise in the consumer's life quality and level of education, the effects of the postmodern era and technological developments, are complicates the company's communication efforts. Today it is queried whether traditional marketing communication strategies are effective or not. Therefore marketers have focused on finding new and alternative methods. One of the emerging strategy is covert marketing. The main goal of the strategy is to prevent consumer's avoidance from the message, to deliver the message by any inconvenience to the consumer and to be able to start positive word of mouth spreading. The aim of this study is to examine covert marketing strategy. In this context, the techniques of the strategy are provided and two different typologies are offered for these techniques. An alternative communication model is created via the process of communication of the covert techniques are also included. The study has been completed with the disclosure of the proposed model.

**Keywords:** Covert Marketing, Strategy, Communication, Typology

\* Bu çalışma genişletilmiş özet olarak 10-13 Haziran 2015 tarihlerinde Eskişehir'de düzenlenen 20. Ulusal Pazarlama Kongresinde sunulmuştur.

<sup>1</sup>Sorumlu Yazar

## 1. GİRİŞ

Pazarlama bilimi ortaya çıkışından günümüze kadar geçen zaman sürecinde üretim, satış, ürün ve toplumsal odaklı anlayışların etkisinde faaliyetlerini yürütmüştür. Sürecin sonlarına doğru hâkim olan baskın anlayış tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutan modern bir anlayışa evrilmiştir. Modern pazarlamanın filizlenmiş olduğu 1960'lı yıllar aynı zamanda sanatta ve mimari alanlarında yeni eğilimleri ifade etmek için 'postmodern' kavramının kullanılmaya başlandığı yıllar olmuştur. Bu yeni kavramın pazarlama disiplince ve tüketici nezdinde kabul görmesi 1980'li yılların sonlarına rastlamaktadır (Odabaşı ve Kılıçer, 2010: 31). Bundan sonraki yıllarda pazarlama alanında postmodernizmin etkileri derinden görülmeye başlanmıştır. Yeni dönemin dinamikleri ve hassasiyetleri, modern zamanın tüketim anlayışında köklü değişimlere neden olmuştur. Modern pazarlamaya göre tüketici ne yaptığını ve istediğini bilen, kararlılık gösteren bilinçli kişiler iken, postmodern pazarlamayla birlikte bu anlayış değişmiştir. Bu yeni dönemin tüketicisinde marka sadakatinin zayıfladığı, sürekli karar değiştirme eğiliminde olduğu, plansız satın almalar gerçekleştiren, rasyonellikten uzak, alışverişe ve ondan aldığı haza önem veren tüketici yapısının oluştuğu görülmektedir (Babacan ve Onat, 2002: 14). Postmodern tüketici sürekli bugünü yaşamayı istemekte, şekil ve biçime önem vermekte, düzensizlik ve kaosu kabul etmektedir (Brown, 1993). Odabaşı (2009: 65)'nin belirttiği gibi bu kişiler günlük mutluluk peşinde koşan, anında tatmin isteyen, ihtiyaçlarını ertelemeyen ve gelecek için bugünü feda etme niyetinde olmayan, hazcı yönü öne çıkan ve kendisini tüketime hazır bir imaj haline getirmiş kimselerdir. Modern dönemin tüketicileri tanımlarken ait oldukları sosyal sınıflar, kültür, aile, gelir ve bunun gibi bir dizi klasik değişkenler yeterli iken artık postmodern tüketici için bunlar yetersiz kalmaktadır (Burton, 2002:792). Ayrıca postmodernizm felsefe olarak birçok alanda (insan, toplum, bilgi ve estetik gibi) bütünleşmeyi hor görmekte ve parçalanmayı savunmaktadır (Aslan ve Yılmaz, 2001: 99). Parçalanmış, çeşitlenmiş, farklılaşmış ve karmaşık hale gelmiş tüketici kitlesine tek ses, tek görüş, tutarlılık ve eşgüdüm gibi kavramlar ile ulaşmaya çalışmak firmalara ancak ve ancak sınırlı yarar sağlayabilmektedir. Bu kitleye yönelik bütünleşik bir uygulama kızgınlık yaratabileceği gibi pazar sunumuna da ilgiyi azaltabilecektir (Odabaşı ve Kılıçer, 2010: 42). Postmodern eğilimlerin üst noktalara ulaştığı tüketicide, beklentilerin ve tüketim alışkanlarının değişmesi neticesinde tüketiciler birçok konu ve süreçte aktif rol üstlenmeye başlamışlardır. Tüketim eylemini fizyolojik ihtiyaçlarının yanı sıra psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir eylem olarak değerlendirmektedirler. Bu sebeple içinde bulunulan dönemin dinamiklerini anlamak ve bu doğrultuda pazarlama stratejilerine yön vermek kaçınılmaz hale gelmiştir (Azizağaoğlu ve Altunışık, 2012: 44). Dolayısıyla postmodernizmin etkisi altındaki yeni dönem tüketicisine klasik pazarlama yöntemleriyle ulaşabilmek kolay olmadığı gibi ulaşılması halinde arzu edilen etkinin yaratılması için ayrıca gayret sarf edilmesi gerektiği görülmektedir. Bu nedenle firmaların değişen bu yapıya uyum sağlaması ve kendi iş yapış yöntemlerinde bir dizi değişiklikler yapması ya da yeni yöntemler bulmaları gerekmektedir. Firmaların alternatif arayışı içerisinde geliştirmiş oldukları birçok farklı strateji, yöntem ve teknik bulunmaktadır. Son yıllarda ortaya çıkan gerilla pazarlama, izinli pazarlama, deneyimsel pazarlama, veri tabanı pazarlama, etkinlik pazarlama, sanal topluluklar oluşturma ve bu çalışmanın esas konusu olan örtülü pazarlama gibi daha birçok strateji ve teknik bu alternatif arayışının bir sonucudur. Örtülü pazarlama günümüz firmalarının tüketicie ulaşma sorununun üstesinden gelmede yararlanabilecekleri bir stratejidir. Yaygın ve çok çeşitli teknikler ile kendini gösteren stratejinin gelecekte de pazarlamacıların gözdesi olmaya devam edeceği ve uygulama tekniklerinin farklılaşarak artacağı öngörülmektedir.

Yürütülen çalışmanın amacı örtülü pazarlama stratejisini ayrıntılı olarak aktarmak ve tüketiciyle iletişimde nasıl uygulandığını ortaya koyabilmektir. Böylelikle pazarlama



uygulayıcıları ve firmalar açısından referans noktası oluşturabilmek hedeflenmiştir. Ayrıca rekabet piyasasında firmalar tarafından kullanılmakta olan birçok pazarlama tekniğinin örtülü pazarlama stratejisini kapsamında olduğunu ortaya koymak ve bu teknikleri belirli bir çatı altında toplamak çalışmanın bir diğer amacıdır. Örtülü pazarlama teknikleri için kullanılan örtü seviyesine göre ve ayrıca tercih ettiği iletişim türü ile ortamına göre olmak üzere iki tipoloji geliştirerek, öneri sunabilmek de çalışmanın amaçları arasındadır. Mevcut pazarlama iletişim süreci örtülü tekniklerin iletişim sürecini tam olarak açıklayamamaktadır. Bu nedenle süreç üzerinde yapılan bir takım değişiklikler ile farklı bir iletişim modeli önerisi de çalışma içerisinde sunulmuştur. Örtülü pazarlama stratejisini kapsamlı olarak ele alan bir çalışma olması ve önermiş olduğu örtülü pazarlama iletişim modeliyle farklılığını ortaya koyan bir çalışma olması nedeniyle alan yazınına katkı sağlayabilmek, firmalara ve pazarlama uygulayıcılarına stratejiyi anlatabilmek hedeflenmektedir.

## 2. ÖRTÜLÜ PAZARLAMA STRATEJİSİ

Tüketici dünyasında insanlar, pazarlama mekanizmasının hiçbir şeyinden habersiz kişileri değillerdir. İnsan yaşamı, şimdiye kadar benzeri görülmemiş biçimde ticari mesajlarla tanınımı bulmaktadır (Solomon, 2003: 58). Günlük yaşamın akışı içerisinde tüketiciler günün ilk saatlerinden gece vakitlerine kadar, sürekli olarak kendilerini ikna etmeye çabalayan birçok mesaja maruz kalmaktadırlar (Akdoğan ve Altuntaş, 2015a:279). İzlenen televizyon programlarında, oynanılan oyunlarda ve hatta uzaya gönderilen uyduda dahi firmaların izlerini görebilmek mümkündür (Weisberg vd., 2007: 1). Meydana gelen mesaj krizini ifade etmek için araştırmacılar (Silverman, 2006: 40; Kirby ve Marsden, 2006: 201; Borça, 2007: 111), dünya genelinde ortalama bir tüketicinin günlük olarak 200 ile 5000 arasında değişen mesaja maruz kaldığını ifade etmektedirler. Ancak bu mesajlar her ne kadar yoğun ve fazla olsa da bilinç düzeyinde algılanmaları ve sonrasında tüketicileri satın almaya teşvik edebilmeleri benzer yoğunlukta olmamaktadır (Jurca, 2010: 323; Pringle, 2007: 98). Bu mesaj yığınları içerisinde potansiyel tüketicilerin dikkatini çekebilmek fazlasıyla zorlaşmıştır (Swanepoel vd., 2009: 9). Mesaj yığınların oluşmasına etki eden önemli faktörlerden birisi medya çeşitliliğinin artmasıdır. Bu durum aynı zamanda tüketicilerin parçalanmasına da sebep olmuştur (Kaikati ve Kaikati, 2004: 8). Örneğin 1990'lı yılların başında TRT'nin birkaç kanalını izleyenler, 2015 yılında uydu teknolojisi sayesinde tek antenli, basit bir uydu alıcısı ile 536 televizyon kanalına ve 130 civarında da radyo istasyonuna ulaşma, izleme ve dinleme imkânına sahiptirler. Bu çeşitlilik içerisinde, tüketicinin sürekli olarak aynı kanalı izlemesi ya da reklam kuşağının başlaması halinde kanal değiştirmemesi gibi bir durum pek inandırıcı değildir. Üstelik kitlesel tüketiciden ziyade bireysel tüketicinin ön plana çıkmış olması, geleneksel reklamcılığın etkinliğini de tartışılmalı hale getirmiştir. Kitle iletişiminin en önemli aracı olan televizyonlarda gösterilen 30 saniyelik reklamların tüketicide arzu edilen etkiyi sağlayabilmesi kolay olmadığı gibi bu reklamların gösterim maliyetlerinin de artmış olması (Akdoğan ve Altuntaş, 2015: 279) firmaları ister istemeden alternatif yöntemler bulmaya zorlamaktadır.

Mevcut durumun vahameti yalnızca firmaların oluşturmuş olduğu mesajları ortama bırakması ve mesaj ortamlarının niceliksel olarak artmasıyla sınırlı değildir. Tüketici boyutunda meydana gelen diğer gelişmeler neticesinde iletişim kuramama sorunu daha da artmış ve pazarlama uygulayıcıları tüketiciler üzerindeki kontrollerini, onların davranışlarını tahmin edebilme kabiliyetlerini kaybetmeye başlamışlardır. Birçok yönden ticari mesaja maruz kalan tüketici, bu mesajlara aldırış etmemeye ve mesajların kendisine ulaşmasını engellemeye çalışmaktadır (Petty ve Andrews, 2008). Firmalarda bu durumun önüne geçebilmek için tüketici ile etkileşime geçilebilecek her noktaya (okul, işyeri, kafe, sokak, cami vb.) mesajını konuşlandırmaya devam etmektedir. Uсталıkla yerleştirilen bu ticari

mesajlardan tüketicinin kaçınabilmesi neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Ancak bu seferde tüketicinin mesajlara karşı bağışıklık kazanması (Jurca, 2010: 323), ilgisiz hale gelmesi ve sonucunda duyarsızlaşması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır (Gupta ve Lord, 1998). Ayrıca iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler, tüketicilerin mesajlardan kaçınabilmesine imkân sağlamıştır. Geleneksel reklamcılığı önemli ölçüde etkileyen bu teknoloji, dijital ve kişisel video kaydediciler (DVR ve PVR) olarak adlandırılmaktadır. Bu cihazları kullananlar izlemek istedikleri programları ya da filmleri kaydedebilmekte ve reklam kuşaklarını atlayabilmektedirler (Kaikati ve Kaikati, 2004; Swanepoel vd., 2009: 10). Ayrıca tüketicilerin, *arama yapma kayıtları* ile *arayan kimlik sistemleri* sayesinde tele-marketing aramalarını; sanal ortamdaki koruma programlarını kullanarak internet ve mobil mesajları engelleyebilmeleri mümkün hale gelmiştir. Böylelikle tüketiciler hem ticari mesajlardan uzak durabilmekte (Martin ve Smith, 2008: 46) hem de bu mesajları kontrolü altında tutabilmektedir.

Sonuç olarak firmalar açısından gerçek olan, bu yoğunluğun içerisinde tüketicinin dikkatini çekebilmeyi ve tercihleri hakkında bilgi toplayabilmeyi başarmaları halinde rekabette avantaj sağlayabilecekleridir (Milne vd., 2008: 57). Yeni yüzyılda firmaların rekabette avantaj elde etmek için sürekli mesaj üretiyor olması, mesaj iletim ortamlarında maliyetlerinin yüksek olması ve tüketici tarafında yaşanan yukarıda bahsedilen gelişmeler haliyle mevcut stratejilerin etkinliğine yönelik tartışmaları başlatmıştır. Geleneksel pazarlama iletişim yöntemleriyle bunu gerçekleştirebilmenin zorluğu karşısında pazarlamacıların hedef tüketicilere ulaşabilmeleri için yeni yollar ve yöntemler bulmaları zorunlu hale gelmiştir. Örtülü pazarlama olarak kavramsallaştırılan strateji içinde bulunduğumuz çetin rekabet koşullarında, firmaların önünde alternatif olarak duran, uygulanabilirliği ve etkisi yüksek bir pazarlama iletişim stratejisidir.

## 2.1. Örtülü Pazarlama Stratejisinin Geçmişi

Örtülü pazarlama, postmodern dönemde firmalara pazarlama iletişim sürecinde ve tüketicinin zihnine giden yolda önemli avantajlar sunmaktadır. Stratejinin teorik alt yapısının oluşturulması, kavramsallaştırılması ve uygulamaların sınıflandırılması her ne kadar son yıllarda gerçekleştirilmiş olsa da stratejinin uygulama tekniklerine geçmiş yıllarda rastlamak mümkündür. Bilinen en eski uygulama, 18. yüzyıl İngiltere'sinde tiyatro izleyicilerinin arasına bilinçli olarak yerleştirilen insanların, oyunun bitimiyle birlikte ayağa kalkıp, "bravo" diye bağırması için para karşılığı tutulmalarıdır (Taylor, 2003). Böylelikle izleyenler üzerinde oyundan etkilenildiği ve oyunun beğenildiği havası yaratılmıştır. Bir diğer uygulama ise Macy's departmanlı mağazalarının 1920'li yıllarda yapmış olduğu çalışmadır. Mağaza elinde kalan uzun beyaz eldivenler için 25 güzel giyimli kadını işe almış ve bu eldivenlerle metro istasyonlarında dolaşmaları istenilmiştir. Sonucunda elde kalan ve satılmayan bu eldivenler birkaç hafta içerisinde tamamen satılmıştır (Kaikati ve Kaikati, 2004: 11). Örtülü pazarlama stratejisinin yaratıcısının Amerikalı Edward Barneys olduğunu iddia eden Canşen (2011), Barneys'in 1929 yılındaki Lucky Strike sigaraları için hazırlamış olduğu kampanyanın örtü stratejisinin başarılı örnekleri arasında yer aldığını belirtmektedir. Kadınların sigara içmede özgür olabileceklerine yönelik yürütülen kampanyada, New York'ta düzenlenen geleneksel Paskalya yürüyüşü esnasında Barneys tarafından örgütlenen bir grup feminist, ince çorapları içerisinden çıkartmış oldukları sigaraları yakmışlar ve erkekler ile eşit olduklarını ispatlamaya çalışmışlardır. Kadınların bu geçişi yine Barneys tarafından örgütlenen gazeteler tarafından ilk sayfa haberlerine taşınarak LuckStrike'ı uzun vadede başarılarla ulaştırmıştır. Stratejinin uygulamaları her ne kadar 20. yüzyılın ilk yarısında olsa da, stratejinin bilimsel olarak ele alındığına dair ilk izlerine 1957 yılında yayınlanan Vance Packard'ın "The Hidden Persuaders" adlı kitabında rastlanılmaktadır (Roy ve Chattopadhyay,

2010: 70). Ardından uzun bir süre konuya ilgisiz kalan araştırmacılar, 1990'lı yıllarla birlikte stratejiyi bilimsel olarak ele almaya başlamışlardır. 1994 yılında Balasubramanian'ın yayınlanan makalesinin stratejiye olan ilgiyi arttırdığı görülmektedir. Makalesinde firma tarafından hazırlanan ticari mesaj üzerine odaklanmış ve farklı iki pazarlama iletişim uygulamasının (reklam ve tanıtım) avantajlı özelliklerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulacak mesajın, tüketici tarafından kabul edileceğini iddia etmiştir. Balasubramanian'ın çalışması sonrasında firmanın kimliği ifşa edilmeden, mesajın iletilebileceği fikri yaygınlaşmaya başlamıştır. Sonraki yıllarda hem bilim adamları hem de pazarlama uygulayıcıları ile araştırmacı gazetecilerin stratejinin gelişmesine katkı sağlayacak makale, köşe yazısı (Leon, 2004; Rutenberg, 2001) ve deneme yazısı (Carlson, 2004) yayınladıkları görülmektedir. Stratejinin kavramsallaştırılmasında ve akademik camia ile tanıştırılmasında Kaikati ve Kaikati (2004) tarafından yayınlanan kuramsal makale önemli rol oynamaktadır. Tüketicinin farkında olmadan ona ulaşma yöntemlerini anlattıkları makalede, stratejinin güçlü ve zayıf yönleri, etiksel kaygıları ve diğer kesimlerce yöneltilen eleştiriler ele alınmış ve stratejinin geleceği tartışılmaya başlanmıştır. Takip eden yıllarda Roy ve Chattopadhyay (2008) örtülü pazarlama stratejisinin pazarlama karması elemanlarında kullanılabileceğini göstermişlerdir. Aynı yıl Milne, Bahl ve Rohm (2008) stratejinin, sanal ortamda uygulanabileceğini belirterek, stratejiyi farklı bir açıdan ele almışlardır. Stratejiye şüphecilik ve ikna bilgisi çerçevesinde yaklaşan Martin ve Smith (2008), stratejinin etiksel boyutlarını tanımlayarak, analiz etmişlerdir. Tüketici tutum ve tepkisini belirlemeye yönelik çalışmalara da literatürde rastlanılmaktadır. Bunlardan birinde Wei, Fischer ve Main (2008) tüketicilerin örtülü pazarlama uygulamalarında ikna bilgisinin aktif olması halinde marka değerlendirmesinde nasıl tepkileri olduğunu tespit etmeye çalışmışlardır. Sonucunda uygulanan örtülü taktiğin uygunluğu ve marka tanınırlığının yüksek algılanması, ikna bilgisinin aktif hale gelmesinin olumsuz etkilerini azalttığını hatta yüksek bilinirlikli ürünlerde ikna bilgisinin aktif hale gelmesinin olumlu etkisinin olabileceğini ortaya koymuşlardır. Huang (2009), örtülü pazarlamanın aldatıcı doğasını hukuksal ve davranışsal bakış açıları ile ele almış olduğu çalışmada gerçek kaynağın gizlenmesinin üç türü olduğunu vurgulamıştır. Birinci türde gerçek kaynak gizliliği algılanabilir seviyede, ikincisinde daha hafifletilmiş ve gerçek kaynak anlaşılması muğlaklaşmış durumda ve üçüncü türde ise yoğun gizlilik söz konusu olduğundan gerçek kaynak anlaşılmamaktadır. Bu doğrultuda geliştirdiği hipotezleri test eden araştırmacı, sonucunda üçüncü türde gizliliğin yoğun olduğu durumlarda aldatıcılık seviyesinin de yükseldiğini, kaynak güvenilirliğini etkilemesi ve belirsiz mesajlardan dolayı büyük oranda aldatma riski bulunduğunu ortaya koymuştur. Campbell, Mohr ve Verlegh (2013), firma kimliğini açıklama zamanlamasının ve tepki türünün (hatırlama ya da tutum) örtülü pazarlama uygulamalarının etkisini hafifleten faktörler olarak ele aldıkları çalışmalarında gerçekleştirdikleri deneysel düzen ile akıllıca yapılan ürün yerleştirmelerin marka çağrışımını ve markaya yönelik tutumu arttırdığını ve güçlü ikna etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Petty ve Andrews (2008) örtülü pazarlamayı bir üst katmanda, şemsiye strateji olarak ele aldıkları çalışmalarında, stratejinin üç alt dalının olduğunu belirtmişlerdir. Maskeli pazarlamayı, ürün pazarlamacılarından ziyade üçüncü kişiler tarafından uygulanan bağımsız bir uygulama olarak tanımlamış ve bu uygulamaları tüketiciye yönelik aldatıcı olup olmadığına göre sınıflandırmışlardır.

Yapılan kuramsal ve uygulamalı çalışmalar ile firmalara önemli avantaj sağlama potansiyeli olan strateji, anlaşılmaya ve tüketici bakış açısıyla etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

## 2.2. Örtülü Pazarlama Stratejisinin Tanımı ve Avantajları

Örtülü pazarlama, tüketicinin algı seviyesinin üzerinde hareket etmektedir. Tüketicileri en savunmasız anında yakalayarak, ürünün yoğun ve kalabalık olan pazar yerinde farkına varılmasını sağlamaya çalışan bu stratejinin temel hedefi olumlu ağızdan ağıza yayılımı başlatabilecek (Kaikati ve Kaikati, 2004: 6) kıvılcımı oluşturabilmektir. Burada önemli olan husus firmayla, mesaj arasındaki bağlantıyı ifşa etmeden, tanıtımın yapılmasıdır (Scanlon ve Hearn, 2006: 1). Örtülü pazarlamada gerçekleşen iletişim pazarlama iletişimi gibi görünmez ve bu iletişim sürecinde gerçek kaynak yani firma ve mesaj ayrı ayrı maskelenebileceği gibi her ikisi birden de maskelenebilir (Petty ve Andrews, 2008: 7). Firmanın kontrolü altında gerçekleşen iletişim sürecinde, firmanın kimliği ya da iletilen mesaj bilinçli ve kontrollü olarak belirli seviyede ifşa edilmektedir.

Örtülü pazarlama stratejisinin ne olduğuna ilişkin araştırmacılar (Kaikati ve Kaikati, 2004; Scanlon ve Hearn, 2006; Petty ve Andrews, 2008; Martin ve Smith, 2008; Milne vd., 2008; Swanepoel vd., 2009; Roy ve Chattopadhyay, 2010) tarafından çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Yapılan tanımlamalar, örtülü pazarlamanın alıcının mesajdan kaçınmasını önlemek amacıyla, kanala bırakılmak üzere hazırlanan mesajın ve mesajın sahibi olan firmanın gerçek kimliğinin ayrı ayrı ya da ikisinin birden üzerinin açık ya da örtülü olarak tasarlanıp, uygulandığı bir strateji olduğu noktasında birleşirler. Ayrıca mesaja maruz kaldığını fark etmeyen tüketicinin gelecekteki satın almaları için alt yapı oluşturulduğu gibi ürünle ilgili olumlu ağızdan ağıza yayılımı başlama olasılığı ortaya çıkmaktadır. O halde bu stratejiyi, tüketiciyle iletişim sürecinde firmanın (gerçek kaynak) ve/veya mesajın üzerinde örtü kullanılması suretiyle, tüketiciye ulaşılacak her türlü ortamda, firma tarafından belirlenen ikinci bir kaynak (aktaran) tarafından alıcıya mesajın iletilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz.

Yeni dönemin stratejisi doğru zamanda, profesyonelce tasarlanarak, uygulanması halinde firmalara önemli avantajlar sunabilme potansiyeline sahiptir (Akdoğan ve Altuntaş, 2015b: 24). Stratejinin sunmuş olduğu avantajları aşağıdaki gibi sıralayabilmek mümkündür (Ahmed, 2000; Kaikati ve Kaikati, 2004: 6);

1. *Güvenilirlik*; örtülü pazarlama stratejisi mesajın güvenilir algılanmasını sağlamaktadır. Ticari mesajlara karşı kişilerin şüpheciliğinin (Kuhn, Humeand ve Love, 2010) olduğu bilinmektedir. Bu strateji firmanın kimliğini ya da mesajın üzerini örtmesinden dolayı, alıcı mesajı, ticari olarak algılamamakta ve şüpheciliği de aktif hale gelmemektedir. Üstelik mesaj alıcıyı rahatsız etmeden iletilmektedir.

2. *Olumlu yayılım*; örtülü pazarlama stratejisinin öncelikli amacı satışı gerçekleştirmek yerine mesajı alıcıya iletmek ve gelecek satın almalara zemin hazırlamaktır. Örtülü pazarlama uygulamasının başarılı olması halinde ürünle ilgili olumlu ağızdan ağıza yayılımı başlatma potansiyeli yüksek olan bir stratejidir.

3. *Satışların artması*; bir markanın daha fazla satabilme başarısı birinci elden yaşanan deneyimin paylaşılmasında yatmaktadır. Stratejinin olumlu ağızdan ağıza başlatması ile arkadaş tavsiyesi ya da inandırıcılığı yüksek üçüncü şahısların markayı desteklemesi satışların artmasını sağlayacaktır.

4. *Maliyet avantajı*; geleneksel pazarlama iletişim yöntemlerine göre bu strateji maliyet avantajı sunmaktadır.

5. *Riskin azaltılması*; örtülü pazarlama stratejisi firmaların rekabet piyasalarında karşılaşabilecekleri riski azaltmasını sağlar. Firmaların pazarda karşılaşabilecekleri fırsatlara ve fark edemedikleri tehlikelere karşı hızlı bir şekilde tepki verebilmelerine yardımcı olur.

6. *Mesajın ayırt edilebilmesi*; Örtülü pazarlama uygulamaları pazarlamacılara geleneksel reklamcılık ile oluşan mesaj yığınlarından sıyrılma imkânı sunmaktadır.

Örtülü pazarlama stratejisinin sunmuş olduğu bu avantajları olduğu kadar yanlış kişilerce yanlış kurgulanması ve uygulanması neticesinde tüketicinin aldatıldığını düşündürecek hallerin ortaya çıkması ve örtülü tekniğinin doğru seçilmemesi gibi durumlar istenmeyen sonuçlara yol açabileceği her zaman için göz önünde bulundurulmalıdır.

### 2.3. Örtülü Pazarlama Stratejisinin Uygulama Teknikleri

Örtülü pazarlama, tüketici ile iletişime geçilebilecek her yerde ve zamanda kendisine uygulama alanı bulabilen esnek ve çok yönlü bir stratejidir. Bu bakımdan sınırlarının nerelere kadar gidebileceği pazarlamacıların hayal güçlerine bağlıdır (Akdoğan ve Altuntaş, 2015c: 137). Günlük yaşam akışı içerisinde kafe, bar, alışveriş merkezi veya sosyal paylaşım sitelerinde bu stratejinin uygulama teknikleriyle karşılaşabilmek mümkündür. Stratejinin kendisini nasıl gösterdiğine, ne gibi teknikler ile uygulandığını tespit edebilmek amacıyla mevcut pazarlama iletişim literatüründe yer alan makale, röportaj ve köşe yazı taramaları yapılmış; piyasalarda firmaların tüketiciyle iletişime geçmede kullandıkları tekniklerin neler olduğu tespit edilmiştir. Ortaya konulan birçok tekniğin tüketici ile nasıl iletişim kurduğu, mesajı nasıl ve hangi ortamlarda aktardığı ve mesaj iletim sonrası meydana gelen süreçlerin neler olduğu ayrıntılı olarak incelenmiştir. Neticede, tüketiciyle iletişim kurmak amacıyla kullanılan, gerçek kaynak ve/veya mesaj üzerinde örtünün kullanıldığı, kimi teknikler birbirine benzerlik gösterse dahi biçimsel ve uygulama yönünden birbirinden farklı olan ve örtülü pazarlama stratejisi kapsamında ele alınması gereken 21 teknik olduğu saptanmıştır. Bu teknikler;

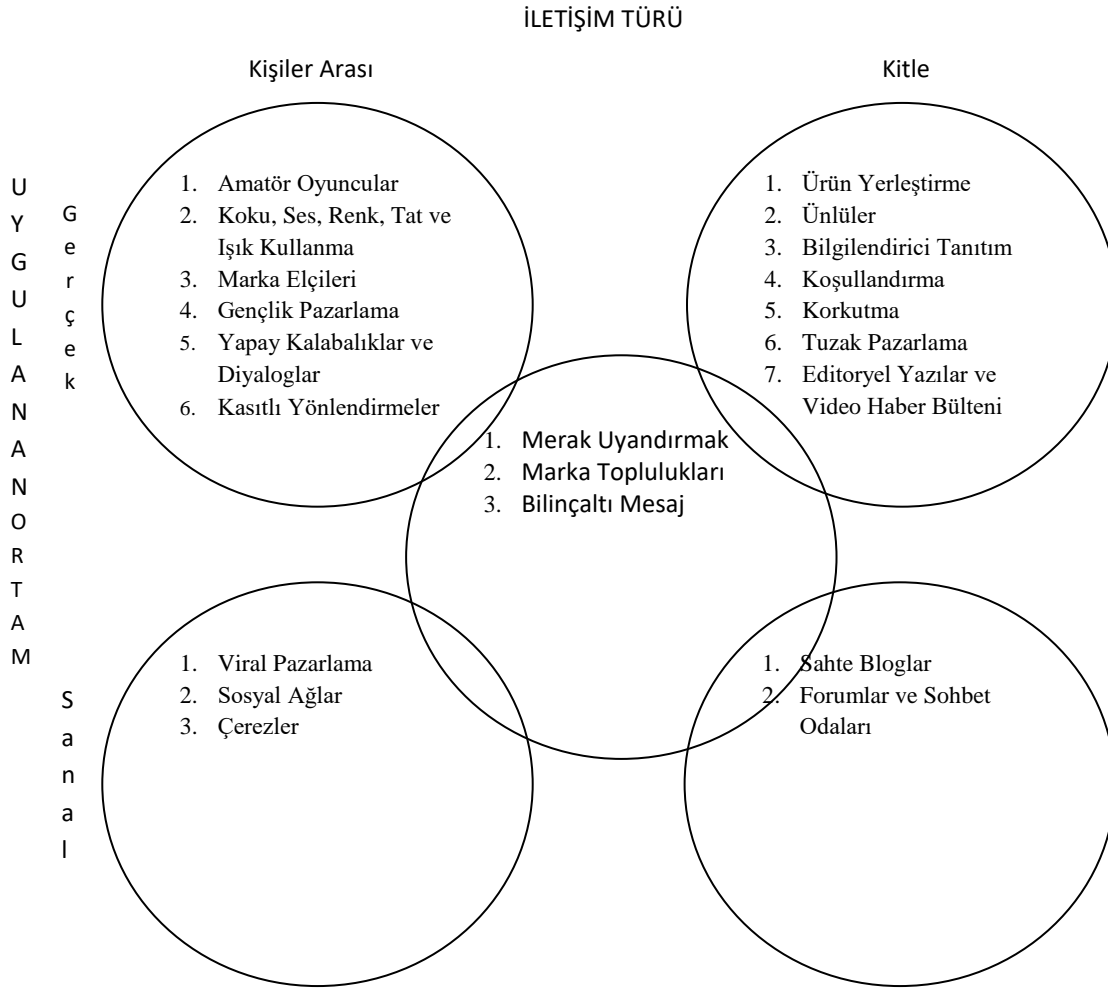
- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. Amatör Oyuncular                 | 12. Tuzak Pazarlama                             |
| 2. Duyularla Pazarlama              | 13. Editoryel Yazılar ve Video Haber Bültenleri |
| 3. Marka Elçileri (Amigolar)        | 14. Viral Pazarlama                             |
| 4. Gençlik Pazarlaması              | 15. Sosyal Ağlar                                |
| 5. Yapay Kalabalıklar ve Diyaloglar | 16. Çerezler                                    |
| 6. Kasıtlı Yönlendirmeler           | 17. Sahte Günlükler                             |
| 7. Ürün Yerleştirme                 | 18. Forumlar ve Sohbet Odaları                  |
| 8. Ünlüler                          | 19. Merak Uyandırma                             |
| 9. Bilgilendirici Tanıtımlar        | 20. Marka Toplulukları                          |
| 10. Koşullandırma                   | 21. Bilinçaltı Mesaj                            |
| 11. Korkutma                        |   |

Yukarıda verilen bu örtülü teknikler iletişim sürecinde gerçek kaynak ve mesaj üzerinde kullandıkları örtü seviyesine göre tipoloji önerisi geliştirilmiştir. Tipolojide gösterilen katmanlar arasında geçişler söz konusu olabilmektedir. Buradaki ayrımın temelinde baskın olarak kullanmış oldukları örtü seviyesi dikkate alınmıştır. Önerilen ilk tipoloji Tablo 1.'de gösterilmektedir.

Tipolojide yer alan gerçek kaynak mesajın sahibi olan ve iletişim sürecini başlatan firmadır. Firma gerçek kimliğini alıcıya karşı açık biçimde sunabileceği gibi bu kimliğinin üzerini örterek, kimliğini ifşa etmeyebilir. Benzer biçimde ikna etmek ya da bilgilendirmek amacıyla hazırlanan mesajın da üzeri açık ya da örtülü olarak alıcıya iletilebilir. Tipolojide yer alan her bir hücre örtünün seviyesine, mesajın iletilme biçimine göre isimlendirilmiştir (Akdoğan ve Altuntaş, 2015c: 137).

**Tablo 1: Gerçek Kaynak ve Mesaj Üzerinde Örtü Kullanım Seviyesine Göre Tipoloji**

		GERÇEK KAYNAK	
		Açık	Örtülü
MESAJ	Açık	<i>Geleneksel Yöntemler</i> Geleneksel pazarlama iletişim yöntemleri (Reklam, Halkla İlişkiler, Kişisel Satış, Doğrudan Pazarlama, Satış Tutundurma)	<i>Maskeli Teknikler</i> 1. Ünlüler 2. Viral Pazarlama 3. Editoryel Yazılar ve Video Haber Bülteni 4. Marka Elçileri 5. Gençlik Pazarlama 6. Bilgilendirici Tanıtımlar 7. Merak Uyandırmak
	Örtülü	<i>Dolaylı Teknikler</i> 1. Ürün Yerleştirme 2. Yapay Kalabalıklar ve Diyaloglar 3. Korkutma 4. Kasıtlı Yönlendirmeler 5. Marka Toplulukları 6. Sosyal Ağlar 7. Koşullandırma	<i>Tilki Teknikleri</i> 1. Bilinçaltı Mesaj 2. Amatör Oyuncular 3. Çerezler 4. Koku, Ses, Renk, Tat ve Işık Kullanma 5. Sahte Bloglar 6. Forumlar ve Sohbet Odaları 7. Tuzak Pazarlama

**Şekil 1: İletişim Türüne ve Tekniğin Uygulandığı Ortama Göre Tipoloji**

Çalışma kapsamında belirlenmiş olan 21 örtülü teknik için ikinci bir tipoloji önerisi daha sunulmaktadır. Örtülü tekniklerin uygulandıkları ortam (sanal/gerçek) ve tercih ettikleri iletişim türü (kişilerarası/kitle) dikkate alındığında farklı bir yaklaşım geliştirebilmek mümkün görülmekte ve bu doğrultuda kategorize edilebilmektedir. Örtülü tekniklerin baskın olarak tercih ettikleri iletişim türü ve uygulanma ortamlarına göre geliştirilen ikinci tipoloji Şekil 1.'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

#### 2.4. Örtülü Pazarlama İletişim Modeli

Örtülü pazarlama tekniklerinin iletişim süreci mevcut pazarlama iletişim sürecine göre bir takım farklılıklar içermekte ve mevcut pazarlama iletişim sürecine uygun hareket etmediği görülmektedir. Gerçek kaynak ve mesaj üzerinde kullanılan örtü, mesaj iletiminde ikinci bir kaynağın varlığı, mesajın alınması sonrasında ortaya çıkan tepki gibi unsurlar, klasik pazarlama iletişim sürecine göre farklılaşmaktadır.

Bilindiği üzere temel iletişim modeline dayanan pazarlama iletişim süreci kaynak tarafından başlatılmaktadır. Kaynak üretici, aracı, politikacı ya da kurum olabilmektedir. Pazarlamanın genişleyen uygulama alanı, kaynağı da çeşitlendirmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2009: 45). Kaynağın temel görevi alıcıya ve iletişim kanalına uygun mesajı hazırlamaktır. Ardından kodlanan mesaj tercih edilen ortam içerisinde alıcıya ulaştırılmaktadır. Alıcı deneyimine ve algılamasına uygun olarak mesajın kodunu çözmekte ve tepki meydana gelmektedir. Son aşamada tepki geri bildirim ile kaynağa dönmekte ve süreç bu şekilde ilerlemektedir (Yükselen, 2008: 366). Alıcı tarafından tepki ya da geri bildirim olmaması halinde iletişim sürecinin sonlandığı varsayılmaktadır. Bu süreçte alıcı, kaynağın kim ve iletilen mesajın ne olduğunu baştan itibaren bilmektedir. Ancak örtülü pazarlama tekniklerinin süreci biraz daha ayrıntılı ve farklı biçimde gerçekleşmektedir. Örtülü pazarlama iletişim sürecinde var olan temel farklılıkları şu şekilde sıralayabilmek mümkündür;

1. Kaynağın kimliği her zaman için alıcıya ifşa edilmemektedir.
2. Alıcı mesaja maruz kaldığı esnada tepki vermeyebilir, mesajı algılamayabilir ya da alıcı mesaja maruz kaldığını fark etmeyebilir.
3. Mesajı hazırlayan kaynak ile mesajı alıcıya ulaştıran kaynak birbirinden farklı olabilmektedir.
4. Alıcıyla iletişim süreci sanal ya da gerçek ortamda gerçekleşebilir. Mesaj birebir görüşme şeklinde ulaştırılırken kitle iletişim araçları vasıtasıyla da mesaj ulaştırılabilir. Dolayısıyla iletilen mesajdan sonra alıcının tepkisinin ne olacağını tespit edebilmek ya da alıcının bu tepkisini kaynağa ulaştırması her zaman mümkün olmayacaktır. Bu nedenle tepki ile geri bildirim unsurları birbirinden net biçimde ayrıştırılmalıdır. Geribildirim meydana geldiğinde kaynak bunu rahatlıkla fark edecektir ve alıcıyla etkileşime girecektir. Ancak tepkinin ortaya çıkması halinde bunun kaynağa ulaşp ulaşmayacağı belirsizdir. Bu nedenle kaynak, tepkiyi ölçmek ve belirlemek durumundadır.
5. İletişim sürecini planlayan, mesajı hazırlayan gerçek kaynağın sürecin işleyişini kontrol altında tutabilmesi ve alıcı tepkisini belirleyebilmesi için *takip* unsurundan faydalanması gerekmekte ve bu unsur iletişim sürecinde gösterilmelidir.
6. Mevcut pazarlama iletişim modeli geri bildirim unsurunu, alıcının tepkisinin kaynağa ulaşması olarak açıklamakta ve alıcıdan kaynağa yönelik durumu geribildirim çatısı altında açıklamaktadır. Ancak burada önerilen modelde geribildirim unsuru yalnızca alıcının mesajı anlamlandırabilmek için ihtiyaç duyduğu bilgiye erişmek, kendisinde meydana gelen sorulara yanıt bulmak için kaynağa dönmesi ile sınırlıdır. Bunun dışında mesajın alıcısında ortaya çıkan her türlü durum, tepki olarak değerlendirilmektedir.

