

Volume • Cilt: 15 Issue • Sayı: 54 July • Temmuz 2020

# ÖNERİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ HAKEMLİ DERGİSİ

ONLINE ISSN: 2147-5377



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

**Öneri – Volume • Cilt: 15 Year • Yıl :27 Issue • Sayı: 54 July • Temmuz 2020**  
**Online ISSN: 2147-5377**

**Marmara Üniversitesi Rektörlüğü Adına İmtiyaz Sahibi • Owner:** Prof. Dr. Erol ÖZVAR (Rektör • Rector)  
**Enstitü Adına Sahibi • Owner:** Prof. Dr. İsmail TAŞPINAR (Enstitü Müdürü • Director of Institute)

**Editör • Editor in Chief**  
Doç. Dr. Ali ARI

**Editör Yardımcısı • Assistant Editor**  
Meltem POLAT ULUSAN (Marmara University)

**Editör Kurulu • Editorial Board**  
Jean-Pierre ALLEGRET (University of Nice Sophia Antipolis)  
Ahmet Faruk AYSAN (Istanbul Sehir University)  
Ali BALCI (Sakarya University)  
Isabelle DEPRET (Université Libre de Bruxelles)  
Mesut AKDERE (Purdue University, West Lafayette)  
Zeynep İrem ERDOĞMUŞ (Marmara University)  
Ali KUTAN (Southern Illinois University, Edwardsville)  
Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara University)  
Mehmet UĞUR (University of Greenwich)  
Hakan YETKİNER (Izmir University of Economics)

**Alan Editörleri • Associate Editors**  
Ali ARI, İktisat • Economics (Marmara University)  
Ahmet Kemal BAYRAM, Siyaset Bilimi • Politics (Marmara University)  
Hasan KORKUT, Uluslararası İlişkiler • International Relations (Marmara University)  
Kemalettin KÖROĞLU, Tarih • History (Marmara University)  
Meltem POLAT ULUSAN, İşletme • Management (Marmara University)  
İsmail TAŞPINAR, İlahiyat • Theology (Marmara University)

**Danışma Kurulu • Advisory Board**  
Emel PARLAR DAL (Marmara University)  
Philippe GILLES (Toulon University)  
Erol ÖZVAR (Marmara University)  
Özalp VAYVAY (Marmara University)

**Yayına Hazırlama Sorumluları • Responsible for Publication:** Işıl ŞİMŞEK, Yasemin KURUCA

**Dil Editörü • English Editor:** Ömer Faruk ÖZCAN

**Marmara Üniversitesi Yayınevi • Marmara University Press**  
**Adres • Address** Göztepe Kampüsü, Kadıköy 34722 İstanbul  
**Tel • Phone:** +90 (216) 777 14 00  
**Faks • Fax:** +90 (216) 777 14 01  
**E-posta • E-mail:** yayinevi@marmara.edu.tr

**Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü • Marmara University, Institute of Social Sciences**  
**Adres / Address:** Göztepe Kampüsü Enstitüler Binası Kat:5 Kadıköy/İstanbul  
**Tel • Phone:** (216) 418 72 42 – Dâhili: 1943-1944  
**Faks • Fax:** (216) 348 34 90  
**E-Posta • E-Mail:** oneridergisi@marmara.edu.tr

**Hakemli “ÖNERİ” Dergisi;** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Akademik yayınıdır. Altı ayda bir yayınlanır. Dergiye Türkçe ve İngilizce çalışmalar kabul edilir. Dergide yayınlanan makalelerdeki görüşler yazarlarına aittir ve Editör Kurulu tarafından benimsendiği anlamına gelmez. Editör Kurulu, yazının özüne dokunmaksızın gerekli yazım ve cümle değişiklikleri yapma hakkını saklı tutar. Dergiden yapılan alıntılarda kaynak göstermek mecburidir. **DOAJ, EBSCO, ECONLIT, PROQUEST ve ULRICHSWEB** Uluslararası İndeksleri ve **ULAKBİM** Sosyal ve Beşeri Bilimler Veri Tabanı (SBVT) tarafından taranmaktadır.

“ÖNERİ” is a peer-reviewed and biannually published scientific journal of Marmara University Institute of Social Sciences. ÖNERİ accepts articles both in English and Turkish. The views expressed in published articles are those of the authors and should not be attributed to the Editorial Board. The Editorial Board reserves the right to make grammatical changes as may be necessary without changing the substance of the paper. The published articles in ÖNERİ cannot be used without being cited. The journal is indexed in **DOAJ, EBSCO, ECONLIT, PROQUEST, ULRICHSWEB,** and **ULAKBİM** Humanities & Social Sciences Index.

# İçindekiler • Contents

---

<b>Yönetimden • Institute's Notes / İsmail TAŞPINAR</b> .....	<b>V</b>
<b>Editör'den • From Editor / Ali ARI</b> .....	<b>VI</b>

## ULUSLARARASI SİYASET / INTERNATIONAL POLITICS

The Effect of The Russian Presidential Power on the Political Regime: A Comparative Analysis of Yeltsin and Putin Periods Rus Başkanlık İktidarının Siyasal Rejim Üzerine Etkisi: Putin ve Yeltsin Dönemlerinin Karşılaştırmalı Analizi <b>Adnan SEYAZ</b> .....	<b>305</b>
--	------------

## HALKLA İLİŞKİLER / PUBLIC RELATIONS

“Müzakereci İletişimi”: 2019 Yılı İstanbul Boğaz Köprülerindeki İntihar Girişimlerinin İletişimsel Süreçlerinin Değerlendirilmesi “Negotiator Communication”: Evaluation of Communicative Processes of Suicide Initiatives in Istanbul Bosphorus Bridges in 2019 <b>Atalay BAHAR</b> .....	<b>325</b>
--	------------

## EKONOMETRİ / ECONOMETRICS

Grey Wolf Optimizer Based Recurrent Fuzzy Regression Functions For Financial Datasets Finansal Verisetleri İçin Bozkurt Optimizasyon Temelli Geri Beslemeli Bulanık Çıkarım Fonksiyonları <b>Nihat TAK</b> .....	<b>350</b>
--	------------

## İKTİSAT / ECONOMICS

Kaimenin Birlikte Tedavül Eden Gölgesi: Sahte Kaimeler ve Bazı Sahte Kaime Örnekleri (1840-1923) The Shadow of Paper Money: Counterfeit Paper Money and Some Counterfeit Paper Money Samples (1840-1923) <b>Muharrem ÖZTEL</b> .....	<b>367</b>
The Impact of Technology on Employment at Regional Level: The Case of Turkey Bölgesel Düzeyde Teknolojinin İstihdam Üzerindeki Etkisi: Türkiye Örneği <b>Orkun ÇELİK</b> .....	<b>412</b>

Yenilenebilir Enerji ve Ekonomik Büyümenin Çevre Üzerinde Etkisi: Türkiye Örneği  
The Effect of Renewable Energy and Economic Growth on the Environment: The Case of Turkey  
**Emre AKUSTA, Raif CERĞİBOZAN ..... 431**

Is There a Relationship Between Environmental-Social Performance and Gdp Per Capita?  
Evidence From the G-20 Countries  
Çevresel-Sosyal Performans ile Kişi Başına Gsyih Arasında Bir İlişki Var Mıdır? G-20 Ülkeleri  
Üzerine Bir Uygulama  
**Güler ARAS, Filiz MUTLU YILDIRIM ..... 463**

## İŞLETME ve MUHASEBE / MANAGEMENT and ACCOUNTING

Integrated Reporting For Small and Medium Enterprises in Turkey  
Türkiyede Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Entegre Raporlama  
**Cemal İBİŞ, Nesim MİZRAHİTOKATLI ..... 480**

Sağlık Yönetimi Bölümü Öğrencilerinin Muhasebe Dersine Yönelik Endişeleri ve Tutumları:  
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Örneği  
Anxiety and Attitudes of Health Management Students About Accounting Course: Case of  
Ankara Hacı Bayram Veli University  
**Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT, Nazmiye EKİNCİ ..... 506**

Z Kuşağının Tatile Yönelik İlgilenimi  
Involvement of Generation Z on Holiday  
**Günseli GÜÇLÜTÜRK BARAN, Elçin NOYAN, Ali Naci KARABULUT ..... 529**

Politik Yetinin Örgütsel Sapma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Meritokrasinin Rolü  
The Role of Meritocracy in the Effect of Political Skill on Organizational Deviance Behaviour  
**Tolga Anıl TOPDEMİR, Ayla Zehra ÖNCER ..... 555**

Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Yetenek  
Yönetiminin Aracılık Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma  
The Mediating Role of Talent Management on the Relationship Between the Adaptability Trait  
of Organizational Culture and Organizational Trust: A Research on Telecommunication Sector  
**Muhammed Esat ERDOĞAN ..... 586**

Turistik Halı ve Deri Mağazaları İle Seyahat Acentaları Arasındaki Güncel Sorunları Belirlemeye  
Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kuşadası ve Selçuk Örneği  
A Qualitative Research on Determining Current Issues Between Touristic Carpet and Leather  
Shops and Travel Agencies: The Case of Kusadasi and Selcuk  
**Vedat ACAR, Kağan KARAOSMANOĞLU, Yiğit Can ŞENBAHAR ..... 610**



Takım Süreçlerinin Takım Etkinliği ve Başarısına Etkisi: Türkiye’de Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerinde Bir Uygulama	
The Effect of Team Processes on Team Effectiveness and Performance: An Application on the Service Sector Companies Operating in Turkey	
<b>Meral DÜLGER .....</b>	<b>644</b>

## Yönetimden • Institue's Notes

---

*Dergimizin kıymetli okuyucuları,*

*Öneri dergimizin önceki sayılarında olduğu gibi bu sayımızın da okuyucularımıza layık bir içerikle sunulabilmesi için gayret ettik.*

*Dergimizin bu sayısında Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün paydaşları olan Anabilim Dallarının kucaklayacak şekilde; Uluslararası Siyaset, Halkla İlişkiler, İktisat ve İşletme alanlarından makalelerin yer aldığı zengin bir içeriğe sahip olmasına özen gösterdik.*

*Öneri dergisinin sosyal bilimler alanında tanınan uluslar arası indekslerde taranması için çalışmalar çerçevesinde, Journal of Economic Litterature (Econ.Lit) tarafından taranması sağlandı. Öte yandan, Scopus indeksinde taranması için de çalışmalar belli bir aşamaya getirildi. Bu vesileyle Dergimizin editörü Doç. Dr. Ali ARI ve çalışma ekibini kutluyorum.*

*Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün kurumsal temsilinde önemli bir yere sahip olan dergimizin yayın kurulu, dergi editörü ve yayına hazırlama ekibi olarak çalışmalarımıza yoğun bir şekilde devam etmekteyiz. Her zaman olduğu gibi, dergide yayınlanacak yazıların format, içerik, kural ve standartlarına dair bilgilere derginin web sitesinden ulaşabilirsiniz.*

*Öneri dergisinin bu sayısının da akademik camiaya hayırlı olmasını diliyorum.*

**Prof.Dr. İsmail TAŞPINAR**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## Editör'den • From Editor

---

Öneri dergisinin değerli okuyucuları,

Dergimizin 54. sayısında Halkla İlişkiler, İktisat, İşletme ve Muhasebe ile Uluslararası Siyaset alanında 14 farklı çalışma yer almaktadır. Her bir çalışmanın ilgili alana yaptığı özgün katkılarını göreceğiniz bu sayımızı ilgiyle okuyacağınızı düşünüyoruz.