Örtülü pazarlama iletişim modeli, Lazarsfeld ve arkadaşlarının 1948 yılında geliştirmiş olduğu iki aşamalı iletişim modelinden esinlenilmiş ve temel iletişim modeline dayandırılarak





Yukarıda verilen varsayımlar ve mevcut pazarlama iletişim sürecine göre farklılıkları göz önünde bulundurularak, on iki unsurun bir araya getirilmesi ile oluşturulan örtülü pazarlama iletişim modeli önerisi Şekil 2.'de ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

İletişim süreci gerçek kaynak ile başlamaktadır. Gerçek kaynak mesajın sahibidir ve süreci başından sonuna kadar kontrol altında tutan temel unsurdur. Postmodern tüketicilerin firma kaynaklı olduğunu tespit ettikleri mesajlara karşı şüpheli yaklaşımları, onlara karşı savunma sistemleri oluşturmuş olmaları ya da o mesajlara karşı duyarsız kalmaları gibi tutumları söz konusudur. Örtülü pazarlama tüketicilerin savunma kalkanlarının en zayıf alanlarını belirleyerek, bu noktalardan tüketicileri yakalamaya çalışan bir stratejidir (Kaikati ve Kaikati, 2004: 6). Dolayısıyla bu savunma kalkanlarının aşılabilmesi için mümkün olduğunca tüketicinin mesajı ticari olarak algılamaması (Roy ve Chattopadhyay, 2010: 70) ve mesajın arkasında firma olduğunu fark etmemesi (Milne vd., 2008) gerekmektedir. Tüketiciler mesajın ticari kaynaklardan gelmediğini düşünmeleri halinde, iletilen mesajı daha fazla kabul etme eğiliminde olacaktırlar. Böylece tüketicinin ikna bilgisi aktif hale gelmediği gibi şüpheliğinden de kaçınabilmek mümkün olabilecektir. (Darke ve Ritchie, 2007). Bu doğrultuda gerçek kaynak, hedef alıcıya mesaj ulaştırırken, kimliğini ifşa edip etmeyeceğini belirlemesi gerekmektedir. Gerçek kaynak bunu belirlerken, üzerinde bir örtü kullanmaktadır. Üç seviyesi bulunan bu örtünün, birinci seviyesinde firma kimliği tamamen açıktır ve alıcı mesajın sahibini kolaylıkla bilir. İkinci seviyede ise muğlaklık söz konusudur ve firmanın mesajın arkasında olup olmadığını anlayabilmek kolay değildir. Üçüncü seviye ise gerçek kaynağın üzeri tamamen örtülüdür ve mesajın arkasında firmanın olduğu belli değildir.

Gerçek kaynak örtü seviyesinin kararını verdikten sonra, etik değerler ve yasal mevzuat çerçevesinde, hedef alıcının özelliklerini de göz önünde bulundurarak, hedef alıcı üzerinde oluşturmak istediği etkiye göre ve onun anlayabileceği şekliyle ticari mesajını hazırlar. Mesaj, alıcıya iletilecek olan ikna edici, bilgilendirici ya da tanıtıcı bilgiyi içeren unsurdur. Ancak postmodern dönemin tüketicisi, firma kaynaklı olduğunu tespit etsin ya da etmesin kendisine iletilen mesajın ikna etmek amacıyla iletilindiğini fark etmesi halinde bu mesajdan kaçınabildiği ya da geliştirmiş olduğu savunma kalkanları ile mesajı reddettiği bilinmektedir. Bu durum karşısında mesajın alıcıya nasıl ulaştırılacağı sorusu gündeme gelmektedir. Modeldeki ikinci örtü bu unsur üzerinde yine üç farklı seviyede kullanılmaktadır. Birinci seviyede mesaj açık olarak ve alıcının mesajın niyetini zorlanmadan anlayabileceği şekilde iletilebilir; ikinci seviyede mesajın ne olduğu belli belirsizdir ve alıcının mesajı fark edebilmesi ya da mesajın niyetini anlayabilmesi pek kolay değildir. Üçüncü seviyede ise mesajın üzeri örtülüdür ve mesajın doğrudan algılanabilmesi mümkün değildir. Bu üçüncü seviyede mesaj alıcıya farkında olmadan iletilir ve pasif durumdadır. Alıcının o ürüne ihtiyaç duyması halinde mesajın amacına ulaşmış ulaşılmadığı belli olur. Bu nedenle gerçek kaynağın mesaj iletim sonrası gerekli takibini yapması gerekir.

Hazırlanan mesaj simgeler, sözcükler, semboller, çizimler, şekiller ya da hareketler ile kodlanır. Sürecin ikinci aşaması kodlamadan sonra başlar ve hazır olan mesaj, mesajı alıcıya iletme işini üstlenen aktaran kaynağa herhangi bir işleme tabi tutulmadan, doğrudan ulaştırılır. Aktaran kaynak rastgele bir kaynak değildir, gerçek kaynak tarafından belirlenmiş ve kontrol altında tutulan bir kaynaktır. Bundan dolayı gerçek kaynak ile aktaran kaynak arasında mesajın taşındığı bir ortam bulunmamaktadır. Aktaran kaynağın belirlenmesinde birkaç kriter dikkate alınmaktadır. Taylor (2003) mesajı taşıyanın pazarlamacı olmaması halinde, insanların daha fazla dikkatini çektiğini ifade etmektedir. Ayrıca alıcının kim ve hangi özelliklere sahip olduğu önemli kriterlerdir. Zira algılanan kaynak mesajın güvenilirliğini doğrudan etkilemektedir (Balasubramanian, 1994: 29). Aktaran kaynak seçiminde bir diğer önemli ölçütte ürünün sahip olduğu niteliklerdir. Buna göre belirlenen aktaran kaynak çok

çeşitli olabilmektedir. Mesajın sahibi olan gerçek kaynak arzu ederse kendisi aktaran kaynak olabilir. Bunun dışında fikir liderleri, ünlü kişi, yazar, sinema sanatçısı, müzisyen, politikacı, karikatürist, gazeteci, doktor, eğitimci, oyuncu, süper kahraman, sporcu, din adamı, sıradan bir vatandaş, ürünün kendisi, dağıtım ağı, fiyatı ve satış temsilcisi gibi birçok kişi ya da nesne aktaran kaynak olabilir.

Ortam mesajın alıcıya ulaştırılmasında önemli bir unsurdur. Mesajın alıcıya ulaştırıldığı her yer ortam kapsamında değerlendirilmektedir. Ortam, seçilen aktaran kaynağa uygun olarak belirlenir. Örneğin aktaran kaynak bir müzisyen ise ortam konser verilen yer veya ödül töreni programı seçilmelidir. Ya da din adamı ise cemaatin toplandığı yer, ibadethane; film yapımcısı ise senaryo, film sahnesi; politikacı ise siyaset arenası; yazar ise kitap, imza günleri; gazeteci ise köşe yazısı, açık oturum gibi yerler mesajın iletileceği ortamlar arasındadır. Sonuç olarak ortam seçimi, aktaran kaynaktan doğrudan etkilenmektedir ve mesajın başarıyla iletilmesinde büyük öneme sahiptir. Ayrıca izleyiciler, ortamı herhangi marka bağlantılı hikâyelerde, mesajın meşru kaynağı olarak algılama eğiliminde (Balasubramanian, 1994: 29) oldukları göz önünde bulundurulmalıdır.

Sürecin sonunda yer alan alıcı, gerçek kaynağın kendisinde tutum ve davranış değişikliği yapmayı hedeflediği unsurdur. Alıcı gelen mesajı; deneyiminin, bilgi işleme tarzının, tutumunun, kişisel değerlerinin ve sahip olduğu özelliklerinin etkisi altında kodu açmaya ve mesajı anlamlandırmaya çalışır. Kod açma işleminin ne zaman meydana geleceği, mesajın üzerinde kullanılan örtü seviyesine ve mesajın iletilmesinde tercih edilen tekniğe bağlıdır (ör. bilinçaltı mesaj tekniği kullanılarak mesajın iletilmesi ile ürün yerleştirme tekniğiyle iletilen mesajın kodunun açılma zamanı farklılık gösterebilir). Kod açma işlemini yaptıktan sonra mesajı anlamlandırmaya başlayan alıcı, mesajı anlamak ya da ayrıntılandırmak için ek bilgiye ihtiyaç duyması halinde geri bildirimde bulunur. Alıcı, mesajı aktaran kaynaktan aldığından, onu mesajın gerçek sahibi olarak görme eğiliminde olacaktır ve geri bildirim öncelikle aktaran kaynağa yapacaktır, ancak gerçek kaynağın kim olduğunu tespit etmesi halinde bu defa gerçek kaynağa geri bildirimde bulunacaktır. Gerçek kaynak ya da aktaran kaynak kendilerine ulaşan geri bildirim yanıt verdiklerinden, alıcıya geri dönüş sağlar. Bu yönüyle geri bildirim unsurunun karşılıklı ve çift yönlü olduğunu belirtmek gerekir. Mesajın alıcıya ulaşmasından sonra ortaya çıkan bir diğer unsur ise tepkidir. Tepki geri bildirimden ayrı olarak ele alınmaktadır. Zira geri bildirimde, alıcı ile kaynak (gerçek/aktaran) arasında etkileşim meydana gelirken, tepki de böyle bir durum yoktur. Ayrıca geri bildirim genelde iletişimin meydana geldiği esnada ortaya çıkarken, tepkinin ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı belirsizdir. Bu yönlerinden dolayı tepki ile geri bildirim unsurları modelde birbirinden ayrılmaktadır. Mesajın alıcı tarafından anlamlandırıldığını gösteren bir unsur olan tepki, alıcının mesajı algılamasından sonra ortaya çıkan reaksiyonudur. Alıcının göstermiş olduğu tepki, eğer mesaj kişiler arası iletişim ile ulaştırılmış ise aktaran kaynak tarafından o anda tespit edilebilir ya da nadiren de olsa bu tepki gerçek kaynağa ulaşabilir; ancak kitle iletişim ya da sanal ortamda mesaj iletilmişse tepkinin ne yönde olduğunun anlaşılması zorlaşacaktır. Bir diğer durum ise alıcı tepkisini açık biçimde ortaya koymaya bilir ve bunu dolaylı olarak gösterebilir. Örneğin tüketicinin ürünü satın alması mesaja karşı olumlu tepkisi iken bulunduğu ortamda firma ya da ürünle ilgili negatif görüş bildirmesi olumsuz tepkisini göstermektedir. Bu nedenle tepkinin ne yönde olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Alıcının mesajı işlemlerinden sonra ortaya üç tür tepki çıkmaktadır. Bunlar;

**Olumlu tepki**, beklenen ve arzu edilen tepkidir. Olumlu tepki, mesajın doğru biçimde iletildiği, sürecin başarıya ulaştığı ve yöntemin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Bu aşamadan sonra olumlu ağızdan ağıza yayılımın başlaması ya da kişinin satın almaya



iletişim sürecinin sonunda kişilerin olumlu ya da olumsuz tepkilerini diğer kişilere duyurma çabası içerisinde olabilecektir. Nötr olma ise yani herhangi bir yorum yapmama ya da ağızdan ağza yayılıma katılmamadır. Tüketicinin almış olduğu mal ya da hizmetten yeterli düzeyde tatmin olduğunda (Bolen, 1994: 11) ya da kalitenin normal algılandığında (Anderson, 1998: 7) herhangi bir tepki vermemektedir. Bununla birlikte alıcının mesajı algılayamaması ya da duyarsız kalması durumunda da bu durum ortaya çıkabilmektedir. Bu bakımdan tepkinin ne olduğunun ve hangi yönde gerçekleştiğinin gerçek kaynak tarafından dikkatle ve özenle kontrol edilmesi gerekmektedir. Zira alıcının ortaya çıkan tepkisiyle birlikte, iletişim süreci firmanın kontrolünden çıkmaya başlamaktadır. Bu nedenle takip unsurundan faydalanılması gerekmektedir. Takibin gerçek kaynak tarafından aktif olarak kullanılması sürecin kısmen kontrol altında tutulmasına katkı sağlayacağı gibi sürecin başarılı bir şekilde ilerlemesi, tepkilerin ölçülmesi, yanlışlıkların ya da yanlış anlaşılmalara önüne geçilebilmesi açısından son derece önemlidir. Bu unsur pazar araştırmaları, tüketici tutum ve davranış ölçümlenmeleri, satış performans rakamları, pazar payı ve kar/zarar hesapları gibi çeşitli enstrümanlar vasıtasıyla aktif halde tutulabilir.

Örtülü pazarlama iletişim sürecinin son unsuru gürültüdür. Gürültü mesajın hedefe ulaşip ulaşmamasını, ulaşması halinde bozulmasını ya da yanlış anlaşılmasını etkileyen her türlü faktördür. Gürültü her zaman için süreci etkileyecektir, bunu ortadan kaldırmak imkânı bulunmamaktadır ancak kısmen kontrol edilebilir. Takip unsuru vasıtasıyla gürültü kaynakları tespit edilerek, bertaraf edilebilir ya da etkisi en az düzeye indirilebilir.

### 3. SONUÇ

Son yıllarda geleneksel pazarlama iletişim yöntemlerinin etkinliği gerek akademik camiada gerekse de firmalar tarafından tartışılmakta ve sorgulanmaktadır. Çeşitli nedenlerden dolayı oluşan devasa mesaj yığınları, teknolojinin tüketici lehine gelişmesi, tüketicilerin eğitim seviyesinin artması ve medyanın çeşitlenmesi tüketicilere mesajı ulaştıramama sorununu doğurmuştur. Ayrıca reklamların etkinliğine yönelik artan şüphe ve maliyetler, firmaları alternatif yöntemler bulmaya sürüklemektedir. Örtülü pazarlama firmaların karşılaşmış olduğu bu soruna karşı çözüm olabilecek bir strateji olarak görülmektedir. Kitle iletişimden ziyade genelde kişiler arası iletişimin kurulmasıyla uygulanan bu strateji hem etkinlik hem de maliyet açısından avantaj sunduğundan çok hızlı bir şekilde pazarlamacıların gözdesi haline gelmiştir (Scanlon ve Hearn, 2006). Stratejinin hızlı biçimde yaygınlaşması, yerli literatürde konuya ilişkin boşluğun tespit edilmesi, mevcut pazarlama iletişim modelinin birçok tekniğin işleyişini açıklamada yeterince güçlü olmadığı görülmüştür, bu çalışmanın ortaya çıkmasına etki eden nedenler arasında sayılabilir. Bu bağlamda yürütülen çalışmanın literatürdeki diğer çalışmalara kıyasla çeşitli farklılıklar barındırmakta ve bir takım yeni katkılar sunmaktadır.

Konuya ilişkin önceki yıllarda yapılan çalışmalar (Ahmed, 2000; Kaikati ve Kaikati, 2004; Petty ve Andrews, 2008; Roy ve Chattopadhyay, 2008; Milne, Bahl ve Rohm, 2008; Campbell vd., 2013) bir taraftan stratejiyi tanımlayıp, farklı alanlarda kullanılabileceğini ortaya koyarken, diğer taraftan teknikleri sınıflandırmaya, etiksel boyutlarını değerlendirmeye ve etkinliğini ölçülemeye yönelik yürütülmüştür. Bu çalışma ise örtülü pazarlama stratejisini kavramsal çerçevede ele almaktadır. Birçok pazarlama tekniğini örtülü pazarlama stratejisinin kapsamına dahil etmesi, bu bağlamda açıklaması açısından önem arz etmektedir. Böylelikle bu tekniklerin yazındaki yeri ve konumu belirginleştirilmiştir. Ayrıca stratejinin tarihsel geçmişini ortaya koyması, farklı teknikleri tek bir çatı altında toplamış olması, tipolojiler geliştirmesi ve önermiş olduğu örtülü pazarlama iletişim modeli ile diğer çalışmalara kıyasla farklılıklarının olduğu taraflarıdır. Örtülü pazarlama stratejisi her geçen gün değişen ve farklılaşan tüketici yapısı, teknolojinin akıl almaz ilerlemesi, yeni kuşakların

televizyon, gazete gibi mecralara olan ilgisizliği gibi birçok etmenden dolayı gelecekte de var olacağını işaretlerini vermektedir. Firmaların pazarlama iletişim planlarını oluşturmasında göz önünde bulundurabilecekleri alternatif bir stratejidir. Stratejinin uygulanması ve uygulama teknikleri pazarlamacıların hayal güçleri ile sınırlıdır. Gelecekte konuya ilişkin yürütülecek farklı araştırmalar olabilir. Bu bakımdan öncelikli olarak stratejinin hukuksal ve etiksel boyutunun irdelenmesi tavsiye edilebilir. Önerilen örtülü pazarlama iletişim modelinin işleyişinin deneysel tasarım ile test edilmesi sağlanabilir. Örtülü pazarlama tekniklerinin tüketiciler de etiksel kaygılara neden olup olmadığı incelenebileceği gibi bu tekniklere yönelik tüketici tutumunu belirlemeye ve tekniklerin etkinliğini tespit etmeye yönelik çalışmalar da yürütülebilir.

### KAYNAKLAR

- Ahmed, S. (2000). Stealth may be the only future marketing has. *Marketing*, 32.
- Akdoğan, M.Ş. ve Altuntaş, B. (2015a). Örtülü pazarlama stratejisi ve örtülü pazarlama iletişim modeli önerisi. *20. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss.279-282, 10-13 Haziran, Eskişehir.
- Akdoğan, M.Ş. ve Altuntaş, B. (2015b). Covert marketing strategy: An alternative way to reach consumers. R. Yılmaz, G. Lischnigg, H.Arslan ve M.A.İcbay (Eds.) *Current Approaches in Social Sciences*. Peterlang Academic Research, ISBN 978-3-631-66608-1, pp.23-32.
- Akdoğan, M. Ş.,& Altuntaş, B. (2015c). Covert marketing strategy and techniques. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 135-148.
- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of service research*, 1(1), 5-17.
- Aslan, S. & Yılmaz, A. (2001). Modernizme bir başkaldırı projesi olarak postmodernizm. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 93-108
- Azizağaoğlu, A.,& Altunışık, R. (2012). Postmodernizm, sembolik tüketim ve marka. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 33-50.
- Babacan, M. & Onat, F. (2002). Postmodern pazarlama perspektifi. *Ege Academic Review*, 2(1), 11-20
- Balasubramanian, S. K. (1994). Beyond advertising and publicity: Hybrid messages and public policy issues. *Journal of advertising*, 23(4), 29-46.
- Bolen, W. H. (1994). The role of word-of-mouth 'advertising' in retailing. *American Business Review*, 12(2), 11-14.
- Borça, G. (2007). *Bu topraklardan dünya markası çıkar mı?*. (9. bs.). İstanbul: Mediacat
- Brown, S. (1993). Postmodern marketing? *European journal of marketing*, 27(4), 19-34.
- Burton, D. (2002). Postmodernism, social relations and remote shopping. *European Journal of Marketing*, 36 (7/8), 792-810.
- Buttle, F. A. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of strategic marketing*, 6(3), 241-254.
- Campbell, M. C.,Mohr, G. S., &Verlegh, P. W. (2013). Can disclosures lead consumers to resist covert persuasion? The important roles of disclosure timing and type of response. *Journal of Consumer Psychology*, 23(4), 483-495.

- Canşen, F. (2011, 21 Aralık). Örtülü Reklam mı? O da ne?" Erişim tarihi: 14 Mart 2015, <http://t24.com.tr/haber/ortulu-reklam-mi-o-da-ne/187959>
- Carlson, D. (2004, 17 Mayıs). Secret agents of capitalism. Retrieved 23 March, 2015, from <http://www.business-opportunities.biz/2004/05/17/secret-agents-of-capitalism/>.
- Darke, P. R.,& Ritchie, R. J. (2007). The defensive consumer: Advertising deception, defensive processing, and distrust. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 114-127.
- Gupta, P. B.,& Lord, K. R. (1998). Product placement in movies: The effect of prominence and mode on audience recall. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 20(1), 47-59.
- Huang, S. C. (2009). Deception in covertmarketing: from the perspectives of law and consumer behavior. *Marketing Theory and Applications*, 40-48.
- Jurca, M. A. (2010). The forms of unconventional advertising – A theoretical approach. *Management & Marketing-Craiova*, (2), 323-333.
- Kaikati, A. M.,& Kaikati, J. G. (2004). Stealth marketing: how to reach consumers surreptitiously. *California Management Review*. 46(4).
- Kirby, J. and Marsden, P. (2006). *Connected marketing: the viral, buzz and word of mouth revolution*. Oxford: Elsevier Eds
- Kuhn, K. A. L., Hume, M., & Love, A. (2010). Examining the covert nature of product placement: Implications for public policy. *Journal of Promotion Management*. 16 (1-2),59-79.
- Leon, H. (2004, 5 Aralık). Secret agents of capitalism. Retrieved 05 April, 2015, from <http://www.metroactive.com/papers/metro/05.12.04/marketing-0420.html>
- Mangold, W. G., Miller, F.,& Brockway, G. R. (1999). Word-of-mouth communication in the service marketplace. *Journal of Services Marketing*, 13(1), 73-89.
- Martin, K. D.,& Smith, N. C. (2008). Commercializing social interaction: The ethics of stealth marketing. *Journal of Public Policy & Marketing* 27.1, 45-56.
- Milne, G. R., Bahl, S., & Rohm, A. (2008). Toward a framework for assessing covert marketing practices. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 57-62.
- Odabaşı, Y. (2009). Postmodern pazarlama. (3. bs.). İstanbul: Mediat
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2007). *Tüketici davranışı*. (7.bs.). İstanbul: MediaCat
- Odabaşı, Y. ve Kılıçer, T. (2010). Postmodern dönemde pazarlama. İ. Varinli ve K. Çatı (ed.). *Güncel pazarlama yaklaşımlarından seçmeler* (ss.31-55). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. & Oyman, M. (2009). *Pazarlama iletişimi yönetimi*. (8.bs.). İstanbul: MediaCat
- Petty, R. D.,& Andrews, J. C. (2008). Covert marketing unmasked: A legal and regulatory guide for practices that mask marketing messages. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 7-18.
- Pringle, H. (2007). *Şöhret satar*. E. Yıldırım (çev.). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Roy, A.,& Chattopadhyay, S. P. (2010). Stealth marketing as a strategy. *Business Horizons*, 53(1), 69-79.

- Rutenberg, J. (2001, 15 Temmuz). The secret agents of capitalism are all around us. Retrieved 02 April 2015, from <http://www.nytimes.com/2001/07/15/magazine/15PHENOMENON.html>
- Scanlon, J. & Hearn, B. (2006). Stealth marketing: to disclose or not to disclose – that is the (legal) question. *Advertising and Marketing Bulletin*, McMillan Binch Mendelshon.
- Silverman, G. (2006). Ağzdan ağıza pazarlama: Dünyanın en güçlü pazarlama yönteminin 28 sırrı. (2. bs.), E. Orfanlı (çev.). İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Solomon, M.R (2003). *Tüketici krallığının fethi*. S. Çetinkaya (Çev.). İstanbul: MediaCat
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. ve Hogg, M.K. (2006). *Consumer behaviour: A european perspective*. (3rd Ed.). NJ,USA: PrenticeHall.
- Swanepoel, C., Lye, A., & Rugimbana, R. (2009). Virally inspired: A review of the theory of viral stealth marketing. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*,17(1), 9-15.
- Taylor, J. (2003). Word of mouth is where it is at. *Brandweek*, 44(22), 26.
- Wei, M. L., Fischer, E., & Main, K. J. (2008). An examination of the effects of activating persuasion knowledge on consumer response to brands engaging in covert marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 34-44.
- Weisberg, A., Pfeleger, A., & Friedberg, J. (2007). Undercover agency the ethics of stealth marketing. *Confronting Information Ethics in the New Millennium*, 92-106.
- Yükselen, C. (2008). Pazarlama: İlkeler- yönetim- örnek olaylar. (7. Bs.). Ankara: Detay Yay.

## HANEFİLERDE ZEKÂTA TABİ MALDAKİ NEMÂ ŞARTI

Yrd. Doç. Dr. Ömer YILMAZ,

Namık Kemal Üniversitesi  
İlahiyat Fakültesi  
Temel İslam Bilimleri Bölümü  
omeryilmaz@nku.edu.tr

### ÖZET

Kur'an'da zekât, âm lafızlarla emredilmiş, buna ilişkin şartlar ise Peygamberimiz tarafından belirlenmiştir. Ancak bunların üzerine Peygamberimizden sonra da nemâ vb. şartlar ilave edilmiştir. Bu araştırma, Hanefî fıkında zekât mallarına ilişkin şartlara odaklanarak nemâ şartının bu gelenek içerisindeki yerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Hanefîlerde erken dönem metinleri, zekât mallarında nemâ şartına yer vermemişlerdir. Gerek zâhirü'r-rivâye eserler gerekse bunların birer özeti niteliğinde olan Tahâvî'nin (ö. 321/933) *el-Muhtasar*'ı ve Hâkim eş-Şehîd'in (ö. 334/945) *el-Kâfi*'si buna örnek teşkil etmektedir. Bu konudaki ilk ve en önemli açıklama –tespit edebildiğimiz kadarıyla- Cessâs'tan (ö. 370/981) gelmiştir. O, zekât mallarındaki yükümlülüğü, bu mallardaki nemâ vasfıyla analiz etmiştir. Ancak bu, Hanefî gelenek içerisinde sınırlı sayıda takipçi bulabilmiştir. Özellikle Cessâs'ı takip eden dönemdeders kitabı niteliğinde telif edilmiş olan muhtasar metinlerin çoğu, nemâyı zekât malının şartlarından saymamıştır. Bu konuda Cessâs'ı takip edenler, daha çok Semerkandî (ö. 539/1144), Kâsânî (ö. 587/1191) ve Merginânî gibi hacimli fıkıh kitapları ortaya koyan müellifler olmuştur. Nesefî'nin (ö. 710/1310) *Kenz*'inde ve bunu takip eden fıkıh kitaplarında ise nemâ, zekât malının taşınması gereken şartlar arasında açık bir şekilde zikredilir olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:**Hanefî Mezhebi, Zekât, Nemâ

## THE CONDITION OF NEMA IN THE WEALTH OF ZAKAT IN THE HANAFI SCHOOL

### ABSTRACT

Quran ordered zakat in general terms. The prophet is determined conditions of zakat. But some terms are added after prophet such as nema. This research focuses on conditions of wealth of zakat in Hanafî school and aims to identify the place of nema in this tradition. Condition of nema did not mentioned in the early texts. For example zâhirü'r-rivâye and Muhtasar texts. As far as we can determine the first expalanation came from Cessâs on this topic. He analysis zakat obligation on the wealth of zakat with nema. But this idea had not more followers in tradition of Hanafî school. Particularly in the period following Cessas, most of the text summary aren't evaluate nema in the conditions of wealth of zakat. Cessas followers are the authors of the voluminous Hanafî fiqh books such as Semerkandi, Kasani, Merginani. Nema is evaluated clearly in the conditions of zakat in the *Kenz* of Nesefî and subsequent books.

**Keywords:** Hanafi School, Zakat, Nema.



## 1. GİRİŞ

Zekâtla ilgili modern çalışmalar, bu ibadetin yerine getirilmesini pek çok koşulun bir arada bulunmasına bağlamıştır. Bu çerçevede bir kişinin zekâtla yükümlü olması için Müslüman, hür, akıllı ve ergen olması gerekir. Bir maldan zekât verilebilmesi için taşınması gereken şartlarla ilgili olarak ise karşımıza daha kabarık bir liste çıkmaktadır. Bu şartlar; malın tam mülkiyet altında bulunması, nâmî olması, havâic-i asliyyenin dışında olması, nisaba ulaşmış olması, üzerinden bir yıl geçmiş olması (havelânü'l-havl) ve herhangi bir borcun karşılığında olmaması şeklinde sıralanabilir (Zihni, 1971, s. 510; Kardâvî, 1973, I/127-165; Yavuz, 1990, s. 236; Bilmen, 2002, s. 388; Erkal: Zekât, 2013). Konuya ilişkin akademik araştırmalarda da nemâ, zekât malının taşınması gereken bir şart olarak değerlendirilmiştir (Balta, 2015, s. 133; Maçın, 2014, s. 60-61; Dumlu, 2008, s. 133-134). Zekât malıyla ilgili sayılan bu şartların hepsinin doğrudan nassa dayanmadığı da konuya ilgi duyan herkesin malumudur. Zira Kur'an, zekâtla ilgili olarak onun yerine getirilmesine yönelik talebi içeren bir yaklaşım içerisindedir. Zekât malının taşınması gereken şartlara ilişkin detaylı bilgilere biz, Kur'an'da rastlamayız. Bu konuda Sünnet yoluyla öğrendiklerimiz ise nisab, havelânü'l-havl vb. temel şartlarla sınırlıdır. Hanefilerde ilk dönem metinlerinin bel kemiğini oluşturan zâhirü'r-rivâye eserlerde de sünnetle belirlenen şartlar üzerine bir ziyadede bulunulmamaktadır (Şeybânî, 2012, II/57). Bu durumda zekât malının taşınması gereken şartlarla ilgili listenin zaman içerisinde nasıl bu kadar kabarık hale geldiği önemli bir soru olarak karşımızda durmaktadır. Elinizdeki araştırma, bu şartlardan sadece nemâ üzerinde odaklanarak Hanefî fıkıh literatüründe bu şartla ilgili değişimi gözlemlemeyi amaçlamaktadır.

Nemâ sözlükte “artmak, çoğalmak, gelişmek” anlamlarına gelir (Râzî, 2005, s. 633). Terim olarak ise nemâ, hakiki ve takdirî olmak üzere ikiye ayrılır. Hakiki nemâ malın gerçek anlamda artışını ifade eder ve toprak ürünleri, ticaret malları, hayvanlar, define ve madenler bu grupta mütalaa edilir. Takdirî (hükmi) nemâ ise bir malın potansiyel olarak artma, arttırılma ve çoğalma özelliğine sahip bulunması sebebiyle fiilen artış gerçekleşmese bile artıcı (nâmî) nitelikte sayılmasıdır. Altın, gümüş ve para böyle kabul edilmiştir (Erkal: Zekât, 2013).

## 2. KUR'AN'DA VE SÜNNET'TE ZEKÂTIN ŞARTLARI

Kuran-ı Kerim'de zekât emredilmiş, zekât verilmesi gereken mallarla ilgili herhangi bir nitelik şart koşulmamıştır. Zekâtı emreden âyetler, bu durumu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Buna örnek teşkil eden bazı âyetler şöyledir:

“Namazı tam kılın, zekâtı hakkıyla verin, rükû edenlerle beraber rükû edin.” (Bakara 2/43).

“İman edip iyi işler yapan, namaz kılan ve zekât verenler var ya, onların mükâfatları Rableri katındadır. Onlara korku yoktur, onlar üzüntü de çekmezler.” (Bakara 2/277).

“Fakat içlerinden ilimde derinleşmiş olanlar ve müminler, sana indirilene ve senden önce indirilene iman edenler, namazı kılanlar, zekâtı verenler, Allah'a ve ahiret gününe inananlar var ya; işte onlara pek yakında büyük mükâfat vereceğiz.” (Nisâ 4/162).

“Mümin erkeklerle mümin kadınlar da birbirlerinin velileridir. Onlar iyiliği emreder, kötülükten alıkoyarlar, namazı dosdoğru kılarlar, zekâtı verirler, Allah'a ve Resûlüne itaat ederler. İşte onlara Allah rahmet edecektir. Şüphesiz Allah azîzdür, hikmet sahibidir.” (Tevbe 9/71).

Bu konuda örnekleri çoğaltmak mümkündür. Sınırlı sayıdaki bu örnekler, hangi mallardan zekât verileceğine ilişkin açık bir nitelemenin Kur'an'da bulunmadığını göstermeye kifayet etmektedir.

Zekât verilecek malda bulunması gereken temel nitelikler, Peygamberimizin hadisleriyle belirginlik kazanmıştır. O, öncelikle hangi ölçünün altındaki mallardan zekât verilmeyeceğini belirtmek suretiyle zekâta tabi mallardaki nisab şartını ortaya koymuştur (Ebû Dâvud, "Zekât", 2). Bir başka hadisinde de Peygamberimiz, ticaret için hazırlanmış mallardan zekât verilmesini emrederek "ticaret mallarının zekâta tabi mallardan olduğunu" açıklamıştır (Ebû Dâvud, "Zekât", 3). Altın ve gümüş gibi süs eşyalarının zekâta tabi olduğunu da Peygamberimizle onun yanına gelen bir kadın arasında geçen diyalogdan anlıyoruz. Buna göre Resul-i Ekrem'e gelen bir kadının yanında kızı bulunmaktadır ve kızının bileğinde altın bilezikler vardır. Bunu gören Peygamberimiz, bu bileziklerin zekâtının verilip verilmediğini sorar. Olumsuz cevap alınca da zekâtı verilmeyen altın bileziklerin kıyamet gününde ateşten bir halka olmasının onu mutlu edip etmeyeceğini sorar. Bunun üzerine kadın, bilezikleri kızının bileğinden çıkarır, bunları Allah'ın ve Rasûlünün yolunda sarf ettiğini söyler (Ebû Dâvud, "Zekât", 4). Zekâta tabi malın üzerinden bir kamerî yılın geçmesi anlamına gelen havelânü'l-havl şartı ve zekât hayvanları için geçerli olan sâime (yılın büyük bir kısmını meralarda otlayarak geçirmesi) olma şartı da Peygamberimiz tarafından ortaya konulmuştur (Ebû Dâvud, "Zekât", 5). Peygamberimizin zekâtla ilgili hadisleri incelendiğinde görülen o ki; Resûl-i Ekrem, zekâta tabi mallara ilişkin olarak sınırlı sayıda şart ortaya koymuştur. Bunların başında da nisab ve havelânü'l-havl gelmektedir.

### 3. HANEFÎ FIKHINDA ZEKÂTIN ŞARTLARI İLE İLGİLİ MERHALELER

Hanefî fikhının ilk dönem metinlerinde nemâ vasfı, zekâta tabi malda bulunması gereken bir şart olarak zikredilmez. Nemâyı bir şart olarak değerlendiren ilk fakih, Cessâs olmuştur. Bu çerçevede Hanefî fikhında zekâtın şartları ile ilgili merhaleler içerisinde Cessâs'ın merkezi bir yeri vardır.

#### 3.1. Cessâs Öncesi Dönem

Hanefîlerin ilk dönem metinlerinin en önemlilerinden olan Şeybânî'nin (ö. 189/805) eserlerinde zekâta tabi malların taşınması gereken şartlara ilişkin olarak Peygamberimizin ortaya koyduklarının ötesinde bir şart zikredilmemiştir. Onun eserleri arasında bu konuda en teferruatlı bilgiye ulaşabildiğimiz kaynak *el-Asl*'dir. *el-Asl*'in zekât bölümünde Ebû Hanîfe'ye (ö. 150/767) sorulan sorulara onun verdiği cevaplar da Peygamberimizin ortaya koyduğu şartları teyit etmekten öteye geçmemektedir. Diğer bir ifadeyle Ebû Hanîfe, zekâtla ilgili olarak Peygamberimiz tarafından ortaya konulan şartlara bir ilavede bulunmamıştır (Şeybânî, 2012, II/57).

Aynı tutumun Hâkim eş-Şehîd'in *el-Kâfi*'si (Hâkim eş-Şehîd, Süleymaniye Kütüphanesi nr. 580, vr. 33), Tahâvî'nin *el-Muhtasar*'ı gibi özet metinlerde de devam ettiğini söylemek mümkündür (Tahâvî, 1992, s. 43). Özellikle Tahâvî'nin *el-Muhtasar*'ına hakim olan yaklaşım; zekâta tabi malların her birinin hususi olarak incelenmesi şeklindedir. Bu çerçevede o; develerin, sığırların, koyunların, atların, süs eşyalarının ve ticaret mallarının zekâtını ayrı ayrı ele almıştır. Bu sayılan mallarla ilgili olarak da özellikle zekât nisabına ve havelânü'l-havl şartına odaklanmıştır (Tahâvî, 1992, s. 43-51).

#### 3.2. Cessâs

Tahâvî'nin *el-Muhtasar*'ına Cessâs (ö. 370/981) tarafından yazılan şerhte zekâtın vücûbiyet sebebi olarak havl ve nisab gösterilmiştir. Buna göre zekât ancak havl ve nisab şartlarının yerine gelmesi halinde vacip olmaktadır. Bu şartların ikisi de nemâ kavramıyla

ilişkilendirilmiştir. Ayrıca Cessâs, zekâta tabi malların her birisinin nemâ kavramıyla ilişkisini de açıklığa kavuşturmuştur (Cessâs, 2010, II/260). Bu çerçevede ona göre süs eşyalarının zekâta tabi olmaları, bu malların nâmî olmalarından ileri gelmektedir (Cessâs, 2010, II/318-319).

Cessâs, altın ve gümüş dışındaki süs eşyalarının zekât yükümlülüğünü de bunların ticaret malı olmalarına bağlanmıştır. Çünkü ticaret malı olmaları halinde bunların nemâları talep edilmiş olmaktadır ve bunlarda bakım sorumluluğu (meûnet hakkı) bulunmaktadır. Bunlar; ticaret malı olmadıkları takdirde ise onlardan söz konusu hak, talep ve zekât yükümlülüğü düşmektedir. Aynı durum, “avâmil” olarak nitelenen hayvanlar için de geçerli olmaktadır (Cessâs, 2010, II/276-277). Ancak süs eşyalarının zekâtına ilişkin olarak Cessâs, şöyle bir itirazın gelebileceğini belirtmiştir: “Süs eşyaları, ‘avâmil’ olarak nitelenen hayvanlar gibidir. Bu türden hayvanlar nemâlanmadığı gibi bunların nemâlanmaları da beklenmez.” (Cessâs, 2010, II/319). Cessâs’ın bu itiraza verdiği cevap şöyledir: “Süs eşyalarının nemâlanmama yönünden ‘avâmil’ olarak nitelenen hayvanlara kıyas edilmeleri doğru değildir. Çünkü benzerliğe dayalı bu kıyas; altın ve gümüş kaplar, ticaret amacıyla bulundurulmayan süs eşyaları örnekleriyle bozulmaktadır.” (Cessâs, 2010, II/319).

Cessâs, atların zekâtına ilişkin olarak da nemâ kavramına değinmektedir. Ona göre hayvanların zekât yükümlülüğünde sâime olması şartı iki mânâyı içermektedir. Bunlardan birincisi, hayvanın merada otlatılması yolu ile nemânın talep edilmesidir. Diğeri de bu yolla sahibinden bakım yükünün (meûnet) düşmesidir. Hayvanın nemâsı ise üremesi ve et bağlaması yollarıyla olmaktadır. Tek başına erkek atta bu iki unsur da bulunmayacağından onda zekât yükümlülüğü bulunmamaktadır (Cessâs, 2010, II/284). Diğeri yandan yeşilliklerin zekâtına ilişkin olarak da Cessâs, nemâ kavramını vurgulamıştır. Ona göre ot türünden yeşillikler, nemâsı beklenen şeyler değildir. Çünkü bunlar aracılığıyla toprağın nemâlanmasını beklemek vaki değildir. Bu yüzden de bunlar, diğeri zirai ürünlere kıyas edilmemiştir ve bunlardan oşür alınmamıştır (Cessâs, 2010, II/290).

### 3.3. Cessâs Sonrası Dönem

Cessâs’ın zekâta tabi mallarla ilgili birçok meseleyi nemâ kavramıyla izah etmesinin Kudûrî’yi (ö. 428/1037) etkilediğini söylemek güçtür. Zira o, *el-Muhtasar*’ında zekâta tabi mallara ilişkin olarak nemâ kavramına hiçbir şekilde yer vermez (Kudûrî, 1997, s. 51). Ancak Kudûrî’den sonra özellikle hacimli metinlerde zekât mallarının nemâ ile analiz edilmesinin yaygın bir şekilde kabul edildiği görülmektedir. Bunun en önemli örneklerini Serahsî’nin *Mebûsût*’unda, Semerkandî’nin *Tuhfe*’sinde ve Kâsânî’nin *Bedâi*’sinde görürüz.

Serahsî’nin zekât ile nemâ arasında kurduğu ilişki, zekâtın tanımı ile başlamaktadır. Ona göre zekât, nemâ anlamına gelmektedir ve ibadete bu ismin verilmesi, verilen malın yerine yenisinin gelerek nemâlanmasından ileri gelmektedir (Serahsî, 1980, II/149). Serahsî’ye göre zekâtın farziyeti ancak nema vasfının mevcudiyeti ile olur. Bu çerçevede ona göre zekât sadece nâmî mallarda farzdır Zekatın sebebinin nisab miktarına ulaşmış nâmî mal olması da bundan ileri gelmektedir (Serahsî, 1980, III/20).

Serahsî, zekâtın şartlarından havelânü’l-havl ile nemâ arasında da bağlantı kurmaktadır. Çünkü nemâ malın üzerinden belirli bir müddetin geçmesiyle hasıl olur. Bu müddet de malın üzerinden geçen bir yıldır (Serahsî, 1980, II/149-150). Ayrıca “havâic-i asliyye” olarak nitelenen temel ihtiyaca ilişkin malların zekâta tabi olmaması da Serahsî’ye göre nâmî olmamalarından ileri gelmektedir. Ona göre zekât malı, kendisinden nemâ beklenen maldır; menfaatinden değil. Oturulan evin, hizmet için bulundurulmuş kölenin, “avâmil” olarak nitelenen ve işte kullanılan hayvanların zekâta tabi olmaması da bundan ileri gelmektedir.

Zekâta tabi mallara bakıldığında ise Serahsî'nin bunları “nâmî” olarak vasıflandırdığı görülmektedir (Serahsî, 1980, II/165-166).

Serahsî'nin bu bakış açısını Semerkandî de benimser. Semerkandî'ye göre zekâtın vücup sebebi, malın ihtiyaçtan fazla ve nâmî oluşudur. Ayrıca o, zekâtın sadece nâmî olan mallarda vacip olduğunu da ifade etmiştir. Malın nemâ vasfına sahip olması ise ticaret yoluyla ya da hayvansa otlaklarda yayılmasıyla olur (Semerkandî, 1984, II/281-301).

Semerkandî'nin hem öğrencisi hem damadı olan Kâsânî'ye göre de malın nâmî olması, zekâta tabi mallarla ilgili şartlardandır. Ona göre zekât, nemâ anlamına geldiği için bunun yerine getirilmesi ancak nâmî olan malın verilmesi ile mümkün olabilir. Ancak burada nemâ ile kastedilen, kelimenin gerçek anlamı değildir. Zira bu anlama itibar edilmez. Burada nemâ ile kastedilen; malın ticareti ya da –mal şayet eti yenen hayvanlardansa- meralarda otlatılması yollarıyla ondan elde edilen faydanın artırılmasıdır. Zira meralarda otlatma, hayvanın çoğalmasına ve et bağlamasına sebep olmaktadır. Ticaret de kazanca sebep olmaktadır. Burada sebep, müsebbebin yerine getirilmektedir ve hüküm de ona bağlanmaktadır. Bu ilişki sefer-meşakkat, nikâh-cinsel ilişki, uyku-hades ilişkisine benzer niteliktedir. Ayrıca zekâtın şartlarından havelânü'l-havl ile nemâ arasında daha önce Serahsî'nin kurduğu bağlantıya Kâsânî de değinir. Buna göre bir maldan zekât verilmesi için malın nâmî olması gerekir. Ama üzerinden belirli bir süre geçmeden malda nemânın gerçekleşmesi mümkün değildir. Bu süre de bir yıldan az olamaz (Kâsânî, 2003, II/394-399).

Kâsânî'nin *Bedâi*'si ile aynı dönemde telif edilmiş bir başka önemli metin de Merginânî'nin *Hidâye*'sidir. *Hidâye*'de zekâta tabi bazı malların nemâ yönüne işaret edilmekle birlikte bu nitelik, malın zekâta tabi olması için gerekli olan şartlar arasında sayılmamıştır. Ancak havelânü'l-havl şartı ile nemâ arasında kurulan bağlantı önem taşımaktadır. Bu çerçevede malın üzerinden bir yıl geçmiş olması şartı, nemâlanmasının ancak üzerinden belli bir sürenin geçmesiyle mümkün olacağı şeklinde açıklanmıştır. Ayrıca oturlan ev, giyilen elbise gibi temel ihtiyaca ilişkin ürünlerin zekâta tabi olmamaları da bunlarda nemâ vasfının olmayışıyla izah edilmiştir. Esasen *Hidâye*'de nemâ vasfına ilişkin en önemli açıklama, “zekâtın sebebi, nâmî maldır” şeklinde olmuştur. Aslında bu ifadeden yola çıkıldığında *Hidâye*'de her ne kadar zekâtla ilgili şartlar arasında nemâyâ doğrudan yer verilme de dolaylı olarak bunun zekât malının taşınması gereken bir nitelik olduğuna işaret edildiği anlaşılmaktadır (Merginânî, 1936, II/162).

*Hidâye*'den sonra telif edilen dört metin, geç dönem Hanefî âlimleri arasında yaygın bir kabul görmüştür. Bunlar, Mevsilî'nin (ö. 683/1284) *Muhtâr*'ı ve İbnü's-sââtî'nin (ö. 694/1295) *Mecmau'l-bahreyn*'i, Tâcüşşerîa'nın (ö. 709/1309) *Vikâyetü'r-rivâye*'si ve Nesefî'nin *Kenz*'idir. *Muhtâr*'da zekât malının taşınması gereken şartlar şöyle sıralanmıştır: nisab, havelânü'l-havl, borç karşılığı olmama, havâic-i asliyye fazlası olma ve tam mülkiyet. Bu şartların pek çoğu, nemâ vasfı ile ilişkilendirilmiştir. Öncelikle nâmî mal, zekâtın sebebi olarak görülmüş ve sadece nâmî mallarda zekât verileceği kabul edilmiştir. Zekât malının taşınması gereken havelânü'l-havl şartı ile nemâ vasfı arasındaki ilişki ise şöyle kurulmuştur: Nisab miktarı mala sahip olunduktan sonra bu malda nemânın gerçekleşebileceği kadar bir süre beklenilmesi gerekmektedir. Nemânın gerçekleşebileceği bu süre ise bir yıl olarak takdir edilmiştir. Havâic-i asliyye ile nemâ arasındaki ilişkiye gelince bu, zekât yükümlülüğünün sadece havâic-i asliyyeyi geçen nâmî nitelikteki malda olması şeklinde ifade edilmiştir. Bu çerçevede nemâ iki kısım içerisinde ele alınmaktadır. Birincisinde Allah'ın bazı malları nâmî olarak yarattığı kabul edilmiştir. Altın ve gümüş buna örnek teşkil etmektedir. Bu madenleri Allah, eşyanın bedeli kılmıştır. Bu yüzden altının ve gümüşün nemâlanması için insanların herhangi bir tasarrufu gerekli değildir. Bazı malların nâmî olması ise insanların bu mallarla ilgili tasarrufunun neticesinde olmaktadır. İnsanların bu konudaki tasarrufu ise ya ticaret

yoluyla olur ya da mal şayet eti yenen hayvanlardansa onun otlakta yayılmasını sağlamak şeklinde olur. Böylelikle malda nemâ gerçekleşmiş olur. Diğer yandan yük taşıma vb. işlerde kullanılan hayvanlarda zekât yükümlülüğü olmaması ise bu hayvanların nâmî olmamaları ile açıklanmıştır. Mevsilî'nin nemâyâ yaklaşımında dikkat çekici iki nokta daha vardır. Birincisi; onun, nemâyı zekât malının taşınması gereken bir şart olarak değil zekât mallarının genel bir niteliği olarak değerlendirmesidir. İkincisi ise bu niteliği taşımayan zekât mallarının da bulunduğu farkında olduğu için nemâyı hakiki ve takdiri olarak sınıflandırmış olmasıdır (Mevsilî, 2009, I/329-362). Nemâyı zekât malının şartı olarak görmeyen bu eğilimin İbnü's-sââtî'nin ve Tâcüşşerîa'nın eserlerinde de devam ettiği görülür (İbnü's-sââtî, 2005, 174-184; Tâcüşşerîa, Riyad Üniversitesi Kütüphanesi Yazmalar Bölümü, no. 522, s. 14).

Nesefî'nin(ö. 710/1310) *Kenz*'inde ise nemâ, zekât malının taşınması gereken bir şart olarak zikredilmektedir. Zekât mallarının hepsinde bu şartın gerçekleşmeyeceğini Nesefî de biliyor olmalı ki; bazı malların takdiri olarak nâmî kabul edilebileceklerini belirtmiştir (Nesefî, 1997, II/355; İbn Nüceym, 1997; II/355-362). Nesefî'nin nemâyı zekât malının şartları arasında sayması, Hanefî gelenek içerisinde önemli bir merhaledir. Çünkü Cessâs'ın hicrî IV. Yüzyıldaki açıklamalarından sonra nemâ ilk olarak zekât malının şartları arasına girmiş olmaktadır. Nesefî'nin bu yaklaşımı kendisinden sonraki Hanefî âlimler arasında da geniş ölçüde kabul görmüştür. Bu çerçevede hicrî IX. Yüzyılda etkili bir metin olarak karşımıza çıkan Molla Hüsrev'in (ö. 885/1480) *Dürerü'l-hükkâm*'ında da nemâ, zekât malının taşınması gereken bir şart olarak zikredilir. Gerçekte ya da gerçek anlamda olmasa da takdiren zekât malının nâmî olması gerektiğine dair Molla Hüsrev'in ifadesi, İbrâhim Halebî'nin (ö. 956/1549) *Mülteka'l-ebhur*'unda da tekrar edilir (Molla Hüsrev, 1317, I/172; Halebî, 1983, I/340).

Geç dönem Hanefî fıkıh kitaplarından hacimli bir eser olan *Reddü'l-muhtâr*'da da nemâ, zekât malının şartları arasında sayılmıştır. Zekâtı verildiği halde nâmî olmayan bazı malların olduğunu İbn Âbidîn de kabul etmektedir. O da bu durumu, nemânın takdiri de olabileceğini belirterek aşmıştır. İbn Âbidîn'e göre nemâ, hakiki olabileceği gibi takdiri de olabilir. Burada hakiki ile kastedilen; malın ticaret ya da üreme gibi yollarla artmasıdır. Takdiri ile kastedilen ise malın, sahibinin ya da naibinin zilyedliğinde bulunması nedeniyle artmasının imkânsız oluşudur (İbn Âbidîn, 2003, III/179).

#### 4. SONUÇ

Zekât malının taşınması gereken şartlar içerisinde sayılan nemâ vasfının, Kur'an'da ve Sünnette yer almaması; bunun ictihad yoluyla üretilmiş olmasından ileri gelmektedir. Nitekim Hanefîlerin ilk dönem metinlerinde de böyle bir şarta yer verilmemesi, bunu destekleyici niteliktedir. Yaptığımız araştırmalar; zekât malının taşıdığı nemâ vasfına ilk olarak değinenin, Cessâs olduğu bilgisine bizi ulaştırmıştır. Ancak Cessâs'ın da nemâyı zekât malının taşınması gereken bir şart olmaktan ziyade zekât mallarının ortak bir vasfı olarak değerlendirdiği görülmektedir. Diğer yandan Cessâs'ın bu yaklaşımına, onu takip eden dönemde yazılmış olan muhtasar metinlerin birçoğunda değinilmemektedir. Bu yaklaşımı benimseyenler ise Semerkandî ve Kâsânî ve Merginânî gibi hacimli fıkıh kitaplarının müellifleri olmuştur. Bu müelliflerin eserlerinde nemâ vasfına değinildiği doğrudur. Ancak söz konusu eserlerde nemâ; nisab, havelânü'l-havl gibi zekât malının taşınması gereken şartlar arasında açık bir şekilde zikredilmemektedir. *Hidâye*'den sonra telif edilen ve mütûn-i erbaa olarak nitelenen muhtasar metinlerde de nemâ, zekât malının şartları arasında sayılmamaktadır. Bunun tek istisnasını Nesefî'nin *Kenz*'i teşkil etmektedir. Nesefî; nisab, havelânü'l-havl gibi şartlar arasında nemâyı da zikrederek sadece önemli bir merhaleyi teşkil etmekle kalmamıştır. O aynı zamanda kendisinden sonraki Hanefî âlimleri de bu konuda önemli ölçüde etkilemiştir.

Böylelikle nemâ, Neseî'nin *Kenz*'inde ve ardından telif edilen Hanefî fıkıh kitaplarında zekât malının taşınması gereken şartlar arasına girmiş olmaktadır.

#### KAYNAKLAR

- Balta, Y. (2015). *İslam Hukuku'nda Zekat Malları ve Nisapları* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bilmen, Ö. N. (2002). *Büyük İslâm İlmihali*. İstanbul: Tereke Yayınları.
- Cessâs, E. (2010). *Şerhu Muhtasari't-Tahâvî*. Medîne: Dâru's-sirâc.
- Dumlu, E. (2008). *Ticaret Mallarınının Zekatı* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Erkal: Zekât. (2013) *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi* (XLIV/197-207).
- Hâkim eş-Şehîd. *el-Kâfî*. Süleymaniye Yazma Eser Kütüphanesi nr. 580.
- Halebî, İ. (1983). *Mülteka'l-ebhur*. İstanbul: Sağlam Yayınevi.
- İbn Âbidîn, M. (2003). *Reddü'l-Muhtâr ale'd-Dürri'l-muhtâr*. Riyad: Dâru âlemi'l-kütüb.
- İbn Nuceym, Z. (1997). *el-Bahrü'r-râik*. Beyrut: Dâru'l-kütübi'l-ilmîyye.
- İbnü's-sââtî, M. (2005). *Mecmau'l-bahreyn ve Mülteka'n-neyyireyn*. Beyrut: Dâru'l-kütübi'l-ilmîyye.
- Kardâvî, Y. (1973). *Fıkhu'z-zekât*. Beyrut: Müessesetü'r-risâle.
- Kâsânî, A. (2003). *Bedâiu's-sanâi' fî tertîbi's-şerâi'*. Beyrut: Dâru'l-kütübi'l-ilmîyye.
- Kudûrî, A. (1997). *el-Muhtasar*. Beyrut: Dâru'l-kütübi'l-ilmîyye.
- Maçın, H. (2014). *İslam Hukukunda Zekat Matrahları ve Vergi İlişkisi* (Doktora Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Merginânî, B. (1936). *el-Hidâye fî şerhi Bidâyeti'l-mubtedî*. Karaçi: İdâretü'l-Kur'an ve'l-ulûmi'l-islâmîyye.
- Mevsîlî, A. (2009). *el-İhtiyâr lita'lîli'l-Muhtâr*. Dimaşk: Dâru'r-risâleti'l-âlemîyye.
- Molla Hüsrev, M. (1317). *Dürerü'l-hükkâm fî şerhi Gureri'l-ahkâm*. İstanbul.
- Neseî, H. (1997). *Kenzü'd-dekâik*. Beyrut: Dâru'l-kütübi'l-ilmîyye.
- Râzî, M. (2005). *Muhtâru's-Sihâh*. Beyrut: el-Mektebetü'l-asriyye.
- Semerkindi, A. (1984). *Tuhfetü'l-fukahâ*. Beyrut: Dâru'l-kütübi'l-ilmîyye.
- Serahsî, M. (1980). *el-Mebsût*. Beyrut: Dâru'l-ma'rife.
- Şeybânî, M. (2012). *el-Asl*. Beyrut: Dâru İbn Hazm.
- Tâcüşşerîa, Ö. *Vikâyetü'r-rivâye fî mesâili'l-hidâye*. Riyad Üniversitesi Kütüphanesi Yazmalar Bölümü, no. 522.
- Tahâvî, A. (1992). *el-Muhtasar*. Kahire: Dâru'l-kitâbi'l-arabî.
- Yavuz, F. (1990). *Açıklamalı-Muâmelâtlı İslâm İlmihâli*. İstanbul: Çile Yayınları.
- Zihni, M. (1971). *Nimet-i İslâm*. İstanbul: Bilici Kitabevi.

**VERGİ YÜKÜ VE EKONOMİK BÜYÜME ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE  
EKONOMİSİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ANALİZ (1965-2013)**

**Doç. Dr. Eyyup ECEVİT**

Erciyes Üniversitesi  
İİBF, İktisat Bölümü  
eyyupecevit@erciyes.edu.tr

**Prof. Dr. Murat ÇETİN**

Namık Kemal Üniversitesi  
İİBF, İktisat Bölümü  
mccetin@nku.edu.tr

**ÖZET**

Vergi yükü ile ekonomik büyüme arasındaki ilişki üzerinde duran ampirik araştırmalar, karmaşık bulgular ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, vergi yükü ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi Türkiye ekonomisi bağlamında analiz etmektir. Değişkenler arasındaki bu ilişki, Johansen-Juselius ve ARDL sınır testi eşbütünleşme yaklaşımları ile Vektör Hata Düzeltme Modeli'ne dayalı Granger nedensellik testi kullanılarak 1965-2013 döneminde incelenmektedir. Ampirik sonuçlar, değişkenler arasında bir uzun dönem ilişkisinin varlığını göstermektedir. Ampirik sonuçlar, aynı zamanda uzun dönemde vergi yükü ile ekonomik büyüme arasında negatif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Ayrıca, hem kısa hem de uzun dönemde vergi yükünden ekonomik büyümeye doğru işleyen bir Granger nedenselliği tespit edilmiştir. Çalışma, Türkiye ekonomisi ile ilişkili bazı politika önerileri sunabilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Vergi yükü, Ekonomik büyüme, Eşbütünleşme, Nedensellik, Türkiye

**THE RELATIONSHIP BETWEEN TAX BURDEN AND ECONOMIC GROWTH: AN  
EMPIRICAL ANALYSIS ON TURKISH ECONOMY (1965-2013)**

**ABSTRACT**

The empirical studies on the relationship between tax burden and economic growth reveal complex findings. The aim of this study is to analyze the relationship between tax burden and economic growth in case of Turkey. This relationship between the variables is examined by Johansen-Juselius and ARDL bounds testing approaches to cointegration and Granger causality test based on Vector Error-Correction Model over the period 1965-2013. Empirical results indicate that there is a long run relationship between the variables. Empirical results also indicate that in the long run there is a negative and statistically significant relationship between tax burden and economic growth. Besides, Granger causality running from tax burden to economic growth is found in the short and long run. The study can provide some policy implications for Turkish economy.

**Keywords:** Tax burden, Economic growth, Cointegration, Causality, Turkey

## 1. GİRİŞ

Ekonomik büyüme toplumdaki refah artışının temelini oluşturur. Beşeri ve fiziki sermaye yatırımları, yeni üretim tekniklerinin uyarlanması, yeni ürünlerin geliştirilmesi büyüme sürecinin vazgeçilmez unsurları olarak kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra, yatırım kararları ve araştırma-geliştirmenin beklenen karlılığı üzerindeki muhtemel etkileri nedeniyle vergiler alınacak kararları ve dolayısıyla büyüme oranını etkileyebilecektir. Bundan dolayı vergi oranlarındaki artışın ekonomik büyüme üzerindeki etkisi konusunda önemli tartışmalar bulunmaktadır (Myles, 2000).

Vergi oranlarındaki değişimler başta olmak üzere kamu politikası enstrümanları ve bunların ekonomik büyüme üzerindeki etkisi büyüme literatüründe iki farklı iktisat teorisi çerçevesinde ele alınmaya çalışılmıştır. Bunlardan ilki, Solow (1956)'un öncülük ettiği büyüme modelidir. Solow (1956)'un klasik büyüme modeli sermaye birikiminin azalan marjinal getiriye sahip olduğu varsayımı ile başlar. Bu modelde, kişi başına gelirdeki sürdürülebilir büyüme dışsal olarak sabit düzeyde gelişme gösteren teknolojik sürece atfedilir. Solow (1956)'un yanı sıra Cass (1965)'in de gelişmesine önemli katkıda bulunduğu neoklasik teori, hükümet politikasındaki değişmelerin çıktığı büyümesi üzerinde sürekli bir etki yaratmadığını söyler. Bu yaklaşıma göre ülkenin vergi yapısı uzun dönem büyümesi üzerinde geçişli bir etkiye sahiptir. Bu tür değişimler bir ülkenin daha düşük ya da daha yüksek bir ekonomik aktiviteye sıçramasına yardımcı olur. Ancak uzun dönemli büyüme yolu eski büyüme yoluna yakınsama gösterir. Sadece eski büyüme yolundan yeni büyüme yoluna geçişte ülkenin reel çıktı düzeyi artar ya da azalır. Bu tür politika etkileri, Romer (1986), Lucas (1988), Rebelo (1991), Aghion ve Howitt (1992) gibi vergi oranlarının büyüme üzerinde bir etkiye sahip olduğunu savunan içsel büyüme teorisyenleri tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır.

Yukarıda ifade edildiği gibi içsel büyüme teorisinin temel özelliği, hükümet politikasında meydana gelen kalıcı bir değişimin ülkenin ekonomik büyümesinde sürekli bir değişime neden olduğu görüşünü ortaya koymasıdır. Ancak dışsal büyüme modelinde bu tür politika değişimlerinin sadece geçici bir etkisi vardır.

İçsel büyüme teorisi vergiler yoluyla kaynak temin etmenin refah ve büyüme üzerinde bir etkiye sahip olduğunu kabul eder. Vergi politikası yeni yatırımları ve girişimcilik teşviklerini harekete geçirerek ekonomik büyümeyi etkileyebilir. Scully (2006) vergi yükü ile ekonomik büyüme arasında doğrudan ve ters yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuş, daha yüksek bir vergi yükünün ekonomik büyümeyi azaltabileceğini savunmuştur. Böylece gelecekteki çıktı düzeyi, ancak optimal bir vergi oranı ile daha yüksek bir seviyeye ulaşabilir.

Vergi yükünün ekonomik büyümeyi nasıl destekleyeceği ve bütçe gelirlerini nasıl artıracığı konusu her bir ülke için ayrı bir önem taşımaktadır. Liu vd. (2012) vergi politikası tarihini inceleyerek vergi yükü ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi teorik olarak iki farklı açıdan ele alır. İlk yaklaşım vergi yükünün aşırı kullanımının hükümet gelirlerini artırdığını fakat ekonomiye ciddi bir yük yükleyerek önemli kayıplar ortaya çıkaracağını ve sosyal verimlilik potansiyelini azaltacağını belirtir. İkinci yaklaşım ise vergi yükündeki azalmanın ulusal tasarrufları azaltacağını, toplam talebi tetikleyeceğini, sermaye birikimini hızlandıracağını, işletmeler için iş ölçeğini genişleteceğini ve böylece ekonomik büyümeyi destekleyebileceğini savunur. Bununla birlikte başlangıçta bütçe gelirleri azalabilir, ancak, bütçe gelirlerindeki bu azalış ülke için önemli bir sorun teşkil etmez. Bu teorik açıklamalardan vergi yükü ile ekonomik büyüme arasında aslında negatif bir ilişkinin söz konusu olduğu sonucuna varılabilir.



Vergiler (ya da vergi yükü) ile ekonomik büyüme arasındaki bu teorik ilişki, pek çok ampirik çalışmaya araştırma konusu olmuştur. Bu çalışmalardan bir kısmı (Plosser, 1992; Easterly, 1993; Widmalm, 2001; Lee ve Gordon, 2005) vergiler ile ekonomik büyüme arasında negatif bir korelasyonun varlığına işaret ederken bir kısmı da (de Castro ve de Cos, 2008; Keho, 2010) her iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin varlığını kanıtlamışlardır. Dolayısıyla konu ile ilişkili ampirik kanıtların bir konsensus oluşturmadığı söylenebilir. Söz konusu ampirik eğilim, gerçekleştirilen diğer çalışmaların sonuçlarıyla da uyum göstermektedir.

Arnold (2008) 21 OECD ülkesine ilişkin panel regresyon analizi gerçekleştirmiş, vergi yapıları ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Vergi yükünün yanı sıra, fiziki sermaye, beşeri sermaye ve nüfus artışının bağımsız değişken olarak modele dâhil edildiği regresyon sonuçları vergi yükü ile ekonomik büyüme arasında negatif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Çalışmada tüketim vergileri ekonomik büyümeyi pozitif yönde etkilerken, gelir ve kurumlar vergisi ile ekonomik büyüme arasında negatif bir ilişkinin varlığı dikkati çekmektedir.

Ul Haq Padda ve Akram (2009) vergi politikalarının ekonomik büyüme üzerindeki etkisini Güney Asya ekonomileri üzerinde analiz etmiştir. Çalışmanın en önemli bulgusu, vergi oranlarındaki değişmelerin ekonomik büyüme üzerinde geçişli bir etkiye sahip olduğu yönündedir. İkinci olarak; daha yüksek bir vergi oranının çıktı düzeyini zamanla azalttığı çıktının büyüme oranı üzerinde ise böyle bir etkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Xing (2011) 17 OECD ülkesinde 1970-2004 dönemini dikkate alarak vergi yapısındaki değişmelerin ekonomik büyüme üzerindeki etkisini incelemeye çalışmıştır. Vergi yükü ile birlikte fiziki sermaye, beşeri sermaye, nüfus artış hızının büyümeye olan etkisi üzerinde durulmuştur. Vergi yükü ve nüfus artış hızının büyüme üzerinde negatif, fiziki ve beşeri sermayenin ise pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bunların yanı sıra gelir ve kurumlar vergisinin negatif etkisi, tüketim vergisinin pozitif etkisi dikkati çekmektedir.

Liu vd., (2012) Vietnam'da vergi yükü ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi test etmiştir. Regresyon analizinin gerçekleştirildiği bu çalışmada 2002-2011 döneminde vergi gelirleri ile ekonomik büyüme arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Mangır ve Ertuğrul (2012) 1988-20011 döneminde Türkiye ekonomisinde vergi yükü ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi analiz etmeye çalışmıştır. ARDL sınır testinin kullanıldığı çalışmada bir uzun dönem ilişkisinin varlığı ortaya çıkmıştır. Tahmin sonuçları, hem kısa dönem hem de uzun dönemde vergi yükü ile ekonomik büyüme arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığına yönelik ampirik kanıtlar göstermektedir. Çalışmanın politika önerisine göre, Türkiye'de vergi yükünü artırmaya yönelik politikaların ekonomik büyümeyi olumsuz etkilediği söylenebilir.

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye ekonomisinde 1965-2013 döneminde vergi yükünün ekonomik büyümeyi etkileyip etkilemediğini ampirik olarak araştırmaktır. Söz konusu değişkenler arasındaki eşbütünlük ilişkisinin analizinde Pesaran vd. (2001) tarafından sunulan ARDL sınır testi ve Johansen-Juselius (1990) testi kullanılmıştır. Değişkenler arasında nedensellik ilişkisinin analizinde ise Vektör Hata Düzeltme Modeli (VECM)'ne dayalı Granger nedensellik testi dikkate alınmıştır. Ampirik literatüre bakıldığında bu konuda Türkiye üzerine kısıtlı bir kaç çalışmanın varlığı, bu çalışmanın söz konusu literatüre katkı sağlayabileceğini ve önemli ampirik deliller sunabileceğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın Türkiye üzerine en önemli çalışma olan Mangır ve Ertuğrul (2012)'un çalışmasından önemli farkı, zaman dilimini daha uzun tutması ve ampirikanalizlere

Johansen-Juselius (1990) eşbütünleşme metodu ile VECM'e dayalı Granger nedensellik testini dahil etmesidir. VECM'e dayalı Granger nedensellik testi ile değişkenler arasında kısa ve uzun dönemli nedenselliklerin analiz edilmesi mümkün olabilmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümleri şu şekilde belirlenmiştir. İkinci bölüm model ve veri seti hakkında bilgi verir. Üçüncü bölüm çalışmada kullanılan ekonometrik metodolojiyi sunar. Dördüncü bölüm ise ampirik analizlerden elde edilen bulgulara yer vermektedir. Çalışma sonuç ve politika eğilimleri ile tamamlanmaktadır.

## 2. MODEL VE VERİ SETİ

Bu çalışmada Dünya Bankası ve OECD veri tabanından alınan Türkiye ekonomisine ilişkin 1965-2013 yıllık verileri kullanılmıştır. Ampirik çalışmalarda genelde logaritmik doğrusal spesifikasyonlar daha iyi sonuçlar sağladığı için veriler logaritması alınarak analize dahil edilmiştir. Burada Liu vd., (2012) çalışması dikkate alınarak vergi yükü ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin tahmin edilmesinde aşağıdaki gibi bir model kullanılmıştır:

$$LGDP_t = \alpha_0 + \alpha_1 LTAX_t + \mu_t \quad (1)$$

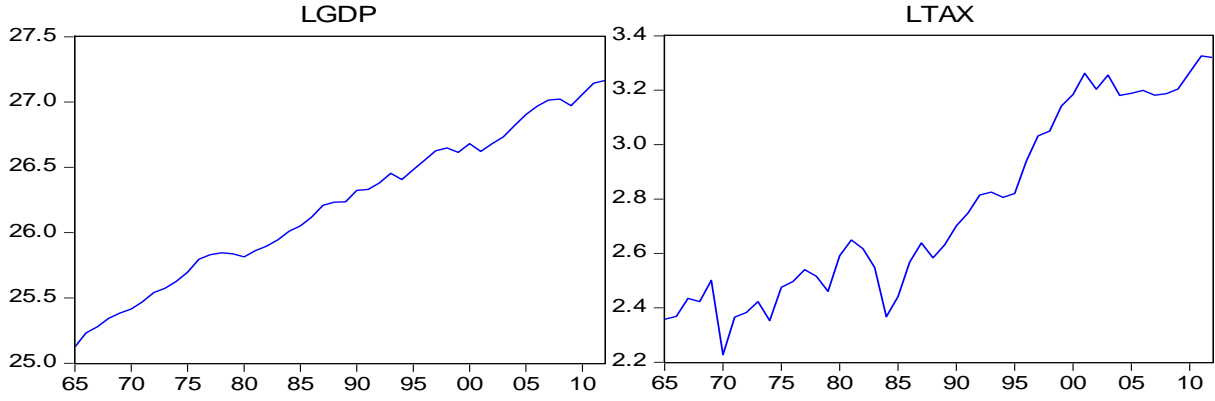
Burada ekonomik büyümenin ölçütü olarak GSYİH değişkeni kullanılmış, ilgili değişken (*LGDP*) 2005 yılı \$ bazlı olarak analize dahil edilmiştir. Vergi yükü (*LTAX*) değişkeni toplam vergilerin GSYİH'ye oranı olarak ifade edilmiştir.  $\mu_t$  sıfır ortalama, normal dağılım ve sabit varyans özelliklerine sahip hata terimini simgeler.  $\alpha_0$  sabit terimi,  $\alpha_1$  ise ekonomik büyümenin vergi yükü elastikiyetini ifade eder. Vergi yükünün ekonomik büyüme üzerindeki olumsuz etkisi dikkate alındığında,  $\alpha_1$  parametresinin negatif bir değer alması beklenmektedir.

Analizde kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve korelasyon matrisi Tablo 1'de sunulmuştur. Serilerin 1965-2013 zaman diliminde gösterdikleri genel eğilim Şekil 1'de ayrıca görülmektedir. Logaritmik olarak ifade edilen serilerin zaman içerisinde bir trende sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Matrisi (Zaman serisi: 1965-2013; Gözlem sayısı: 49)**

İstatistikler/Değişkenler	<i>LGDP</i>	<i>LTAX</i>
Ortalama	26.208	8.568
Medyan	26.234	8.542
Standart Sapma	0.579	0.249
Minimum	25.125	8.213
Maksimum	27.165	9.037
Çarpıklık	-0.087	0.209
Basıklık	1.891	1.868
<i>LGDP</i>	1.000	
<i>LTAX</i>	0.935	1.000

Şekil 1: Serilerin Zaman İçindeki Genel Eğilimi (Logaritmik)



### 3. METODOLOJİ

Vergi yükü ve ekonomik büyüme arasındaki eşbütünlük ve nedensellik ilişkisinin analiz edildiği bu çalışmanın ekonometrik stratejisi 3 temel adımdan oluşur. Birinci adımda değişkenlerin durağanlık özellikleri Ng-Perron (2001) birim kök testi ile araştırılmaktadır. İkinci adımda değişkenler arasındaki uzun dönem ilişkisinin varlığı Pesaran vd., (2001) tarafından literatüre dahil edilen ARDL sınır testi ve Johansen-Juselius (1990) testi ile incelenmektedir. Burada ayrıca değişkenlerin uzun dönem ve kısa dönem parametreleri tahmin edilmektedir. Üçüncü adımda, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisinin yönü VECM'e dayalı Granger nedensellik testi ile test edilmektedir.

#### 3.1. Birim Kök Testleri

Ng-Perron (2001) bir test istatistiği geliştirmiştir ki, bu testte  $D_t^d$  serisini trendden arındırmak için Genelleştirilmiş En Küçük Kareler (GLS) metodu kullanılır. Testin kritik değerleri Phillips-Perron (1988)  $Z_\alpha$  ve  $Z_t$  istatistiklerine, Bhargava (1986)  $R_I$  istatistiğine ve Elliot vd. (1996) kritik değerlerini baz alır. Testte aşağıdaki notasyon kullanılır:

$$k = \sum_{t=2}^T \frac{(D_{t-1}^d)^2}{T^2} \quad (2)$$

Her bir test istatistiği aşağıdaki gibi hesaplanır:

$$MZ_a^d = (T^{-1}(D_T^d)^2 - f_0) / 2k \quad (3)$$

$$MZ_t^d = MZ_a^d \times MSB \quad (4)$$

$$MSB^d = (k/f_0)^{1/2} \quad (5)$$

$$MP_T^d = \left\{ \frac{(c^k - c^{T-1})(D_T^d)^2}{f_0}, \text{ and, } (c^k + 1)(1-c)T^{-1}D_T^d / f_0 \right\} \quad (6)$$

Augmented Dickey-Fuller (1979) ve Phillips-Perron (1988) testleri ile karşılaştırıldığında Ng-Perron test sonuçları küçük örneklerde daha güvenilir ve uyumlu sonuçlar vermektedir. Ng-Perron testlerinin bir diğer avantajı, sıfır hipotezini aşırı reddetme problemini çözmesi ve küçük örneklemde de uygulanabilmesidir (Shahbaz ve Lean, 2012).

### 3.2. Eşbütünleşme Testleri

Teorik literatür kısmında da değinildiği gibi büyüme literatüründe önemli bir araştırmacı grubu vergilerin etkisini analiz etmeye çalışmıştır. Burada vergi yükü ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin test edilmesinde eşbütünleşme analizine başvurulmuştur. Bu bağlamda Pesaran vd., (2001) tarafından geliştirilen ARDL sınır testi yaklaşımı Engle-Granger (1987) ve Johansen-Juselius (1990) eşbütünleşme testlerine göre daha uygun bir teknik olarak kabul edilmektedir. İlk olarak; ARDL sınır testinde değişkenlerin bütünsel derecesi  $I(0)$  ya da  $I(1)$  olabilir. İkinci olarak; modelin kısa ve uzun dönem parametreleri Kısıtsız Hata Düzeltme Modeli (UECM) kullanılarak eşanlı bir şekilde tahmin edilebilir. Üçüncü olarak; bu yaklaşım küçük ve sonlu örneklerde daha iyi sonuçlar sunabilmektedir. Son olarak; modelde değişkenlerin içsel olduğu kabul edilmektedir (Panopoulou ve Pittis, 2004). ARDL sınır testi yaklaşımı için UECM aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$\Delta LGDP_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^m \alpha_{1i} \Delta LGDP_{t-i} + \sum_{i=0}^m \alpha_{2i} \Delta LTAX_{t-i} + \delta_1 LGDP_{t-1} + \delta_2 LTAX_{t-1} + \delta_3 t + \varepsilon_t \quad (7)$$

Burada  $\alpha_0, A, \varepsilon_t$  ve  $t$  sırasıyla sabit terimi, birinci fark operatörünü, hata terimini ve trend değişkenini gösterir. Modelin optimal gecikme uzunluğu Akaike Bilgi Kriteri (AIC) ya da Schwarz-Bayesian Kriteri (SBC) dikkate alınarak belirlenebilir. ARDL sınır testi yaklaşımında  $H_0: \delta_1 = \delta_2 = \delta_3 = 0$  şeklindeki sıfır hipotezi  $H_1: \delta_1 \neq \delta_2 \neq \delta_3 \neq 0$  alternatif hipotezine karşı test edilir. Değişkenler arasında bir uzun dönem ilişkisinin varlığını araştırabilmek için değişkenlerin birlikte anlamlılığını ifade eden  $F$ -istatistiği değeri hesaplanır ve Pesaran vd. (2001) ya da Narayan (2005) tarafından sunulan alt ve üst kritik tablo değerleri ile karşılaştırılır. Şayet hesaplanan  $F$ -istatistiği değeri üst kritik değerden büyük ise sıfır hipotezi red edilir ve değişkenler arasında bir uzun dönem ilişkisinin varlığına hükmedilir. Hesaplanan  $F$ -istatistiği değeri alt kritik değerden düşük ise bu durumda değişkenler arasında bir uzun dönem ilişkisi yoktur denir. Hesaplanan  $F$ -istatistiği değeri alt ve üst kritik değerler arasında yer alıyorsa sonuç olarak her hangi bir şey söylemek güçtür.