A. Seyaz'ın çalışması, 1993'ten günümüze Rus başkanlık iktidarının siyasi rejim üzerine olan etkisini karşılaştırmalı bir şekilde analiz etmektedir. Çalışma, Yeltsin'in Batı ve demokrasi yanlısı bir duruş benimseyerek iktidarı paylaştığını, Putin'in ise uluslararası konjonktürden de yararlanarak güçlü devlet anlayışı çerçevesinde otoritesini artırdığını çeşitli verilerle destekleyerek göstermektedir.

A. Bahar'ın çalışması, İstanbul'da bulunan Boğaz Köprülerindeki intihar girişimlerinde, polis müzakereci iletişimi ve polis müzakerecilerinin etkinlik düzeylerini incelemeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede çalışma, yaşanan intihar girişimleri ve intihar sosyolojisi hakkında farkındalık oluşturma fırsatı sunmakta ve polisin rasyonel çözümler ve iletişimsel paradigmalara, müzakereci iletişimde gösterdiği performansı gözlenmektedir. Çalışma, Boğaz Köprülerinde polislerce müzakere iletişimi sağlanan intihar girişimlerinde, yaklaşık %99,5 oranında başarı elde edildiğini göstermektedir ve intiharların önlenmesinde elde edilen bu performansı polisin aldığı "müzakereci iletişimi" eğitimlerine bağlamaktadır.

N. Tak'ın çalışmasında, zaman serisi veri kümesindeki doğrusal olmayan yapının üstesinden gelebilmek için, Bozkurt optimizasyon (GWO) temelli Otoregresif hareketli ortalama (ARMA) modeli ile tip-1 bulanık fonksiyonların (T1FFs) birleştirilmesiyle yeni bir tahmin yaklaşımı önerilmektedir. Sonuçlar, önerilen yöntemin, ortalama mutlak yüzde hataları ve kök ortalama kare hataları ile birlikte daha iyi çalışma süresi açısından çoğu zaman daha iyi tahminler ürettiğini göstermektedir.

M. Öztel'in çalışması, Osmanlı Devlet İdaresi tarafından acil bir finansman kaynağı olarak görülen kaimenin ilk kez Tanzimat Döneminde tedavüle sürüldüğünü ifade etmekte ancak kaime ihracı ile birlikte sahte kaimeler sorunun ortaya çıktığı göstermektedir. Çalışmada, kaime piyasasının içinde bulunduğu bu durumu ortaya koymak amacıyla bugüne ulaşan, zamanın sahtesi 20, 50 ve 500 kuruş gibi canlı şahitlerin örneğine başvurulmaktadır.

O. Çelik'in makalesi, teknolojik gelişme ile istihdam arasındaki ilişkiyi Türkiye özelinde bölgesel ölçekte ele almaktadır. 2010-2017 dönemini kapsayan bu ampirik çalışmanın bulguları, Ar-Ge harcamaları ile genel istihdam, erkek istihdamı ve yüksek öğrenim mezunlu istihdam arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

E. Akusta ve R. Cergibozan'ın çalışması, Türkiye'de yenilenebilir enerji kullanımı ve ekonomik büyümenin çevre üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada, 1972-2015 dönemini için kişi başına doğa üzerindeki reel baskı, kişi başı reel GSYH, kişi başı GSYH'nin karesi, finansal gelişme, dışa açıklık ve yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen enerjinin toplam enerjiye oranı değişkenleri arasındaki ilişki analiz edilmektedir.. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, uzun dönemde kişi başı reel GSYH, dışa açıklık ve finansal gelişmede meydana gelen artışlar çevreye verilen zararı artırırken, GSYH'nin karesi ve yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen enerji miktarındaki artış ise çevreye verilen zararı azaltmaktadır.

G. Aras ve F. Mutlu Yıldırım'ın makalesi, küreselleşmeyle birlikte gittikçe artan birçok çevresel ve sosyal riskler ile ülkelerin ekonomik performanslarını farklı istatistikî tekniklerle dikkate almaktadır. Analiz bulguları, çevresel-sosyal performans ile kişi başına düşen GSYİH arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

C. İbiş ve N. Mizrahitokatlı'nın çalışması, işletmelerin geleneksel finansal raporlar ile finansal olmayan performansı da gösterebilmek adına finansal olmayan raporlar hazırladıklarını belirtmektedir. Bu

---

çerçevede, çalışmada iki raporu birleştiren entegre raporlama sisteminin, KOBİ'lere sağladığı avantajlara ilişkin bir analiz yapılmaktadır ve entegre raporların KOBİ'ler için pozitif olduğu gösterilmektedir.

S. Çil Koçyigit ve N. Ekinci'nin makalesi Sağlık Yönetimi Bölümü öğrencilerinin Muhasebe dersleriyle alakalı endişe ve tutumlarının dersteki başarılarına etkisini ölçmektedir. Buna göre, endişenin derse olan tutumu negatif etkilediği ve dersle ilgili performansı düşürdüğünü görülmektedir.

G. Güçlütürk Bakan, E. Noyan ve A. N. Karabulut'un çalışması, Z kuşağının cinsiyete ve planlı tatil yapma durumuna göre ilgilenimde anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymayı ve Türk Z kuşağı örnekleminde elde edilen verilerin teorik açıdan modelle uyumunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma sonucuna göre Z kuşağının cinsiyete göre tatile yönelik ilgilenimde anlamlı farklılık göstermediği, ancak planlı tatil yapanların tatile yönelik ilgisinin/üründen algıladıkları önemin plansız tatil yapanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Z kuşağı örnekleminde elde edilen verilerin tatil ürünü için uyarlanan orijinal ilgilenim ölçeğinin beş faktörlü teorik yapı ile uyum içerisinde olduğu belirlenmiştir.

T. A. Topdemir ve A. Z. Öncer'in çalışması, çalışanların politik yeti düzeyleri ve meritokrasi algılarının, işletmelerde üretkenlik karşılığından saldırganlığa kadar uzanan örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisini incelemektedir. Yapılan analizler neticesinde özellikle, katılımcıların sosyal yetkinlik (politik yetinin boyutu) seviyeleri arttıkça, kişisel ve görevden sapma davranışını (örgütsel sapma davranışının boyutları) daha az sergiledikleri tespit edilmiştir. Ek olarak meritokrasi algısının, politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahip olduğu da belirlenmiştir.

M. E. Erdoğan'ın çalışması, örgüt kültürünün dışı uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Yapılan analizler sonucunda, örgüt kültürünün dışı uyum becerisinin örgütsel güven üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün dışı uyum becerisi ve yetenek yönetimi faktörleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

V. Acar, K. Karaosmanoğlu ve Y. C. Şenbahar'ın çalışması, tur satan seyahat acentaları ile hali, deri ve kuyum mağazaları arasındaki komisyonlardan kaynaklı sorunları analiz etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, günümüzdeki mevcut durum 25-30 yıl öncesine kıyaslandığında seyahat acentalarının mağazalardan aldıkları komisyon oranlarının oldukça yüksek olduğu, mali açıdan mağazaları zorlayan seyahat acentalarına karşı mağazalar arasında işbirliğinin olmadığı ve mağazalarda standart bir etiket fiyatının uygulanmadığı ortaya konulmuştur.

M. Dülger'in çalışması, Türkiye'nin büyük şehirlerinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu ve yerel firmalarda takım çalışma süreçleri, takımda kişilerarası süreçler ve ekip etkinliği/başarısı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmada yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar, takım süreçlerinin takım etkinliği/başarısı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Dergimizin Temmuz 2020 sayısında her biri birbirinden değerli çalışmalarını bizimle paylaşarak hem bilimsel yazına hem de Öneri Dergisi'ne katkı sağlayan değerli yazarlarımıza teşekkürlerimizi sunuyoruz. Bunun yanı sıra, dergimizde yayınlanan makaleleri bilimsel sorumluluk ve gönüllülük esasıyla çalışarak değerlendiren saygın hakemlerimize gönül borcumuz büyüktür.

Öneri Dergisi'nin yayına hazırlanma sürecindeki emek ve destekleri için Üniversitemiz Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nın değerli personeline teşekkür ederiz. Makalelerin toplanmasından son yayın aşamasına kadar geçen süreçte tüm akışı büyük bir titizlik ile takip ederek özverili yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Yasemin Kuruca ve Arş. Gör. Işıl Şimşek'e emekleri için teşekkür ederiz.

Dergimizin ulusal ve uluslararası akademik camiada daha iyi bir noktaya getirilmesi için yayın ve bilim kurulları ile yayına hazırlama ekibi olarak çalışmalara devam etmekteyiz.

Sevgi ve saygılarımızla...

**Doç.Dr. Ali ARI**  
Öneri Dergisi Editörü

# THE EFFECT OF THE RUSSIAN PRESIDENTIAL POWER ON THE POLITICAL REGIME: A COMPARATIVE ANALYSIS OF YELTSIN AND PUTIN PERIODS\*

## RUS BAŞKANLIK İKTİDARININ SİYASAL REJİM ÜZERİNE ETKİSİ: PUTİN VE YELTSİN DÖNEMLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Adnan SEYAZ\*\* 

### Abstract

The purpose of this study is to analyze the effect of the Russian presidential power on the political regime in a comparative perspective since 1993. Yeltsin (1993-1999) and Putin (2000-incumbent) periods were analyzed firstly by examining the constitutional powers of the president. Shugart and Carey (1992), with reference to Duverger (1980), took the origin of the presidency and the degree of presidential support in parliament and among the elite under consideration. Besides, I also considered presidential popularity, keeping in mind the president's political background, as a necessary factor to be counted in for both continuation and the change in a regime. In order to confirm the change in the regime type, Freedom House and Voice & Accountability (V&A) Scores were used. The findings put forward that during the first years of the 1990s Yeltsin had to share his power with oligarchs and *the family* by adopting a more pro-western and pro-democracy stance while Putin did not share his power, thanks to his strong state understanding in line with international conjuncture. It is determined that the powers embedded in the constitution together with the political background of the president paved the way for establishing a more authoritarian regime during Putin period.

**Keywords:** Presidential Power, Political Regime, Russian Federation, Authoritarianism

\* This article is an improved version of a study presented in 'European Consortium for Political Research (ECPR) General Conference' in Hamburg (Germany) on 22-25 August 2018. The author benefited from his Ph.D. thesis titled "Democratic Experience in the Post-Soviet Russian Federation: Competitive Authoritarianism" at Institute of Social Science at Marmara University.

\*\* Kirklareli University, Department of International Relations, Email:adnan.seyaz@klu.edu.tr

## Öz

Bu çalışmanın amacı 1993 yılından bugüne Rus başkanlık iktidarının siyasal rejim üzerine olan etkisini karşılaştırmalı bir şekilde analiz etmektir. Yeltsin (1993-1999) ve Putin (2000-halen görevde) dönemleri öncelikle anayasada belirtilen başkanın yetkileri çerçevesinde analiz edilmiştir. Shugart ve Carey'in (1992) Duverger'e (1980) referansla önerdiği gibi başkanlık sisteminin ortaya çıkışı, parlamento ve elitler arasında başkanın sahip olduğu destek incelenmiştir. Yanı sıra, özellikle başkanın siyasal kariyeri ile birlikte değerlendirildiğinde önem kazanan başkanın kamuoyu desteği de rejimin devamlılığı çerçevesinde dikkate alınmıştır. Rejim tipindeki değişimi teyit etmek için Freedom House ve Vocie & Accountability (V&A) değerlerinden yararlanılmıştır. Bulgular göstermektedir ki özellikle 90'ların ilk yıllarında Yeltsin, Batı ve demokrasi yanlısı bir duruş benimseyerek iktidarı oligarklar ve *aile* ile paylaşmak zorunda kalmıştır. Putin ise uluslararası konjonktürden de yararlanarak güçlü devlet anlayışı çerçevesinde iktidarını paylaşmamıştır. Anayasada yer alan yetkiler başkanın siyasal kariyeri ile birlikte ele alındığında Putin döneminde daha otoriter bir rejim oluşumunu kolaylaştırdığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Başkanlık İktidarı, Siyasal Rejim, Rusya Federasyonu, Otoriterleşme

## 1. Introduction

The end of the communist regimes by the end of the Cold War gave way to the proliferation of the regimes in transition. As a result of the so-called third wave democratization (Huntington, 1993, pp. 13-25), although some preferred to call this phase as a new wave, political scientists found themselves in front of many cases of transition from authoritarian rule to democratic systems. Since the former communist system was a closed one for almost seventy years, these transitional regimes did not have experience in many realms, such as a multiparty system in politics and a free-market system in the economy. Thus, these post-communist regimes had to make their choice among institutions, constitutions, electoral systems, and other structural components. The determination of these components is vital for the country's path towards a more democratic or perhaps more authoritarian rule.