ARDL modelinin uygunluğunu araştırabilmek için bazı tanısal testler ile istikrarlılık testlerine başvurulabilir. Tanısal testler ampirik modelde seri korelasyon, fonksiyonel form, normallik ve sabit varyans durumlarının varlığını inceler. ARDL parametrelerinin istikrarlılığını test edebilmek için genelde Brown vd. (1975) tarafından geliştirilmiş olan CUSUM ve CUSUM<sup>2</sup> testleri kullanılır.

Uygun ARDL modelinin belirlenmesinden sonra değişkenler arasındaki uzun dönem ilişkisi tahmin edilir. Son olarak; ARDL modeline dayalı Hata Düzeltme Modeli (ECM) oluşturulur ve tahmin edilir. Böylece kısa dönem dinamikleri elde edilmiş olunur. Genel bir ECM denklemi aşağıdaki gibi gösterilebilir:

$$\Delta LGDP_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^m \alpha_{1i} \Delta LGDP_{t-i} + \sum_{i=0}^n \alpha_{2i} \Delta LTAX_{t-i} + \gamma ECT_{t-1} + \mu_t \quad (8)$$

Hata Düzeltme Terimi ( $ECT_{t-1}$ ) uyarılma hızını gösterir ve değişkenlerin uzun dönem dengesine ne kadar hızla döneceğini ifade eder. Bu değişkenin parametresinin negatif ve anlamlı olması beklenir. Parametrenin negatif ve anlamlı olması aynı zamanda değişkenler arasında bir uzun dönem denge ilişkisinin varlığına kanıt olarak gösterilebilir. ECM modelinin uygunluğu ARDL modelinde olduğu gibi, bazı tanısal ve istikrarlılık testleriyle belirlenebilir.

Çalışmada değişkenler arasında bir uzun dönem ilişkisinin varlığı ARDL sınır testinin yanı sıra Johansen-Juselius (1990) eşbütünleşme testi ile de test edilmiştir. Bu eşbütünleşme testi aşağıdaki gibi bir vektör otoregresyon (VAR) modelini baz alır:

$$\Delta y_t = \mu + \Pi y_{t-1} + \sum_{i=1}^{p-1} \Gamma_i \Delta y_{t-i} + Bz_t + \varepsilon_t \quad (9)$$

Burada  $\Pi = \sum_{i=1}^p A_i - I$  ve  $\Gamma_i = -\sum_{j=i+1}^p A_j$ . Şayet katsayı matrisi  $\Pi$  indirgenmiş ranka sahip ise ( $r < n$ ), o zaman  $n \times r$  matrisi söz konusu olur,  $\alpha$  and  $\beta$   $r$  rankına sahip olur ki,  $\Pi = \alpha\beta'$  ve  $\beta'y_t$  durağan kabul edilir. eşbütünleşme ilişkisi sayısını ifade eder,  $\alpha$ 'nın unsurları Vektör Hata Düzeltme Modeli (VECM)'nde yer alan uyarılama parametreleri olarak bilinir ve her bir  $\beta$  kolonu bir eşbütünleşme vektörüdür. Johansen-Juselius prosedürü iz ve maximum öz değer testleri olmak üzere iki test önerir. Her bir test aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$J_{iz} = -T \sum_{i=r+1}^n \ln(1 - \hat{\lambda}_i) \quad (10)$$

$$J_{max} = -T \ln(1 - \hat{\lambda}_{r+1}) \quad (11)$$

Burada  $T$  ve  $\hat{\lambda}_i$  sırasıyla örnek büyüklüğü ve  $i$ 'nci en büyük kanonik korelayonu gösterir. İz testinde sıfır hipotezi  $r$  sayıda eşbütünleşme vektörünün varlığı şeklindedir ve bu hipotezi  $n$  eşbütünleşme vektörünün varlığı şeklindeki alternatif hipoteze karşı teste edilir. Maximum öz değertestinde ise aynı sıfır hipotez  $r+1$  eşbütünleşme vektörünün varlığı şeklindeki alternatif hipoteze karşı test edilir.

### 3.3. Granger Nedensellik Analizi

ARDL sınır testi ve Johansen-Juselius metodu vergi yükü ve ekonomik büyüme arasında bir uzun dönem ilişkisinin varlığını belirlemek için kullanılmıştır. Ancak, bu yaklaşımlar değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisinin yönü hakkında bir bilgi vermez. Bu bağlamda, VECM modeline dayalı bir Granger nedensellik testi ile değişkenler arasındaki nedenselliğin yönü araştırılmıştır. Engel ve Granger (1987) çalışmasında değişkenlerin eş bütünlük olduğu tespit edilirse bu durumda bir hata düzeltme teriminin olduğunu ve değişkenler arasında nedensellik ilişkisinin varlığını ifade etmişlerdir. Bu nedensellik testinde hata düzeltme terimi ( $ECT_{t-1}$ ) VAR sistemine ilave bir değişken olarak entegre edilir. Böylece genişletilmiş Granger nedensellik testi olarak da bilinen VECM modeline dayalı Granger nedensellik testinde aşağıdaki gibi bir model kullanılabilir:

$$\begin{bmatrix} \Delta LGDP_t \\ \Delta LTAX_t \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \gamma_1 \\ \gamma_2 \end{bmatrix} + \sum_{i=1}^p \begin{bmatrix} \beta_{11}(L)\beta_{12}(L) \\ \beta_{21}(L)\beta_{22}(L) \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \Delta LGDP_{t-1} \\ \Delta LTAX_{t-1} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \delta_1 ECT_{t-1} \\ \delta_2 ECT_{t-1} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} C_1 \\ C_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \mu_1 \\ \mu_2 \end{bmatrix} \quad (12)$$

Burada  $ECT_{t-1}$  uzun dönem modelinden elde edilen gecikmesi alınmış kalıntılar serisidir.  $\Delta$  fark operatörünü;  $C_1$  ve  $C_2$  sabitleri;  $\mu_1$  ve  $\mu_2$  normal dağılım ve sabit varyans özelliklerine sahip olduğu kabul edilen hata terimlerini ifade eder. VECM yaklaşımı kısa dönem ve uzun dönem nedenselliklerini bünyesinde barındırır.  $ECT_{t-1}$ 'in katsayısının anlamlı  $t$ -istatistiği değeri, değişkenler arasında bir uzun dönem nedenselliğine işaret eder. Diğer taraftan değişkenlerin birinci farklarının anlamlı  $F$ -istatistiği değeri, değişkenler arasında bir kısa dönem nedenselliğinin varlığını gösterir.

#### 4. AMPİRİK BULGULAR

Çalışmada kullanılan değişkenlerin durağanlık analizi Ng-Perron (2001) birim kök testleriyle incelenmiş olup, ampirik sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo 2’den görüleceği gibi, dört farklı istatistik sonucu da değişkenlerin birinci farkında birim köke sahip olduğunu, birinci farkları alındığında durağan hale geldiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla serilerin bütünleşme düzeyinin  $I(0)$  olduğu söylenebilir. Bu ampirik bulgu, değişkenler arasında eşbütünleşme analizinin yapılması için yeterli bir delil sunmaktadır.

**Tablo 2: Ng-Perron Birim Kök Test Sonuçları**

Değişkenler	Test İstatistikleri			
	$MZ_a$	$MZ_t$	$MSB$	$MPT$
<i>LGDP</i>	-10.528	-2.278	0.216	8.734
<i>LTAX</i>	-9.541	-2.179	0.228	9.569
$\Delta LGDP$	-22.610	-3.362	0.148	4.030
$\Delta LTAX$	-22.272	-3.331	0.149	4.125

Not: Birim kök testlerinin tahmininde sabitli-trendli model kullanılmıştır. Optimal gecikme uzunluğu SBC kriteri kullanılarak otomatik olarak belirlenmiştir. Ng-Perron kritik değerleri %5 anlamlılık seviyesinde *LGDP* ve *LTAX* serileri için -17.300, -2.910, 0.168 ve 5.480’dir. Söz konusu kritik değerler  $\Delta LGDP$  ve  $\Delta LTAX$  serileri için de aynıdır.

**Tablo 3: Eşbütünleşme Test Sonuçları**

A: Johansen-Juselius eşbütünleşme testi		
Sıfır hipotezleri	İz istatistiği	Max. öz değer istatistiği
$R=0$	25.102***	19.019***
$R\leq 1$	6.083	6.083
B: Sınır testi		
Model	ARDL gecikme uzunluğu	Hesaplanan $F$ -istatistiği
$F(LGDP, LTAX)$	[3,2]	6.56
Peseran vd., (2001) kritik değerleri $F$ -istatistiği: sabitli ve trendli		
Significance level	Lower bounds, $I(0)$	Upper bounds, $I(1)$
1%	8.74	9.63
5%	6.56	7.30
10%	5.59	6.26
Narayan (2005) kritik değerleri $F$ -istatistiği: sabitli ve trendli (T = 50)		
Anlamlılık seviyesi	Alt sınır, $I(0)$	Üst sınır, $I(1)$
1%	9.89	10.96
5%	6.98	7.86
10%	7.78	6.54
Tanısal testler		
$R^2$	0.350	
$F$ -istatistiği	3.514*	
Breusch-Godfrey LM testi	0.201 (0.818)	
ARCH LM testi	0.102 (0.750)	
J-B normality testi	3.874 (0.144)	
Ramsey RESET testi	0.188 (0.666)	

Not: Eşbütünleşme analizinde sabitli-trendli model kullanılmıştır. \* ve \*\*\* sırasıyla %1 ve %10 düzeyinde anlamlılığı gösterir. VAR ve ARDL modelleri için optimal gecikme uzunluğu AIC kriterine göre belirlenmiştir.

Bounds test için kritik değerler Pesaran vd., (2001) ve Narayan (2005)Tablo CI(v)'den alınmıştır. Parantez içindeki değerler ise olasılık değerlerini ifade eder.

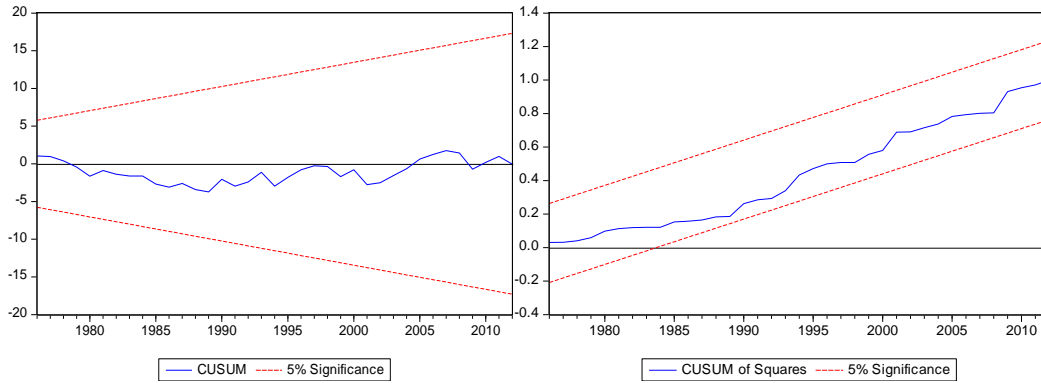
Tablo 3 değişkenler arasında bir uzun dönem ilişkisinin var olup olmadığını test etmede kullanılan eşbütünleşme testlerinin sonuçları hakkında bilgi verir. Johansen-Juselius iz ve maximum öz değer istatistikleri göstermektedir ki, bir eşbütünleşme vektörü söz konusudur. Yani, vergi yükü ve ekonomik büyüme arasında bir eşbütünleşme (uzun dönem denge) ilişkisi vardır. Diğer taraftan, ARDL sınır testi *F*-istatistiği sonucu %10 anlamlılık seviyesinde hem Pesaran hem de Narayan kritik tablo değeri (üst kritik değeri) aştığı için değişkenler arasında bir eşbütünleşme ilişkisinin varlığı belirlenmiştir. Bu nedenle bundan sonraki aşamada değişkenlere ilişkin uzun ve kısa dönem parametrelerini tahmin etmek mümkün olmaktadır. Tanısal testler UECM modelinin uygun bir model olduğunu yani modelde bir kurulum hatası bulunmadığını, normal dağılım sergilendiğini, bir seri korelasyon ve değişen varyans probleminin olmadığını göstermektedir.

ARDL modeli uzun dönem parametrelerinin tahmin sonuçları Tablo 4'de sunulmuştur. Bu sonuçlara göre vergi yükü değişkeni negatif ve % 5 anlamlılık seviyesinde istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Bu durum, vergi yükünün uzun dönemde ekonomik büyüme üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu, vergi yükündeki %1'lik bir artışın ekonomik büyüme üzerinden %0.18'lik bir azalışa neden olacağını göstermektedir. Tablo 4 aynı zamanda ECM modelinin tahmin sonuçlarını, yani kısa dönem sonuçlarını vermektedir. Bu sonuçlara göre vergi yükü ile ekonomik büyüme arasında kısa dönemde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Hata düzeltme katsayısının negatif ve anlamlı bulunması değişkenler arasında uzun dönemli bir ilişkinin (yani eşbütünleşme ilişkisinin) olduğunu kanıtlamaktadır. Tablonun alt kısmında yer alan tanısal testler uzun dönem modelinin uygun bir model olduğunu herhangi bir sorunun bulunmadığını ifade etmektedir. Uzun dönem parametrelerinin istikrarlı olup olmadığı CUSUM ve CUSUM<sup>2</sup> testleri ile incelenmiştir. Şekil 2, söz konusu testlerin sonucu hakkında bilgi sunar. Bu sonuca göre %5 anlamlılık seviyesinde uzun dönem parametrelerinin istikrarlı olduğu ve bunlara bağlı olarak bazı politika eğilimlerinin getirilebileceği söylenebilir.

**Tablo 4: Uzun ve Kısa Dönem Tahmin Sonuçları**

A: Uzun dönem analizi		
Değişkenler	Katsayılar	<i>t</i> -istatistiği
Sabit	25.636	137.783*
<i>LTAX</i>	-0.180	-2.187**
B: Kısa dönem analizi		
Bağımlı değişken: <i>ALGDP</i>		
Değişkenler	Katsayılar	<i>t</i> -istatistiği
Sabit	0.029	3.030*
<i>ΔLTAX</i>	0.049	0.746
<i>ECT(-1)</i>	-0.664	-4.993*
Tanısal testler (Uzun dönem analizi için)		
$R^2$		0.996
<i>F</i> -istatistiği		1588.166*
Breusch-Godfrey LM testi		0.353 (0.704)
ARCH LM testi		0.001 (0.965)
J-B normality testi		2.118 (0.346)
Ramsey RESET testi		0.025 (0.873)

*Not:*Uzun ve kısa dönem katsayıları ARDL (3,2) modeli baz alınarak elde edilmiştir. Gecikme uzunluğu AIC kriterine dayanır.Parantez içindeki değerler olasılık değerlerini verir.\* ve \*\* sırasıyla %1 ve %5 düzeyinde anlamlılığı gösterir.

**Şekil 2: Parametre İstikrarlılığı İçin CUSUM ve CUSUM<sup>2</sup> Testleri.**

Çalışmada son olarak, vergi yükü ile ekonomik büyüme arasında kısa ve uzun dönemli nedensellik ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. VECM modeline dayalı Granger nedensellik testi sonuçları Tablo 5’te rapor edilmiştir. ECT katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunması, vergi yükünden ekonomik büyümeye doğru uzun dönemli bir nedensellik ilişkisinin varlığına işaret etmektedir. Diğer taraftan kısa dönemde de vergi yükünden ekonomik büyümeye doğru işleyen bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, hem kısa dönemde hem de uzun dönemde vergi yükünün ekonomik büyümenin önemli bir belirleyicisi olduğunu kanıtlar niteliktedir.

**Tablo 5: Granger Nedensellik Testi Sonuçları**

	Kısa dönem ( <i>F</i> -istatistiği)		Uzun dönem ( <i>t</i> -istatistiği)
Bağımlı değişken	<i>Δ</i> LGDP	<i>Δ</i> LTAX	
<i>Δ</i> LGDP	-	0.5846 ** (0.020)	-4.556** (0.026)
<i>Δ</i> LTAX	0.025 (0.874)	-	-0.110 (0.912)

Not: Parantez içindeki değerler olasılık değerlerini gösterir. \*\*, %5 düzeyinde anlamlılığı ifade eder.

**5. SONUÇ VE POLİTİKA ÖNERİLERİ**

Bu çalışmada Türkiye ekonomisi bağlamında vergi yükünün ekonomik büyümeyi etkileyip etkilemediği 1965-2013 döneminde araştırılmıştır. Söz konusu döneme ilişkin yıllık vergi yükü ve reel GSYİH verilerinin ele alındığı bu çalışmada değişkenlerin birim kök analizi Ng-Perron testleriyle, eşbütünleşmenin varlığı ise Johansen-Juselius testi ve ARDL sınır testi ile ele alınmıştır. Değişkenler arasında nedensellik ilişkisinin varlığı ise VECM modeline dayalı Granger nedensellik testi ile incelenmiştir.

Çalışmanın ampirik bulguları şu sonuçları ortaya koymuştur: i) seriler düzeyde değil birinci farklarında durağan bulunmuştur. Bu, serilerin bütünleşme seviyelerinin I(1) olduğunu ifade etmektedir. ii) değişkenler arasında bir eşbütünleşme ilişkisi yani bir uzun dönem denge ilişkisinin varlığı tespit edilmiştir. iii) uzun dönemde vergi yükü ile ekonomik büyüme arasında bir negatif ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre vergi yükü ekonomik büyümeyi uzun dönemde olumsuz etkilemektedir. Vergi yükündeki her artış ekonomik büyümeyi zayıflatmaktadır. iv) hem kısa hem de uzun dönemde vergi yükünden ekonomik büyümeye doğru işleyen bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir.

Ampirik sonuçlara göre bazı politika önerileri sunmak mümkün gözükmemektedir. Vergi yükünün ekonomik büyümeyi negatif etkilemesi düşünüldüğünde şayet ekonomik büyümenin sürdürülebilir olması isteniyorsa hükümetin vergi yükünü artırıcı değil azaltıcı yönde bazı tedbirleri göz önünde bulundurması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu, aslında arz yönlü



İktisatçıların “vergi önemli bir politika enstrümanıdır, şayet vergi gelirlerini artırmak dolayısıyla da ekonomik gelişmeyi hızlandırmak istiyorsanız vergi oranlarını düşürünüz” şeklindeki iktisadi sloganıyla da uyuşmaktadır. Türkiye ekonomisi talep odaklı politikalarla ziyade arz yönlü politikalarla daha fazla ağırlık vermelidir. Ayrıca, Türkiye ekonomisinde hem genel hem de her bir vergi türü bazında optimal vergi yükü değerleri tespit edilmelidir. Çalışma, bazı ampirik çalışmalara da kapı aralamaktadır. Türkiye özelinde gerçekleştirilen bu çalışma vergi türleri ayrıştırması yapılarak yine Türkiye ekonomisi bağlamında ayrı bir ampirik çalışma olarak planlanabilir. Ayrıca, aynı gelir düzeyine sahip ülkeler de dikkate alınarak karşılaştırmalı bir ampirik analiz düşünülebilir. Ya da farklı ülke grupları dikkate alınarak bir panel veri araştırması da gerçekleştirilebilir.

#### KAYNAKLAR

- Aghion, P. & Howitt, P. (1992). A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, 60, 323-351.
- Arnold, J. (2008). Do tax structures affect aggregate economic growth?: Empirical evidence from a panel of OECD countries. OECD Economics Department Working Papers No. 643.
- Bhargava, A. (1986). On the theory of testing for unit roots in observed time series. *Review of Economic Studies*, 53, 369-384.
- Brown, R. L., Durbin, J. & Evans, J. M. (1975). Techniques for testing the constancy of regression relations over time. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B*, 37, 149-163.
- Cass, D. (1965). Optimum growth in an aggregative model of capital accumulation. *The Review of Economic Studies*, 32(3), 233-240.
- de Castro, F. & de Cos P. H. (2008). The economic effects of fiscal policy: The case of Spain. *Journal of Macroeconomics*, 30(3), 1005-1028.
- Dickey, D. A. & Fuller, W. A. (1979). Distribution of estimators for autoregressive time series with a unit root. *Journal of the American Statistical Association*, 74, 427-431.
- Easterly, W. (1993). How much do distortions affect growth?. *Journal of Monetary Economics*, 32, 187-212.
- Elliott, G., Rothenberg, T.J. & Stock, J.H. (1996). Efficient tests for an autoregressive unit root. *Econometrica*, 64 (4), 813-836.
- Engle, R.F. & Granger, C.W.J. (1987). Cointegration and error correction representation: estimation and testing. *Econometrica*, 55, 251-276.
- Johansen, S. & Juselius, K. (1990). Maximum likelihood estimation and inferences on cointegration. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 52, 169-210.
- Keho, Y. (2010). Estimating the growth-maximizing tax rate for Cote d’Ivoire: Evidence and implications. *Journal of Economics and International Finance*, 2(9), 164-174.
- Lee, Y. & Gordon, R. H. (2005). Tax structure and economic growth. *Journal of Public Economics*, 89, 1027-1043.
- Liu, H., Nguyen, H.C. & Tran, T.H. (2012). Tax burden and economic growth: Theory and practice in Vietnam. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 46(15), 1-8.

- Lucas, R.E. (1988). On the mechanisms of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22, 3-42.
- Mangır, F. & Ertuğrul, H. M. (2012). Vergi yükü ve ekonomik büyüme ilişkisi: 1988-2011 Türkiye örneği. *Maliye Dergisi*, 162, 256-265.
- Myles, G. D. (2010). Taxation and economic growth. *Fiscal Studies*, 21(1), 141-168.
- Narayan, P.K. (2005). The saving and investment nexus for China: evidence from cointegration Tests. *Applied Economics*, 37, 1979-1990.
- Ng, S. & Perron, P. (2001). Lag length selection and the construction of unit root tests with good size and power. *Econometrica*, 69(6), 1519-1554.
- OECD Tax Revenue Indicators Database, 2014, Erişim Tarihi: 10.05.2016, <http://data.oecd.org/tax/tax-revenue.htm#indicator-chart>.
- Panopoulou, E. & Pittis, N. (2004). A comparison of autoregressive distributed lag and dynamic OLS cointegration estimators in the case of a serially correlated cointegration error. *Econometrics Journal*, 7, 585-617.
- Pesaran, M.H., Shin, Y. & Smith, R. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of Applied Econometrics*, 16, 289-326.
- Phillips, P. C. B. & Perron, P. (1988). Testing for unit roots in time series regression. *Biometrika*, 75, 335-346.
- Plosser, C. (1992). The search for growth, in policies for long run growth, Symposium Series, Kansas City: Federal Reserve of Kansas City.
- Rebelo, S. (1991). Long-run policy analysis and long-run growth. *The Journal of Political Economy*, 99(3), 500-521.
- Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *The Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.
- Scully, G. W. (2006). Taxes and economic growth. National Center for Policy Analysis (NCPA) Policy Report No. 292.
- Shahbaz, M. & Lean, H.H. (2012). Does financial development increase energy consumption?: The role of industrialization and urbanization in Tunisia. *Energy Policy*, 40, 473-479.
- Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70, 65-94.
- Ul Haq Padda, I. & Akram, N. (2009). The impact of tax policies on economic growth: evidence from South-Asian economies. *The Pakistan Development Review*, 48(4), 961-971.
- Widmalm, F. (2001). Tax structure and growth: Are some taxes better than others? *Public Choice*, 107(3/4), 199-219.
- World Bank World Development Indicators Database, 2014. Erişim Tarihi: 20.02.2016, <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>.
- Xing, J. (2011). Does tax structure affect economic growth?: Empirical evidence from OECD countries. Oxford University Centre for Business Taxation, Working Paper No.20.

## GİRİŞİMSEL ORYANTASYON KAVRAMINI AÇIKLAYAN TEORİLER\*

**Nurdan GÜRKAN<sup>1</sup>**

Bülent Ecevit Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
nurdan\_clk@hotmail.com

**Ahmet Ferda ÇAKMAK**

Bülent Ecevit Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
cakmakahm@gmail.com

### ÖZET

Stratejik yönetimin gelişmesi ile birlikte ortaya çıkan girişimsel oryantasyon kavramı, işletmelerin girişimciliğe yönelimlerini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile, işletmelerin kendi iç dinamiklerini kültürlerine yansıtmaları ve bu dinamikleri kendi kültürlerine uygun olarak şekillendirmeleri girişimsel oryantasyon kavramını tanımlamaktadır. Girişimsel oryantasyon, işletmelere rekabet avantajı sağlama ve sürdürme, rakiplerinden farklılaşma gibi konularda özellikle yabancı literatürde oldukça önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla bu çalışma amacı, girişimsel oryantasyon kavramından ve bu kavramı açıklamakta kullanılabilecek teorilerden bahsederek söz konusu kavramın literatürde daha fazla tanınmasını sağlayabilmek ve kavramla ilgili farkındalık yaratabilmek olarak belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Girişimsel Oryantasyon, İşletme Girişimciliği.

### THEORIES DESCRIBING THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION CONCEPT

#### ABSTRACT

The concept of entrepreneurial orientation emerged with the development of strategic management represents entrepreneurship orientation of businesses. In other words, the entrepreneurial orientation states reflecting the culture of its own internal dynamics of businesses and the dynamics of shape in accordance with their culture. The entrepreneurial orientation especially has a very important place in the foreign literature in areas such as businesses to provide and maintain a competitive advantage, differentiation from its competitors. Therefore, the purpose of this study is defined the entrepreneurial orientation concepts and the theories can be used to explain this concept. Thus, it is intended to provide more well-known of this concept in the literature and create awareness about the concept.

**Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation, Corporate Entrepreneurship

\* Bu çalışma, “Örgütlerde Kaynak Bilgisi ve Örgütsel Bolluğun Girişimsel Oryantasyon Üzerindeki Etkisi” başlıklı tezden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Sorumlu yazar.

## 1. GİRİŞ

Artan rekabet ile birlikte, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve karlarını artırebilmeleri için rekabet gücünü elinde bulundurmaları gittikçe daha fazla önem arz etmektedir. Bu açıdan, rekabette yaşanan artışla işletmeler rakiplerinden farklılaşmak ve değişimlere açık olmak zorunda kalmaktadır. Aynı zamanda, işletmelerin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri önemli olmasının yanında, söz konusu rekabet üstünlüğünün sürekliliğini sağlayabilmek işletmeler açısından daha önemli olmuştur. Bu noktada, işletmelere rekabet avantajı getiren ve günümüzde daha da ön plana çıkmış bir kavram olan girişimcilik rakipler karşısında işletmeler için etkili bir unsur olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin yeni girişimci fırsatları takip etme, girişimciliği kendi içinde benimseme ve girişimcilik faaliyetlerine yönelme çabaları onları diğer işletmelerden farklı kılmaktadır.

Bu anlamda, literatürde de önem kazanan girişimcilik kavramı ile ilgili çeşitli kavramlar yer almıştır. Bu kavramlar arasında; iç girişimcilik (Antoncic ve Hisrich, 2001; Kuratko, 1993; Kuratko vd., 1990, Pinchot, 1985), işletme girişimciliği (Peterson ve Berger, 1971; Biggadike, 1979; Zahra, 1993a, 1993b, 1996; Zahra ve Covin, 1995; Burgelman, 1983; Guth ve Ginsberg, 1990), girişimci duruş (Covin ve Slevin, 1991), stratejik duruş (Covin ve Slevin, 1988; Covin vd., 1990; Merz vd., 1990) örnek olarak verilebilir. Bunun yanında, girişimcilik ile ilgili daha çok yabancı literatürde yer alan ve dikkat çeken bir kavram olan girişimsel oryantasyon kavramına bulunmaktadır. İşletmelerin girişimciliğe yönelmeleri şeklinde tanımlanabilen girişimsel oryantasyon kavramı, işletmelerin girişimcilik eğilimlerini kendi kültürlerine yansıtılmalarını ifade etmektedir.

Girişimsel oryantasyon kavramı, örgütsel düzeyde girişimcilik faaliyetlerini içermekte ve işletme içerisindeki girişimcilik kültürünün geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanması noktasında bir süreci anlatmaktadır. İşletme içerisindeki ilişkilere odaklanan bu kavram, teorik olarak girişimcilik kavramı üzerine inşa edilmiştir. Buradan, girişimsel oryantasyon kavramının örgütsel odak, davranış, süreç, iç bakış açısı ve girişimcilik gibi belirli özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

İşletmelerin girişimciliğe yönelimlerini belirten ve sahip olduğu belirli özellikler açısından geniş bir kavram olarak nitelendirilebilecek girişimsel oryantasyon kavramının yabancı literatüre kıyasla Türkçe literatürde de ayrıntılı bir şekilde incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Buradan hareketle, çalışmanın amacı işletmelere rekabet avantajı sağlayan ve işletmeleri farklılaştıran girişimsel oryantasyon kavramını açıklamak ve söz konusu kavramla ilgili belirli özellikler bakımından bu kavramın temelinde yatan teorileri ortaya çıkarmaktır.

Dolayısıyla; bu çalışmada girişimsel oryantasyon kavramı ilk olarak açıklanmakta; devamında ise girişimsel oryantasyon kavramını açıklayan teorilerden bahsedilmektedir. Sonuç kısmında ise çalışmaya ilişkin değerlendirmeler bulunmaktadır.

## 2. GİRİŞİMSEL ORYANTASYON KAVRAMI

Girişimci ve girişimcilik kavramları hem bireysel hem de toplumsal hayatta önemli bir değer yaratmaktadır. Aynı zamanda söz konusu kavramlar sosyal bilimlerin hemen her alanında kalkınmayı ve gelişmeyi ifade eden kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bireylerin yeni fikirler geliştirmelerine ve kendi işlerini yapabilmelerine ilişkin nedenleri ya da yeni fırsatları değerlendirme ve diğer bireylere göre daha yetenekli olma gibi nedenleri açıklama

konularında bu kavramlar destekleyici olduğundan daha fazla dikkat çekmekte ve çeşitli çalışmalara konu olmaktadır (Börü, 2006:1).

Girişimcilik literatürü, ilk olarak geleneksel girişimcilik modellerine yer vermektedir. Geleneksel girişimcilik modellerinin girişimciliği bireysel düzeyde ele aldığı ve bireysel girişimcinin özelliklerine odaklandığı söylenebilir. Ancak, daha sonraları girişimcilik kavramı bireysel seviyeden işletme seviyesine doğru geçiş yaşamış ve girişimcilik sürecinde özelliklerden ziyade davranışlara önem veren davranışsal girişimcilik modelleri önerilmiştir. Böylece teorisyenler ve uygulayıcılar tarafından bireysel girişimcilikle ilişkili olduğuna inanılan büyüme, yenilik, esneklik gibi temel özelliklerin işletmeler için de istenilir özellikler olduğu kabul edilmeye başlanmıştır (Stevenson ve Jarillo, 1990:17; Covin ve Slevin, 1991:8).

Literatürde bu duruma örnek olarak; Mintzberg (1973)'in, işletmede değişimi başlatan ve tasarlayan girişimcinin rolünü tanımlayarak girişimciliği bireysel düzeyde ele aldığı verilebilir. Aynı zamanda Miller (1983) ile Covin ve Slevin (1988) çalışmalarında risk alma, yenilik ve proaktiflik eğilimleri açısından üst yönetimin girişimcilik tarzını inceleyerek girişimciliği işletme seviyesine taşımıştır. Daha sonraları Stevenson ve Gumpert (1985), Quinn (1985), Stevenson ve Jarillo (1990) gibi bazı araştırmacılar ise girişimcilik bakış açısını tüm işletmeyi kapsayacak şekilde genişletmiştir (Naman ve Slevin, 1993:138).

Buradan hareketle; bireysel seviyeden işletme seviyesine geçiş ile birlikte, hem bireysel girişimcinin sahip olduğu özelliklerin işletme seviyesine taşındığı hem de davranışların özelliklerden daha önemli hale geldiği görülmektedir.

Miller (1983)'in girişimcilik tanımını temel alan Covin ve Slevin (1991)'a göre işletme seviyesinde girişimcilik; işletmenin risk alma eğilimi, rekabetçi agresiflikte davranma eğilimi, proaktiflik, sürekli ürün-pazar ve teknolojik yenilik yapma gibi eylemler ile temsil edilen stratejik duruş boyutudur.

Sharma ve Chrisman (1999:17) girişimciliği, mevcut işletme içinde veya dışında meydana gelen yenilikçilik davranışları olarak ifade etmektedir. Yazarlar çalışmalarında Collins ve Moore (1970)'u temel alarak girişimciliği bağımsız girişimcilik ve bir işletme içindeki girişimcilik diğer bir ifadeyle işletme girişimciliği olarak ele almıştır.

Mevcut işletme içerisinde çalışan kişilerin girişimcilik eğiliminde olmaları ve girişimcilik faaliyetleri göstermeleri "işletme girişimciliği" kavramını ortaya çıkarmıştır. İşletme girişimciliği, işletmelerin hem girişimcilik konusunda bir duruş ortaya koyması ve kendi iç dinamiklerini bu kültüre uygun olarak şekillendirmesi hem de bu süreci faaliyete dönüştürmesi şeklinde ifade edilebilmektedir.

İşletme girişimciliği tanımında geçen işletmelerin girişimciliğe yönelmeleri ibaresi girişimsel oryantasyon kavramını ortaya çıkarmaktadır. Stratejik yönetim literatüründen ortaya çıkmış bir kavram olan girişimsel oryantasyon, girişimci karar ve eylemleri için temel sağlayan politika ve uygulamaları temsil etmektedir. Bu nedenle, girişimsel oryantasyon kavramı karar alıcıların işletmenin örgütsel amacına karar verebilmek, vizyonunu devam ettirebilmek ve rekabet avantajını yaratabilmek için kullandığı girişimci strateji yapma süreci olarak görülebilir (Rauch vd., 2009:763).

Girişimsel oryantasyonun kavramlaştırılması noktasında Miller (1983:771) girişimciliği; bir işletmenin ürün-pazar ve teknolojik yenilik, risk alma ve proaktiflik ile ilgili eylemlerini kapsayan çok boyutlu bir kavram olarak tanımlayarak, girişimsel oryantasyon boyutlarını ilk olarak (i) yenilikçilik, (ii) risk alma ve (iii) proaktiflik olarak sıralamıştır.

Morris ve Paul (1987) yukarıda bahsedilen çalışmalarda yer alan özellikleri birleştirmiş ve bir adım daha ilerleyerek, girişimsel oryantasyonu üst yönetimin risk alma, yenilikçi olma ve proaktifliği gösterme eğilimi olarak tanımlamıştır. Lumpkin ve Dess (1996) ise, bağımsız bir şekilde hareket eğilimi ve rakiplerine karşı saldırgan olma eğilimini de ekleyerek Morris ve Paul (1987) tarafından yapılan tanıma genişletmiştir.

Ayrıca literatürde, girişimsel oryantasyon boyutlarının birlikte ya da ayrı bir şekilde analiz edilmesi gerektiği ile ilgili düşünceler yer almaktadır. Örneğin; Miller (1983) bir işletmenin girişimci olabilmesi için yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik değişkenlerinin tümünün bir işletmede bulunması gerektiğini düşünmekte iken; Lumpkin ve Dess (1996:137) önerdikleri girişimsel oryantasyon boyutlarının bağımsız bir şekilde çevresel ve örgütsel bağlamda değişebileceğini savunmaktadır.

Ancak; Quinn (1985), Morris ve Paul (1987), Covin ve Slevin (1988; 1991), Miles ve Arnold (1991), Zahra (1993a), Naman ve Slevin (1993), Sayles ve Steward (1995), Chadwick (1998), Davis (2007), Diefenbach (2011), Smith (2011), Slevin ve Terjesen (2011), Chen vd. (2012), Clausen ve Korneliussen (2012), Soinenen vd. (2012), Runyan vd. (2012), Anderson ve Eshima (2013), Kreiser vd. (2013) gibi birçok araştırma Miller (1983)'ün önerdiği kavramsallaştırmayı temel almış ve yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarının bir işletmede bir arada yer alması gerektiğine yer vermiştir.

Yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları açısından ele alınan girişimsel oryantasyon kavramının birtakım özelliklerine değinebilecek ve bu kavramı açıklamakta kullanılabilecek bazı teoriler literatürde bulunmaktadır. Konunun devamında ise girişimsel oryantasyon kavramını açıklayan teorilerden bahsedilecektir.

### **3. GİRİŞİMSEL ORYANTASYON İLE İLGİLİ TEORİLER**

Literatürde, girişimsel oryantasyon kavramını ve teorik çerçevesini açıklamak ve desteklemek amacıyla kullanılabilecek çeşitli teoriler sayılabilir. Söz konusu teoriler; (i) kaynak tabanlı teori, (ii) subjektivist girişimcilik teorisi, (iii) kaynak bağımlılığı teorisi, (iv) koşul bağımlılık teorisi, (v) konfigürasyon teorisi, (vi) sosyal gömülmüşlük ve fırsat tanıma, (vii) tutum teorisi, (viii) girişimcilik eğilimi, (ix) pazar oryantasyonu şeklinde sıralanabilir.

Bu aşamada girişimsel oryantasyonu açıklamak amacıyla kullanılabilecek teorilerin, girişimsel oryantasyonun farklı özelliklerine temel oluşturması beklenmektedir.

Daha önceden bahsedildiği üzere girişimsel oryantasyon bireysel düzeyde değil örgütsel düzeyde girişimcilik faaliyetlerini içermektedir. Dolayısıyla ilk olarak bireysel yerine örgütsel davranışlara odaklanan teoriler, girişimsel oryantasyonun teorik temelini açıklamak amacıyla öncelikle kullanılabilir.

İkinci olarak, girişimsel oryantasyon işletme içerisindeki girişimcilik kültürünün geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanması sürecidir. Bu nedenle işletme içerisindeki ilişkilere odaklanan teoriler girişimsel oryantasyonu açıklamak için ilişkili teori olarak görülebilir. Buna ek olarak girişimcilik davranışı, girişimcilik faaliyetlerini dolayısıyla sonuçları tanımlarken; girişimsel oryantasyon işletmede girişimcilik kültürünün gelişimini dolayısıyla da süreci tanımlamaktadır. Bu bakış açısıyla sonuçlardan ziyade sürece odaklanan teorilerin, girişimsel oryantasyonun teorik alt yapısını desteklemesi beklenilebilir.

Son olarak, girişimsel oryantasyon kavramı teorik olarak girişimcilik kavramı üzerine inşa edilmiştir. Dolayısıyla, girişimciliğe odaklanan her türlü teori girişimsel oryantasyon kavramını açıklamak amacıyla kullanılabilir.

Yukarıda anlatılan ölçütler dikkate alınarak girişimsel oryantasyonu açıklamak amacıyla kullanılan teoriler; örgütsel odak, davranış, süreç, iç bakış açısı ve girişimcilik açısından değerlendirilerek anlatılmaktadır.

### 3.1. Kaynak Tabanlı Teori

Kaynak tabanlı teorinin temelini Penrose (1959)'un çalışmasına dayanmasının yanında, literatürde Wernerfelt (1984), Teece (1986), Prahalad ve Hamel (1990), Barney (1986; 1991), Mahoney (1995) gibi yazarlar tarafından da söz konusu teoriye yer verilmiştir.

Penrose (1959) çalışmasında kaynak tabanlı teoriyi açıklarken, girişimci yaratıcılık ve özsezi ile girişimcilik bilgisi arasında bağlantı kurmuştur. Yazar bu bağlantı ile, fırsatları keşfetmeye karar vermenin bireyin girişimcilik önsezisine ve hayal gücüne bağlı olan bir girişimcilik kararı olduğunu anlatmak istemiştir (Kor vd., 2007:1189).

Bunun yanında, Penrose'un kaynak yaklaşımı sadece bir işletmenin kaynakları ve girişimcilerinin fırsatlardan yararlanma yeteneği arasındaki ilişkiyi değil, aynı zamanda söz konusu kaynaklar ve girişimcilerin algıları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Kor vd., 2007:1192-1193).

Wernerfelt (1984) işletmelerin heterojen ve farklı kaynaklara sahip olduğunu ifade eden Penrose (1959)'un görüşünü geliştirerek; karlılık, büyüme oranı, pazar payı gibi dış performans ölçütleri ile yetenekler ve kaynaklar gibi iç faktörleri bağdaştırmıştır.

Kaynak tabanlı yaklaşımı savunan kuramcılara göre; rekabet güçlerinin ve bir işletmenin rekabet konumunun önemli olmasının yanında, bu unsurlar bir işletmenin rekabet başarısını açıklamak için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, kaynak temelli yaklaşım işletmelere rekabet avantajı sağlayan ve işletmelerin kendi bünyesinde bulunan faktörleri ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca, işletmenin sahip olduğu kaynaklar rakipleri tarafından taklit edilinceye kadar bu kaynaklar işletmelere rekabet avantajı sağlamaya devam edecektir (Hayton, 2002:12-13).

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamalarının yanısıra bu rekabet üstünlüklerinin devamını sağlayabilmeleri daha önemlidir. Bu noktada, kaynak tabanlı yaklaşımda ortaya çıkan bir bakış açısı olan bilgi tabanlı görüş gelişmiştir. Bilgi tabanlı görüş, bilginin işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için gereken bir kaynağın bütün özelliklerine sahip olduğunu ileri sürmektedir. Aynı zamanda, finansal sermayenin aksine bilgi taklit edilemezlik, kendine özgü ve ticarileştirilemez olma gibi özellikleri de taşımaktadır (Hayton, 2002:13-14).

Kaynak tabanlı teori; değerli, nadir bulunan ve kolayca taklit edilemeyen kaynaklara sahip olan işletmelerin üstün performans elde etme potansiyelinin olduğunu savunmaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2003:1307).

Daha önce ifade edildiği gibi, Penrose (1959) işletmenin sahip olduğu mevcut kaynaklar ile yeni fırsatlar arasında bağ kurulmasının öneminden bahsetmektedir. Penrose (1959) ve devamında yapılan çalışmalar ile geliştirilen kaynak tabanlı teori, işletme içi faktörlerin, özellikle bilgi temelli kaynakların, önemini vurgulamaktadır. Girişimsel oryantasyon işletmenin sahip olduğu girişimcilik kültürünü tanımlamaktadır. Dolayısıyla girişimsel

oryantasyon kavramı bilgi temelli bir kaynak olarak nitelendirilebilir. Girişimcilik literatüründe, yerleşmiş ve devamlılık arz eden girişimcilik tutumunun işletmelere rekabet avantajı sağlayacağı ve finansal performansa olumlu katkı yapacağı ileri sürülmektedir. Girişimsel oryantasyon kavramının işletmeler açısından önemi bu sava dayandırılarak açıklanmaktadır. Kaynak tabanlı teorinin işletmelere rekabet avantajı sağlayacağı savına temel oluşturduğu söylenebilir.

Yukarıda anlatılanlar ışığında kaynak tabanlı teorinin, örgütsel odak ve iç bakış açısı boyutları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Buna karşılık kaynak tabanlı teori, girişimcilik konusunda açık bir görüş ortaya koymamaktadır.

### 3.2. Subjektivist Girişimcilik Teorisi

Mahoney ve Michael (2005), Penrose (1959)'un kaynak tabanlı yaklaşımı kapsamında subjektivist girişimcilik teorisini geliştirmişlerdir. Yazarlara göre; subjektivist girişimcilik teorisi bireylere, onların bilgisine, kaynaklarına, yeteneklerine, keşfetme ve yaratma süreçlerine odaklanmaktadır. Subjektivist girişimcilik teorisine göre; işletme seviyesinde girişimciliği, işletme çalışanlarının girişimci fırsat algıları belirlemektedir.

Girişimcilerin subjektif algılarının ve kişisel bilgilerinin girişimci fırsatları nasıl şekillendirdiği ile ilgili Penrose (1959)'un değerlendirmesini temel alan Kor vd. (2007:1187) çalışmasında, bu algı ve bilgilerin girişimcilerin işletme, yönetim ekibi ve sanayi ile ilgili edindikleri tecrübelerden ortaya çıktıklarını belirtmiştir. Girişimciler ise bu tecrübelerini işletmedeki işler, makineler, insanlar, performans stratejileri, fiziksel çevre, teknolojiler, takım üyeleri ile stratejik kararlar ve uygulama süreçleri, müşteriler, alıcılar, tedarikçiler, dağıtıcılar ve diğer paydaşlar ile etkileşimleri sonucu kazanmaktadır.

Mahoney ve Michael (2005)'a göre subjektivist girişimcilik teorisi bireysel yaratıcılık, keşfetme ve öğrenme unsurlarını içermektedir. Subjektivist girişimcilik teorisinde, mevcut fırsatların keşfedilmesinin yanında girişimcilerin yenilikçi ürün ve hizmetler, reklam ve kişisel karizma yoluyla ekonomik olarak karlı fırsatlar yaratmaları söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, girişimciler sadece iş çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlamakta değil, aynı zamanda kendileri değişim yaratmaktadır (Kor vd., 2007:1191).

Sonuç olarak; subjektivist girişimcilik teorisi girişimcilerin subjektif algıları, öğrenme süreci, kaynaklar ve girişimcilik boyutlarına açıklık getirerek girişimsel oryantasyon kavramına teorik temel oluşturmaktadır.

### 3.3. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Cyert ve March (1963), Pfeffer ve Salancik (1978) gibi yazarlar kaynak bağımlılığı teorisi ile ilgili çalışmalarda bulunmuştur.

Popülasyon seviyesine odaklanan kaynak bağımlılığı, işletmenin yeni koşullara adaptasyonunu vurgulamaktadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına kapsamlı bir açıklama getiren Pfeffer ve Salancik (1978), bir bireyin işletmenin faaliyette bulunduğu alanı incelemeyen işletmenin yapısı veya davranışlarını analiz edemeyeceğini belirtmiştir. Kaynak tabanlı görüşe göre; işletmeler sadece kendi çevrelerini kontrol etmek için uğraşmamakta, aynı zamanda hayatta kalmalarını sağlayacak yeni kaynakları toplamak için çevrelerindeki değişikliklerle meşgul olmalıdır (Brown, 1996:22).

Kaynak bağımlılığı teorisi, iç bakış açısına odaklanan kaynak tabanlı yaklaşımın aksine bir işletmenin davranışını ve onun performansını etkileyen dış kaynaklara odaklanmaktadır.



Örgütsel sosyal davranış teorisine dayanan kaynak bağımlılığı teorisi çevre koşulları ile bağlantılıdır. Bu teoriye göre; örgüt çevre koşullarına uymak için çevreye adapte olabilmekte ve değişebilmekte ya da çevrenin örgütün yeteneklerine uyması için örgüt çevreyi değiştirebilmektedir (Boehm, 2007:52-53).

Kaynak bağımlılığı teorisi, çeşitli çalışmalarda girişimci faaliyetleri incelemek için kullanılmıştır. Örneğin; Bruno ve Tyebjee (1982) girişimci işletme, kaynaklar ve işletmenin çevresi arasındaki ilişkilerini incelemek için uygun bir teorik çerçeve olarak kaynak bağımlılığı teorisini önermiştir. Bygrave (1989) de girişim sermayesi endüstrisinde var olan ilişkinin teorik temeli olarak kaynak bağımlılığı modelini kullanmıştır. Bu bakımdan kaynak bağımlılığı teorisi girişimcilik davranışı ile ilişkili bir teori olarak değerlendirilebilir.

Kaynak bağımlılığı teorisi ile girişimsel oryantasyon kavramı arasındaki ilişki girişimsel oryantasyonun proaktiflik boyutu üzerinden kurulabilmektedir. İşletmelerin çevresindeki değişikliklere uyum sağlaması hatta çevresini kendi özelliklerine uygun hale getirmeye çalışması girişimsel oryantasyonun proaktiflik boyutunu oluşturmaktadır. Bu noktada kaynak bağımlılığı teorisi, işletmenin proaktif davranışlarının nedenini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır.

Kaynak bağımlılığı teorisi kaynak yönelimli olmasına rağmen, kökeni örgütsel sosyal davranış teorisine dayandığından örgütsel davranış seviyesini hedeflemektedir. Ancak, söz konusu teori süreçle az ilgili ve dış bakış açısına sahip bir teoridir.

#### **3.4. Koşul Bağımlılık Teorisi**

Koşul bağımlılık teorisi, işletme ve çevre arasındaki etkileşimin üzerine odaklanmıştır. Koşul bağımlılık teorisinde, işletme çevreyi etkileyememekte sadece çevreye uyum sağlamaktadır. Söz konusu teori, işletmelerin iç ve dış dinamikleri arasındaki ilişkileri açıklamada önemli bir rol üstlenmiştir (Sargut ve Özen, 2007:36).

Koşul bağımlılık teorisinin bazı görgül araştırmaların katkısıyla ortaya çıktığı söylenebilir. Örneğin; Burns ve Stalker (1961) yenilikler ve buluşlardan yola çıkarak çevrenin işletme üzerindeki baskısından bahsetmiş; Woodward (1965) ise teknolojiyi örgütsel yapının önemli bir değişkeni olarak ifade etmiştir. Bunun yanında, örgüt yapısı ve çevresi arasındaki ilişkileri inceleyen Thompson (1967) örgütsel yapı ve iç dinamiklerin teknoloji ve çevresel baskılar gibi belirleyicilere dayandığını ileri sürmüştür.

Koşul bağımlılık teorisi kapsamında yapılan çalışmalar; çevre odaklı, teknoloji odaklı, büyüklük odaklı ve strateji odaklı olmak üzere sınıflandırılabilir. Bu noktada, strateji odaklı çalışmaların girişimsel oryantasyon ile daha ilişkili olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin çevreye uyum sağlama amacıyla geliştirmiş olduğu stratejiler, girişimsel oryantasyon kavramının hem yenilikçilik hem de proaktiflik boyutunu kapsamaktadır. Dolayısıyla, koşul bağımlılık teorisine göre yenilikçi ve proaktif davranma özelliğini işletme kültürüne yansıtamayan işletmelerin başarılı olması oldukça güçtür.

Buradan hareketle, girişimsel oryantasyon kavramı ve teorik çerçevesi için koşul bağımlılık teorisinin önemli teorilerden biri olduğu ifade edilebilir. Bunun başlıca nedeni olarak, koşul bağımlılık teorisinin işletmelerin girişimsel oryantasyona neden ihtiyaç duyacağı sorusuna verilecek cevaba temel oluşturmasıdır. Buradan da, işletmelerin varlığını sürdürebilmesinin çevreye ve yeni koşullara uyum sağlama yeteneğine bağlı olması ve bunu sağlayabilmek için işletmelerin girişimci stratejiler geliştirmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, koşul bağımlılık teorisi ile ilgili olarak örgüt odaklı, davranışsal, sonuçtan ziyade sürece odaklanan, ancak girişimcilik konusunun yer almadığı bir kuram olduğu söylenebilir.

### 3.5. Konfigürasyonel Teori

Khandwalla (1977), Miller ve Friesen (1984) gibi araştırmacılar örgütsel koşul bağımlılık teorisinin gelişmesi ile konfigürasyonel teoriyi ortaya çıkarmıştır. Miller ve Friesen (1984)'a göre; konfigürasyonel teori koşul bağımlılık teorisinin bir alternatifi değil, ancak tamamlayıcıdır.

Koşul bağımlılık teorisi, çevre ve yapı arasındaki ilişkiyi ve onların bağlılığını vurgularken; örgütsel davranış konusuna daha bütünsel bir yaklaşım sunan konfigürasyonel teori stratejik karar alma unsurunda değişim yapmayı vurgulamakta ve özellikle örgütsel ortamdaki değişikliklere odaklanmaktadır. Koşul bağımlılık ve konfigürasyonel teorilerin her ikisinin de başarılarının çakışmaktan ziyade tamamlayıcı olduğu görülmektedir (Boehm, 2007:55-56).

Konfigürasyonel teori, koşul bağımlılık yaklaşımına benzer şekilde, girişimcilik konusu ile ilgili görüş içermemekte; ancak örgüt ve davranış odaklı, sürece yönelen bir yaklaşımdır.

### 3.6. Sosyal Gömülmüşlük ve Fırsat Tanıma

Bireysel ve örgütsel davranış teorilerinden farklı olan sosyal gömülmüşlük ve fırsat tanıma teorisi ağ teorisine aittir ve araştırma faaliyetlerinin daha çok sosyal yönüne odaklanmaktadır. Sosyal gömülmüşlük teorisi, sosyolojik teoriye dayanmakta olup; bu teoride kişilerin yakın ilişkilerden topladığı yararların aksine, zayıf ilişkilerin kişisel ve profesyonel amaçları başarmada daha değerli olduğu savunulmaktadır. Diğer bir deyişle, kişilerin zorluklar karşısında sadece kendi çabaları ile başarı elde etmesinin kişilere daha fazla katkı sağlayacağı söz konusu teoride ileri sürülmektedir.

Zayıf bağlar ve gömülmüşlük teorisi içerisinde, girişimcilik davranışına ilişkin bir değerlendirme bulunmasa da, zayıf bağların kişilerin girişimcilik davranışını tetikleyebilecek özelliklerini geliştirmesi bakımından bu teori ile girişimcilik arasında bağlantı kurulabilir. Bunun yanında, Ardichivili vd. (2003:113) girişimci fırsatları tanıma sürecini etkileyen girişimci uyanıklığı, bilgi asimetrisi ve ön bilgi, amaçlı araştırmaya karşı keşif, sosyal ağlar, kişilik özellikleri (risk alma, iyimserlik, öz yeterlilik, yaratıcılık) şeklinde beş faktör ileri sürmüştür. Bu noktada, zayıf bağlar ve gömülmüşlük teorisi, girişimci fırsat tanımlama ve geliştirme açısından önemli görülebilir.

Girişimcilik faaliyetinin sosyal bileşeninin gelecek vadeden fikirleri toplamak ve geliştirmek için önemli olduğu görülmektedir. Ancak, sosyal gömülmüşlük teorisinde süreç ve girişimcilikle ilişkili yönler eksiktir (Boehm, 2007:56-59). Sosyal gömülmüşlük teorisi, örgüt içindeki davranışları dikkate almakta olup, kriterler açısından davranış ve iç dinamikler kriterlerine uygun bir teoridir.

### 3.7. Tutum Teorisi

Sosyal psikoloji temeline dayanan tutum teorisi, örgüt odaklı teorilerin aksine bireysel odaklı bir yaklaşıma sahiptir. Ayrıca, girişimcilik araştırmalarına yön veren bir teori olan tutum teorisi bireylerin girişimsel oryantasyonunu inceleme imkanı sağlamaktadır (Boehm, 2007:59).

Girişimciliği araştırmaya bir alternatif olarak tutum teorisini öne süren Robinson vd. (1991), girişimcileri tanımlayabilmek için tutumun kişilik özelliklerden daha iyi bir gösterge olduğunu iddia etmektedir.

Literatürde, tutum teorisi ile ilgili olarak iki farklı yaklaşıma yer verilmiştir. İlk yaklaşımda, duygulardan oluşan tek boyutlu yapı üzerinde durulurken; diğer yaklaşımda etkili, bilişsel ve çaba ile ilgili (davranışsal) bileşenlerden oluşan üçlü bir yapı benimsenmiştir. Söz konusu üçlü yapıdan bilişsel bileşen, bir bireyin tutum amacı hakkında sahip olduğu inançlar ve düşüncelerden; etkili bileşen, amaca yönelik olumlu veya olumsuz duygulardan; davranışsal bileşen ise, davranışsal eğilimler ve amaç doğrultusunda davranma eğilimlerinden oluşmaktadır (Robinson vd., 1991:17).

Buradan hareketle, tutum teorisinin örgüt odaklılık ve sürece yönelik bir bakış açısına sahip olmadığını, ancak davranışsal odak, iç bakış açısı ve girişimcilik boyutlarını içerdiği söylenebilir.

### 3.8. Girişimcilik Eğilimi

Girişimcilik araştırmaları ile ilgili yapılan ilk çalışmalar, bireysel girişimcinin kişilik özelliklerine veya yeteneklerine odaklanmıştır. Daha sonra araştırmacılar, girişimcilik odağını daha iyi açıklamak için eğilim ve tutumları dikkate alan modeller geliştirmiştir. Bu alanda geliştirilen modellerden bazıları, girişimcilik eğilimi yapısını kullanmıştır.

Shapero ve Sokol (1982), girişimcilik eğiliminin algılanan istenilebilirlik ve uygulanabilirlik, hareket etme eğiliminden etkilendiğini ileri sürmüştür. Autio vd. (1997) ise, çevre ve eğitim gibi durumsal değişkenleri dahil ederek girişimcilik eğilimi yaklaşımını geliştirmiştir. Gartner (1988) da girişimciliğin davranışsal yönüne dikkat çekmiş ve girişimcinin birey tipi olarak değerlendirilmemesi gerektiğini; girişimciliğin bireylerin örgüt yaratmak için üstlendikleri bir rol olduğunu iddia etmiştir.

Yapılan araştırmalar, girişimciliğin sadece kişisel özelliklerle değil; aynı zamanda tutumlar, kişisel geçmiş ve durumsal değişkenler ile de ilişkili olduğuna göstermiştir. Aynı zamanda, eğilimler ve davranışlar arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Fishbein ve Ajzen (1975)'in inançlar ve davranışlar arasındaki ilişkiyi gösteren davranışsal eğilimler modelini temel alan Boyd ve Vozikis (1994), öz yeterliliğin girişimcilik eğilimleri ve davranışların gelişimini etkilediğini ifade etmektedir.

Davranışsal eğilimler modeline göre; inançlar tutumları belirlemede, tutumlar eğilimleri ortaya çıkarmakta, eğilimler de davranışları göstermektedir (Boehm, 2007:61-63).

Girişimcilik eğilimi boyutu, örgüt içindeki davranışları temel almakta olup; aynı zamanda girişimciliğe yönelik bir özellik göstermekte ve önem vermektedir.

### 3.9. Pazar Oryantasyonu

Pazar oryantasyonu teorisi, iç süreçler ve kaynaklarla ilgili olarak bir örgüte ve onun pazarına odaklanmaktadır. Pazar ve örgüt arasındaki bağıllık, bir örgütün bir pazarı tanımlamasını gerektirmektedir. Ayrıca pazar oryantasyonu bilgi toplama, dağıtma ve bilgi duyarlılığı bileşenleriyle ilişkilidir. Pazar oryantasyonu yaklaşımında girişimcilik bileşeni açıkça bahsedilmemekle birlikte; yenilikçilik, rekabetçilik ve mübadele gibi unsurlar girişimcilik davranışında rol oynamaktadır. Bu anlamda, pazar oryantasyonu girişimsel oryantasyon kavramı ile örtüşmektedir.

Pazar oryantasyonu ile ilgili literatürde değerlendirmelerde bulunulmuştur. Kohli ve Jaworski (1990:13), pazar oryantasyonunun işletme içindeki bireylerin ve bölümlerin çabalarını ve projelerini birleştirdiğini iddia etmiş ve bunun işletmeler için daha iyi bir performansla sonuçlanacağını belirtmiştir. Narver ve Slater (1990:21), pazar oryantasyonunu alıcılar için değer yaratmak amacıyla gerekli davranışları oluşturan örgüt kültürü olarak tanımlamış ve böylece performansın sürekli olabileceğini ifade etmiştir. Atuahene-Gima ve Ko (2001:56) ise, pazar oryantasyonunun müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanan ürün yeniliği davranışını ortaya çıkardığını belirtmektedir.

Sonuç olarak pazar oryantasyonu, girişimcilik kriteri hariç örgüt, davranış, süreç, iç dinamiklerden oluşan diğer kriterleri içermekte ve söz konusu teoride girişimcilik kriterinin yer almaması ile girişimsel oryantasyon kavramından ayrılmaktadır.

Buraya kadar, girişimsel oryantasyon kavramının ve bu kavramı açıklayan teorilerin örgüt, davranış, süreç, iç girişimcilik bakış açısı ve girişimcilik kriterleri ile ilişkileri açıklanmıştır. Ayrıca, bahsedilen girişimsel oryantasyon kavramı ve teorilerin söz konusu kriterler açısından eşleştirilmesi Tablo 1'deki gibi de gösterilebilmektedir.

**Tablo 1:** Girişimsel Oryantasyon Kavramını Açıklayan Teoriler

Kriterler	Kaynak Tabanlı Teori	Subjektivist Girişimcilik Teorisi	Kaynak Bağımlılığı Teorisi	Koşul Bağımlılık Teorisi	Konfigürasyonel Teori	Sosyal Gömülmüşlük ve Fırsat Tanıma	Tutum Teorisi	Girişimcilik Eğilimi	Pazar Oryantasyonu	Girişimsel Oryantasyon
Literatür	Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Teece (1986), Barney (1986, 1991), Mahoney (1995), Prahalad ve Hamel (1990)	Mahoney ve Michael (2005), Kor vd. (2007)	Cyert ve March (1963), Pfeffer ve Salancik (1978)	Pugh vd. (1963), Donaldson (2001)	Khandwalla (1971, 1977), Miller ve Friesen (1984)	Granovetter (1973, 1983), Powell vd. (1996), Ardichvili vd. (2003)	Ajzen ve Fishbein (1977), Robinson vd. (1991)	Bird (1988), Autio vd. (1997)	Kohli ve Jaworski (1990), Narver ve Slater (1990), Miles ve Arnold (1991)	Miller (1983), Covin ve Slevin (1989, 1991), Lumpkin ve Dess (1996), Lyon vd. (2000), Mahoney ve Michael (2005)
Örgüt	√		√	√	√				√	√
Davranış		√		√	√	√	√	√	√	√
Süreç		√		√	√				√	√
İç Bakış Açısı	√	√		√	√	√	√	√	√	√
Girişimcilik		√	√				√	√		√
Eşleşen Kriterlerin Toplam Sayısı	2	4	2	4	4	2	3	3	4	5

**Kaynak:** Tablo 1, “Jan Boehm (2007); *Entrepreneurial Orientation in Academia*, Gabler Edition, Frankfurt/Main, s.79.” kaynağından uyarlanmıştır.

Tablo 1'den de görülebileceği üzere; kaynak tabanlı teori, subjektivist girişimcilik teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi, koşul bağımlılık teorisi, konfigürasyonel teori, sosyal gömülmüşlük ve fırsat tanıma, tutum teorisi, girişimcilik eğilimi ve pazar oryantasyonu teorileri birbirlerinden farklı olarak örgüt, davranış, süreç, iç bakış açısı ve girişimcilik kriterlerinin bir kısmını içermektedir. Söz konusu teorilerin, içerdikleri kriterler bakımından girişimsel oryantasyon kavramını açıklamak için kullanılabilirdiği ve bu teorilerin girişimsel oryantasyon kavramına temel oluşturduğu söylenebilir.

#### 4. SONUÇ

Artan rekabet koşulları ile birlikte işletmelerin hayatta kalabilmesi, çevrelerine uyum sağlayabilmesi ve karını artırabilmesi zorlaşmakta olup, girişimcilik işletmeler için önemi daha da artan bir kavram haline gelmiştir. Girişimcilik kavramı geleneksel modellerden davranışsal girişimcilik modellerine geçiş yaşamıştır. Geleneksel modellerde bireysel girişimcinin özelliklerine dikkat çekilmiş, davranışsal girişimcilik modellerinde ise özelliklerden daha çok davranışlar ön plana çıkmıştır.

Literatürde, girişimciliğin bireysel seviyeden işletme seviyesine taşınması ile yeni bir kavram olan girişimsel oryantasyon kavramından bahsedilmeye başlanmıştır. Örgütsel düzeyde girişimcilik faaliyetlerini içeren girişimsel oryantasyon kavramı, işletme içerisindeki girişimcilik kültürünün geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanması sürecidir. Bu nedenle girişimsel oryantasyon işletme içerisindeki ilişkilere odaklanmaktadır. Aynı zamanda, teorik olarak girişimcilik kavramı üzerine inşa edilen girişimsel oryantasyon kavramı işletmede girişimcilik kültürünün gelişimini dolayısıyla da süreci tanımlamaktadır.

Bu çalışmada da, girişimsel oryantasyonu açıklayabilmek için girişimsel oryantasyonla ilgili bahsedilen örgütsel odak, davranış, süreç, iç bakış açısı ve girişimcilik özelliklerini içeren ve literatürde yer alan teoriler değerlendirilmiştir. Bu teoriler; (i) kaynak tabanlı teori, (ii) subjektivist girişimcilik teorisi, (iii) kaynak bağımlılığı teorisi, (iv) koşul bağımlılık teorisi, (v) konfigürasyon teorisi, (vi) sosyal gömülmüşlük ve fırsat tanıma, (vii) tutum teorisi, (viii) girişimcilik eğilimi, (ix) pazar oryantasyonu olup, söz konusu teoriler girişimsel oryantasyonun belirli özelliklerini içermekte ve bu kavramı daha detaylı açıklamada kullanılabilirlerdir.

Sonuç olarak, çalışmada yapılan değerlendirmeler neticesinde; kaynak tabanlı teori girişimsel oryantasyonun örgütsel odak ve iç bakış açısı özelliklerini kapsarken; kaynak bağımlılığı teorisinin örgütsel odak ve girişimcilik özelliklerini içerdikleri görülmektedir. Subjektivist girişimcilik teorisi ise örgütsel odak hariç olmak üzere davranış, süreç, iç bakış açısı ve girişimcilik özelliklerini içermektedir. Benzer şekilde, koşul bağımlılık, konfigürasyon teorisi ve pazar oryantasyonu girişimcilik özelliği dışında örgütsel odak, davranış, süreç ve iç bakış açısı kriterlerini kapsamaktadır.

Bunun yanısıra, tutum teorisi ve girişimcilik eğilimi teorisi davranış, iç bakış açısı ve girişimcilik özelliklerini bünyesinde barındırmakta olup, sosyal gömülmüşlük ve fırsat tanıma teorisi ise bu özelliklerden davranış ve iç bakış açısını göstermektedir.

Sonuçta, girişimsel oryantasyon kavramı söz konusu özelliklerin hepsini içinde barındırmakta ve bu teoriler de girişimsel oryantasyonu açıklamada kullanılabilirlerdir. Aynı zamanda, bahsedilen teoriler girişimsel oryantasyon kavramının özellikler bakımından aslında ne kadar geniş bir kavram olduğunu da ortaya çıkarmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84 (5), 888-918.
- Anderson, B.S. & Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28, 413-429.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
- Atuahene-Gima, K. & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organizational Science*, 12 (1), 54-74.
- Autio, E., Keeley, R.H., Klofsten, M. & Ulfstedt, T. (1997). *Entrepreneurial intent among students: Testing an intent model in Asia, Scandinavia, and USA*. MA: Babson College.
- Barney, J. (1986). Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *The Academy of Management Review*, 11 (4), 791-800.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Biggadike, R. (1979). The risky business of diversification. *Harvard Business Review*, 57 (3), 103-111.
- Bird, B.J. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13 (3), 442-453.
- Boehm, J. (2007). *Entrepreneurial orientation in academia*. Frankfurt/Main: Gabler Edition.
- Boyd, N.C. & Vozikis, G.S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (4), 63-77.
- Börü, D. (2006). *Girişimcilik eğilimi-Marmara Üniversitesi işletme bölümü öğrencileri üzerine bir araştırma*. İstanbul: Golden Print Ofset Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Brown, T.E. (1996). Resource orientation, entrepreneurial orientation and growth: How the perception of resource availability affects small firm growth. The State University of New Jersey, Newark, New Jersey.
- Bruno, A.V. & Tyebjee, T.T. (1982). *The environment for entrepreneurship*. NJ: Prentice-Hall.
- Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29 (12), 1349-1363.
- Burns, T.E. & Stalker, G.M. (1961). *Management of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Bygrave, W. (1989). *Venture capital investing: A resource exchange perspective*. Boston University, USA.
- Chadwick, K.H. (1998). An empirical analysis of the relationship among entrepreneurial orientation, organizational culture and firm performance. College of Administration and Business Louisiana Tech University, USA.
- Chen, Y.-C., Li, P.-C. & Evans, K.R. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, 41, 1019-1034.
- Clausen, T. & Korneliussen, T. (2012). The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, 32, 560-567.

- Collins, O.F. & Moore, D.G. (1970). *The Organization Makers*. New York: Appleton.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management*, 25 (3), 217-234.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. & Covin, T.J. (1990). Content and performance of growth-seeking strategies: A comparison of small firms in high and low technology industries. *Journal of Business Venturing*, 5 (6), 391-412.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-24.
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963). *Behavioral theory of the firm*. USA, New Jersey: Blackwell Publication.
- Davis, J.L. (2007). Firm-level entrepreneurship and performance: An examination and extension of relationships and measurements of the entrepreneurial orientation construct. The University of Texas at Arlington, USA.
- Diefenbach, F.E. (2011). *Entrepreneurship in the Public Sector*. Heidelberg: Gabler Publication.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Australia: SAGE Publishing.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviors: An introduction to theory and research*. MA: Addison-Wesley.
- Gartner, W.B. (1988). "Who is a entrepreneur?" Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12 (4), 11-32.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Granovetter, M.S. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Gürkan, N. (2016). Örgütlerde kaynak bilgisi ve örgütsel bolluğun girişimsel oryantasyon üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Hayton, J.C. (2002). The effect of IC on entrepreneurial orientation in high technology new ventures. George State University, Georgia.
- Khandwalla, P.N. (1971). The influence of the techno-economic environment on the organizational structure of firms. Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, Michigan.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kor, Y.Y., Mahoney, J.T. & Michael, S.C. (2007). Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions. *Journal of Management Studies*, 44 (7), 1187-1212.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., Kuratko, D.F. & Weaver, K.M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: The non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on sme performance. *Small Business Economics*, 40 (2), 273-291.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. & Hornsby, J. S. (1990). Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11 (4), 49-58.
- Kuratko, D.F. (1993). Intrapreneurship: Developing innovation in the corporation. *Advances in Global High Technology Management-High Technology Venturing*, 3, 3-14.



- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26 (5), 1055-1085.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33, 91-101.
- Mahoney, J. T. & Michael, S. C. (2005). A subjectivist theory of entrepreneurship. In S. A. Alvarez, R. Agarwal & O. Sorenson (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship*(pp. 33-53), Boston: MA: Kluwer.
- Merz, G.R., Parker, B.J. & Kallis, M.J. (1990). Resource-related dependencies: Marketing strategies of technological based firms. *European Journal of Marketing*, 23 (4), 44-65.
- Miles, M. P. & Arnold D.R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (4), 49-65.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A quantum view*. N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harperand Row.
- Morris, M. H. & Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2 (3), 247-259.
- Naman, J. L. & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14 (2), 137-153.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley&Sons.
- Peterson, R. A. & Berger, D. (1971). Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry. *Administrative Science Quarterly*, 16 (1), 97-106.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper&Row.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. NY: Harper&Row.
- Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), 116-145.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K.M., Turner, C. & Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8 (3), 289-315.
- Quinn, J. B. (1985). Managing innovation: Controlled chaos. *Harvard Business Review*, 63 (3), 73-84.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin G. T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761-787.
- Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C. & KeithHunt, H. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (4), 13-31.

- Runyan, R. C., Ge, B., Dong, B. & Swinney, J.L. (2012). Entrepreneurial orientation in cross-cultural research: Assessing measurement invariance in the construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (4), 819-836.
- Sargut, A. S. & Özen, Ş. (2007). *Örgüt kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sayles, L. R. & Steward, A. (1995). Belated recognition for work flow entrepreneurs: A case of selective perception and amnesia in management thought. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (3), 7-23.
- Shapiro, A. & Sokol, L. (1982). The social dimension of entrepreneurship. In C.A. Kent, D. L. Sexton & K.H. Vesper (Eds.), *The encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72-90), NJ: Prentice-Hall.
- Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 11-27.
- Slevin, D. P. & Terjesen, S. A. (2011). Entrepreneurial orientation: Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 973-987.
- Smith, M. R. (2011). Initial development and validation of the entrepreneurial orientation profile inventory. Kansas State University, Manhattan.
- Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K. & Kylaheiko, K. (2012). Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 140, 614-621.
- Stevenson, H. H. & Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63 (2), 85-94.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11 (5), 17-27.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15 (6), 285-305.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-80.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24 (13), 1307-1314.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Londra: Oxford University Press.
- Zahra, S. A. (1993a). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (4), 5-22.
- Zahra, S. A. (1993b). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technology opportunities. *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1713-1735.
- Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 43-58.

## **HIDDEN GENDER STEREOTYPES in TV COMMERCIALS**

**Assist. Prof. Elif KIRAN**

Namık Kemal University  
Department of Sociology  
ekiran@nku.edu.tr

### **ABSTRACT**

This study focuses on TV commercials' role on depicting the stereotypical images of men and women. The aim of this study is to draw a framework of the hidden messages of gender stereotypical depictions of men and women in TV commercials in the light of selected studies in the literature. Five different researches from five different countries (India, Egypt, Pakistan, Netherlands, Turkey) have been put under the spotlight and the outcomes of these works are analyzed in order to formulate a general overview of the gender stereotypes in TV commercials. The commercials are reviewed under the categories of sex, role, credibility, location and product type. The results of this work have showed that the gender stereotypes in TV commercials are very similar to each other in all the works analyzed. Moreover, it was inferred that the gender stereotypes prolongs their dominance in TV ads. They all depicted women as bearing domestic roles, having less voice overs, being belonged to home or other domestic settings and being associated with domestic products while men were portrayed as having professional status, being authoritarian, being belonged to outdoor settings and being associated with non-domestic products.

**Keywords:** Gender Stereotypes, Media, TV Commercials, Gender Stereotypes in TV Commercials

### **TV REKLAMLARINDA GİZLENMİŞ TOPLUMSAL CİNSİYET ROLLERİ**

#### **ÖZET**

Bu çalışma televizyon reklamlarının kadın ve erkeklere dair stereotipleri ele alma şekline odaklanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, TV reklamlarında, kadınların cinsiyetçi rollerine dair verilen gizli mesajları literatürden seçilen belirli çalışmalar ışığında incelemek ve televizyon reklamlarındaki cinsiyet stereotiplerine dair genel bir değerlendirme yapmaktır. Beş farklı ülkeden (Hindistan, Mısır, Pakistan, Hollanda, Türkiye) beş ayrı çalışma merceğe altına alınmıştır ve bu çalışmaların sonuçları televizyon reklamlarındaki toplumsal cinsiyet klişelerine dair genel bir çerçeve çizmek amacıyla incelenmiştir. Seçilen araştırmalardaki reklamlar cinsiyet, rol, güvenilirlik, konum ve ürün çeşidi başlıkları altında incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları göstermiştir ki, analiz edilen tüm araştırma sonuçları toplumsal cinsiyet klişeleri açısından benzer çıkarımlar yapmaktadır. Aynı zamanda, bu klişelerin televizyon reklamlarındaki hakimiyetlerinin devam ettiği de tespit edilmiştir. Tüm reklamlar kadınları evcimen rollerde, etkin sese sahip olma oranı düşük, ev ya da benzeri özel alana ait olan ve ev işleriyle ilgili ürünleri tanıtan figürler olarak resmederken erkekleri profesyonel konumda, otoriter, dış mekanlarda aktif ve ev dışı ürünlerle özdeşleşmiş olarak sunmaktadırlar.

**Anahtar Kelimeler:** Toplumsal Cinsiyet Stereotipleri, Medya, TV Reklamları, TV Reklamlarında Kadın

## 1. INTRODUCTION

Communication is one of the basic and indispensable needs of human beings of all times and spaces. This old and close friend of us has undergone several changes in the course of time especially in parallel with the developments in technology. Following these alterations, media which is one of the communication tools, has turned out to be an item of a huge industry which has the power of directing and manipulating the views of people in the way it aims. "Gender stereotypes" is a frequently debated theme in this long list of issues that mass media has a deep effect in terms of shaping the public opinion. This study focuses on the images of gender stereotypes in selected TV commercials which are known as the most influential tools of mass media. Prior to going deep in the research topic, some general overview of communication, mass media, gender stereotypes and their meeting points will be provided.