There is no doubt that the preference of these transitional governments affected the types of new regimes that have emerged within a few years in the 1990s. However, the establishment of a political regime is not only a decision to make, rather it is a process to experience. That is why, after more than a quarter of a century today, some claim that some of the transitional regimes emerged after the dissolution of the USSR are not still transitional regimes. Because they evolved into new regime types: democracies with adjectives or authoritarian regimes with adjectives. (Collier & Levitsky, 1997, pp. 430-451) One of the most well-known concepts for this regime type is competitive authoritarianism that is frequently used for the Russian political system since the beginning of the post-soviet era. (Levitsky & Way, 2010, p. 5) Although this argument was generally challenged by those who claim that competitive aspect of the regime is in a decrease, my main point in this study is to determine the basis of the system in terms of the semi-presidential system's effect on the type of the regime. By doing so, my target is to extend Shugart and Carey's analysis, which analyzed Russia's semi-presidential system in 1992, to Yeltsin and Putin years with a qualitative perspective. I claim that Russian presidents,

especially Putin in 2000s, benefited from the government system to stay in power and with the help of the global economic and political conditions directed the country to a more authoritarian one. In line with this objective, the origin of the Russian semi-presidential regime, which is accepted as associated with Boris Yeltsin, together with the constitutional powers of the president will be evaluated with reference to the presidential popularity. Scores of the institutions measuring political regimes will be given to confirm whether the expected change towards democratization in the regime matches with these findings. Since previous regimes had just left strong executives behind, a new government system established after the dissolution would be vital either in preventing authoritarianism or enabling it. In this context, the semi-presidential system of the Russian Federation will be scrutinized under the light of the Shugart and Carey's theoretical framework. This framework directs us to consider the Russian semi-presidential system in terms of government formation and dismissal, dissolution of the legislature, term limits of the president, veto powers, the formation of the domestic and foreign policy, the position of the prime minister and appointments to the key positions in the bureaucracy. (Shugart & Carey, 1992, pp. 18-27) The degree of presidential support among the elite and in the parliament, together with the presidential popularity among the general public, will be taken under consideration for both Yeltsin and Putin periods.

In the first section, I will try to explain post-soviet transitional regimes' dilemma to decide on their form of government. By revealing the deficiencies of the presidential system in the democratization process I will provide the reader a better understanding of the political regime in the post-soviet Russian Federation. In the second section, I will analyze the post-Soviet process in accordance with the change in the presidency. Yeltsin period will be analyzed in terms of the creation of the semi-presidential system in the Russian Federation with its roots in the USSR. Constitutional powers of the president, government formation and dismissal of the legislature, term limits of the president and other elements indicated by Shugart and Carey will be revealed. Economic policies named *shock therapy*, business elites (oligarchs) and political parties will also be taken under consideration. In the section following Yeltsin period, I will examine the Putin period bearing in mind the constitutional changes, economic recovery and other political factors affecting the Russian semi-presidential system and political regime. Since institutions measuring political regimes might reach data especially beginning with the second part of the 1990s I will be able to refer them for this period in the complementary analysis section.

## **2. Presidential Power and Transitional Regimes**

The basic drive behind the preference of the semi-presidential system was to consolidate the newly established regime which would provide political and economic stability. It was a widely accepted phenomenon that post-authoritarian states were hostile to strong executive since they have recently defeated strong executives. That is why most political scientists determined the parliamentary form of government as the most appropriate one for post-authoritarian states. (Clark, 1998,

p. 621) The positive sides of the parliamentary system were accepted as a representation of different parts of the society through various political parties, the formation of coalitions which facilitates bringing small parties to the power and the existence of parliamentary ways to question the government. (Riggs, 1997, pp.265-259) In this way, it is believed that this system forms an obstacle to a possible return to authoritarianism.

As a bolstering analysis to this determination Linz states the deficiencies of the presidential systems in a democratic transition:

- a. Personalization of power: President is elected directly by the popular vote and s/he does not need parliamentary confidence to continue till the end of the term. Thus, just after the election and in a lame-duck situation the cost of ignoring the will of the people is highly possible.
- b. Zero-sum elections: Even if the president is elected with a percentage higher than fifty percent in the first round, the remaining will not be represented by the president.
- c. Dual legitimacy: There is always a possibility of a gridlock depending on the two representative bodies, parliament and presidency, both elected by a popular vote.
- d. Rigidity: Presidents are generally not allowed to run for the presidency after two terms. This will prevent a good president to continue to serve the country while strict measures to prevent impeachment prevents people to remove a president from his post in case of his/her ignorance of the people's will. (Linz, 1990, pp. 51-69)

Horowitz, however, criticized Linz on the grounds that he took only Latin American cases under consideration and ignored the positive role of presidential systems in divided societies. (Horowitz, 1990, pp. 73-79) In this sense, we should note that less developed countries that do not have nationally oriented strong political parties prefer to adopt presidential systems since they have no experience of parliamentary politics. (Shugart, 1999, pp. 53-88) Nevertheless, this does not mean that all presidential systems give rise to authoritarian polities. According to Beliaev, who analyzed twenty-two post-communist countries, the presidential systems' effect on the regime is not a uni-dimensional one. In his views, presidents can serve as an arbiter in the country, but also it is possible that a president patronizes the whole political process. If s/he prefers to serve as an arbiter among legislative and executive branches, then the process of democratization gets easier. However, if s/he prefers to dominate the political process through his/her legislative and non-legislative powers and patronize courts, then it negatively affects the process of democratization. (Beliaev, 2006, pp. 375-398) Chaisty argues that presidents may even act as prime ministers in parliamentary systems through using their powers on budget, cabinet management, and informal institutions. (Chaisty, Cheeseman & Power, 2014, pp. 72-94) Thus, it seems that the debate on the effect of the presidential systems on political regimes' democratization process is an endless one depending on the policies of the person in this post.



Political elites in these transitional regimes, either through delicate calculations or as a result of bitter experiences, found the basics of the western parliamentary democracies too problematic without the fundamental necessities embedded in the society. However, data out of a survey put forward that four out of thirty-one stable democracies between 1967-1992 had presidential forms of government and twenty-four out of forty-six unstable democracies also had presidential forms of government. (Mainwaring, 1993, pp. 205-207) Thus, presidential systems can be seen as a way of creating a stable political rule, but the deficiencies of this system will always stay in front of the researcher as undemocratic peculiarities.

As a mixed form of these two government systems, the semi-presidential system combines key peculiarities of presidential and parliamentary systems. As Maurice Duverger (1980) clarified, a government system is semi-presidential if the president is popularly elected and has quite considerable powers along with a prime minister and ministers that have executive powers and can be dismissed by the parliamentary vote of no-confidence. Thus, dual control of the president and parliament on the government emerges as the distinctive feature of this system. (Fish, 2005, p. 195) Depending on this definition of the semi-presidential system it might be claimed that the parliament, through scrutinizing the policies of the government and using the threat of a vote of no-confidence, may prevent the risk of the arrogant rule of an elected president. (Stacey & Choudhry, 2014, pp. 5-6) However, like all government systems, the semi-presidential system differs among countries. The striking point here is whether the president has parliamentary support. In case the president, either through his/her political party or as a result of an informal coalition of parties, has the support of a majority of the parliamentarians, then check and balance mechanism may lose its functionality.

M. Steven Fish states in his analysis of post-communist countries that nine out of twenty-seven countries have parliamentary systems, another nine have semi-presidential systems and remaining countries have a presidential system of government.<sup>1</sup> (Fish, 2005, p. 197) Thus, these countries provide a wide range of examples to analyze the effect of the presidential power on the political regime. However, Fish himself states that there is a huge difference in terms of open politics among four countries with a semi-presidential system including the first years of the Russian Federation (RF). (Fish, 2005, p. 198) Nevertheless, there are no clues for the consolidation of the full democratic regime in eight countries with the presidential system while eight out of nine regimes with the parliamentary system have a noteworthy level of democratic features. Thus, the effect of a presidential or semi-presidential system on a political regime necessitates explanation and further research on each case. In this study, I will follow Shugart and Carey's analysis, with reference to Duverger (1980), of

---

1 **Parliamentarian Regimes:** Albania, Estonia, Latvia, Czechia, Hungary, Slovakia (till 1999), Bulgaria, Macedonia, Slovenia.

**Semi-presidential Regimes:** Croatia, Kazakhstan, Lithuania, Moldova, Mongolia, Poland, Romania, Russia (since October 1993), Ukraine.

**Presidential Regimes:** Belorussia, Turkmenistan, Uzbekistan, Azerbaijan, Tajikistan, Kyrgyzstan, Georgia, Armenia.

the presidential system. They take the bases of a presidential power under consideration and determine three main elements in the establishment of it: *the constitution of the country, the origin of the presidency and the degree of presidential support in parliament and among the elite*. By extending these three criteria to four, by adding *presidential popularity among the general public*, I target discovering Russia's semi-presidential system by applying these four criteria to the Russian case. My study is going to analyze Yeltsin and Putin's periods from a comparative perspective by trying to discover these four criteria for each period. By doing this, I will try to reveal the Russian government system's effect on the Russian political regime's move towards more democratic or authoritarian polity through the personal choices of these two presidents.

### **3. Presidential Power and The Case of Russian Federation**

The Post-Soviet Russian Federation did not only experience a transfer from authoritarian politics to a democratic one but also experienced a transfer from a planned to a free-market economy. As Claus Offe pointed out this was not the case for the western experience of the beginning of the free-market economy. (Offe & Adler, 1992, p. 881) That is why post-Soviet experience is a unique one in this sense. It was inevitable that economic decisions taken by political leaders affected the whole country in all segments. Thus, the popularity of the leaders depended on the responsibility they carry on. Perhaps, that is why, Yeltsin changed his prime minister many times but he himself stayed in power as a figure over the political turmoil. However, as the president, he had the sole responsibility. Together with the inauguration of Putin with the new millennium, recovery in the Russian economy accompanied the president's populist policies based on the need for nationalization of key economic sectors and strong state understanding. (Sakwa, 2008, p. 888)

The government system of Russia in 1993 constitution is a semi-presidential one that has both presidential and parliamentary characteristics, but the system generally has been called as super-presidential due to the powerful and the unique status of the president. (White, 2011, p. 71) The Russian President is the head of the state, the guarantor of the constitution, commander in chief of the armed forces and s/he is the only person to determine the country's domestic and foreign policy. Until 2008 changes under Putin the term for office was 4 years and s/he was allowed to serve only for two consecutive terms (Article 80, 81 and 87). Yeltsin's legislative and non-legislative powers, which will be given points to evaluate the system according to Shugart and Carey's study (Shugart & Carey, 1992), are as the following. The president;

- a. Has the power to issue a decree that is binding throughout the Russian Federation (Article 90),
- b. Has the right to declare a state of emergency throughout Russia or in specific localities (Article 90),

- c. Has the right to veto parliamentary legislation while both chambers of the parliament should vote by a two-thirds majority in order to override president's veto (Article 107),
- d. Appoints prime minister with the consent of the Duma (Article 83), but in case of the rejection of the pm by the state Duma for three times, the president dissolves the Duma and call for elections. (Article 111)
- e. May dismiss the prime minister or any member of the government while the parliament has no power to question the government. In case of a second no-confidence on government by Duma, the president may dissolve the State Duma. (Article 117)
- f. Nominates the chairman of the central bank, the procurator general, the members of the constitutional court, Supreme Court, the Court of Arbitration subject to parliamentary review (Article 83 and 84).
- g. Is empowered to appoint 'authorized representatives' to Russia's regions and localities (Article 83 and 85).<sup>2</sup>
- h. Cannot be impeached due to the extremely hard measures. The only offenses to impeach the president is 'high treason or the commission of another grave crime' (Article 93).