Communication, which is defined as "the process of establishing meaning, found in all 'social situations' (Marshall&Scott, 2009: 104), is a vital inclination of human beings" everyday lives since we are social creatures and as a result, are in need of being in interaction with other people and creatures around us. There are multiple ways to be used in order to communicate with the world surrounding us. Some of these alternatives are verbal communication, body language, mass media etc. Depending on the era and geography, each of these may have different kind of meaning and power for people. For instance, we as the inhabitants of the 'electronic age' (McLuhan, 1964: 170) are haunted by the great power of mass media tools in a deepening way.

In our world of the 21<sup>st</sup> century, people spend long hours dealing with communication tools since everywhere is surrounded by at least one of them. Whether on purpose or reluctantly, people are exposed to the raid of these devices and more important than that, are exposed to the messages conveyed through them each and every day of their lives. Moreover, by the help of globalization, not only local but also global news and ideas can easily be distributed all around the world by these devices in only some seconds. This paves the way to the strengthening of the meaning of communication for people's daily lives. An example of this deep importance of communication tools for people is that they tend to shape their lives in accordance with the images they get through these tools. That is to say, TV is such an influential device that individuals tend to imitate the images they watch on it.

The language used in communication tools is also so important since "language, like currency, acts as a store of perception and as a transmitter of the perceptions and experience of one person or of one generation to another" (McLuhan, 1964: 156). Whether it is verbal or body language, depending on the way it is used by media devices, it acts as a transformation gadget of limitless ideas and images. One of the very striking notions that media is very influential at is, the formation and continuance of the gender stereotypical roles of men and women in a society.

Media which embodies a great power of diverting people's understanding and living of the world in a certain direction, is so effective in building gender identities, too. Being a term underlying social connotations, 'gender refers to differences between male and female behavior that are agreed on by members of a particular society' (Baker, 2008: 4). "The new-born child has a biological sex but no social gender. As it grows older society provides a string of prescriptions, templates, or models of behavior appropriate to the one sex or the other" (Connell, 1987: 193) and these are grouped under the heading of gender stereotypes. Gender stereotypes are basically certain roles that are attained to men and women as a result of the traditional understanding of the status of a man and woman in a society. "While sex

refers to a male/female binary, gender has been traditionally thought to operate as a masculine/feminine binary (.....) linked to societal expectations and mores” (Baker, 2008: 4). Thus, these stereotypes have nothing to do with biological formations but they are closely related to the sociocultural factors and “are promoted through families, schools, mass media and other agencies of socialization” (Connell, 1987: 34). Therefore, it can be deduced that “gender expressions are by way of being a mere show; but a considerable amount of the substance of society is enrolled in the staging of it” (Goffman, 1976: 8).

In each and every moment of daily routines, it has always been possible to witness or be a part of gendered practices regardless of time and space. In other words, gender oriented beliefs and practices are not limited to one period in history or to a certain place in the world; the issue of gender is a universal one which includes gender discrimination at the work place, in family, in education, in the public and private sphere, in politics and etc in each and every place in the world. Among many other powers constructing gendered ideas, media acts as one of the main actors in building gender identities and reminding the characteristics of these identities to the audience at all times with a very long list of tools. Through soap operas, commercials, radio programmes, journal articles etc., mass media organs convey gender related messages sometimes via a product ad, sometimes via a last minute news or via a compassionate mother figure in a family. The medium and its influence may change according to the time and location but the gender stereotypes are more or less the same depicting patriarchal understanding of the male and the female.

Gender and media stand as two highly debated subjects in the framework of several academic disciplines. This study focuses on the intersection of these two important realms in the example of TV commercials. That is to say, the aim of the study is to detect the gender stereotypical visuals in TV commercials in the light of a critical review of the literature. Before going deep into these works in literature, the notions of gender stereotypes and media and their meeting points will be analyzed in the following parts of the study.

## 2. GENDER STEREOTYPES

“Taught from their infancy that beauty is woman's sceptre, the mind shapes itself to the body, and roaming round its gilt cage, only seeks to adorn its prison.”

Mary Wollstonecraft,  
A Vindication of the Rights of Woman

Gender is known as the socially constructed form of sex. In other words, sex is a biological state whereas the notion of gender is a sociocultural one that is shaped in the hands and through the histories of societies around certain traditions and beliefs. Gender, basically includes the gender roles and gender stereotypes of males and females in several different faces of daily lives such as family issues, education processes, career steps, politics etc. Therefore, the issue of gender is a frequently debated one in almost all study areas of the world of social sciences.

One of the most famous sentences highlighting gender is the one of Simone de Beauvoir's stating that: “One is not born but rather becomes a woman” (Beauvoir, 1973: 301). These words indicates the generally accepted idea claiming that gender roles are shaped by the society and as they grow up, people learn to spend their lives in accordance with these

roles. “Originally intended to dispute the biology is destiny formulation, the distinction between sex and gender serves the argument that whatever biological intractability sex appears to have, gender is culturally constructed: hence, gender is neither the causal result of sex nor as seemingly fixed as sex” (Butler, 2002: 9-10).

If we are to give some different definitions of gender, we can start by the one of feminist movement builder’s dictionary which is one of the most descriptive ones stating that gender

relates to the characteristics – ranging from gender roles to physical appearance – that societies attribute to the notions of “masculine” and “feminine.” We learn gender roles through socialization which begins very early and is reinforced constantly throughout our lives through education, the media, families, religion, public policy and other social institutions. Gender roles are different in different cultures and can change over time. Rigid enforcement of “traditional” gender roles has led to backlash and targeted discrimination and violence against men, women, gays, lesbians, transgendered and others who challenge narrow, static conceptions of masculinity, femininity, and sexuality (Feminist movement builder’s dictionary, 2013: 5).

“So gender refers to differences between male and female behavior that are agreed on by members of a particular society (Baker, 2008: 4). In addition to that, in Van Zoonen’s words, gender can be defined as “a set of overlapping and often contradictory cultural descriptions and prescriptions referring to sexual difference which arises from and regulates particular economic, social, political, technological and other non-discursive contexts” (1992: 20). In parallel with this explanation, gender is never analyzed without references and links to other contexts but usually “is inscribed in the subject along with other discourses, such as those of ethnicity, class and sexuality, in a variety of cultural practices” (Van Zoonen, 1992: 20). Among these cultural practices, one characteristic of societies’ constitutes a vital point in the building and understanding of gender roles: the patriarchal tradition. Gender discrimination generally perishes in practices of patriarchy which is the word for father rule and “refers to systemic and institutionalized male domination embedded in and perpetuated by cultural, political, economic and social structures and ideologies. These systems explicitly make women inferior and subordinate and confer control and decision making on males while making values associated with masculinity the norm or ideal” (Feminist movement builder’s dictionary, 2013: 8). “The physical sense of maleness grows through a personal history of social practice, a life history in society” (Connell, 1987: 84). As an outcome of this powerful background, patriarchy stands as the main figure of gender stereotypes in social values.

The real power of patriarchy stems from social control rather than physical strength. It is a system of thought that asserts that not only the hegemony of men but also the secondary position of women in a society is very normal and natural. Therefore, being dominant or harsh is a sign of abnormality for women since this kind of traits are not appropriate for their nature (Slattery, 2010: 140-141). As an outcome of these patriarchal values, there occur certain traits and roles which are evaluated as being appropriate for women and others for men. The most prominent of these are associating men with rationality and power whereas women with beauty and affection. Moreover, women are usually associated with domestic works and the private sphere whereas men are portrayed as being belonged to the responsibilities outside home and the public sphere. Apart from these stereotypes, women are expected to be passionate, neat, quiet, easygoing, and humble while an ideal man is expected to be harsh, brave, competitive, talkative, and powerful both in mind and body and challenging.

The long tradition of patriarchy has led discriminative practices which paved the way to feminist movement that is ‘a range of theories and political agendas that aim to eliminate all forms of discrimination against women due to sex and gender as well as class, race, ethnicity, ability, sexual orientation, geographic location, nationality, or other forms of social exclusion. Feminism as a political agenda has evolved over centuries, shaped by the politics of each historical moment’ (Feminist movement builders dictionary, 2013: 5).

Feminist writers harshly disclaims the generally accepted view stating that patriarchy is unavoidable and it is the ultimate character of all the societies in the world. They accept patriarchy as a male made notion and assert that males make use of it in order to dominate females and firm the gendered practices in societies (Slattery, 2010: 139). However, “masculine ideology references patriarchy (i.e. hegemonic masculinity), something that has seemed to perpetuate itself in cultural products through the years in spite of active women’s popular movements that challenge it and feminist scholarship that lays bare its presence” (Byerly, 2012: 38).

Feminist movement<sup>1</sup> being the pioneer, there are plenty of movements and organizations aiming to put an end to gender stereotypical discrimination. However, examples of gender based practices are easy to be witnessed in everyday lives. As it is noted earlier, one of the reasons behind this picture is the recurring appearance of these stereotypes in mass media which has the chance to reach individuals and divert them whenever it wants. For that reason, the role of mass media in firming gender stereotypical beliefs will be put under the spotlight before going further in the analyses of the issue in TV commercials.

### 3. GENDER STEREOTYPES IN MASS MEDIA

“Mass media produce and reproduce collective memories, desires, hopes and fears, and thus perform a similar function as myths in earlier centuries” (Van Zoonen, 1994: p. 37). Moreover, it is a core actor in the socialization process of individuals which also leads to their identity building.

Especially in the “electronic era” (McLuhan, 1964:170) which is ruled by technology, mass media tools have become highly important for individuals. The time spent following not only the visual or printed media but also the social media is increasing every passing day. These long moments of meetings with mass media gives birth to great numbers of people’s being -consciously or unconsciously- shaped by the ideas they see or read there since “everybody experiences far more than he understands. Yet it is experience, rather than understanding, that influences behavior, especially in collective matters of media and technology, where the individual is almost inevitably unaware of their effect upon him’ (McLuhan, 1964: 350-351). This effect turns individual into a passive mode. That is to say, “the possibility of watching the whole world and zapping its images through one’s eyes has turned much of society into one of passivity, attracted to images and media values like wealth and celebrity, but careless about the programs’s contents and messages” (Linardi, 2003: 242). These messages constitutes a wide loan ranging from political ideas to every day practises.

Besides occupying a very long list of attributes, mass media is known as a medium of transferring representations of daily life routines including gender relations. “Stereotypes have been associated with the mass media since the term first gained currency” (Ellen Seiter, 19). The reason behind this long term relationship is that learning and building gender identities is

---

<sup>1</sup> For further information about feminism, see Joseph Donovan, (2012). *Feminist theory: the intellectual traditions*.(4<sup>th</sup> Edition). New York: Continuum.

an end result of the socialization process and mass media is one of the agents of socialization. In other words, ‘the notion of a ‘gender identity’ at the core of femininity and masculinity is the psychological counterpart of the notion of a ‘sex role’ into which one is socialized. Indeed its basis seems to be the act of recognizing oneself as the kind of person that conventional images of femininity and masculinity define’ (Connell, 1987: 194). “We are concerned precisely with this power when we interrogate and investigate the gendered and gendering dimensions of the media – as discourses, institutions, technologies and so on – in order to grasp and understand the role they play, *always at the intersection with other social and cultural factors*, in influencing processes of gender identity formation and development” (Buonanno, 2014: 6). The depictions of men and women on a tv screen, on a radio programme or on a newspaper page recurrently convey the traditional understanding of the appropriate way of being a man or a woman in such a descriptive, ordering and at the same natural way that the individual coming face to face with them inclines to behave accordingly.

Being a very significant point in the social structure of a society, this issue has been analyzed by several researchers from different disciplines and under different focusing points. The birth of studies on gender was around 1960s in Anglo American countries and after 1970s research focusing on gender and media emerged. Before 1980s, the main point of these academic works was the women image in mass media but in the last years of the century the focus of the gender researches turned into the portrayal of gender roles in mass media and the influence of it on the formation of masculine identities (Carter, 2012: 258). These works in the literature may be categorized as the works aiming to draw a general framework of the reciprocal relationship between mass media and gender (Collins, R. L. 2011, Eisend, M., 2010, Gauntlett, D., 2008, Gill, R. (2007)., Huang, Y., & Lowry, D. T. (2015), the ones focusing on a specific country, (Browner, C. H. (1986). Emons, P., Wester, F., & Scheepers, P. (2010), Milner, M. L. (2005)., Ford, J. B., Voli, P. K., Honeycutt Jr, E. D., & Casey, S. L. (1998), Haghghinasab M. & Hedayati SH. (Spring 2005), Kim, K., & Lowry, D. T. (2005)., Knoll, S., Eisend, M., & Steinhagen, J. (2011). , Luyt, R. (2011)., Neto, F., & Pinto, I. (1998)., Tartakovskaya, I. (2000)., Uray, N., & Burnaz, S. (2003)., Morna, C. L. & Ndlovu, S. (Eds.) (2007)., as studies comparing two or more countries (Bresnahan, M. J., Inoue, Y., Liu, W. Y., & Nishida, T. (2001, Furnham, A., Mak, T., & Tanidjojo, L. (2000)., Furnham, A & Bowdage, S. S. (2006), Gilly, M. C. (1988)., Milner, L. M. (2007)., Skorek, M., & Schreier, M. (2009)., as studies researching gender depictions in a specific media tool (Courtney, A. E., & Lockeretz, S. W. (1971)., Goffmann, E. (1976)., Gow, J. (1996)., Dill, K. E., & Thill, K. P. (2007)., Glascock, J. (2001)., Larson, M. S. (1996)., Neto, F. & Santos, A. (2004)., Hoerner, K. L. (1996), Ottoni, R., Pesce, J. P., Las Casas, D. B., Franciscani Jr, G., Meira Jr, W., Kumaraguru, P., & Almeida, V. (2013)., Wolin, L. D. (2003)., and as the ones focusing on a specific product (Emma Lourdes R. Mones, 2015, Parkin, K. J. (2006)., Dilevko, J., & Harris, R. M. (1997).

The common point in the studies handling the issue of the intersection of media and gender stereotypes is the claim that there is a strong relationship between them. One of the mass media tools that is studied as being influential on the social construction of gender stereotypes is TV. When studied underminingly, the gender stereotypical character of many soap operas, commercials, news, dating shows, talk shows etc. on TVs are found out. In the next part of the study, the influence of TV commercials in building gendered identities and the examples of the specific researches focusing on this issue will be analyzed.



#### 4. GENDER STEREOTYPES in TV COMMERCIALS

TV commercials are products of a huge industry. Based on the time, channel or the TV programme that an ad is broadcasted at, the brand of this product is to pay large amounts of money to the TV channels. Commercials' basic role is to make people buy the product advertised. However, this is a very little of the mission they achieve. "In today's media driven, fast moving age, ads sell more than just products. They sell lifestyles and dreams" (Gorver & Hundal, 2014: 56). Moreover, ads are so successful not also in persuading the audience to buy the items advertised but also in shaping public opinion of several issues including gender stereotypes.

"Advertisers want viewers to enjoy their commercials and to associate the advertised products with a comfortable reinforcing picture of mainstream cultural values. As a result, commercials are designed to take optimal advantage of gender-specific fantasies, myths, and fears" (Gorver&Hundal, 2014: 55). "Advertisers seek to communicate to a target audience with existing beliefs. Advertisers believe that the use of stereotypes makes it easier to communicate to a target audience and to sell their products than the use of multiple, realistic values and beliefs would" (Kim&Lowry, 2005: 901-902).

Ads have also undergone several changes over time. For instance, "these days, ads sell images, ideas, even principles and ethics" (Gorver & Hundal, 2014: 56). These differences have lead to a change in their contents, too. "However, the depiction of woman hasn't changed all that much, except the inclusion of sexual and more dramatic imagery. Laundry detergent ads still feature mostly women and even if she is 'just a housewife', she usually lives in a nice house and is slim and beautiful, even though she has three children" (Gorver & Hundal, 2014: 56). TV commercials these days portray an image of the female as a superwoman who can be described as follows:

"Superwoman, unaware of its full implications, had to add serious "beauty" labor to her professional agenda. Her new assignment grew ever more rigorous: the amounts of money, skill, and craft she must invest were to fall no lower than the amounts previously expected—before women breached the power structure—only from professional beauties in the display professions. Women took on all at once the roles of professional housewife, professional careerist, and professional beauty" (Wolf, 2002, p. 26-27).

Women are generally depicted as 'housewives', 'decorative equipments', or 'sexual objects' in TV commercials. After the increase in their labour force participation rates, they act as working woman, too but not in superior positions; the idea of a working woman is also in the framework of patriarchial understanding (Pazarzi & Tsngaris, 2008). Therefore, they act as the agents of firming the gendered ideas of the society in so many issues.

The effects of TV commercials on gender stereotypes is a recurring theme of several studies in a wide range of countries. In order to have a general opinion of the common and different points of this subject in different places of the World, it should be useful to analyze the studies on this issue in different countries. To this aim, the study focuses on some selected studies from different countries and critically analyzes them in the light of their main findings.

##### 4.1. STUDIES on GENDER STEREOTYPES in TV COMMERCIALS

In this part of the paper, the core aim is to draw a framework of gender stereotypical images included in TV commercials from different countries. The examples of this kind of study comparing and contrasting previous work on the issue of gender stereotypes in TV ads are present in the literature (Bartsch, R. A., Burnett, T., Diller, T. R., & Rankin-Williams, E.

,2000; Furnham, A., & Mak, T., 1999). Our paper is a contribution to these works focusing on the similar issue. In this study, 5 researches concerning 5 different countries' TV commercials are selected and analyzed in terms of the role of TV commercials in influencing individuals' developing the stereotypical ideas of gender.

## **4.2. METHOD**

The method chosen to meet this aim is to do an overview of 5 previous works in the literature that focuses on gender depictions in TV commercials of 5 countries. The studies to be analyzed deal with the gender stereotypical depictions in TV ads in India, Pakistan, Egypt, Netherlands, Turkey.

Brief information of the studies would certainly be inscriptive before going on with their main end results. One of the researches is from India and conducted by Mallika Das in 2011 (Das, 2011). The researcher used the method of content analysis and studied on 318 TV ads on Indian Tvs. The second study reviewed was conducted by Mireille Raouf İshak in 2003 on Egyptian TV commercials' portrayal of women. 182 ads were coded and analyzed in terms of gender stereotypes under the headings of age, product type, credibility basis, setting, presence of children, and subservience (İshak, 2003). The next research is conducted by Serena Daalmans, Ellen Hijmans and Fred Wester in 2013, on gender stereotypes in Dutch TV commercials. They studied on a sample of 1967 TV commercials (Daalmans, Hijmans & Wester, 2013). Another work is from Pakistan which is the paper of Lubna Akhlaq Khan (2016) from the University of Gujrat, who did a research on the gendered depictions in Pakistani television ads and analyzed contents of 150 TV ads (Khan, 2016). The last study selected for this paper is the one of Eylem Arslan (2015) from Turkey. She conducted a research on the depiction of male and female characters in Turkish TV ads and analyzed 4135 characters in 2603 commercials in total (Arslan, 2015).

McArthur and Resko's (1975) study is one of the first and most quoted works in the literature on media and gender stereotypes. Even many years ago, they focused on de portrayal of the gendered images in TV commercials and draw a scheme of a list of sex differences in TV ads. These are sex, role, credibility, location, arguments and product types.

This study reviews the studies selected through analyzing the gender stereotypes in the ads that were subjected to content analysis and by using five categories of McArthur and Resko's scheme since these five are the most frequent handled ones in the studies selected. These headings are; sex, which refers to the sex of the characters in TV ads; role, which refers to the roles of men and women in TV ads; location which refers to the main setting the males and females appear in ads; credibility which refers to the male and female characters' degree of being active as a leading figure in the plot of these ads; product types which looks for the type of the product used by the male and the female figures in these commercials.

## **4.3. REVIEW OF THE STUDIES**

In this section, the main findings of the studies will be reviewed under the five headings (sex, role, location, credibility, product type) mentioned above.

### **4.3.1. Sex**

The frequency of appearance of men and women in TV commercials is undertaken under this heading. The results of the study on India showed that out of the 627 characters coded, 271 were females whereas 356 were males. The case for Egypt was different than the one of India in such a way that in the ads analyzed, the number of the females were more than the males' one (60 % females and 40 % males). The study on Pakistani TV ads indicated that

the females outnumbered males in terms of being visible in the TV ads analyzed with the percentage of 65.31% versus 34.68%. As for the research focusing on the TV ads in Netherlands, the outcome showed that the number of male figures outnumbered female figures in Dutch TV commercials with a proportion of 56.2% versus 43.8%. Moreover, the proportion of the female figures decreased between the years 1980 and 2005. In the study dealing with Turkish TV commercials there were 4135 characters noted, and 1953 of them were females and 2182 of them were males.

#### **4.3.2. Role**

The roles of the males and the females in TV ads are an important indication of the gendered messages of these ads. The study on Indian TV ads found out that the male figures were tended to be depicted as employed (23.9%) whereas the percentage of women in this category is 7%. Moreover, the data showed that men were more likely to be portrayed as professionals, whether business or non-business, than were women. In the Pakistani ads analyzed, the number of female figures performing domestic tasks were 14.9% and the percentage of male figures performing domestic tasks were 0.8%. Moreover, men were portrayed in adventurous activities (8.7%) more than were the women (3.5%). The females depicted in the role of beautifying (9.6%) outnumbered the males in this category (0.8%). The research on Dutch TV ads showed that 76.1% of the male figures acted in a professional role whereas 23.9% of the female figures in such roles. Despite the significant change in this issue, the gap between males and females in being depicted as professionals is still a big one. In the Turkish TV commercials analyzed, 20% of the women and 43.7% of the men were depicted as professionals in terms of occupational roles.

#### **4.3.3. Credibility**

Another significant determinant of gender based point of views is the portrayal style of men and women in TV ads in terms of credibility which is a sign of the authority figure, too. The gender of the voiceover is the main detection agent in this category. Related to this, the Indian researchers found out that the voiceovers were more frequently men in such a proportion that out of 280 adult voiceovers 28 of them were females whereas 225 of them were males and 27 of them had both male and female voiceovers. The percentage of men as having an authority position is 16.1% and the one of women' is 10 %. In addition to that, women were depicted as users of the products more frequently (90%) than were the male figures (83.9). 74.2% of the Egyptian TV commercials analyzed, the voiceover was male whereas 11.2% of the ads used female voiceover and 14.6% didn't use any. 21% of the females were depicted as serving others whereas 5% of the males were depicted in the same manner. The results of the study from Pakistan revealed that 29.9% commercials had female voice-overs whereas the ratio was 56.05% for males. 12.33% of the commercials had both male and female voice overs. Moreover, it was found out that female-related product ads had male voice overs, too. In addition to that, 25% of male voice overs were in an authoritarian tone while the percentage of females in this category is only 5.9%. The case of Netherlands indicated similar results, too. Whereas the proportion of the female voiceovers is %25, the one of the males were 75%. Additionally, women voice-overs outnumbered the one of women in beauty and personal care product, detergent and cleaning supply ads whereas men voice-overs outnumbered women voice-overs in car and financial services ads. In Turkish TV ads 78.7% of the voiceovers were men. 0.6% of the commercials had mixed voice overs. Moreover, the end comment was mostly uttered by a man in the commercials analyzed.

#### **4.3.4. Location**

The setting that the main male or female character is depicted in is also bearing significant messages in terms of the appropriate territories for men and women. The findings of the study on Indian TV ads indicated that the female figures were underrepresented in outdoor settings whereas male figures were underrepresented in home settings. The one focusing on Egypt showed that 35% of the males and 37% of the females were portrayed in home setting. Additionally, 65% of the males and 63% of the females were depicted in locations other than home. In Pakistani TV ads, 23.96% of the female figures were depicted in private sphere whereas 9.5% of male figures were portrayed at home. The analyses of the selected ads on Dutch TV showed that 42.8% of the male, 22.5% of the female characters were portrayed in the public setting whereas 77.5% of the female, 57.2% of the male characters were portrayed in the private setting. The study handling Turkish TV ads found out that %50 of the female and 21.8% of the male characters were depicted in a home setting while 10.2% of the female and 23.5% of the male characters were depicted in an employment setting.

#### **4.3.5. Product Type**

The type of product that is used and actually advertised by the male or female characters in TV commercials give an idea of the gendered images of consumption items in minds and social structures. In Indian TV ads analyzed, men were depicted as using technical and financial products whereas women were depicted as using home and beauty care products. The study on Egyptian TV commercials indicated that 65% males and 78% females were associated with domestic products. 35% of the males were portrayed in non domestic ads whereas the percentage of women in non-domestic ads was 25%. In Pakistani ads, the female figures appeared significantly more frequently in the role of using of product types as food and beverages and cosmetics and personal hygiene than their male counterparts did. In the example of Dutch TV ads the results highlighted that women outnumbered men in a significant ratio in terms of advertising home and beauty products whereas men outnumbered women in advertising cars and financial services in the commercials analyzed. In Turkish TV ads, the female figures in ads were associated with domestic products more than their male counterparts. In addition to that, the males were portrayed as using nondomestic products as automobile and services, bank, insurance.

### **5. CONCLUSION and DISCUSSION**

Gender is different from sex in such a way that sex refers to the biological aspect of being male or female whereas gender embodies social connotations. To put it differently, gender is term embodying the socially constructed ideas of being a man or a woman. The gender stereotypes is the name of the group of roles that are attained to a certain sex by the society. There are several agents active in building and firming these beliefs concerning gender. This study focuses one of the most influential of them; TV commercials.

This study examines the intersection of TV commercials and gender stereotypes in terms of the role of this mass media agent in the construction and continuance of gendered beliefs regarding the roles and status of men and women in a society. To this aim, five different studies analyzing five different countries' TV commercials' role on gender based beliefs in a society are reviewed. The studies selected focuses on the gender stereotypes in TV commercials of India, Egypt, Pakistan, Netherlands, and Turkey. These studies used the method of content analyzing and examined the commercials in terms of the issue of gender. This study reviewed the findings of these previous works under the categories of sex, role, credibility, location and product type. These categories are chose out of the seven categories

detected by McArthur and Resko's study focusing on this issue in 1975 (McArthur and Resko, 1975).

The review of these five studies showed that there is only a slight difference among these countries' depiction of men and women in TV commercials in terms of the roles, the credibility, the location and the product types in TV ads. The only category that two countries differ from the other three is the sex one in such a way that the studies on Indian and Pakistani TV commercials indicated that there appears more females on TV ads than males do. Apart from this point, the other categories highlighted similar situations.

In terms of the roles of the males and the females in TV ads, all the studies found out that women depicted as bearing domestic roles such as cleaning the house, cooking or child bearing outnumbered their male counterparts whereas the reverse of this ratio is true for the professional roles which are different from household chores such as being a worker or an employer. The number of males depicted as a figure of a professional position outnumbered the females in such a position. This is an indication of the traditional role of women as a mother and housewife; the one of men as the bread winner of the family. In the category of roles in TV commercials, these studies came up with a conclusion that overlaps with the gender stereotypes.

The studies showed similar results in the category of credibility. To detect credibility, the percentage of the male and female voice overs and authority figures were calculated. In all the studies reviewed the males outnumbered the females in this category. Men were depicted as the voice over, as the authority figure, as the rescuer and as the one to utter the last words in most of the ads analyzed. Such an outcome is again a lively image of the gender portrayals of TV commercials. In addition to that, the category of setting also had such indications that in all the works reviewed; the female figure is depicted as being in domestic settings as her home whereas the males outdoors in these commercials outnumbered women outdoors. As we noted in earlier parts of the study, men have usually affirmed as being more active outdoors while women have always been associated with indoors. These results have once again revealed the long-term belief through high-tech commercials in such an ironic way.

The last heading under which these studies' findings were reviewed was related with the type of product that the males and the females used in these commercials. The results of the studies of these different countries clarified that women are usually associated with domestic products as detergents or personal care products as beauty cream whereas men are depicted as being more inclined to use non-domestic products such as cars, finance products, electronics etc. One more famous belief of gender stereotypes claiming that the female is either a domestic figure or a beauty object is clear in these findings of the studies, too.

The review of these studies provided us with the data that TV commercials are in line with the gender stereotypical ideas of a man or a woman. The studies selected to be reviewed were all conducted in the 21<sup>st</sup> century the oldest of which is from 2003. However, the gendered point of view continues its existence in a significant way. Another point that needs to be highlighted is that last years have witnessed to several changes in terms of diminishing gender based discrimination and these attempts have led to some positive results on this issue. However, it is clear from these studies that regardless of the changes on society and government base, the media continues with the gender stereotypical images of men and women in TV commercials.

## REFERENCES

- Baker, P. (2008). *Sexed texts: language, gender and sexuality*, London: Equinox Publishing.
- Bartsch, R. A., Burnett, T., Diller, T. R., & Rankin-Williams, E. (2000). Gender representation in television commercials: Updating an update. *Sex roles*, 43(9-10), 735-743.
- Bresnahan, M. J., Inoue, Y., Liu, W. Y., & Nishida, T. (2001). Changing gender roles in prime-time commercials in Malaysia, Japan, Taiwan, and the United States. *Sex Roles*, 45(1-2), pp. 117-131.
- Browner, C. H. (1986). Gender roles and social change: A Mexican case study. *Ethnology*, 25(2), 89-106.
- Buonanno, M. (2014). "Gender and media studies: progress and challenge in a vibrant research field". *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, v. 50, 5-25.
- Butler, J. (2002). *Gender trouble: feminism and the subversion of identity*. New York, London: Routledge.
- Byerly, C. M. (2012). The geography of women and media scholarship. In *The handbook of gender, sex, and media*, Karen Ross (Ed.), Oxford: Wiley-Blackwell, 2012.
- Carter, C. (2012). From Sex Roles to Social Construction and Beyond. In *The handbook of gender, sex, and media*, Karen Ross (Ed.), Oxford: Wiley-Blackwell.
- Collins, R. L. (2011). Content analysis of gender roles in media: Where are we now and where should we go? *Sex Roles*, 64(3-4), 290-298.
- Connell, R. W. (1987). *Gender and power: society, the person and social politics*. Cambridge: Polity Press.
- Courtney, A. E., & Lockeretz, S. W. (1971). A woman's place: An analysis of the roles portrayed by women in magazine advertisements. *Journal of Marketing Research*, 8(1), 92-95.
- Daalmans, S., Hijmans E. & Wester, F. (June 2013). *Forward to the past? A longitudinal exploration of gender portrayal in Dutch television commercials*. Paper presented at the 62nd annual meeting of the International Communication Association(ICA), London.
- Das, M. (2011). Gender Role Portrayals in Indian Television Ads. *Sex Roles*. v. 64. 208-222.
- De Beauvoir, S. (1973). *The second sex*, New York: Vintage Books.
- Deborah L. Rhode. (1995). Media images, feminist issues. *Signs: Journal of women in culture and society*, 20(3), 685-710 Published by: The University of Chicago Press.
- Dilevko, J., & Harris, R. M. (1997). Information technology and social relations: Portrayals of gender roles in high tech product advertisements. *Journal of the American Society for Information Science*, 48(8), 718-727.
- Dill, K. E., & Thill, K. P. (2007). Video game characters and the socialization of gender roles: Young people's perceptions mirror sexist media depictions. *Sex roles*, 57(11-12), 851-864.
- Donovan, J. (2012). *Feminist theory: the intellectual traditions*.(4<sup>th</sup> Edition). New York: Continuum.

- Eisend, M. (2010). A meta-analysis of gender roles in advertising. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(4), 418-440.
- Emons, P., Wester, F., & Scheepers, P. (2010). "He Works Outside the Home; She Drinks Coffee and Does the Dishes" Gender Roles in Fiction Programs on Dutch Television. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 54(1), 40-53.
- Feminist movement builder's dictionary. (2<sup>nd</sup>. Ed). (2013). Jass. Retrieved August 29, 2016, from <https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/feminist-movement-builders-dictionary-jass.pdf>
- Ford, J. B., Voli, P. K., Honeycutt Jr, E. D., & Casey, S. L. (1998). Gender role portrayals in Japanese advertising: A magazine content analysis. *Journal of Advertising*, 27(1), 113-124.
- Furnham, A & Bowdage, S. S. (2006). Sex role stereotyping in television advertisements: A content analysis of advertisements from South Africa and Great Britain. *Communications*. 27 (4). 457-483.
- Furnham, A., & Mak, T. (1999). Sex-role stereotyping in television commercials: A review and comparison of fourteen studies done on five continents over 25 years. *Sex roles*, 41(5-6), 413-437.
- Furnham, A., Mak, T., & Tanidjojo, L. (2000). An Asian perspective on the portrayal of men and women in television advertisements: studies from Hong Kong and Indonesian television. *Journal of Applied Social Psychology*, 30 (11), 2341-2364.
- Gauntlett, D. (2008). *Media, gender and identity: An introduction*. London: Routledge.
- Gill, R. (2007). *Gender and the Media*. UK: Polity Press.
- Gilly, M. C. (1988). Sex roles in advertising: A comparison of television advertisements in Australia, Mexico, and the United States. *The Journal of marketing*, 52(2). 75-85.
- Gluscock, J. (2001). Gender roles on prime-time network television: Demographics and behaviors. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45(4), 656-669.
- Goffmann, E. (1976). *Gender Advertisements*. New York: Harper & Row.
- Gow, J. (1996). Reconsidering gender roles on MTV: Depictions in the most popular music videos of the early 1990s. *Communication reports*, 9(2), 151-161.
- Grover S. & Hundal B. S. (2014). A socio-cultural examination of gender role: A study of projection of women in advertisements, *Gurukul Business Review*, v. 10, 54-63.
- Haghighinasab M. & Hedayati SH. (Spring 2005). The portrayal of gender roles in television commercials on the IRIB. 3(7). 33-50.
- Hoerrner, K. L. (1996). Gender roles in Disney films: Analyzing behaviors from Snow White to Simba. *Women's Studies in Communication*, 19(2), 213-228.
- Holtzhausen, T., Jordaan, Y., & North, E. J. (2011). The portrayal of women in South African television commercials. *Southern African Business Review*, 15(3), 167-183.
- Huang, Y., & Lowry, D. T. (2015). Toward Better Gender Equality? Portrayals of Advertising Models' Occupational Status in Chinese Magazines. *Journal of International Consumer Marketing*, 27(1), 69-83.

- İshak, M. R. (2003). Portrayal of women in Egyptian advertising. (Unpublished MA Thesis). Department of journalism and mass communication. The American University of Cairo.. Cairo, Egypt.
- Khan, L. A. (2016). *The beauty and the beast: A content analysis of gender portrayal in the Pakistani television advertisements*. Retrieved September 10, 2016, from <https://www.researchgate.net/publication/298313593>
- Kim, K., & Lowry, D. T. (2005). Television commercials as a lagging social indicator: Gender role stereotypes in Korean television advertising. *Sex roles*, 53(11-12), 901-910.
- Knoll, S., Eisend, M., & Steinhagen, J. (2011). Gender roles in advertising: Measuring and comparing gender stereotyping on public and private TV channels in Germany. *International Journal of Advertising*, 30(5), 867-888.
- Larson, M. S. (1996). Sex roles and soap operas: What adolescents learn about single motherhood. *Sex Roles*, 35(1-2), 97-110.
- Lauzen, M. M., Dozier, D. M., & Horan, N. (2008). Constructing gender stereotypes through social roles in prime-time television. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 52(2), 200-214.
- Linardi, S. d. M. (2003). All the world is a screen: The power of media simulacra in the novels of Don Delillo, *Belo Horizonte*, v. 6, 233-243.
- Luyt, R. (2011). Representation of gender in South African television advertising: A content analysis. *Sex Roles*, 65(5-6), 356-370.
- McArthur, L. Z., & Resko, B. G. (1975). The portrayal of men and women in American television commercials. *The journal of social psychology*, 97(2), 209-220.
- McLuhan, M. (1994). *Understanding media: the extensions of man*. New York: McGraw-Hill..
- Milner, L. M. (2007). Race Portrayals in Ghana, Kenya, and South Africa Television Advertisements. *Journal of African business*, 8(2), 41-59.
- Milner, M. L. (2005). Sex role portrayals in African television advertising: a preliminary examination with implications for the use of Hofstede's research. 17(2-3). 73-91.
- Mones, E. L. R. (2015). Gender stereotypes in Philipino beer commercials: A study on the use of gender stereotyping in advertising. Paper presented at the Third International Conference on Asian Studies, Niigata, Japan.
- Morna, C. L. & Ndlovu, S. (Eds.) (2007). *Mirror on the Media Gender and Advertising in Southern Africa*. Johannesburg: Gender Links.
- Neto, F. & Santos, A. (2004). Gender role stereotyping in radio advertisements: a Portuguese and cross-national analysis. *Journal of Radio Studies*. 11(1). 131-145.
- Neto, F., & Pinto, I. (1998). Gender stereotypes in Portuguese television advertisements. *Sex Roles*, 39(1-2), 153-164.
- Otoni, R., Pesce, J. P., Las Casas, D. B., Franciscani Jr, G., Meira Jr, W., Kumaraguru, P., & Almeida, V. (2013). Ladies First: Analyzing Gender Roles and Behaviors in Pinterest. In *ICWSM*.
- Parkin, K. J. (2006). *Food is love: Food advertising and gender roles in modern America*. University of Pennsylvania Press.



- Pazarzi, E. N. & Tsangaris, M. (2008). Constructing women's image in TV commercials: The Greek case. *Indian Journal of Gender Studies*, 15(1), 29–50.
- Scott, J & Marshall, G. (2009). *Dictionary of Sociology*. New York: Oxford Press.
- Seiter, E. (1986). Stereotypes and the media: a re-evaluation. *Journal of Communication*, 36(2), 14–26.
- Skorek, M., & Schreier, M. (2009). A comparison of gender role portrayals in magazine advertisements from Germany, Poland and the United States. In *International Communication Association Annual Meeting (ICA)* (Vol. 21).
- Slattery, M. (2010) Ataerkillik. In Slattery, M, *Sosyolojide Temel Fikirler* (pp. 182-188), Çev. Ümit Tatlıcan-Gülhan Demiriz, Sentez Yayıncılık, New York, London: Continuum.
- Tartakovskaya, I. (2000). The changing representation of gender roles in the Soviet and post-Soviet press. *Gender, State and Society in Soviet and Post-Soviet Russia*, 118-136.
- Uray, N., & Burnaz, S. (2003). An analysis of the portrayal of gender roles in Turkish television advertisements. *Sex roles*, 48(1-2), 77-87.
- Van Zoonen, L. (1992). Feminist theory and information technology. In *Media, culture and society* (9-29), Sage Publications: London, Newbury Park and New Delhi, Vol. 14.
- Van Zoonen, L. (1994). *Feminist media studies* (Vol. 9). London: Sage.
- Wolf, N. (2002). *The beauty myth: How images of beauty are used against women*. HarperPerennial: New York.
- Wolin, L. D. (2003). Gender issues in advertising—An oversight synthesis of research: 1970–2002. *Journal of advertising research*, 43(01), 111-129.

## SPOR PSİKOLOĞU PERSPEKTİFİNDEN SPOR VE İŞ KOÇLUĞU

**Sandy GORDON**

School of Human Movement and Exercise Science  
University of Western Australia

### Çeviri Makale

**Yrd. Doç. Dr. Gözde ERSÖZ**

Namık Kemal Üniversitesi  
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu  
Beden Eğitimi ve Spor Eğitim Bölümü  
gersoz@nku.edu.tr

**Doç. Dr. Meltem İNCE YENİLMEZ**

Yaşar Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi  
Bölümü  
meltemin79@gmail.com

### ÖZET

Hem spor hem iş koçluğunun psikoloji uygulamaları ile ilgili kişisel bakış açısı, her iki ortamda uygulayıcıları tarafından kullanılan kuram ve modelleri incelemektedir. Bu çalışmada spor ile iş çevrelerinin birlikte gerçekleştirdiği ortak araştırma projeleri, performans talepleri, araştırma örnekleri ve önerileri incelenmektedir. Ayrıca bu çalışmada spor liderlerinden iş liderlerine öneriler özetlenmiş ve sporda dönüşümsel liderlik ile alakalı bir çalışma örneği verilmiştir. Yazarın görüşüne göre, her iki performans ortamında koçluk yapan psikologlar, daha çok uygulamalı araştırma ile ilişkili olan yaklaşımlardan fayda sağlayabilmektedir.

### SPORT AND BUSINESS COACHING: PERSPECTIVE OF A SPORT PSYCHOLOGIST

#### ABSTRACT

This personal perspective on both sport and business coaching psychology practice discusses theories and models utilised by practitioners in both settings. Performance demands and examples of intervention research common to sport and business settings are described, and suggestions on collaborative research projects are offered. Advice that sport leaders have offered business leaders is summarised and a case study example of transformational leadership in sport is provided. In the author's opinion the evidence suggests that coaching psychologists in both performance environments would benefit considerably from more closely linked approaches to applied research.

## 1. GİRİŞ

Bu makalenin amacı spor ve iş koçluğu faaliyetini bir spor psikoloğunun kişisel bakış açısından incelemektir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, hem uygulamalı spor psikolojisi hem de örgütsel psikoloji alanlarında görülen bazı araştırma ve koçluk uygulamalarını ortaya koymak ve disiplinler arası işbirliği için potansiyel alanları belirlemektir. Öncelikle, spor ve iş ortamları arasındaki ortak talepler üzerine odaklanan araştırma yani "spor-iş bağlantısı" tanımlanmaktadır. Daha sonra takımlar ve bireyler için uygun görülen performans artırıcı müdahalelerin detayları hem spor hem de işletmecilik bağlamında sunulmaktadır. Üçüncü olarak, kuramsal gelişme ve uygulama (koçluk) alanlarının her ikisinde de ilerlemeye neden olabilecek işbirliğine yönelik potansiyel araştırma örnekleri önerilmektedir. Son olarak, bazı seçkin spor liderlerinin iş dünyasındaki liderlere yönelik tavsiyelerine yer veren kısa bir bölümün ardından profesyonel krikette dönüştürücü liderliğin ilkelerini uygulamaya yönelik bir vaka analizi sunulmaktadır.

Bu alana daha az aşına olanlar için, uygulamalı spor psikolojisi spor ve egzersiz psikolojisinin sadece bir yönüne odaklanır ve "katılımcıların fiziksel aktiviteleri ile sporcuların kişisel gelişimi ve performansını geliştirmek için psikolojik teorilerin ve tekniklerin uygulamalı spor ve egzersiz açısından belirlenmesi ve kavranması" olarak yorumlanmaktadır (Williams & Straub, 2006, s. 1). Spor psikologları tarafından müdahaleler için delil olarak kullanılan deneysel araştırma, *Uluslararası Spor ve Egzersiz Psikolojisi Dergisi*, *Uygulamalı Spor Psikolojisi Dergisi*, *Spor ve Egzersiz Psikolojisi Dergisi*, *Spor ve Egzersiz Psikolojisi ile Spor Psikoloğu* gibi birçok spor psikolojisi dergilerinde düzenli olarak yayınlanmaktadır. Buna ek olarak, uygulama yapanlar için yararlı materyalleri içeren, hem genel hem de spora özgü uygulamalı bölümlerin bulunduğu çeşitli kitaplar da ayrıca mevcuttur. Andersen (2005), Hackfort, Lidor ve Duda (2005), Morris ve Summers (2004), Singer, Hausenblas, ve Janelle (2001) ve Williams (2006) genel kitap bölümü örnekleri olarak verilebilir. Spora özel uygulamalı örnekler için de Hale ve Collins (2002), Hogg (1995a, b), Miller (2003), Smith (1998), ve Van Raalte ve Silver-Bernstein (1999) verilebilir.

## 2. SPOR - İŞ BAĞLANTISI

Loehr ve Schwartz (2001) iş dünyasındaki tepe yönetici konumundaki liderleri "kurumsal atletler" olarak tanımlamışlar ve uzun bir süre yüksek performans seviyelerinde çalışma göstermek için atletlerin yaptığı gibi sistematik ve çok seviyeli biçimde antrenman yapmak zorunda olduklarını düşünmüşlerdir. Yazarlar elit atlet veya servetli 500 şirkette CEO olup olmadıklarına bakmaksızın yüksek performans gösterenlerin benzerliklerini tartışmışlar ve vücuda, düşünceye ve ruha hitap eden performans yönetimi bütünleşmiş kuramını geliştirmişlerdir. Yazarların "performans piramidi" modelinin temelinde fiziksel iyilik hali vardır ve bunu duygusal sağlık, zeka keskinliği ve son olarak da ruhsal amaç izlemektedir. Buna göre, her bir seviye diğerlerini etkilemektedir ve performans kaybının önüne geçmek için hepsi de dikkate alınmalıdır. Loehr ve Schwartz, şirketlerin, çalışanlarının bilişsel kapasitelerine hitap edebilmelerinin, onların fiziksel, duygusal ve ruhsal refahlarını ihmal ederek mümkün olamayacağını iddia etmişlerdir. Loehr (2005) "performans piramidi" ni ve bu modelin özellikle spor alanındaki liderlikle olan ilgisini daha sonra geliştirmiş ve sıradan liderlik karşısında sıra dışı liderliğin etkilerini ve buna olan tepkileri birbirinden ayırmıştır. Loehr sıradışı liderliğin fiziksel olarak güçlü, duygusal olarak adanmış, düşünsel olarak odaklanmış ve ruhsal olarak da takımın temel değerleri, inançları ve misyonu ile aynı yöne yönelmiş olmaları anlamına gelen "bütünüyle adanmışlığı" öncelikle gerektirdiğini gözlemlemiştir.

Uygulamalı Spor Psikolojisi Dergisi (JASP)' nin tiyatro, dans ve işletmecilik alanlarında mükemmelliğe ayrılan iki özel sayısında Jones (2002) spor psikoloğundan iş danışmanlığına geçişini tanımlamıştır. Jones (2002) bir yandan spordaki elit performansı ortaya çıkarmanın ilkelerinin iş dünyası ortamına kolaylıkla aktarılabilceği sonucuna varırken, diğer yandan spor dünyasının da işletmecilik alanındaki mükemmellik uygulamalarından büyük oranda öğrenebileceği şeyler olduğunu belirtmiştir. Jones bu iki farklı disiplin arasında paralelliklerin belirgin olduğu beş özel alanı örgütsel konular, stres, liderlik, yüksek performanslı ekipler ve bire bir koçluk olarak belirlemiştir.

## 2.1. Örgütsel Konular

Jones (2002) iş dünyasında kaynak noksanlığı, zayıf iletişim ve yetki devrinde zaaf olgularıyla karşılaşmıştır. Daha sonra bunları kullanarak talepler, destekler ve kısıtlar arasında ayrımlar yapan mesleki psikoloji literatürüne dayalı basit bir çerçeve oluşturmuştur. “Talepler” bir işin gereksinimleri anlamındadır. “Destekler” talepleri karşılayan doğal, fiziksel, entelektüel, teknik, finansal ve sosyal çevresel faktörlerdir. “Kısıtlar” ise çevresel faktörlerin, taleplerin karşılanmasını ne ölçüde sınırlandırıp kısıtladığını gösterir. Woodman ve Hardy (2001)' ye benzer biçimde Jones da kısıtların hem sporda hem de iş alanında koçluk yapan psikologların enerjisini ve endişelerinin büyük çoğunluğunu karakterize ettiğini gözlemlemiştir. Bu nedenle asıl üzerinde durduğu konu, müşterilerine her iki alanda da destekleri en yüksek seviyeye çıkaracak ve kısıtları en düşük seviyeye düşürecek bir eylem planını belirleyip hayata geçirmek için yardım etmek ve spordaki deyişle liderlere “kontrol edilebilenleri kontrol etmek” üzerine nasıl daha fazla odaklanacaklarını öğrenmelerinde yardım etmektir. Weinberg ve McDermott (2002) JASP'ın aynı özel sayısında kendi nitel çalışmaları içinde tartışmışlardır. Bu çalışmada, spor ve iş dünyasındaki liderlerin, üç grup dinamiği faktörünün –liderlik, birliktelik ve iletişim- örgütsel verimlilik üzerine etkileri hakkındaki algıları tartışılmıştır. Spor (n=10) ve iş dünyası liderinin (n=10) verdikleri mülakatlardan elde edilen veriler, örgütsel başarıyla ilgili faktörler arasında benzerlik ve tutarlık olduğunu göstermiştir.

Ancak, dikkate değer farklar arasında iş dünyası liderlerinin yansıtıcı dinleyici olmaya ve dürüst olmaya daha çok vurgu yaptığı görülürken, spor liderlerinin başkalarıyla daha güçlü etkileşimde olmaya ve iletişimde pozitif geri bildirimde bulunmaya önem verdiği görülmüştür. Yazarlar çalışmalarında bazı sınırlandırmalar olduğunu belirtmiş ve bu çalışmanın sonraki bölümlerinde belirtildiği gibi gelecekteki çalışmalara yönelik yararlı öneriler sunmuşlardır.

## 2.2. Stres

Hem sporda hem de iş dünyasında stresle baş etmek için Jones (2002) iki ortak faktörü keşfetmiştir. Birincisi, liderlerdeki stres ve ikincisi ise stresin uygun bir modelini geliştirmek ve bununla mücadele etmektir. Jones'a göre bir liderin işi hem örgüt için açık bir vizyonu oluşturmayı hem de bu vizyonu hayata geçirecek stratejileri geliştirmeyi içerir. Bunu gerçekleştirmek hem yeterli düzeyde rasyonel düşünceyi hem de liderlik ettiği kişilere ilham verecek zorlayıcı bir duygusal yürekliliği gerektirir. CEO veya antrenörün bu sorumluluklarla ilişkili kırılabilirlik ve yalıtılmışlık duyguları çoğu zaman dış bir ajanın (örneğin koçluk psikoloğu gibi) dışardan bağımsız yardım ve destek sağlanmasıyla giderilir. Stres ve stresle baş etmek için Jones'un geliştirdiği model, kişi-çevre işlemsel yaklaşımına dayanmaktaydı ve büyük oranda ana akım psikolojinin teorik ve deneysel bulgularından kaynaklanmaktaydı. Bu model aynı zamanda etkin biçimde sporda da uygulanmıştır (Hardy, Jones, ve Gould, 1996) ve strese verilen tepkiler ve bireyler ile örgütlerin bu tepkilerle mücadelede kullanabilecekleri farklı birkaç baş etme seçeneğini içermektedir. Model aynı zamanda karşılaşılan sorunları ve

bunların etkilerini sistematik biçimde gidermek üzere bir çerçeve sunmaktadır. Elit sporcular ve profesyonel takımlarla yürütülen araştırmaları (ör., Cresswell ve Eklund, 2006a; Noblet ve Gifford, 2002) yarışma ve rekabetçi ortamlarla ilişkili olanların ötesinde birkaç stres kaynağı belirlemiştir. Bu bulgular, stres yönetimi stratejileri geliştirirken bütün spor ve çalışma hayatı tecrübelerini hesaba katma ihtiyacının altını çizmektedir.

### 2.3. Liderlik

Liderlik ve performans arasındaki ilişki Jones (2002) 'un mesleki ve örgütsel davranış literatürü ve spor literatürüne dayanarak geliştirdiği modelde gösterilmiştir. Model hem liderin performans gösterebilmesi için yol gösterdiği kişilere olan bağlılığını hem de tutumları etkileyebilmek için dönüşümsel liderliği vurgulamaktadır. Jones, kültürel değişim, liderlik gelişimi ve koçluk inisiyatifleri üzerinde geniş kapsamlı müdahaleler için halen modelin prensiplerini temel olarak kullanmaktadır. Veach ve May (2005) de takım çalışması ve iş dünyası arasındaki bağı incelemişler ve büyük başarı gösteren takımlarla iyi takımların etkin koçlarının davranışlarını karşılaştırmışlardır. Yazarlar, Hogan, Curphy, ve Hogan (1994)'ın yaptığı ve liderliğin baskınlık kurmak değil ikna etmek ile ilgili olduğu sonucuna varan, etkin liderlik ve kişilik üzerine literatür taramasına başvurmuşlardır. Veach ve May aynı zamanda Goleman (1996) tarafından ortaya atılan ve ilişkilerimizi ve kendimizi, öz-farkındalık, öz-yönetim, sosyal farkındalık ve sosyal yetenekler aracılığı ile daha etkin yönetmek anlamına gelen “duygusal zeka” kavramını da kullanmışlardır. Buna ek olarak, Goleman (2000)'ın araştırmasında yer alan altı farklı liderlik stilini vurgulamışlardır. Goleman (2000)'ın araştırması altı farklı liderlik stilinin hepsinin kısa dönemde yarar sağlayabileceğini ancak bunlardan dört tanesinin – otoriter, yakınlık gösteren, demokratik ve koçluk- diğer iki tanesinden – zorlayıcı ve standartları belirleyen- daha etkin olduğunu göstermiştir.

### 2.4. Yüksek Performans Gösteren Ekipler

“Ekipler” hakkında ticari işletmelerin fikir alabilecekleri en belirgin alanlardan birisi spordur. Jones (2002), Yarat (ekip oluşturma), Birleştir (ekip çalışması) ve Performans Göster (ekip etkinliği) başlıklarından oluşan bir model sunmuştur. Buna bağlı olarak Jones'un ekip oluşturma faaliyetleri, yüksek düzeyli performansın temeli olan, pozitif bir psikolojik ortam oluşturulması ile ilgilidir. Ekip çalışması, yüksek performans gösteren ekipleri küçük günlük faaliyetler üzerinde yoğunlaşarak, ekibe adanmışlığı paylaşarak ve açık iletişim ile takım ruhunu yücelterek birleştirir. Ekip performansını ya da etkinliğini değerlendirmek, taleplere verilen cevapların sürekli biçimde değerlendirilmesini, yaratıcılık ve yenilikçiliği, ve içsel (ör. ekip kurallarına tam bağlılık) ve dışsal (ör. “kazanmak”) odaklı amaçların tutarlı biçimde başarılmasını içerir. Spor psikolojisinde koçların ve psikologların hem ekip oluşturmada hem de birbirine bağlı ekipler geliştirmede konusundaki rolü son birkaç on yıldır araştırmacılar için önemli bir inceleme konusu olmuştur. Örneğin Carron, Brawley, ve Widmeyer (1997) ile Carron, Michelle, Wheeler, ve Stevens (2002) çalışmalarında birbirine bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaları taramışlardır. Benzer biçimde Bloom, Stevens, ve Wickwire (2003) ile Estabrooks ve Dennis (2003) ekip oluşturma üzerine gerçekleştirilen uygulamalı araştırmaları özetlemiştir.

### 2.5. Bire Bir Koçluk

Son olarak, Jones (2002) bire bir koçluk ve sporda psikolojik danışmanlıkta ortak olan konular belirlemiştir – baskıyı yönetmek, kendine güven, odaklanma, motivasyon, insanlar arası ilişkiler ve örgütsel konular – ve elit sporcuların dahi koçlara ihtiyacı olması gibi iş dünyasının liderlerinin de koçlara ihtiyacı olduğuna inanmaktadır. Her iki alanda da asıl amaç koçluk alanının tutum ve davranışlarda her türlü gelişmeyi içselleştirmesi ve bu yolla her türlü değişimin geçici değil uzun vadeli ve kalıcı olmasının sağlanmasıdır (Jones, 2001).

### 3. İŞ DÜNYASINDA SPOR PSİKOLOJİSİ UYGULAMALARI

Zihinsel becerileri kullanarak kazanmaktan bahseden ilk metinlerden biri olan “Oyun Sahasından Yönetim Kurulu Odasına” isimli yazıda Shane Murphy (1996), “cerrahlar, pilotlar, askeri personel, yöneticiler, taşıt operatörleri ve başka pek çok nitelikli personelin” insanların güvenliği ve işlerinden memnun kalmaları için en iyi performansı göstermek durumunda olduklarını ama sadece spor alanında zihin ile beden arasındaki ilişki ve bu ilişkinin performansı arttırmadaki etkisinin ciddi biçimde araştırıldığını söylemektedir.

Shane Murphy sonrasında 1987' den bu yana elit sporcuların "kazanmak için başarı alanı" nı yaratmaları için kullanmak üzere işe odaklanma, yaratıcı düşünme, öngörü yeteneği, soğukkanlılık, konsantrasyon, duygusal olarak güçlü olma, enerjik olma ve tutarlı olarak 8 tane zihin/beden becerisi tanımlamıştır. Bull (2006) ve Jones ve Moorhouse (2007) da yakın zamanlarda uygulamalı spor psikolojisi kitaplarında iş koçları ve liderleri için bunu kullanmışlardır. Bu yazarların sporda zihinsel dayanıklılık üzerine yaptıkları araştırmalarında her ikisinin de çalışması, ileriki konularda yer verilecek olan, özellikle iş dünyasında yönetici ve takım koçluğunu hedeflemekteydi. Bununla beraber Bull (2006), Jones ve Moorhouse (2007) ve Murphy (1996)' nin spor ortamlarındaki zihin/beden becerilerinin iş ortamına uyarlama çalışmalarının tutarlı sonuçlar vermesine rağmen, bu alanda spor psikolojisi uygulamaları ile endüstriyel ve örgütsel psikolojik danışmanlığı doğrudan karşılaştıran çalışmalara rastlanmamaktadır. Ayrıca, hem takım hem de bireysel sporcuların performanslarını arttırmak için spor psikolojisi araştırmacılarının sıklıkla kullandıkları etkili uygulamalar ve teknikleri iş ortamlarında deneysel olarak araştıran az çalışma yer almaktadır. Foster (2002) spordan iş dünyasına aktarılabilir deneysel dayanağı olan en az beş zihinsel beceriyi "yetenek transferi kabiliyeti" olarak tanımlamıştır. Bunlar: hedef belirleme, imgeleme, rutinler, telkin ve aktivasyonu kontrol' dür.

Hedef ya da görev motivasyonlu şirketler (örn. Garfield, 1989; Locke & Latham, 1990) ve spor takımları (örn. Locke & Latham, 1985; Weinberg, 2004) zor koşullarda bile hedef belirleme sürecini düzgün yaptıkları için başarılı olmuşlardır. Benzer bir şekilde, zihinsel uygulamada spor araştırmalarında uzun bir tarihe sahip olan imgeleme (örn. Hall, 2001; Suinn, 1972, 1985) iyi öğretildiğinde performansı geliştirir. Örnek vermek gerekirse, Morin ve Latham (2000) tarafından Kanada'daki bir kağıt ve kağıt hamuru fabrikasında danışman ve işlem mühendisleri tarafından kullanılan imgeleme tekniği incelenmiş ve sadece hedef belirlemiş olanlar ile hem hedef belirleyip hem de zihinsel uygulamalar yapmış olanlar karşılaştırıldığında bu iki tekniği birlikte kullanan grubun performanslarının daha iyi olduğu görülmüştür. Elit sporcuların çoğu zaman elit sporcuların bağlı oldukları performans rutinleri- (Jackson&Baker, 2001; Orlick, 1998, 2000) uyku, dinlenme, beslenme, yarışma ya da maça yakın dönemlerde performans öncesi ve sonrası rutinler -sürekli alışkanlıklarla ilgilidir. Zamanın verimli kullanımı da ayrıca bir alışkanlık ya da rutin olarak kabul edilebilir ve hem Avustralyalı bir üretim tesisinde Orpen tarafından (1995) hem de Kanada'da bir otomobil satış bayiliğinde Barling, Cheung, ve Kelloway (1996) tarafından yapılan araştırmalar hedef belirlemenin zamanın etkili kullanımıyla birleştiğinde artan performansla yakından ilişkili olduğunu belirlemiştir. Olumlu ve içsel olarak rehber nitelikte davranışlara sahip sporcular arasında telkin yönteminin olumlu ruh halini ve kendine güveni performansla birlikte artırdığı görülmüştür (Örn. Gould, Eklund, & Jackson, 1992; Van Raalte, Brewer, Rivera, & Petitpas, 1994). Kendi kendinin lideri olma, (Neck & Manz, 1996), rasyonel-duygusal terapi (RET) ilkeleri ve özellikle iyimserlik becerilerine odaklanan (örn. Seligman & Shulman, 1986) benzer tipte iş ortamlarındaki telkin çalışmaları öyle olumlu sonuçlar vermiştir ki hem Cherniss ve Goleman (2001) hem de Stolz (1997) çalışma takımları ve çalışan bireyler için iyimserlik becerileri eğitimini savunmuşlardır.

Son olarak hem takım hem de bireysel performanslarda kritik bir önem taşıyan aktivasyonu kontrol etme ya da baskıyla mücadele etme iş dünyasında da eşit derecede önem taşıyan bir beceridir. Bununla beraber, uygulamalı psikoloji literatürü tarandığında görülür ki optimal performansla ilişkilendirilen uyarılmışlık düzeyini düzenlemek için tasarlanmış çalışma programları ile sadece spor psikologları uğraşmaktadır. Kırk yılı aşkın bir süredir spor alanında yapılan yüzlerce araştırma kelimenin tam anlamıyla spor psikolojisi uygulamalarında az yada çok etkili olan uyarılmışlık, stress ve kaygı (endişe) arasındaki ayırım ile Yerkes-Dodson Yasası (Ters U Yasası), Dürtü Kuramı, Ani Değişim (Katastrof) Kuramı, Zıtlık kuramı ve Optimal İşlev Görme Bölgesi Modeli (IZOF) gibi teoriler arasındaki ayırma yöneliktir (Landers & Arent, 2001; Marchant & Morris, 2004; Williams & Harris, 2001). Çalışanlar kadar kurumlar için de baskıcı müdahalelerin doğuracağı sonuçlar, uyum sağlamaya yönelik başa çıkma stratejileri ve tekrar eden optimal performans durumları iş yerinde önem taşıyor gibi görünürken, iş dünyasının spor alanından fikir ödünç aldığına dair neredeyse hiç kanıt yoktur. İş ve spor ortamlarında yer alan koçların performanslarını arttırmaya yönelik ortaklaşa çalışma alanları ile ilgili öneriler ve diğer fikirler bir sonraki bölümde ele alınmıştır.

#### **4. SPOR VE İŞ: MUHTEMEL ORTAK ARAŞTIRMA ALANLARI**

##### **4.1. Transfer**

Weinberg ve McDermott (2002) liderlerin liderlik, uyum ve iletişimin unsurlarıyla ilgili algılarına dayanarak spor ve iş dünyasında başarı ile ilgili benzerliklere dikkat çekmekle beraber, spor ve iş dünyaları arasındaki bağlantıyı doğrulamak için kuramdan çok deneye dayanan bilgilerin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Motivasyon, hedef belirleme ve örgüt kültürü gibi diğer çalışma konuları, incelenmek adına çok şey vaad eden alanlar olarak görülürler. Weinberg ve McDermontt ayrıca alanlar arasında gerçek transferin aslında ne olduğu konusunda gelecekte araştırma yapılmasını tavsiye etmektedirler. Buna ek olarak, spordaki takımlar ve iş dünyasındakiler büyüklük, görev çeşidi ve bireylerin kişilikleri bakımından farklılık gösterdiği için transferin bazı durumlarda diğerlerine göre daha fazla ya da en fazla olacağını öngörmüşlerdir.

##### **4.2. Zihinsel Dayanıklılık**

Jones (2002) tarafından spor psikoloğluğundan iş dünyası danışmanlığına geçiş tecrübeleri üzerine yapılan yorumlara ek olarak, Jones, Hanton ve Connaughton (2002) iş dünyasına muazzam ölçüde bilgi aktarımı yapılabilecek olan sporda zihinsel dayanıklılık konusundaki araştırmalara öncülük etmiştir. Sporda bilimsel ve antrenmanla ilgili çevrelerde zihinsel dayanıklılık mükemmel performansın en önemli baş koşutlarından biri olarak kabul edilir (Bull, Shambrook, James, & Brooks, 2005; Jones, Hanton, & Connaughton, 2002, 2007; Middleton, Marsh, Martin, Richards, & Perry, 2004; Orlick, 1998). Fourie ve Potgieter (2001)' in zihinsel dayanıklılık alanında Güney Afrika'da yaptığı nitel çalışması dünyanın Amerika (Gould, Dieffenbach, & Moffett, 2002), İngiltere (Bull ve ark., 2005; Fawcett, 2005; Jones ve ark., 2002, 2007; Thelwell, Weston, & Greenlees, 2005), Hindistan (Gordon & Sridhar, 2005) ve Avustralya (Middleton et al., 2004) gibi çeşitli bölgelerinde giderek gelişen bir araştırmalar zincirine öncülük etmiştir. Bu çalışma, zihinsel dayanıklılık kavramını sporcular ve antrenörler açısından anlamaya odaklanmış ve zihinsel dayanıklılıkla bağdaştırılan bir dizi özelliği tanımlamıştır. Bu özellikler arasında kendine güven, konsantrasyon ve odaklanma, motivasyon, rekabettin kendisinden güç olarak başarılı olmak, esneklik, baskıyla mücadele, olumlu tutum, nitelikli hazırlanma, hedef belirleme, kararlılık, sabır ve kendini adama vardır. Gordon, Gucciardi ve Chambers (2007) ve Gucciardi, Gordon ve Dimmock (2008) tarafından Avusturya'daki futbol takımları üzerinde Kişisel Yapı Teorisi

çerçevesi (Kelly, 1955/1991) kullanılarak yapılan en yeni araştırmada zihinsel dayanıklılık kadar zihinsel olarak dayanıklı kabul edilen sporcularda bulunan davranış ve kişilik özellikleri gerektiren belli durumlar tanımlanmıştır.

İş dünyasında yönetici ve takım koçluğunu hedefleyerek, Bull (2006) elit kriket takımı üzerinde yaptığı araştırmadan yararlanarak bir zihinsel dayanıklılık modeli geliştirmiştir. Bu modelde zihinsel dayanıklılık dört ana unsurdan oluşmaktadır. 1) Bu unsurlar; dönüş dayanıklılığı, elverişsiz koşullar ve engellerde bir sonraki aşamaya geçebilmek. 2. Kritik an dayanıklılığı ve baskı altında belli bir sürede belli bir performansı gerçekleştirebilme becerisi. 3. Direnme dayanıklılığı, fiziksel olarak güçlü kalma becerisi ve ağır iş yükünün olduğu zamanlarda zihinsel konsantrasyonu koruyabilme. 4. Risk yönetimi dayanıklılığı, zor kararlar alabilme becerisi ile performansı arttırabilmek için riskli olan seçeneği seçebilmedir. Bu unsurların her biri en yüksek performansla ilişkili olan üç faktörün gelişmesinde etkilidir. Bu üç faktör; kendine inanç, net düşünebilme ve esnekliktir. Benzer bir şekilde, spor ve iş dünyasında başarılı olanlar (Jones & Spooner, 2006) ile dünya şampiyonu sporcular, profesyonel antrenörler ve spor psikologları (Jones et al., 2002, 2007) arasında yapılan araştırmalardan yola çıkarak, Jones and Moorhouse (2007) zihinsel dayanıklılığın iş ortamlarında geliştirilebileceğini önermişlerdir. Özellikle, Jones ve Moorhouse (2007) zihinsel dayanıklılığın sürekli yüksek performansın dört temeli olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir: Stres altında sağlıklı düşünebilme, motivasyonu doğru kullanabilme, kendine inancını koruyabilme ve konsantrasyonu önemli olan şeyler üzerinde tutabilme. Zihinsel dayanıklılık üzerine bu araştırmaların ortaya koyduğu çıkarımlar hem spor hem de iş dünyasında var olan yüksek performanslı liderlik ve profesyonel gelişim programları üzerinde açık bir etkiye sahip olacaktır.

### 4.3. İş Stresi

Noblet, Rodwell ve Mc Williams (2003) İş Gerilimi Modelinde (IGM: Karasek & Theorel, 1990) bulunan değişkenlerin yapabildiklerini ve futbola özgü stres faktörlerini Avustralyalı profesyonel futbolcuların gerilim tecrübelerini tahmin edebilmek için incelemişlerdir. Bahsi geçen araştırmacılara göre, "profesyonel sporcular üzerinde yapılan çalışmalarda stres konusu yeterince ele alınmamıştır ve onların yaşadıkları stresin sağlığa olan etkileri hakkında çok az şey bilinmektedir" (Noblet ve diğerleri, 2003, s. 184). Ortaya çıkan sonuçlar, İGM' nin profesyonel sporcuların deneyimleriyle olan ilişkisini sadece kısmen desteklemiştir. İş desteği ve iş kontrolü, tatminsizliğin önemli göstergeleridir ama sadece sosyal destek, hem iş tatmini hem de psikolojik sağlıkla önemli oranda ilişkilidir. İGM' nin sosyal unsurlarının açıklık getirdiği iş stresindeki varyasyonların önemli bir kısmına dayanarak bahsi geçen yazarlar bu modelin diğer profesyonel sporlarda karşılaşılan stresi incelemek açısından bir çerçeve oluşturması bakımından yararlı olacağına kanaat getirmişlerdir.

İş stresi incelemelerinde yararlı olabilecek bir diğer çerçeve Grandley (2000) tarafından geliştirilen Duygusal Emek Teorik Modeli' dir. Duygusal emek terimi (DE) Hoscschild (1983)' a atfedilmiştir. Hoscschild, uçuş hosteslerinin kızgın ve talepkar yolcuların çocuk olduklarını farzederek yaptıkları işi kızgınlık ya da iğrenme gibi uygunsuz duygusal tepkiler vermeden devam edebilmeleri konusunda nasıl eğitildiklerini göstermiştir. Bu çalışmanın ardından "Grandley duygusal emeği organizasyonel amaçlar için duygu ve ifadeleri düzenleyebilme süreci" olarak tanımlamıştır (Grandey, 2000, p. 97). Ayrıca Gross (1998)' un Duygusal Düzenleme Süreci Teorisi' ne dayanan bir teorik model geliştirmiştir. Bu model, "bireylerin yaşadıkları duyguları etkileme süreçleri, ne zaman bu duyguları yaşadıkları ve bu duyguları nasıl yaşayıp ifade ettikleriyle" ilgilidir (s. 275). Duygusal emek pek çok mesleki kategoride araştırılmışken profesyonel sporda yenilerde incelenmeye başlanmıştır. Özellikle



Sridhar (2007) ve Kiely (2010) şimdilerde sırasıyla profesyonel kriket yarışmalarında ve profesyonel Avustralya futbolunda stresi incelemek için duygusal emeğin bir çerçeve olarak kullanılması üzerine araştırmalar yapmaktadırlar.

#### 4.4. Psikolojik Çöküntü

Grandley (2000)' e göre, duygusal emeğin bireylerin psikolojik iyi oluşlarına uzun dönemli etkilerinden biri psikolojik çöküntüdür. Freudenberger (1975), insan odaklı işler yapan danışman, psikolog ve hemşire gibi kişilerde gözlemlenen yorgunluk kaynaklı verimsizliği açıklamak için psikolojik çöküntü kavramını ilk ortaya attığında enerji, güç ve kaynaklara duyulan aşırı ihtiyaçtan bahsediyordu. Bununla beraber, bu olguyu insan odaklı mesleklerle sınırlamadığı gibi spor alanının da psikolojik çöküntüye çok açık bir çevreye sahip olduğunu belirtmiştir. Daha sonraları, Schutte, Toppinen, Kalimo ve Schaufeli (2000) bu konuyu iş ortamlarında duygusal ve fiziksel yorgunluk, sinizm (genel olarak işe karşı duyulan uzak tutum ve aldırmaçılık) ve mesleki verimlilikte düşüş (verimlilikten umudu kesme) gibi durumları içeren bir sendrom olarak ele almışlardır. İş ortamında psikolojik çöküntünün olumsuz sonuçlarının düşen performans, düşük motivasyon, bozulan sağlık, kişisel işlevsizleşme, uykusuzluk, artan alkol ve uyuşturucu kullanımı, aile ve evlilik problemlerini içerdiği anlaşılmıştır (Maslach & Goldberg, 1998; Maslach & Jackson, 1996).

Creswell ve Eklund (2006b) ile Goodger, Gorely, Lavalley ve Harwood (2007)'un sporda psikolojik çöküntü üzerine yaptığı son değerlendirmeler, psikolojik çöküntüyü psikososyal bir sendrom olarak ele almıştır ve bu olgunun özellikleri olarak karşımıza çıkan üç anahtar kelime: yorgunluk, başarıda düşüş ve sporda niteliğin azalmasıdır. Ayrıca Creswell ve Eklund, bu alandaki bilgi temelinde karışıklığa sebep olan belli kavramsal ve metodolojik konuları tanımlamışlar ve gelecekte yapılabilecek araştırmalara daha iyi bir çerçeve olarak stres bazlı yaklaşımlarını içeren ve hem Bağlılık Kuramı hem de Hür İrade Kuramı' nı kullanan alternatif argümanlar sunmuşlardır. İş ve spor alanında çalışan psikolojik danışmanlar için belki daha önemli olanı Creswell ve Eklund'un hem kişi merkezli hem de durum merkezli psikolojik çöküntü müdahaleleri ve bunların geleceğe yönelik araştırmaları hakkında yorumda bulunmuş olmalarıdır. Psikolojik çöküntünün bireyi, durumu ve bu iki faktör arasındaki ilişkiyi vurgulayan çok boyutlu bir kavram olduğu savunulmuştur. Spor ve iş alanında psikolojik çöküntü kişisel, durumsal ve kurumsal alanları içinde barındırdığından bütün bu alanları kapsayan bileşik bir araştırmanın daha yararlı olacağı ortadadır (Maslach & Goldberg, 1998).

#### 4.5. Yaşam Gelişimi ve Kişisel Mükemmellik Müdahaleleri

Spor psikolojisinde "*Elit seviye sporda mükemmellik kişisel mükemmellik pahasına mı gerçekleşir?*" sorusu giderek artan bir ilgiyle karşılanmaktadır çünkü sporcu ve antrenörlerden kariyerleri boyunca beklenenler oldukça fazladır (örn. Danish, Petitpas, & Hale, 1995; Miller & Kerr, 2002). Profesyonel spordaki konulardan biri olan spor kariyerinin bir gün biteceği konusu sporun dışındaki hayata iyi hazırlıklı olmayanlar için psikolojik sorunlara yol açmaktadır. Bir yandan araştırmacılar kimlik gelişimi ve emeklilik gibi konuları gitgide daha çok ele alırken (Lavalley, Wylleman, & Sinclair, 2000), sporda performans mükemmeliyeti peşinde olmanın genel etkileri üzerine yapılmış araştırmalar -kişisel mükemmelliğin aksine- eksiktir (Gould, 2002; Lavalley, 2005). İş ortamlarında her ne kadar kişisel gelişim ve yaşam deneyimini geliştirmeye dayanan teknikler ve süreçler popüler olsa da, kişinin işinde performans mükemmelliği arayışının etkilerine dair kurama dayanan deneysel kanıtlar yine yok denecek kadar azdır.

Ömür boyu değerli kabul edilen yaşam becerileri (Dünya Sağlık Örgütü, 1996), Amerika'daki lise ve üniversitelerdeki sporcular için planlanan programlarda giderek daha

fazla görülmeye başlanmıştır (Miller& Kerr, 2002). Bu beceriler; baskı altında performans gösterebilmek, diğer insanlarla iletişim, hedef belirleme ve hedefe ulaşma, eleştiriyi ve geribildirim öğrenmenin bir parçası olarak kabul etmedir ve son zamanlarda oldukça popüler olan “yaşam koçluğu” metinlerinde listelenen becerilere fazlasıyla benzemektedir (örn. Grant & Greene, 2001, 2005; Richardson, 2004; Whitmore, 2002). Bununla beraber, Grant (2003)’ in belirttiği gibi “Yaşam koçluğunun etkililiği ile ilgili yeterince somut kanıt yoktur (Grant, 2000), ayrıca mevcut olanların çoğunu da bir endüstri haline gelmiş yaşam koçluğu sektöründen gelen anekdotlar ve pazarlamaya yönelik iddialar oluşturmaktadır” (Sayfa, 254). Gordon, Lavalley ve Grove (2005), sporda kariyer geçiş programı uygulamalarıyla ilgili derlemelerinde, kariyer geçiş programı uygulamalarının kariyer düzenlemesi ve yaşam doyumu üzerindeki etkisine yönelik deneysel çalışmalara duyulan ihtiyacı vurgulamışlardır. Ayrıca olumlu sonuçlar elde eden programların (örn. rehberlik ve emeklilik planında hesap açtırmak) belli unsurlarının yaptığı katkı incelenmelidir. Kariyer aşaması, değişmeye hazır oluş aşaması ve aynı zamanda yaşam döngüsü aşaması anlamına gelen aşamalara dair düşünceler hem yaşam gelişimi programları hem de gelecekte yapılacak araştırmalara dahil edilmelidir. Son olarak, boylamsal araştırma modelleri ve çok metodlu yaklaşımlara (hem nitel hem de nicel araştırma dizaynı kullanılarak) duyulan ihtiyacın altı çizilmiştir. Katılımcılardan (sporcular ve çalışanlardan) hayat becerileri müdahaleleriyle tanışmadan önce o sırada ve daha sonra toplanan bilgi, bu süreçten kaynaklanan anlamlı değişikliklerin tespit edilmesinde ilerleme kaydetmekte ve hayat gelişimi süreciyle ilgili anlayışımızı geliştirmektedir.