As it is seen the political system in Russia is a different one from both pure *parliamentarian* and *presidential* systems. Although it is generally presented as a precaution to prevent the president from becoming a one-man in the country, the arrangements of a hybrid regime like in Russia strengthen the president's power and create much more guarantee to maintain his/her power especially when the ruling party has the majority in the parliament.<sup>3</sup> Clark states that there are two more government forms in addition to parliamentary and presidential ones according to Shugart and Carey's study. Generally stated as subcategories of semi-presidential system, a *premier-presidential system* is one in which the president is elected by popular vote, possesses considerable power and also there exists a premier and a cabinet subject to confidence in the assembly. The cabinet formation is divided between the parliament and the president. However, Russia's regime after 1993 was a *president-parliamentary system* which is described by the popular election of the president, appointment and dismissal of the cabinet ministers by the president, cabinet ministers' need for parliamentary confidence and the president's power to dismiss the parliament. (Clark, 1998, pp. 631-633) Since s/he has

---

2 This act complicated the status of regional parliaments and the issue of election of governors and mayors. In the following years, the Putin administration terminated the election of the governors and replaced it with the appointed governors. This became one of the most criticized move increasing authoritarianism in the country.

3 In a pure presidential regime, president names and dismisses the cabinet and its members with no need for approval by the parliament (4 points acc. to. Shugart and Carey). In a pure parliamentary system, government is formed by political parties in the parliament, and parliament as a whole has options to censure, question and dismiss the government while the president's power to dismiss the parliament is highly restricted (if there is such a post, it may be a symbolic one).

the power to dismiss the parliament, the president may ignore the parliament in case of an opposition majority. This is the experience in the Russian case during the Yeltsin era. Although a strong opposition party did not have an overwhelming majority in the state Duma, the parties of power could not get even the highest number of votes and opposition parties as a whole had the majority which is even used to resist the appointment of a prime minister at the end of the nineties. Nevertheless, keeping in mind the powers of the president stated above, Yeltsin was able to keep the prime minister responsible for economic or political deterioration and stay in power without as long as his term allowed him. That is why, especially when the pro-president parties had parliamentary majority like in Putin's terms, the Russian semi-presidential system came to be called as super presidential one.

### **3.1. Yeltsin Period, 1991-1999**

A strong argument claims that it was not possible to make the people absorb difficult decisions in a parliamentary system depending on the possible popular resistance due to simultaneous political and economic transformation. (Medvedev, 2000, pp. 25-28) Boris Yeltsin, the first president of the Russian Federation, forced the system even before the dissolution of the USSR in order to create a presidential system in the Russian Soviet Federative Socialist Republic (RSFSR). Thus, the origin of the semi-presidential system in the Russian Federation (RF) depends on the political environment to detract the RSFSR from the Soviet Union and gain legitimacy through popular vote in comparison to the Supreme Soviet. The purpose of transferring the planned economy to a free-market economy came just after this purpose. One should not forget the reality that Yeltsin was one of the forerunners of the Soviet system before the dissolution. This means although he based his argument on a democratic transition, benefits from liberalizing the Russian economy would belong to the forerunners of the system. (Medvedev, 2000, pp. 174-187) Thus, it is not possible to be sure about Yeltsin's intentions especially in case of the popular resistance to the hard *shock therapy* decisions.

The government system of the RF is semi-presidential one which was proposed by Sartori and Pasquino to transitional societies due to its institutional flexibility. (Sartori, 1994, p. 137) Their claim was that transitional societies which harbor many problems in their structure can only be managed and transferred to a democratic society through a flexible institutional system. Yeltsin, in this sense, gave importance to economic reform before the USSR's dissolution and postponed political ones, thus gained the support of the Congress of the Peoples' Deputies and the Supreme Soviet. (McFaul & Markov, 1993, p. 146) He also postponed 1991 elections because of a communist threat. In this semi-presidential system until October 1993, the president determined the prime minister (pm), but the pm was responsible to the parliament while parliament could check the government and the president. Parliament could cancel presidential decrees; however, the president could not dissolve the parliament. (Huskey, 1996, p. 455) Nevertheless, Yeltsin has achieved to take the power from parliament to rule the country with presidential decrees for a one-year period since November 1991. The end of this one-year period would signal the beginning of a constitutional crisis that would give way

to the bombing of the White House (Government Building of Russian Federation – *Dom Pravitelstva Rossiiskoi Federatsii*) and later the referendum for the 1993 constitution.

Experience of Russian politics in the 1990s reveals that the threat of a communist return, the need for compensating the popular resistance to shock therapy decisions created the bases for the origin of the presidential system. A striking detail is that this system of government became possible only in case of cooperation among democrats and conservatives. That is why the 1993 constitution which was drafted by Yeltsin's own team should be analyzed in terms of its government system. (Russian Constitution, 1993) It seems that Yeltsin, with the experience of the constitutional crisis in 1993, added the necessary prescriptions to the new constitution in order to break the power of the parliament. As stated by Shugart and Carey, the empowerment of the president at such a level provides the president with a mature position to exercise explicit control over the government in the policy-making process. (Shugart & Carey, 1992, pp. 55-75) As a result, the government might only serve by implementing the policy dictated by the president. This was the case during the 90s and in case the prime minister stood against the presidents Yeltsin removed them from the office. What is striking at this point is that Putin almost did not need to take this step considering two decades of his presidency.

The cooperation among democrats and conservatives was not indefinite and the composition of the Duma beginning with 1993 parliamentary elections did not empower Yeltsin's hand during the 1990s. This was a ripe condition for power-sharing among the president and the parliament. However, no power-sharing occurred, and Yeltsin dismissed the prime minister six times until he stepped down. Even during a short period of time between 1998 and 1999, five different prime ministers were dismissed. This was a move to empower Yeltsin himself. His power to dismiss the parliament in case of two no-confidence votes within three months prevented the parliament from resisting. (Stacey & Choudhry, 2014, p. 5) There is no doubt that these acts damaged both the democratic transition period and economic recovery in Russia. The system would reach the expected support level in parliament only with Putin's term. Thus, the degree of support in parliament and among elite, as the second base of the presidential system, remained limited in the 90s. Yeltsin could rule only by depending on the constitutional arrangements which gave him the power to ignore the parliament. Yeltsin's target was to catch most of the people through staying over the political parties since he had the necessary powers to rule. However, pro-Yeltsin parties had always been known by the people and their popularity never reached the majority of the people: Russia's Choice could get only 14,5 % of votes in 1993, Our Home is Russia got 10,1 % in 1995 and Unity got 23,3 % in 1999. (Russia Votes Website, Duma Elections 1993-2003)

These percentages of votes meant that, since pro-Yeltsin parties never surpassed the Communist Party of the RF and nationalist and conservative parties followed them in the elections. Pro-Yeltsin parties could not get the necessary majority in the parliament. Even Duma could resist Yeltsin's prime minister proposal and force him to change his PM candidate at the end of the decade. He could not resist to the parliament when it was clear that his public popularity was in sharp decrease since the

1996 elections. So, he dismissed Yegor Gaidar when it was clear that the parliament would give a vote of no confidence. (Jamestown Foundation Monitor, 1999) This prevented Yeltsin from moving together with the Duma while ruling the country. Moreover, parliamentary elections have always been the forerunner of the presidential elections in Russia since it has been held one year before the presidential elections. As a result, the parliamentary elections were seen as rehearsal and this forced Yeltsin to take necessary measures in order to stay in power. (Myagkov & Ordeshook, 1999, p. 73) The most well-known example of this is the 1996 presidential elections for which Yeltsin declared his candidacy when his popularity was almost 5% just 6 months ahead of the elections. The explanation of his success of 54% of the votes in the second round of presidential election depends on the cooperation with oligarchs. Since Yeltsin never had a consolidated presidential system, which means having sufficient support in parliament, he ruled the country depending on his personal ties with the oligarchs and the “family” (Yeltsin’s close circle including his daughter Tatyana, oligarch Boris Berezovski, Roman Abramovich and Valentin Yumashev). The threat of ending Yegor Gaidar’s duty as the pm as a result of vote of no confidence in the parliament pushed Yeltsin to take him from this duty and take such frequent steps by the end of his period.

Presidential popularity among the public, in this sense, got important and was created through several means. The highest number of votes was close to 25 % for pro-Yeltsin political parties in parliamentary elections and he got only 35 % of votes in the first round of presidential elections in 1996. His presidency was guaranteed only with the second round as a result of almost 3 billion dollars’ campaign directed by oligarchs’ cooperation called *Davos Pact*. (Rakhmanova, 2016, p. 34) The support of the western countries depending on the communist threat by the Communist Party of the Russian Federation (the CPRF) and the loans from the same countries for providing necessary bases for shock therapy policies created a pro-Yeltsin atmosphere in the west, too. Thus, the low degree of popularity in public increased the cost of the victory for Yeltsin and prevented him from moving independently of these forces as compared to the Putin period in the 2000s. Thus, Yeltsin’s constitutional powers enabled him to ignore the parliament and provided the option to cooperate with the oligarchs in order to stay in power. This move pulled the Russian regime to further authoritarianism by gathering power in the hands of the president rather than reaching a compromise with the parliament. The key policies to reach this target was to create public consent and increase presidential public popularity. This happened through the support of the oligarchs and the family in the 1990s. On the contrary, Putin would be able to suppress the power of the oligarchs thanks to many international (such as economic amelioration in developing countries) and domestic factors (the use of the state success in the second Chechen war).

The following period, although the same constitution was in practice at least until 2008 constitutional changes, however, witnessed a stronger president in practice depending on many variables explained in the next section.

### 3.2. Putin Period, 2000-2019

The origin of the semi-presidential system did not change within almost a quarter of a century in the Russian Federation. Although the system remained the same since Yeltsin proposed Putin instead of himself at the end of 1999, Putin's presidential power emerged as much less dependent on the support of the West, the Russian oligarchs, and western loans.

As Putin reshaped political life in the country, industries depending on the underground resources such as oil and natural gas came to be the most important sectors encouraged by the state. Rising oil prices gave way to increasing government budget which empowered the hands of the state against Russian oligarchs who were seen as potential economic and political rivals.<sup>4</sup> In this way, the base of the presidential power came to be dependent on the forced cooperation of the oligarchs with the president in the 2000s. Russian oligarchs were given the chance of continuing with their business as long as they cooperated with the government and political leaders. (Szakonyi, 2017). Accordingly, Putin defined the Soviet period as a dead-end referring to the closed political and economic system and bolstered the free-market economy as the only way. Russia did not have any other way than development under free-market conditions and there was no time for political turmoil, economic breakdown, and radical reforms:

Russia has exceeded its limit for political and socio-economic upheavals, cataclysms and radical reforms. Our people and our country will not withstand a new radical break-up, be it under communist, national-patriotic, or radical-liberal slogans. What is needed are "evolutionary, gradual and prudent methods". (Schwarz, 2000, p. 2)

Putin's target is to reach a system which is neither closed system of Soviets nor a democratic one as defined in western political science books. His system is going to accept Russia in her own conditions and will be based on *strong state* and *national ideology, patriotism, belief in Russia's greatness and social solidarity*. Thus, it was aimed to give the necessary confidence to the public for a stable economic and political process that would mean benefit for all Russian citizens. As a response to the question about his optimism on the future of Russia's democratic system, Putin replies as the following:

History proves that all dictatorships, all authoritarian forms of government are transient. Only democratic systems are not transient. Whatever the shortcomings, mankind has not devised anything superior. (The Globalist, 2000)

Thus, Putin believed that the Russian political regime would be a democratic one with a super-presidential system in accordance with his political vision. However, his high public popularity

---

4 For instance, these numbers are explanatory for rising oil prices: 1999 (17,44 \$/barrel), 2000 (27,64 \$/ barrel), 2004 (36,05 \$/ barrel), 2005 (50,59 \$/ barrel), 2010 (77,38 \$/ barrel), 2013 (105,87 \$/ barrel). On the other hand, World oil prices decreased just after the annexation of the Crimean Peninsula: 2014 (96,29 \$/ barrel), 2015 (49,49 \$/ barrel), 2016 (40,68 \$/ barrel). "Average annual OPEC crude oil price from 1960 to 2017 (in U.S. dollars per barrel)", Statista <https://www.statista.com/statistics/262858/change-in-opec-crude-oil-prices-since-1960/> Accessed on 30.09.2017.



depending on the good economic developments, the success of the United Russia as the party of power, his endeavor to suppress oppositionist oligarchs combined with his political vision damaged the transition to a democratic regime. (Gelman, 2014, pp. 504-511) That is why, in line with Putin's vision, there emerged a concept in 2006 to define the Russian system: *sovereign democracy*. Defined by Kremlin ideologue Vladislav Surkov, sovereign democracy is:

“A form of the political life of society, under which the authorities, their organs, and actions are selected, formed, and directed exclusively by the Russian nation in all its variety and completeness so that all citizens, social groups, and peoples comprising it achieve material well-being, freedom and justice.” (Surkov, 2009, p. 12)

The main argument here, according to Surkov, is that Russian democracy has its roots in czarism, socialism, and oligarchy and it is vital not to lose sovereignty while obtaining features of a democratic system. To do that, this system differs from others with intellectual leadership, unified elites, a national free-market economy, and capacity to defend herself. (Surkov, 2009, pp. 9-16) But, it is clear that Surkov's arguments substantially embraced by Putin administration are deeply contradictory to western liberal democratic values. That is why the Russian regime, defined as sovereign democracy by Russian intellectuals and political leaders, is labeled as competitive authoritarian when analyzed in comparison with liberal democratic values. (Levitsky & Way, 2010, pp. 181-235)

One of the most significant aspects of the base of the presidential power in RF with Putin came to be known as the political party of power. The bases of the United Russia, which became the party of power together with Putin was founded when it was certain that Yeltsin would not be chosen once more and the coming president would need new means of support. Established under the guidance of oligarch Berezovsky, *the Unity* later became *the United Russia* and began to be organized in all small towns of the country. Youth organizations of the party were also strongly supported and benefited from all state privileges. (Robertson, 2011, pp. 194-196) Thus, the support in the parliament and within the society organized through these means.

As it was clear at the beginning of the semi-presidential system in Russia, the legitimacy of the system is created through the popular election of the president in accordance with the 1993 constitution. Since this factor is strengthened by a party of power, controlled media, the power vertical in many aspects of the state system, the percentage of the vote for the presidency highly increased especially in the March 2018 elections.<sup>5</sup> Thus, the legitimacy of the democratic system in Russia depended on the only figure in the presidency. (Fish, 2005, p. 224) This matching of the future of the country to the only political figure was made possible thanks to the semi-presidential government system that did not limit Putin in the total number of terms of presidency to be elected. However, as Walker pointed out long before, when the popularity of the president decreased, support for

---

5 **The percentage of vote for the United Russia in Duma Elections:** 2003 (%49.3), 2007 (%64.3), 2011 (%49.3), 2016 (%54.3); **Percentage of vote for the winner in presidential elections:** 2000 (%52.9), 2004 (%71.3), 2008 (%70.3), 2012 (%63.6), 2018 (%76.6).



democracy would also decrease as happened in the last years of the Yeltsin period. (Walker, 1994, p. 119) The beginning of the Putin era had depended on such a background.

Except 2008 arrangements that brought two years increase for terms of office, Putin has almost the same constitutional background by the end of 2019. It means the formal base of the semi-presidential system did not change. However, the origin of the presidency changed in the sense that many significant factors created necessary bases for a de facto stronger semi-presidential system:

- a. Economic development based on the export of underground sources,
- b. Increase in oil and gas prices beginning with the new millennium,
- c. Strong party organization of the United Russia which prevented Duma from being a parliament to oppose the government, (Ivanov, 2008, as cited in Levitsky & Way, p. 197)
- d. The creation of seven regions over 89 units of the RF and appointment of *polpred* (polnomochennyi predstavitel' presidenta: plenipotentiary representative of the president), (Petrov, 2002)
- e. The prevention of regional parties from entering national elections, (Remington, 2008, pp. 974-975)
- f. Appropriate international conjuncture such as 9/11 process and interventions in Afghanistan (2001) and Iraq (2003).

All of these developments contributed to Putin's popularity in Russia, however, his team did not confine itself to these developments. In order to increase presidential popularity among the general public, Putin administration trusted public opinion polls and shaped their policies in line with these results. Public opinion polls received from Levada Analytical Center and some others provided approval ratings since the 1990s.<sup>6</sup> Even, Petrov et al. claimed that the concept of *reitingokratiya* (ratingocracy) is used referring to this system in Russia. (Petrov, Lipman & Hale, 2014, p. 5) Presidency, for instance, could delay pension reform or benefit from the positive effect of the annexation of the Crimean Peninsula by equalizing the will of the people with one person. In this way, the president presented as an almighty figure which contributed to the increasing popularity. However, it is a side effect that any decrease in the president's popularity will also mean decreasing belief in democracy. In fact, this was a two-sided phenomenon creating contradictory results in both periods. For instance, according to research conducted by the Levada Analytical Center, Russian public opinion has never requested a western-style democracy. Especially after they matched economic collapse with the democratization process in the 1990s Russian public opinion always preferred either a unique system based on national traditions or a Soviet-style regime with some democratic features. While this option was preferred more than 40% of the people, almost 30% preferred the incumbent regime and

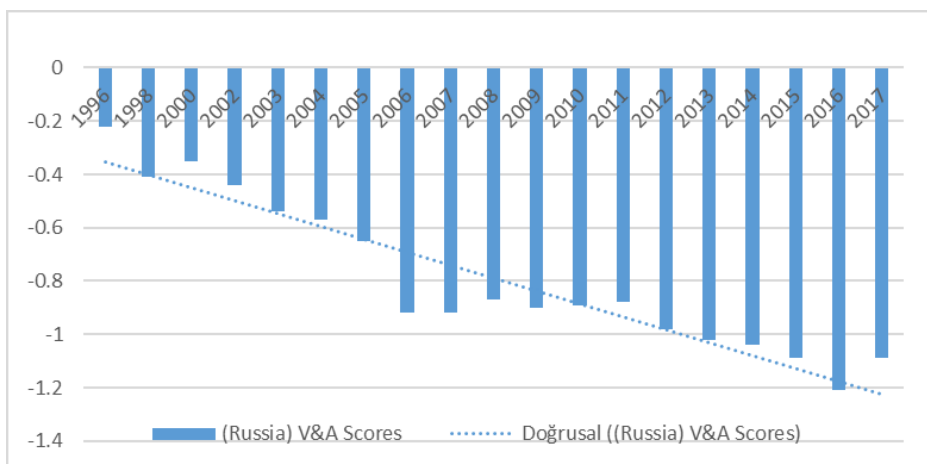
---

<sup>6</sup> For detailed information about approval ratings of Vladimir Putin on monthly base since 2010, please visit: <http://www.levada.ru/en/> Access date: 11.10.2019

only less than this amount supported a western-style democratic regime in Russia. (Russia Votes Website, 2019) Consequently, incumbent president, as happened at the end of the 1990s and since the second term of Putin in office, might have felt free to stand against liberal democratic values. The semi-presidential system with a de facto strong president became fully consolidated and the regime's move towards a more authoritarian period became indispensable under these circumstances.

Inevitably, the semi-presidential system in Russia provided necessary bases to both Yeltsin and Putin for establishing a stronger executive in the country. The legislature, even in the 90s when the pro-president parties did not have a majority, could not stand against Yeltsin due to the dismissal power of the president. There was limited opposition to the proposed prime minister in the parliament. Moreover, during the Putin period when the United Russia and other pro-president parties have a majority in the legislature, the semi-presidential system lacked a government to balance the executive power of the president. (Stacey & Choudhry, 2014, p. 7) Thus, the Russian government system came to be functioning effectively as a presidential system that is even called by many scholars as super-presidential. (Ishiyama & Kennedy, 2001, pp. 1177-1191) As a result, Yeltsin, with a more slippery base under his administration, could not dominate the state system despite the support of pro-Yeltsin oligarchs. However, Putin achieved to create necessary structure including economic, political and social aspects in accordance with the international conjuncture. Thus, the political regime of the Russian Federation moved from a more democratic to a more authoritarian one as indices prove it. The political system gained its legitimacy from the cooperation of the United Russia and other systemic political parties both in presidential elections and parliamentary voting. Although it seems more democratic than Yeltsin's cooperation with the oligarchs, the classification of the political regime moved from illiberal democracy (Zakaria, 1997) to competitive authoritarianism (Levitsky & Way, 2010) within this time period depending on the practices of Putin administration.

**Graphic 1:** Russian Federation voice and accountability scores, 1996-2017



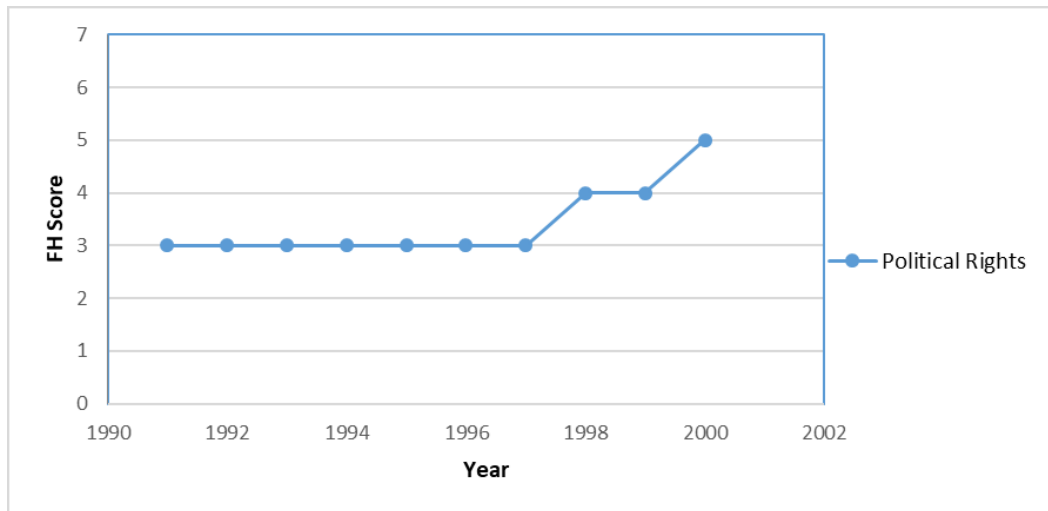
**Source:** The Global Economy, [https://www.theglobaleconomy.com/Russia/wb\\_voice\\_accountability/](https://www.theglobaleconomy.com/Russia/wb_voice_accountability/) Access date: 11.10.2019.