#### 4.6. Liderlik ve Motivasyon

Görünüşe bakılırsa, spor psikologları, spor yöneticilerini ve antrenörleri hakim durumda olan eski ekol ve daha cazip görünen çağdaş ekol antrenörlük stilleri arasındaki felsefik ve davranışsal farklar konusunda ikna etme konusunda yol kat etmişlerdir. Bu farklardan bazıları Tablo 1’ de görülmektedir.

**Tablo 1: Geleneksel ve Modern Ekol Antrenörlüğünde Tutum Ve Davranışlar (Beswick, 2001 tarafından uyarlanmıştır)**

Geleneksel Ekol	Modern Ekol
Kazanma odaklı	Kazanma odaklı
Eski oyuncu	Nitelikli antrenör
İçgüdüsel	Dikkatli planlama
Ben	Biz
Antrenör odaklı	Sporcu odaklı
Kontrol edici	Hakim olan
Otoriter	Demokratik
Problem odaklı	Çözüm odaklı
Bağırarak ve söylemek	Kabul ettirmek ve sormak
Sıkı çalışan	Akıllı çalışan

Buna ek olarak, spor psikologları, kendi zihinsel becerilerinin ötesine geçmekte ve aynı zamanda dönüşümsel liderlik özelliği taşıyan spor organizasyonları içinde yer alarak müşterilerine büyük değer vermektedirler (örn. Howell & Avolio, 1993). İyi bir profili olan ve ikisi de iş dünyasından gelen iki milli Amerikan futbol takımı antrenörü bu tür liderliği ciddi bir bağlılıkla benimsemişlerdir. Rod Macqueen (Avustralya 1999) ve Sir Clive Woodward (İngiltere 2003) son iki Ragbi Federasyonu Dünya Kupasını kazanan takımları yönetmişler, vizyon ve misyonları ile hem yönetime hem de oyunculara yönelik süreçleri detaylı bir

şekilde planlamışlardır (Macqueen & Hitchcock, 2003; Woodward & Potanin, 2004). Performansı ve süreç hedeflerini belirleyen değerler, tutum ve davranışlar da ayrıca tanımlanmıştır. Bu çalışmada daha sonra sunulacak olan vaka incelemesi yazarın milli düzeyde kriket spor dalındaki organizasyonlarda dönüşümsel liderlikle nasıl uğraştığının gerçek bir örneğine dayanmaktadır.

Spor psikologları ayrıca antrenörlere yetenekleri yönetmek konusunda da yardımcı olmaktadır. Bunu yapabilmek, yetenekli insanların ayrıntılı düşünme konusunda iyi olduklarını anlamayı gerektirir (iyi yaklaşım). Bunun yanı sıra yetenekli olanlar güçlü bir farkındalıkla kuvvetli yanlarından daha iyi faydalanırlar. Yetenekli insanlar ayrıca sıklıkla başarısız olurlar ama bu başarısızlıkları avantaja çevirmeyi bilirler. Yaptıkları her şeyde kişisel gelişim, anlam, amaç için bir istek ve sürekli aktif olma güdüsü vardır (Robertson & Abbey, 2003). İş ortamlarında liderliğin iyiden mükemmelere çeşitli seviyeleriyle getirilmesi (Colins, 2001) ve iş dünyasında insanları yönetmekte neyin işe yarayıp neyin yaramadığı ile ilgili bilgi almak ve anlamak (Kehoe, Baartz, & Bate, 2004; Robbins, 2003) spor psikologları ve antrenörlere bu çabalarında yardımcı olmaktadır.

Spor psikologları ve antrenörlerin iş dünyasındaki danışmanlardan öğrenebileceği bir alan ise spor organizasyonları dahilinde bütünleşmiş motivasyon programları oluşturmaktır. Çoğu zaman takım ve takımın aldığı sonuçlar tüm iş planının kalanından ayrı tutulur ve bunun sonucunda bireyler veya çalışanlar tanınma, takdir edilme, ödül ve geribildirim açısından yeterince beslenmezler. İş dünyasında olduğu gibi sporda da takım başarısı yeterlilik (yetenek), açık hedefler, paylaşılmış sorumluluklar, etkinleştirici yapılar, destek veren bir organizasyon ortamı ve organizasyonun amaçları açısından hedef ve ödüllerin uyum içinde oluşu gibi unsurları gerektirir (Luecke, 2004). Ne var ki, yazarın gözünde profesyonel spor organizasyonlarının çoğu bu sayılan özellikleri taşımamaktadır. İşin gerçeği çok az spor oluşumu çalışanlarının hepsinin (yöneticiler, antrenörler, oyuncular) aynı anda yüksek performansa sahip olup kişisel tatmin duymaları gerektiğini göz önünde bulundurur. Tablo 2' de performans ve kişisel tatmini birleştiren motivasyonel programın temel unsurlarına yer verilmiştir.

**Tablo 2: Birleştirilmiş Motivasyon Programının 6 Unsuru (Carlopio, Andrewartha, & Armstrong, 2005' den uyarlanmıştır)**

1. Performans hedefleri belirlemek

Tüm oyuncu ve çalışanlar motive olmuş başlarlar. Dolayısıyla motivasyon eksikliği öğrenilmiş bir davranıştır ve genellikle gerçekçi olmayan ya da yanlış anlaşılmiş beklentilerden kaynaklanır.

*Herkes kendilerinden ve performanslarından bekleneni kabul edip anlamış mıdır?*

2. Engelleri kaldırmak

Yönetimin performans gösterebilmek için gereken kaynakların sağlandığı, destekleyici, çözüm odaklı ve eğlenceli bir çalışma ortamı oluşturması gerekir.

*Herkes takım/organizasyonel hedeflerini gerçekleştirmenin mümkün olduğunu düşünüyor mu?*

3. Haklı bulmak ve uygun bir şekilde düzeltmek

Yüksek kişisel ve takım performansını teşvik eden ödüller genel yönetim hedefleri ile tutarlı olmak durumundadır.

*"Yüksek performans" birey ve gruplara uygun bir şekilde ifade ediliyor mu?*

4. Takdir etmeyi bireyselleştirmek

Hiçbir şey takdir etmek kadar iyi motive edemez ki en iyi kendinden oluştuğunda etkisini gösterir.

*Alınan ödüller harcanan çabaya değdiği hissini uyandırıyor mu?*

5. Eşit bir şekilde ödüllendirmek

Herkese eşit bir şekilde davranılmalı.

*İşle ilgili avantajlar eşit bir şekilde dağıtılıyor mu?*

6. Etkili bir geribildirim sağlamak

Tüm bireyler yaptıkları işle ilgili zamanında ve dürüst bir geribildirim hak ederler.

*Performans değerlendirmeleri ne kadar sıklıkla yapılıyor? Çalışanlar mevcut performansları ve uzun vadeli fırsatlar açısından nerede olduklarını biliyorlar mı? Geribildirim bir parçası olarak ödüller yeterince sık dağıtılıyor mu?*

## 5. SPOR LİDERLERİNDEN İŞ LİDERLERİNE DERSLER

Tablo 3' te spor ve iş liderleri arasındaki davranışsal farkların bir listesi mevcuttur. Bu sınırlı gözlem, İngiltere' de elit sporculara antrenörlük yapmış kişileri içermektedir ve "İş yapmak: Spor dünyasında yönetim ustalığı dersleri" başlıklı beş bölümlük bir seride sunulmuştur (Bolchover, 2005a,b,c,d,e). Bu antrenörler Sir Clive Woodward (Ragbi Federasyonu), Duncan Fletcher (Kriket), Bill Sweetenham (Yüzme), Jurgen Grobler (Kürek) ve Sir Bobby Robson (Futbol)' dir. Bu çalışmada yer alan bazı yorumlar alanında başarılı, Avustralyalı bazı antrenörler Wayne Bennett (Ragbi Ligi), Alan Black (Basketbol), John Buchanan (Kriket), Kevin Sheedy (Avustralya Futbolu) tarafından yapılan ve yazarın katıldığı sunumlardan, bazıları ise Ragbi Federasyonu antrenörü Rod Macqueen (Macqueen & Hitchcock, 2003), Hokey antrenörü Ric Charlesworth (Charlesworth, 2001, 2002, 2004) ve Avustralya Futbolu antrenörü David Parkin (Parkin, Bourke & Gleeson, 1999) tarafından yazılan kitaplardan derlenmiştir.

**Tablo 3: Spor ve İş Liderliği Arasında Algılanan Farklar**

Spor Liderleri	İş Liderleri
Çoğunlukla takıma koçluk yapar ve bazen takım oluştururlar.	Takım oluşturmakla daha sık uğraşırlar. Takım koçluğu nadirdir.
Takımları için daima en iyi oyuncuları seçmeye çalışırlar.	Takımlarda nadir olarak yetenek denetimi yaparlar.
Muhtemel sakatlanma yada emekli olma gibi durumlarda boşluğu dolduracak sporcuyu hazırlamak gibi önceden tasarlanması gereken planlarla meşguldürler.	Belki bazen orta düzey yönetimlerde karşılaşılır ama diğer durumlarda nadir olarak görülür.
Değerlere dayanan davranışlar için beklentiler ve standartlar üretmeye yönelik aktivitelerle giderek daha fazla ilgilenmeye başlamışlardır.	İş danışmanları tarafından teşviki arttırmak nadiren yapılır.
Rekabet için iş öncesi ve sonrası "olursa ne olur stratejileri" vardır.	İş sonrası resmi bir şekilde nadir olarak yapılır.
Düzenli olarak yetenek tespit etmek ve geliştirmekle meşgul olurlar çünkü gerçek yetenek nadir rastlanır bir şeydir ve başarı için çok gereklidir.	Yetenek seçimi ve geliştirilmesi bazen üst düzey yöneticilerde yapılırken, alt düzey yönetimde nadiren yapılmaktadır.
Genel olarak, insanları daha iyi yönetmeye çalışırlar. Sporda vazgeçilmesi güç bir yeteneği takımdan çıkarmak kolay değildir.	İşten atma genelde resmi (yazılı) uyarılarla ve İK prosedurleri çerçevesinde yapılır.
Enerji emen negatif karakterli oyunculardan kurtulmaya yada en azından yeteneklerden uzak tutmaya çalışırlar.	Bunu iş dünyasında yapmak kolay değildir ve nadiren yapılır.
Oyuncuları tanıyıp neye ne tepki verdiklerini öğrenirler. "Optimal başarı bölgeleri" oluşturmak ve korumak için formal olarak eğitilirler.	Zaman zaman uygulanan "kişilik profili" dışında bu alanda bu aktivite nadirdir.
Fonksiyonel uzmanlığın (büyük bir oyuncu yada sporda örnek kişi olmak gibi) liderlik yeteneği ile ilgisi olmadığını bilirler.	İş dünyası bunu fark edebilmek için bu konudaki fikirlerini değiştirmeye başlamıştır!

Not: İK: İnsan Kaynakları

#### *Örnek Olay: Profesyonel kriket sporunda yüksek performans kültürü yaratmak*

Profesyonel Kriket Birliklerinin yöneticilerinin istikrar yaratan yönetim davranışları ile meşgul olmaları beklenir. Örneğin, bu yöneticiler problemleri çözmek, personeli organize etmek, bütçeleri planlayıp hazırlamak zorundadırlar. Ancak, çağdaş Kriket direktörleri aynı zamanda değişim ve yeni performans kültürleri yaratmak üzere tasarlanmış liderlik davranışları ile de ilgilenmek zorundadırlar ve bu genellikle kişisel, ekip ve kulüp bazında daha açık bir vizyon, yeni misyon ifadesi ve puan tahtası gerektirir. Tipik olarak bu yeni bir hesap verebilirlik anlayışı ve kişisel gurur yaratmayı içerir ve bu, Batı Avustralya Kriket Birliği'nde (WACA) "mükemmelliğin sunumunda (yada geliştirilmesinde) kişisel sorumluluk" olarak tanımlanır. Bu nedenle kriket yöneticileri, kulüpleri için bir vizyon, yön ve amaç oluşturmak ve insanları bu vizyona ulaşmak doğrultusunda yönlendirmek, motive etmek ve onlara ilham vermek zorundadırlar. İş dünyası ortamında buna dönüşümsel liderlik adı verilir.

Şekil 1'de gösterilen hayali profesyonel kriket birliği örneğinde olduğu gibi, vizyon ve misyon ifadeleri de dahil olmak üzere her şey temelden desteklemek birliğin çekirdek değeridir ve bu değer kulüplerin ve örgütlerin amaçlarını yerine getirme biçimlerine yön ve biçim verir ve oyunu ayırt edici biçimde oynama yolu yaratır. Bu yüzden dönüşümsel liderlikteki ilk adım çekirdek değerleri oluşturmaktır ve bu şekildeki bir keşfi başlatmak için yararlı bir soru "Diğer takımlar ve kulüpler (antrenörler, oyuncular ve taraftarlar) bizi nasıl görüyorlar –sıkı, rekabetçi, adil ve coşkulu insanlar- sorusudur. İkinci soru ise "Biz kendimizi nasıl görmek istiyoruz?" sorusudur. Çok sıklıkla bu işe soyunan spor takımları ya sonradan çekirdek değerleri olmadığını farkına vardıkları için ciddi biçimde rahatsızlıkla karşılaşılır ya da bu takımların çekirdek değerleri varsa da davranışları bu değerlerle aynı yönde olmayabilmektedir. Bir başka deyişle "söyledikleri ile yaptıkları aynı değildir".

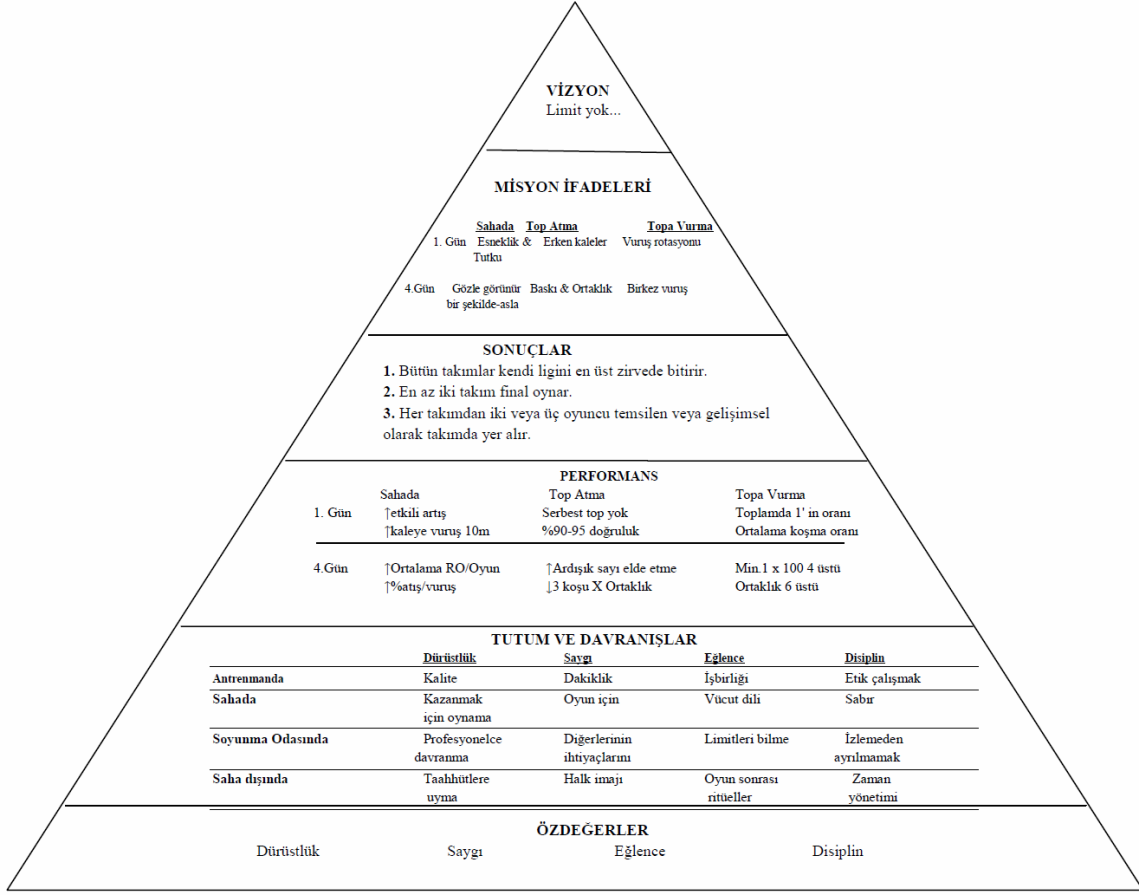
Vizyon modelindeki bir sonraki adım davranışlar ve tutumları çekirdek değerler ile aynı hizaya getirmektedir. Bu aşama aynı zamanda bireylerin kendi kişisel amaçlarını kulübün amaçları ile hizalamayı da içerir. Örneğin, eğer kulübün değerleri “dürüstlük”, “saygı”, “zevk almak” ve “disiplin”i içeriyorsa, bu durum bireysel oyuncular ve takım için antrenman sırasında, saha içinde, saha dışında, soyunma odasında veya maç izlerken ne anlama gelmektedir? Bu aşamaya “değerlerin davranışlaştırılması” veya “boşluğu azaltma” denir ve bu aşama arzulan ve üretken tutum ile davranışların belirlenmesi için kritik bir adımdır. Bu aşama aynı zamanda “O çekirdek değerler denilen hevese ne oldu?, Sadece iyi niyetli bir düşünceden mi ibaretti?” şeklindeki yaygın biçimde duyulan yorumlara da işaret eder. Bu türden tartışmalardan ne çıkabileceğine ilişkin bir örnek Şekil 1’de gösterilmektedir. Bu örnekte, her bir kategori altında listelenen ve birliği ve standartlara bağlılığı sembolize eden oyuncular, antrenör ve destek hizmetlilerinden genellikle böyle bir doküman imzalamaları istenir. Bu, performansların nasıl gerçekleştirileceğini ve aynı zamanda bir bütün olarak bir kriket kulübünün veya birliğinin “kültürel etkenleri” olarak algılanan gelenek ve kutlamaları da ortaya koyar.

Temel değerleri, tutumları ve davranışları belirlemenin yanı sıra yukarıdaki sürecin bir diğer sonucu, kulüp veya birlikle özdeşleşmenin esasını sembolize eden veya kristalleştiren şarkı veya şiirlerin seçilmesi veya yaratılmasıdır. Hayali şarkıların sembolleri, kelimeleri ve melodileri güçlü duyguların ortaya çıkmasına yol açabilir ve arzulan değerlerin ve tutumların hatırlatıcıları olarak işlev görebilir. Milli marşlar genellikle bu etkiyi yaratmada başarılı olur ve oyuncuları birbirine, takımlarına ve uluslarının değerlerine bağlar. Bunun dışında, diğer örnekler arasında Yeni Zelanda Millî Ragbi Birliği Takımı “All Blacks”ın “Haka”sı ve John Williamson’un Avustralya’nın Ragbi Birliği ile özdeşleşen “A number on my back” ve “Waltzing Matilda” şarkıları ve kriket takımları ile özdeşleşen Sir Don, The Baggy Green ve True Blue şarkıları yer alır.

Modeldeki performanslar hem performans hem de süreç amaçlarına referans verir ve rakibin, kulübün kriket oynamasındaki tarz ve yaklaşımından ne bekleyebileceğini temsil eder. Oyunun daha uzun süren çeşitleri karşısında bir günlük krikete ilişkin ayırt edici strateji Şekil 1’de verilmektedir.

Sonuçlar genellikle aynı küme veya ligdeki diğer takımlara karşı yapılan karşılaştırmalara atıfta bulunur. Bunun örnekleri arasında “tur atlamak için ilk üçte bitirmek” veya “final oynamak için ilk iki arasında olmak” gibi olabilir. Ama sonuçlar aynı zamanda kulübün 1.lig, 2.Lig, Colts veya 18 yaş altı grup rekabetlerindeki daha önceki performansları ile karşılaştırma anlamına da gelebilir. Sonuçlar aynı zamanda gençler ve kıdemli oyunculardan eyalet takımına veya milli takıma seçilenleri veya yaş grupları geliştirme takımlarını da işaret edebilir. Sonuçların uygun amacı aynı zamanda “her oyunu kazanmak için oynamak” da olabilir ama ne yazık ki bu çoğu zaman “her oyunu kazanmak” şeklinde yorumlanır. Açık ki ikincisi hiçbir kulübün bir sezonda alacağı sonuçların ölçülmesinde en iyi ölçek değildir çünkü kazanma (sonuç) kontrol edilemez. Ama öte yandan, kazanmak için oynamak kontrol edilebilirdir ve hem takımlar hem de bireyler için kolay biçimde performansa ve süreç amaçlarına dönüştürülebilir: kazanmak için oynarken, asla kaybetmezsiniz.

## Şekil 1: Vizyon Modeli: Kriket Birliği



Misyon ifadeleri bir takım içindeki birimler için yazılabildiği gibi (topa vurucu, top atıcı, dış meydanı oyuncusu), bir günlük veya 4-günlük kriket oyunlarında olduğu gibi farklı rakiplerle oynayan birimler için de yazılabilir. Her bir misyon ifadesi gerçekçi olmalı, mevcut oyuncularla neyin mümkün olduğuna dair mevcut değerlendirmeyi içermelidir ve bu şekilde genel vizyona değer katmalıdır. Ancak, kriket yöneticileri bütün kriket operasyonel personelini, antrenörleri, rehabilitasyon personelini (fizyoterapistler, antrenörler), seçicileri, müdürleri, pazarlama ve medya ilişkileri yöneticilerini de içerecek şekilde misyon ifadelerine sahip olmaları için teşvik etmelidir.

Son olarak, kulübün vizyon ifadesi kısa ve basit bir slogan veya ifade olabilir ama kulüp içinde paylaşılan amacı açık biçimde açıklamalı, temsil etmeli ve sembolize etmelidir ve bültenler, yazışmalarda kullanılan antetler ve e-posta imzalarında düzenli olarak iletilmelidir.

## 6. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, son zamanlarda spor ve örgütsel ortamlarda işleyişi anlamak üzere bazı psikolojik yaklaşımlar, kuramlar ve uygulamaları ortaya koymaktır. Neyse ki bunlar doğru biçimde tanımlanmıştır ve hem spor hem de iş ortamlarının birbirlerinden öğrenecekleri koçluk psikolojisi için ortak çalışmaya dayalı fırsatlar doğmuştur. Yazarın iş koçluğu üzerine sınırlı deneyimlerinden dolayı, ilk bölümde bahsi geçen (spor-iş bağlantısı), daha deneyimli olan meslektaşlarının görüşlerine yer verilmiştir. Aynı şekilde, ikinci bölümde, performans artırıcı müdahaleler, spor psikolojisi öncesinde örgütsel eğitim almış olan diğer kişilerin deneyimlerine ve görüşlerine dayanmaktadır. Bununla birlikte, geri kalan üç bölüm (spor liderliğinden iş liderlerine tavsiye, ortak çalışma için öneriler ve spor

liderliğine dönüşüm vaka çalışmaları) yazarın 20 yılı aşkın bir süredir koçluk psikoloğu ve spor psikolojisi araştırmacısı olarak kişisel düşüncelerini yansıtmaktadır.

Belki de bu katkıda sunulan gözlemler ve fikirler, spor ve iş koçları arasında ortak çalışmaların ve uygulamalı etkinliklerin daha fazla tartışılmasına ve ilgi çekmesine etki edecektir. Böylelikle, performans çevrelerinde çalışan koç psikologları somut çapraz alan etkileşimlerinden kolaylıkla yararlanabilmektedir. Böylelikle, performans çevrelerinde çalışan koç psikologları somut çapraz alan etkileşimlerinden kolaylıkla yararlanabilmektedir.

#### KAYNAKLAR

- Andersen, M. B. (Ed.) (2005). *Sport psychology in practice*. Lower Mitchum, SA: Human Kinetics.
- Barling, J., Cheung, D., & Kelloway, E. K. (1996). Time management and achievement striving interact to predict car sales performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 821 – 826.
- Beswick, B. (2001). *Focused for soccer: Developing a winning mental approach*. Lower Mitcham, SA: Human Kinetics.
- Bloom, G. A., Stevens, D. E., & Wickwire, T. L. (2003). Expert coaches' perceptions of team building. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 129 – 143.
- Bolchover, D. (2005a, June 19). Sport shows business how to win. *The Sunday Times, Business* 1.
- Bolchover, D. (2005b, June 26). Cricket lessons for big business. *The Sunday Times, Business*.
- Bolchover, D. (2005c, July 3). Take the plunge and learn to love success. *The Sunday Times, Business*.
- Bolchover, D. (2005d, July 10). Doing the business: Rowing coach shows how to pull together. *The Sunday Times, Business* 9.
- Bolchover, D. (2005e, July 17). Doing the business: Turn your team into champions. *The Sunday Times, Business* 9.
- Bull, S. J. (2006). *The game plan: Your guide to mental toughness at work*. Chichester, UK: Capstone.
- Bull, S. J., Shambrook, C. J., James, W., & Brooks, J. E. (2005). Towards an understanding of mental toughness in elite English cricketers. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17, 209 – 227.
- Carlopio, J., Andrewartha, G., & Armstrong, H. (2005). *Developing management skills: A comprehensive guide for leaders* (3rd ed.). Frenchs Forrest, NSW: Pearson Education.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1997). The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. Duda (Ed.), *Advancements in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213 – 226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., Michelle, M. C., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and sport performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 168 – 188.
- Charlesworth, R. (2001). *The coach: Managing for success*. Sydney: Macmillan.
- Charlesworth, R. (2002). *Staying at the top*. Sydney: Macmillan.



- Charlesworth, R. (2004). *Shakespeare the coach*. Sydney: Macmillan.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (Eds.) (2001). *The emotionally intelligent workplace*. Milton, Qld: Jossey-Bass.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cresswell, S. L., & Eklund, R. C. (2006a). The nature of player burnout in rugby: Key characteristics and attributions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 219 – 239.
- Cresswell, S. L., & Eklund, R. C. (2006b). Athlete burnout: Conceptual confusion, theoretical limitations and future research directions. In S. Hanton, & S. Mellalieu (Eds.), *Literature reviews in sport psychology* (pp. 91 – 126). Hauppauge, NY: Nova Science.
- Danish, S. J., Petitpas, A. J., & Hale, (1995). Psychological interventions: A life developmental model. In S. Murphy (Ed.), *Sport psychology interventions* (pp. 19 – 38). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Estabrooks, P. A., & Dennis, P. W. (2003). The principles of team building and their application to sport teams. In R. Lidor, & K. P. Henschen (Eds.), *The psychology of team sports* (pp. 99 – 113). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Fawcett, T. (2005). Perceptions of mental toughness from adventurer/explorer/‘medal winning’ elite athlete and elite coach perspectives: A grounded theory analysis. In T. Morris, P. Terry, S. Gordon, S. Hanrahan, L. Ievleva, G. Kolt, et al. (Eds.), *Psychology promoting health and performance for life: Proceedings of the ISSP 11th World Congress of Sport [CDROM]*. Sydney: International Society of Sport Psychology.
- Foster, S. (2002). Enhancing peak potential in managers and leaders: Integrating knowledge and findings from sport psychology. In R. L. Lowman (Ed.), *The California school of organizational studies handbook of organizational consulting psychology: A comprehensive guide to theory, skills and techniques* (pp. 212 – 231). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fourie, S., & Potgieter, J. R. (2001). The nature of mental toughness in sport. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 23, 63 – 72.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 12, 73 – 82.
- Garfield, C. (1989). *Peak performers*. New York: Avon.
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 769 – 790.
- Goodger, K., Gorely, T., Lavalley, D., & Harwood, C. (2007). Burnout in sport: A systematic review. *The Sport Psychologist*, 21, 125 – 145.
- Gordon, S., Gucciardi, D., & Chambers, T. (2007). A personal construct psychology perspective on sport and exercise psychology research: The example of mental toughness. In T. Morris, P. Terry, & S. Gordon (Eds.), *Sport psychology and exercise psychology: International perspectives* (pp. 43 – 55). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Gordon, S., Lavalley, D., & Grove, J. R. (2005). Career assistance program interventions in sport. In D. Hackfort, R. Lidor, & J. Duda (Eds.), *Handbook of research in applied sport psychology* (pp. 235 – 245). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

- Gordon, S., & Sridhar, C. (2005). Identification and development of mental toughness in elite cricket. In T. Morris, P. Terry, S. Gordon, S. Hanrahan, L. Ievleva, G. Kolt, et al. (Eds.), *Psychology promoting health & performance for life: Proceedings of the ISSP 11th World Congress of Sport [CDROM]*. Sydney: International Society of Sport Psychology.
- Gould, D. (2002). Sport psychology in the new millennium: The psychology of athletic excellence and beyond. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 137 – 139.
- Gould, D., Dieffenbach, K., & Moffett, A. (2002). Psychological characteristics and their development in Olympic champions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 172 – 204.
- Gould, D., Eklund, R. C., & Jackson, S. (1992). 1988 U.S. Olympic wrestling excellence: I. Mental preparation, precompetition cognition, and affect. *The Sport Psychologist*, 6, 358 – 382.
- Grandey, A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualise emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95 – 110.
- Grant, A. M. (2000). Coaching psychology comes of age. *Psychnews*, 4(4), 12 – 14. Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality*, 31, 253 – 264.
- Grant, A. M., & Greene, J. (2001). *Coach yourself*. London: Pearson Education.
- Grant, A. M., & Greene, J. (2005). *Coach yourself @ work: Get yourself a (working) life*. Sydney: ABC books.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotional regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271 – 299.
- Gucciardi, D., Gordon, S., & Dimmock, J. (2008). Towards an understanding of mental toughness in Australian football. *Journal of Applied Sport Psychology*.
- Hackfort, D., Lidor, R., & Duda, J. (Eds.) (2005). *Handbook of research in applied sport psychology*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Hale, B., & Collins, D. (2002). *Rugby tough*. Lower Mitchum, SA: Human Kinetics.
- Hall, C. (2001). Imagery in sport and exercise. In R. N. Singer, H. A. Hausenblas, & C. M. Janelle (Eds.), *Handbook of sport psychology* (2nd ed.) (pp. 529 – 549). Brisbane: John Wiley.
- Hardy, L., Jones, G., & Gould, D. (1996). *Understanding psychological preparation for sport: Theory and practice of elite performers*. Chichester, UK: Wiley.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialisation of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership. *American Psychologist*, 49, 493 – 503.
- Hogg, J. M. (1995a). *Mental skills for swim coaches*. Edmonton, Alberta: Sport Excel Publishing.
- Hogg, J. M. (1995b). *Mental skills for competitive swimmers*. Edmonton, Alberta: Sport Excel Publishing.

- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated- business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891 – 902.
- Jackson, R. C., & Baker, J. S. (2001). Routines, rituals, and rugby: Case studies of a world class goal kicker. *The Sport Psychologist*, 15, 48 – 65.
- Jones, G. (2001). A perspective on coaching. In A. Jolly (Ed.), *Institute of management skills and training handbook* (pp. 74 – 78). London: Kogan Page.
- Jones, G. (2002). Performance excellence: A personal perspective on the link between sport and business. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 268 – 281.
- Jones, G., Hanton, S., & Connaughton, D. (2002). What is this thing called mental toughness? An investigation of elite sport performers. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 205 – 218.
- Jones, G., Hanton, S., & Connaughton, D. (2007). A framework of mental toughness in the world's best performers. *The Sport Psychologist*, 21, 243 – 264.
- Jones, G., & Moorhouse, A. (2007). *Developing mental toughness: Gold medal strategies for transforming your business performance*. Oxford, UK: Spring Hill.
- Jones, G., & Spooner, K. (2006). Coaching high achievers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 40 – 50.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kehoe, D., Baartz, P., & Bate, H. (2004). *You lead, they'll follow: How to inspire, lead and manage people*. Really. Sydney: McGraw-Hill.
- Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- Kelly, G. A. (1991). *The psychology of personal constructs: A theory of personality* (Vol. 1). London: Routledge (Original work published 1955).
- Kiely, Steven J. (2010) *Emotional Labour in Professional and Semi-professional Team Sports: An Australian Player Perspective*. Diss. University of Western Australia.
- Landers, D. M., & Arent, S. M. (2001). Arousal-performance relationships. In J. M. Williams (Ed.), *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance* (4th ed.; pp. 206 – 228). Toronto: Mayfield.
- Lange, A., & Grieger, R. (1993). Integrating RET into management consulting and training. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive Behavior Therapy*, 11, 51 – 57.
- Lavallee, D. (2005). The effect of a life development intervention on sports career transition adjustment. *The Sport Psychologist*, 19, 193 – 202.
- Lavallee, D., Wylleman, P., & Sinclair, D. (2000). Career transitions in sport: An annotated bibliography. In D. Lavallee, & P. Wylleman (Eds.), *Career transitions in sport: International perspectives* (pp. 207 – 258). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1985). The application of goal setting to sports. *Journal of Sport Psychology*, 7, 205 – 222.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Loehr, J. (2005). Leadership: Full engagement for success. In S. Murphy (Ed.), *The sport psych handbook* (pp. 155 – 170). Lower Mitchum, SA: Human Kinetics.
- Loehr, J., & Schwartz, T. (2001). The making of a corporate athlete. *Harvard Business Review*, 79, 120 – 128.
- Luecke, R. (2004). *Creating teams with an edge: The complete skill set to build powerful and influential teams*. Boston: Harvard Business School Press.
- Macqueen, R., & Hitchcock, K. (2003). *One step ahead: World Cup edition*. Milsons point, NSW: Random House.
- Marchant, D. B., & Morris, T. (2004). Stress and anxiety in sport. In T. M. Morris, & J. Summers (Eds.), *Sport psychology: Theory applications and issues* (2nd ed.; pp. 74 – 100). Milton, Qld: Wiley.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventative Psychology*, 7, 63 – 74.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Middleton, S. C., Marsh, H. M., Martin, A. J., Richards, G. E., & Perry, C. (2004). Mental toughness. Is the mental toughness test tough enough? *International Journal of Sport and Exercise Science*, 35, 91 – 108.
- Miller, P. S., & Kerr, G. A. (2002). Conceptualising excellence: Past, present, and future. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 140 – 153.
- Miller, S. L. (2003). *Hockey tough: A winning mental game*. Lower Mitchum, SA: Human Kinetics.
- Morin, L., & Latham, G. P. (2000). The effect of mental practice and goal setting as a transfer of training intervention on supervisors' self-efficacy and communication skills: An exploratory study. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 566 – 578.
- Morris, T. M., & Summers, J. (Eds.) (2004). *Sport psychology: Theory applications and issues* (2nd ed.). Milton, Qld.: Wiley.
- Murphy, S. (1996). *The achievement zone*. New York: Putnam.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445 – 467.
- Noblet, A. J., & Gifford, S. M. (2002). The sources of stress experienced by professional Australian footballers. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 1 – 13.
- Noblet, A. J., Rodwell, J., & McWilliams, J. (2003). Predictors of strain experienced by professional Australian footballers. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 184 – 193.
- Orlick, T. (1998). *Embracing your potential*. Lower Mitcham, SA: Human Kinetics.
- Orlick, T. (2000). *In pursuit of excellence: How to win in sport and life through mental training*. Lower Mitchum, SA: Human Kinetics.
- Orpen, C. (1995). The effect of time management training on employee attitudes and behavior: A field experiment. *Journal of Psychology*, 128, 393 – 396.
- Parkin, D., Bourke, P., & Gleeson, R. (1999). *Perform – or else!*. Melbourne: Information Australia.

- Richardson, P. (2004). *The life coach*. London: Hamlyn.
- Robertson, A., & Abbey, G. (2003). *Managing talented people*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Robbins, S. P. (2003). *The truth about managing people . . . and nothing but the truth*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 53 – 65.
- Seligman, M. E. P., & Shulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832 – 838.
- Singer, R. N., Hausenblas, H. A., & Janelle, C. M. (Eds.) (2001). *Handbook of sport psychology* (2nd ed.). Brisbane: John Wiley.
- Smith, M. (1998). *Mental skills for the artistic sports: Developing emotional intelligence*. Red Deer, Alberta: Johnson Gorman.
- Sridhar, C. (2007). Emotional Labour In. *Science*.
- Stolz, P. G. (1997). *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunities*. New York: Wiley.
- Suin, R. M. (1972). Removing emotional obstacles to learning and performance by visuomotor behavioral rehearsal. *Behavior Therapy*, 3, 308 – 310.
- Suin, R. M. (1985). Imagery applications to performance enhancement. *Behavior Therapist*, 8, 155 – 159.
- Thelwell, R., Weston, N., & Greenlees, I. (2005). Defining and understanding mental toughness within soccer. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17, 326 – 332.
- Van Raalte, J. L., Brewer, B. W., Rivera, P. M., & Petitpas, A. J. (1994). The relationship between observable self-talk and competitive junior tennis players' match performance. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16, 400 – 415.
- Van Raalte, J. L., & Silver-Bernstein, C. (1999). *Sport psychology library: Tennis*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Veach, T. L., & May, J. R. (2005). Teamwork: For the good of the whole. In S. Murphy (Ed.), *The sport psych handbook* (pp. 171 – 189). Lower Mitchum, SA: Human Kinetics.
- Weinberg (2004). Goal setting practices for coaches and athletes. In T. M. Morris, & J. Summers (Eds.), *Sport psychology: Theory applications and issues* (2nd ed.; pp. 278 – 293). Milton, Qld: Wiley.
- Weinberg, R., & McDermott, M. (2002). A comparative analysis of sport and business organizations: Factors perceived critical for organizational success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 282 – 298.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance* (3rd ed.). London: Nicholas Brealey.
- Williams, J. M. (Ed.) (2006). *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance* (5th ed.). Mountain View, CA: Mayfield.

- Williams, J. M., & Harris, D. (2001). Relaxation and energizing techniques for regulation of arousal. In J. M. Williams (Ed.), *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance* (4th ed.; pp. 229 – 246). Toronto: Mayfield.
- Williams, J. M., & Straub, W. (2006). Sport psychology: Past, present, future. In J. M. Williams (Ed.), *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance* (4th ed.; pp. 1 – 12). Toronto: Mayfield.
- Woodman, T., & Hardy, L. (2001). A case study of organizational stress in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13, 207 – 238.
- Woodward, C., & Potanin, F. (2004). *Clive Woodward Winning!* London: Hodder & Stoughton.
- World Health Organization (1996). *Life skills education: Planning for research*. Geneva: Author.