Along with Freedom House, whose ratings are widely respected in the world, Voice and Accountability (V&A) ratings are well-known with an inclusive dataset used in her analysis. V&A, developed by Kaufmann, Kraay, and Mastruzzi in 2003 uses data from organizations such as the Economist Intelligence Unit, Freedom House, Human Rights Database, Political Risk Services, World Markets Online Database, and Reporters without Borders and scores openness in political regimes between - 2,5 (least open) and +2,5 (most open). (Kaufmann, Kraay & Mastruzzi, 2011, pp. 220-246) Russia could be scored in 1996, 1998, 2000 and for the following years due to the dataset V&A might reach. Thus, the footprints of openness in the Russian political regime may be found in V&A scores.

The change in government understanding from Yeltsin to Putin, suppression of the oligarchs just after Putin's inauguration, the usage of ending Chechen war as a victory, authoritarian responses to the terrorist attacks in 2004-2005 and deterioration after 2011-2012 protests are seen as critical points in Russian regimes move towards a more authoritarian structure. All these could be realized in a vicious circle of the creation of legitimacy through election of the president, separate survival powers of both legislative and executive branches in the Russian constitutional system, and lastly, president's populist policies which once again create legitimacy till the next elections. It is important to note here that separate survival gives the president necessary constitutional and legitimate base to act for his/her term of office and deny the oppositions' requests. (Shugart & Carey, 1992)

#### **4. Complementary Analysis**

The change in the Russian polity towards a more authoritarian one inevitably reflected the indices of international institutions that are working to identify the status of world countries. Thus, as Freedom House scores reveal, the post-Soviet period in Russia began with a stable process that included an embedded search for establishing a democratic regime. Search for a democratic regime at that time, especially looking back from now, was a result of the international conjuncture and atmosphere which was dominated by liberal democracy. The liberal democracy was indicated as the only way as a political regime that would bring well-being to all. Since Yeltsin preferred economic transformation before political reform, as Linz and Stepan noted, both economy and democracy weakened. (Linz & Stepan, 1996, p. 367) The end of the 1991-1993 period, especially after the 1996 presidential elections which signaled the end of the Yeltsin era with the next elections, clarified a deterioration in Russia's status in indices. Political rights in Russia followed a path of 3 points (1 as the most free-7 as the least free) till 1997 and civil rights followed a path of 4 points till 1998. Following years in Russia experienced a war among bankers, a political struggle among those who wanted to succeed Yeltsin. That is why the president (the family) adopted a firm stance against the opposition in the country.

**Graphic 2:** The USSR and Russian Federation FH political rights score, 1991-2000

**Source:** Freedom House Annual Scores: [www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org)

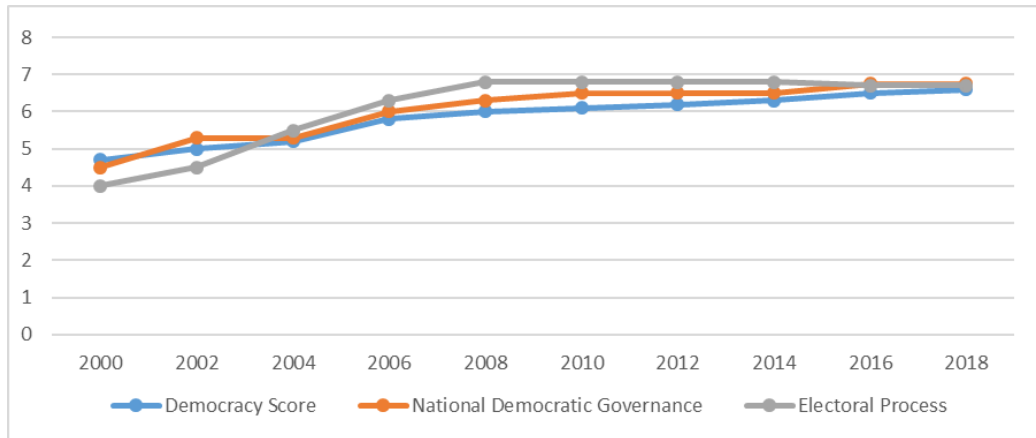
One must keep in mind that the breaking point here is the year when Yeltsin's popularity crashed with %5 just a few months before the 1996 presidential election. The cooperation with oligarchs could only postpone Yeltsin's authoritarian reply for 2 years and together with the year 1997, Russia moved to worse scores due to political turmoil of the Chechen crisis and succession problem. (Strategic Survey, 1999, pp. 119-120)

The Putin period comparing with Yeltsin gained high support in public reflected in an increased percentage of votes accompanied by the economic recovery. An increase in the well-being of the people directed voters to believe in Russia's return to the international arena as a great power. But, in order to achieve all these targets, Putin needed an increase and also stability in public support which meant an increasing emphasis on patriotism, Russia's greatness, traditionalism and the glorification of local in comparison to the global. However, when the president based his policies on these parameters and promoted them, it meant a deterioration in Russia's scores in terms of establishing a stable democracy. (Person, 2017, pp. 45-47.) As expected, this deterioration reflected not only on political rights and civil rights but also caused a roll-back in the local politics of Russia. (The EIU Russia Country Report, 2017)

Ishiyama and Velten's research on the factors that affect the political regime (Ishiyama & Velten, 1998), together with Graphic 2 showing also the electoral process in Russia, reminds us of the existence of many other factors determining the regime of a country. Electoral process of the Russian Federation has the worst deteriorating path comparing other scores included in the graphic above. Thus, it will not be wrong to say that these factors effective on the regime, due to the political vision of the Russian leadership, created a vicious circle and inevitably negatively affected the country's

regime.<sup>7</sup> Although many factors are also influential in a country's regime (Kakhishvili, 2013), I tried to differentiate those of the semi-presidential system.

**Graphic 3: Nations in Transit Scores in Putin Period, 2000-2018**



**Source:** Pavel Luzin, "Report on Russia" [https://freedomhouse.org/sites/default/files/NiT2018\\_Russia.pdf](https://freedomhouse.org/sites/default/files/NiT2018_Russia.pdf)  
Access Date: 13.10.2019

## 5. Concluding Remarks

One of the most important findings out of this study is that if a country already has favorable conditions for democratization, then the presidential system may not be preferred in the first step. However, in the case of post-Soviet Russian Federation, a pro-democracy leader Boris Yeltsin felt forced to adopt the semi-presidential system to be able to conduct economic and political transformation. Accordingly, one cannot evaluate the Russian regime's last three decades without considering institutions inherited from Soviet Russia. It is also a necessity to examine Yeltsin and Putin's political career and their personal preferences related to their political positions. Although the government system may cause increasing authoritarianism in the country, this cannot be commented without considering the path that was followed.

As shown above, the findings put forward that theory and practice differ in each case study. In the case of the Russian Federation, the constitutional procedures of the 1993 constitution, whose drafting process dominated by Yeltsin's own team, provided the president with the ways of even denying the powers of the parliament through his powers. In addition, the personal qualifications converged with the international conjuncture enabled the president to dominate political life, especially

<sup>7</sup> For a detailed study that de-emphasizes the importance of presidential systems' effect on the regime, please see: J. Ishiyama and M. Velten, (1998) Presidential power and democratic development in post-communist politics, *Communist and Post-Communist Studies*, 31(3), 217-233.

after 2000, as a figure inevitable for the stable continuation of the political and economic life in the country.

The government system of a country is embedded in the constitution and deserves attention while examining the political regime. However, there is research indicates that the government system may not be in the first place in the determination of a country's regime. Ishiyama and Velten quantitatively analyzed the effect of the presidential system on the regime. They used the presidential power index and some other variables such as electoral systems and compared their results with the indices of democratization. Since they found the electoral system more effective on the regime, further research is necessary while identifying the bases of a political regime. However, in the case of post-Soviet Russian polity, it is clear that the government system enabled the president to lead the political life. Thanks to the majority in the Duma during 2000s, the president might change the electoral system, reorganize the administrative status of the regions, suppress the oligarchs and control the media by evoking super presidentialism to many scholars. The political background of both Russian presidents, together with the constitutional procedures, gave way to a more authoritarian polity in the Russian Federation.

## References

- (1999) Russia: Towards authoritarian reform?. Annual Review of World Affairs. *Strategic Survey*. 100(1), 119-133. <http://dx.doi.org/10.1080/045.972.39908461114>, (Access date: 05 May 2020).
- 1993 Russian Constitution (English). <http://www.constitution.ru/en/10003000-01.htm>, (Access date: 26 July 2018).
- 1993 Russian Constitution (Russian). <http://www.constitution.ru/index.htm>, (Access date: 26 July 2018).
- Average annual OPEC crude oil price from 1960 to 2017 (in U.S. dollars per barrel). Statista. <https://www.statista.com/statistics/262858/change-in-opec-crude-oil-prices-since-1960/>, (Access date: 30 September 2017).
- Beliaev, M. V. (2006). Presidential powers and consolidation of new post-communist democracies. *Comparative Political Studies*. 39(3),375-398.
- Chaisty, P., Cheeseman, N. & Power, T. (2014). Rethinking the 'presidential debate':Conceptualizing coalitional politics in crossregional perspective. *Democratization*. 21(1), 72-94.
- Clark, W. A. (1998). Presidential power and democratic stability under the Russian Constitution: A comparative analysis. *Presidential Systems Quarterly*. 28(3), 620-637.
- Collier, D. & Levitsky, S. (1997). Democracy with adjectives: Conceptual innovation in comparative research. *World Politics*. 49(3), 430-451.
- Duma elections 1993-2003. Russia votes. [http://www.russiavotes.org/duma/duma\\_elections\\_93-03.php](http://www.russiavotes.org/duma/duma_elections_93-03.php), (Access date: 19 June 2018).
- Duverger, M. (1980). A new political system model: Semi-presidential government. *European Journal of Political Research*. 8(2), 165-187.
- Fish, M. S. (2005). *Democracy Derailed in Russia: The Failure of Open Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gelman, V. (2014). The rise and decline of authoritarianism in Russia. *Demokratizatsya*. 22(4), 503-522.

- Horowitz, D. L. (1990). Comparing democratic systems. *Journal of Democracy* 1 (4), 73-79.
- Huntington, S. P. (1993). *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Huskey, E. (1996). Democracy and institutional design in Russia. *Demokratizatsiya*. 4(4), 453-473.
- Ishiyama, J. & Velten, M. (1998). Presidential power and democratic development in post-communist politics. *Communist and Post-Communist Studies*. 31(3), 217-233.
- Ishiyama, J. T. & Kennedy, R. (2001). Superpresidentialism and political party development in Russia, Ukraine, Armenia and Kyrgyzstan. *Europe-Asia Studies*. 53(8), 1177-1191.
- Kakhishvili, L. (2013). Explaining democratic development in post-communist countries. <https://www.e-ir.info/2013/04/08/explaining-democratic-developments-in-post-communist-countries/>, (Access date: 13 October 2019)
- Kaufmann, D., Kraay, A. & Mastruzzi, M. (2011). The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues. *Hague Journal on the Rule of Law*. 3(2), 220-246. doi:10.1017/S187.640.4511200046
- Levitsky, S. & Way, L. A. (2010). *Competitive Authoritarianism: Hybrid Regimes After the Cold War*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Linz, J. & Stepan, A. (1996). *Problems of Democratic Transition and Consolidation: Southern Europe, South America, and Post-Communist Europe*. London: The Johns Hopkins University Press.
- Linz, J. J. (1990). The perils of presidentialism. *Journal of Democracy*. 1(1), 51-69.
- Mainwaring, S. (1993). Presidentialism, multipartism and democracy: The difficult combination. *Comparative Political Studies*. 26 (2), 198-228.
- McFaul, M. & Markov, S. (1993). *The Troubled Birth of Russian Democracy: Parties, Personalities and Programs*. Stanford: Hoover Institution Press.
- Medvedev, R. (2000). *Post-Soviet Russia: A Journey Through the Yeltsin Era*. New York. Cambridge University Press.
- Myagkov, M. & Ordeshook, P. C. (1999). Changing Russia's electoral system: Assessing alternative forms of representation and elections. *Demokratizatsiya* 7(1), 73-92.
- Offe, C. & Adler, P. (1992). Capitalism by democratic design? Democratic theory facing the triple transition in East Central Europe. *Social Research*. 58(4), 865-892.
- Person, R. (2017). Balance of threat: The domestic insecurity of Vladimir Putin. *Journal of Eurasian Studies*. 8(1), 44-59.
- Petrov, N. (2002). Seven faces of Putin's Russia: Federal districts as the new level of state-territorial composition. *Security Dialogue (Sage Journals)*. 33(1), 3-91.
- Petrov, N., Lipman, M. & Hale, H. E. (2014). Three dilemmas of hybrid regime governance: Russia from Putin to Putin. *Post-Soviet Affairs*. 30(1), 1-26.
- Primakov drive said to be behind Berezovsky-Smolensky warrants. (8 April 1999) *Jamestown Foundation Monitor*. 5 (68) <https://jamestown.org/program/primakov-drive-said-to-be-behind-berezovsky-smolensky-warrants/>, (Access date: 09 October 2019).
- Putin Speaks. (2000, 27 March). *The Globalist*, <http://www.theglobalist.com/putin-speaks/>, (Access date: 16 August 2018).
- Rakhmanova, T. (2016). *Rus İktidarının Kalbinde: Putin İmparatorluğunu Sorgulama*. (R. Uzmen, Tran), Istanbul, Bilge Kültür Sanat.

- Remington, T. (2008). Patronage and party of power: President-parliament relations under Vladimir Putin. *Europe-Asia Studies*. 60(6), 959-987.
- Riggs, F. W. (1997). Presidentialism versus parliamentarism: Implications for representativeness and legitimacy. *International Political Science Review*. 18(3), 253-276.
- Robertson, G. B. (2011). *The Politics of Protest in Hybrid Regimes: Managing Dissent in Post-Communist Russia*. New York: Cambridge University Press.
- Russia: Country report. (2017). *The Economist Intelligence Unit*. <https://store.eiu.com/product/country-report/russia>, (Access date: 13 August 2018).
- Russia: National issues trend. *Russia Votes*, [http://www.russiavotes.org/national\\_issues/national\\_issues\\_trends.php#616](http://www.russiavotes.org/national_issues/national_issues_trends.php#616), (Access date: 07 October 2019).
- Sakwa, R. (2008). Putin's leadership: Character and consequences. *Europe-Asia Studies*. 60(6), 879-897.
- Sartori, G. (1994). *Comparative Constitutional Engineering: An Inquiry into Structures, Incentives, and Outcomes*. New York: New York University Press.
- Schwarz, P. (2000). The Transfer of power in Moscow: What it means for Russia's political trajectory. *WSWS*. (Access date: 8 January 2000).
- Shugart, M. S. & Carey, J. M. (1992). *Presidents and Assemblies: Constitutional Design and Electoral Dynamics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Shugart, M. S. (1999). Presidentialism, parliamentarism and the provision of collective goods in less developed countries. *Constitutional Political Economy*. 10(1), 53-88.
- Stacey, R. & Choudhry, S. (2014). Semi-presidential government in the post-authoritarian context. The center for constitutional transitions at NYU law. <https://www.constitutionaltransitions.org/wp-content/uploads/2017/05/Semi-Presidential-Government-in-the-Post-Authoritarian-Context.pdf>, (Access date: 24 January 2020).
- Surkov, V. (2009). Nationalization of the future: Paragraphs pro sovereign democracy. *Russian Studies in Philosophy* 47(4), 8-21.
- Szakonyi, D. (2017, 1 December). Why Russian oligarchs remain loyal to Putin (Op-Ed). *The Moscow Times*. <https://www.themoscowtimes.com/2017/12/01/centrifugal-forces-why-russian-oligarchs-remain-loyal-to-the-putin-government-op-ed-a59760> (Access date: 01 October 2019).
- Walker, E. (1994). Politics of blame and presidential powers in Russia's New Constitution. *East European Constitutional Review*. 2(4), 116-120.
- White, S. (2011). *Understanding Russian Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.



## “MÜZAKERECİ İLETİŞİMİ”: 2019 YILI İSTANBUL BOĞAZ KÖPRÜLERİNDEKİ İNTİHAR GİRİŞİMLERİNİN İLETİŞİMSEL SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

“NEGOTIATOR COMMUNICATION”: EVALUATION OF COMMUNICATIVE  
PROCESSES OF SUICIDE INITIATIVES IN ISTANBUL BOSPHORUS BRIDGES IN  
2019

Atalay BAHAR\*\* 

### Öz

Müzakere kavramı mevcut bir sorunda, tarafların çeşitli iletişimse yöntemlerle ikna stratejileri geliştirmeleri ve karar mekanizmalarını etkilemeleri olarak bilinmektedir. “Müzakereci iletişimi” ise; hedeflenen sonuçlara ulaşmak için, tarafların iletişimse beceri ve yetkinliklerle uyguladıkları strateji ve taktikleri kapsayan bir sistemati olarak yorumlanmaktadır. Çalışmada müzakere kavramının, iletişim ve ikna sürecindeki rolü ortaya konmaktadır. Bu çalışmanın amacı, İstanbul’da bulunan Boğaz Köprülerindeki (15 Temmuz Şehitler Köprüsü, Fatih Sultan Mehmet Köprüsü, Yavuz Sultan Selim Köprüsü) intihar girişimlerinde, polislin müzakereci iletişimi ve polis müzakerecilerinin etkinlik düzeylerinin betimlenmesidir. Boğaz Köprülerinde, polislerce müzakere iletişimi sağlanan intihar girişimlerinde, yaklaşık %99,5 oranında başarı elde edildiği görülmektedir. Bir durum tespitini hedefleyen bu araştırmada; 01.01.2019 ve 23.11.2019 tarihleri arasında, Boğaz Köprülerinde meydana gelen intihar vakalarının istatistiksel verileriyle, örnekleme oluşturan on iki polis müzakerecisinin yarı yapılandırılmış görüşmeleri birlikte ele alınmaktadır. Araştırmanın yöntemi, betimsel yöntem olup mülakat tekniği ile yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler çözümlenmiştir. Çalışma, Boğaz Köprülerinde yaşanan intihar girişimleri ve intihar sosyolojisi hakkında farkındalık oluşturma fırsatı sunarken, aynı zamanda polis perspektifinden müzakere iletişim süreçlerini değerlendirme imkânı vermektedir. Bu araştırma sonucunda; polislin aldığı özelliikli eğitimlerin, müzakere tekniklerinin kullanımda ve müzakere edilen davranışlarının analizinde faydaları gözlenmektedir. Ayrıca, polislin rasyonel çözümler ve iletişimse paradigmalara, müzakereci iletişimde gösterdiği performansın, intiharların önlenmesinde elde ettiği yüksek başarıya da yansıdığı izlenmektedir.

\*\* Emniyet Müdür Yardımcısı, İstanbul Emniyet Müdürlüğü, E-mail: atk199@hotmail.com

**Anahtar Kelimeler:** Müzakereci İletişimi, Müzakere Teknikleri, İntihar Girişimleri, Polis Müzakere İletişimi, Rehine ve Müzakere Eğitimi

### **Abstract**

The concept of negotiation is known as the fact that the parties develop persuasion strategies with various communicative methods and affect decision mechanisms. “Negotiator communication” is interpreted as a systematic approach covering the strategies and tactics applied by the parties with their communicative skills and competencies in order to achieve the targeted results. In the study, the role of the concept of negotiation in the communication and persuasion process is revealed. The aim of this study is to describe the negotiator communication and effectiveness of police negotiators in suicide attempts in Bosphorus Bridges (July 15 Martyrs Bridge, Fatih Sultan Mehmet Bridge, Yavuz Sultan Selim Bridge) in Istanbul. It is seen that 99.5% success has been achieved in suicide attempts in which Bosphorus Bridges have negotiated communication by the police. In this research aimed; the semi-structured interviews of the twelve police negotiators who formed the sample are handled together with the statistical data of suicide cases that occurred on the Bosphorus Bridges between 01.01.2019 and 23.11.2019. The method of the research is a descriptive method and the data obtained from the semi-structured interviews were analyzed with the interview technique. While the study provides the opportunity to raise awareness about suicide attempts and suicide sociology in the Bosphorus Bridges, it also provides the opportunity to evaluate negotiation communication processes from the perspective of the police. As a result of this research, the benefits of the special training given by the police in the use of negotiation techniques and in the analysis of the negotiated behavior are observed. In addition, it is also observed that the performance of the police in deliberative communication with rational solutions and communicative paradigms is reflected in the high success achieved in the prevention of suicides.

**Keywords:** Negotiator Communication, Negotiation Techniques, Suicide Attempts, Police Negotiation Communication, Hostage and Negotiation Training

## **1. Giriş**

Müzakere mevcut veya süregelen bir sorunun çözümlenmesi, daha büyük sorunların oluşmadan engellenmesi amacıyla gerçekleştirilen sistemli faaliyetleri kapsamaktadır. Bu bakımdan müzakere, hedeflenen amaç doğrultusunda tarafların, kurumların, grupların ve bireylerin karşılıklı prensibi ile gerçekleştirdikleri sofistike bir iletişim sürecini öngörmektedir (Dede, 2019, s. 205). Bütünleşik bir bakış açısıyla iletişim döngüsü öğelerinin, müzakere süreçlerinde aktif olarak kullanıldığı gözlenmektedir. İletişim, müzakere koşullarının oluşmasına yardım eden bir kavramın ötesine geçerek, müzakerenin ayrılmaz bir parçasına dönüşmektedir. Çalışmada müzakere ve iletişim olgularını, işlevleri ve özellikleri açısından bütünleştiren bu metodoloji, “müzakere iletişimi” olarak kavramsallaştırılmıştır. Müzakere iletişimi, uzlaşma sağlanması niyetiyle karşılıklı bilgi iletimi ve etkileşimle, sürdürülen dinamik bir süreci ifade etmektedir.

Müzakere iletişiminde, taraflar arasında çözülmesi hedeflenen içerikler müzakere gündemini oluşturmaktadır. Bu iletişim işlevinde mesaj iletimleri, çoğunlukla yüz yüze iletişim faaliyetleri kapsamında değerlendirilmektedir. Süreç, planlı faaliyetler ve iletişimsel kabiliyetlerle sürdürülmektedir

(Li, 2007, s. 9). Çalışmada hedeflenen sonuçlara ulaşmak için, tarafların iletişimsel beceri ve yetkinliklerle uyguladıkları strateji ve taktikleri kapsayan bu sistematik, “müzakereci iletişimi” olarak yorumlanmaktadır. Sahip olunan bilgiler ve iletişimsel kabiliyetler, müzakerecinin seyrini etkilemekte, istenilen sonuçlara ulaşmak ve eşgüdüm sağlamak amacıyla müzakereciler çaba göstermektedir (Sycara, 1990, s. 220). İletişim becerileri; müzakere koşullarının belirlenmesinde, ilişkilerin sürdürülmesinde ve çatışmaların çözülmesinde etkili olmaktadır. Bu bakımdan iletişim paradigmaları ile müzakere arasında yakın korelasyon bulunmaktadır.

Polisin müzakere iletişimi ise; kriz boyutuna ulaşmış olaylarda iletişim teknikleri kullanılarak kendine zarar vereceklerin, rehinelerin, rehin alanların ve güvenlik güçlerinin hayatına ve çevreye zarar vermeden ikna edilerek, başarılı bir şekilde çözüme kavuşturmaya yönelik yapılan çeşitli görüşmeleri ifade etmektedir. Acil müdahale gerektiren, kamu düzenini, can ve mal güvenliğini tehdit eden kişilerle iletişimi gerçekleştiren uzman personel, müzakereci olarak nitelendirilmektedir. Bu iletişimsel faaliyet yapısı ve işlevi açısından “güvenlik müzakeresi” kapsamında ele alınmaktadır.

Emniyet Teşkilatı'nda müzakereci yetiştirmeye yönelik, “Rehine ve Müzakere Eğitimi” isimlendirilen kapsamlı kurslar düzenlenmektedir. Temel eğitim kapsamında; stresle başa çıkma, öfke kontrolü ve zaman yönetimi dersleri, meslekte deneyim sahibi ve fiili olarak müzakerelelerde bulunan polisler tarafından verilmektedir. İletişim yönetiminde ve müzakere yeteneklerinin sergilenmesinde önemli olan etkili iletişim ve beden dili, konusunda uzman kişilerce anlatılmaktadır. Müzakere edilenlerin psikolojik durumlarının analiz edilmesi amacıyla, uzman psikologlarca, psikolojik prensipler ve uygulamalar dersi işlenmektedir (Kriz ve Rehine Müzakere, 2019). Bu çalışmanın esaslarını oluşturan intihar girişimlerinin önlenmesinde, müzakere edilenin duygu ve davranışlarının tanımlanmasında, müzakerecilerin aldığı eğitimler oldukça önemlidir.

Çalışmanın temel dinamiğini oluşturan müzakere kavramına ilişkin yapılan literatür taraması ve müzakereci polislerle görüşmeler, müzakereci iletişiminin intihar vakalarındaki etkinliğinin anlamlandırmasına yardımcı olmaktadır. Polis müzakerelelerinin istatistiksel çıktılarına etki eden, iletişimsel paradigmalar belirlenmektedir. Bu bağlamda Boğaz Köprülerinde meydana gelen intihar girişimlerinin önlenmesinde, polis müzakerecilerinin bireysel yeteneklerle kendiliğinden uyguladıkları yöntemler mercek altına alınmaktadır.

Araştırmada en güncel veri olması itibariyle, 01.01.2019 ve 23.11.2019 tarih aralığındaki intihar girişimlerine dair veriler ele alınmaktadır. Bu tarihler arasında, İstanbul Boğaz Köprülerinde gerçekleşen intihar girişimlerinin, sayısal tanımlanması ve oransal dağılımından yararlanılmaktadır; ancak bu çalışmanın temel düzlemini oluşturan verilere, on iki polis müzakerecisi ile yapılan, yüz yüze derinlikli görüşmeler sonucunda ulaşılmaktadır. Bu araştırma kapsamında, rehine ve müzakere eğitimi almış ve Boğaz Köprülerinde meydana gelen eylemlerde müzakere sürecini gerçekleştiren on iki polis müzakerecisine, dokuz adet yarı yapılandırılmış soru sorulmuştur. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, çalışmada yapılan analize kaynaklık etmiştir.

İntihar sosyolojik bir fenomendir. Bireyin kendi isteğiyle gerçekleştirdiği çeşitli biçimlerdeki eylemlerinin sonucunda, ölümün meydana gelmesi intihar olarak yorumlanmaktadır (Köse, 2016, s. 4). Henüz neticesi gerçekleşmemiş, bireyin hayatını isteyerek tehlikeye attığı travmatik davranışlar ise, intihar girişimi olarak değerlendirilmektedir. Ciddi ruhsal bozukluklar, intihar teşebbüslerini tetiklemektedir. Ayrıca çaresizlik ve şiddetli öfke duyguları, alkol ve madde kullanımı, intihar girişimlerini arttırmaktadır. Araştırmanın belirlediği zaman aralığında Boğaz Köprülerinde, polislerce müzakere iletişimi sağlanan intihar girişimlerinde, yaklaşık %99,5 oranında başarı elde edildiği görülmektedir. Tamamlayıcı perspektifle intihar odaklı sürdürülen polis müzakerelerinde, oransal değerlere tesir eden tüm veriler birlikte değerlendirilmektedir. Müzakereci iletişiminin intihar vakalarındaki etkisi, polis müzakerecilerinin iletişim becerisi ve süreçlerde gösterdikleri performansın belirlenmesi, araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Polis müzakerecileriyle betimsel yöntem çerçevesinde derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler; yararlanılan beden dili özellikleri ve kullanılan iletişim becerileri olmak üzere, iki ana başlık altında kategorisel analiz modellemesiyle çözümlenmektedir. Müzakereci görüşmelerinden elde edilen bulgular ise; beden dili özellikleri, etkin dinleme, iletişim becerileri, müzakere tekniklerinden oluşan dört alt kategoride sentezlenmektedir. Müzakereci polislerin iletişimsel yetkinlikleri dikkate alınarak bir örneklem tasarlanan bu çalışmada, yanıtlardan elde edilen bulgular, istatistiksel veriler ile birlikte yorumlanmaktadır.

## 2. Müzakere Kavramının Niteliksel Boyutları

Uyguladığı yöntem ve tekniklerle sosyal bilimlerin birçok dalında yer edinen müzakere, uyumsuzlukların giderilmesi ve uzlaşya varılması için sürdürülen, strateji ve taktikleri içermektedir (Olekalns, 2002, s. 44). Müzakere, hedeflenen amaca ulaşmak için tarafların, kurumların, grupların ve bireylerin karşılıklı prensibi ile gerçekleştirdikleri iletişim süreci olarak nitelendirilebilir. Mevcut bir sorunda taraflarda etkileme, karar mekanizmaları oluşturma ve ortak anlayış geliştirme dinamiklerini hareketlendiren çözüm odaklı yaklaşımlar, müzakerenin temel dayanaklarını oluşturmaktadır.

Arapçada anmak, zikretmek anlamına gelen “zıkr” kökünden türeyen müzakere, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma” şeklinde tanımlanmaktadır. Sosyolojik açıdan müzakere, düşüncelerin etkileşimiyle ortaya çıkan, belirli yöntemleri ve formları bulunan faaliyetler bütünü olarak yorumlanmaktadır (Yeşilyurt & Cirit, 2015, s. 109). Daha çok uluslararası ilişkiler ve diplomasi terimi olarak bilinen müzakere; günümüzde işletme, iktisat, sosyoloji, psikoloji ve hukuk gibi değişik bilimsel mecralarda görülmektedir (Sığırı & Varoğlu, 2016, s. 9). Bunun nedeni pazarlık, ikna, istişare, empatik iletişim, uzlaşma gibi birçok kavram ile müzakere olgusu arasında yakın ilişki bulunmasıdır (Wall & Blum, 1991, s. 275). Akademik çalışmalarda müzakere, bu kavramların merkezinde yer aldığı gibi bazen de tamamlayıcı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda müzakere, tarafların birlikte bir sonuca varmalarını gerektiren durumlarda, karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için tartışma ve ikna yollarıyla, farklılıkları ve sorunları

çözmeye çalıştıkları bir etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır (Çetin & Arslan, 2014, s. 8). Planlı yaklaşımlarla, öngörülebilir sonuçlara ulaşmak ve maksimum verim sağlamak amacıyla argümanlar üretilmektedir. Müzakerelerde taraflar, iki veya daha fazla birey, grup veya organizasyondan oluşmaktadır (Erkuş & Tabak, 2008, s. 399). Veriler doğrultusunda taraflar istedikleri işbirliğini sağlamak ya da kazançlı çıkmak için, mücadele vermekte ve anlaşmazlıkları gidermeye çalışmaktadır.

Müzakere çeşitli niteliksel ve teknik boyutlarıyla, gündelik hayatın farklı alanlarında da görülmektedir (Faratin, Sierra & Jennings, 1998, s. 35). Karmaşık, her aşaması takip edilmesi gereken, görece uzun ve zorlu süreçleri içermektedir. Ortak anlayışa ulaşmak ve uyuşmazlıkları karara bağlamak, müzakerede beklenen ve arzulanan hususlar arasında yer almaktadır (Sıgır, 2018, s. 14). Gündemi oluşturan konu ya da olay, ortam, taraflar ve ortaya çıkan sonuç, müzakerenin belirleyici unsurlarını oluşturmaktadır. Müzakere sosyal ve çevresel faktörlerle, tarafların niyet okumaları, tutum ve davranışlarıyla sürdürülmektedir. Karşılıklı prensibiyle öngörülen hedeflere ulaşıldığında, istedik avantajlarla ve fayda paylaşımlarıyla müzakere sonlandırılmaktadır.

## 2.1. Müzakereci İletişiminin Dinamikleri

Müzakere sorunların çözümlenmesinde, her iki tarafın iradesiyle ve karşılıklı bağımlılıklarıyla, olası ters düşmelere yanıtlar geliştirmek amacıyla gerçekleşmektedir (Weingart vd., 1999, s. 367). Müzakerenin olumlu ve olumsuz seyrinde, algı ve ikna kavramları önemli yer tutmaktadır. Taraflar ikna yöntemlerini kullanarak, istedikleri yönde düşünceleri yönlendirmekte ve isteklerin kabul görmesi için algıları yönetmektedir (Raju, 2018, s. 41). Tarafların sahip oldukları bilgiler ve iletişim yetenekleri, müzakerede önemli rol oynamaktadır. Bu açıdan iletişim becerisi, müzakere koşullarının belirlenmesinde, ilişkilerin sürdürülmesinde ve çatışmaların çözülmesinde etkili olmaktadır. Bir başka ifade ile iletişim parametreleri ile müzakere arasında yakın korelasyon bulunmaktadır.

İletişim ve müzakere olgularına bakış açılarındaki işlevsel farklılıklar görülmektedir. Bir kısım yaklaşımlarda iletişim parametrelerinin, müzakere süreçlerine etkisi ele alınmaktadır. Müzakere belli yöntemler, normlar ve taktikler tarafından yapılandırılmış bir iletişim aracıdır (Al-Hindawi & Abu-Krooz, 2018, s. 1). Diğer yaklaşım ise iletişim döngüsü öğelerini, bizzat kendi metotları içerisinde kullanan sistemdir (Dede, 2019, s. 210). Bu iletişimsel döngü, düşünce ve beklentilerin karşılıklı olarak bildirilmesinde ve etkileşimin kalitesinde belirleyici olmaktadır.

Müzakereci iletişimde önemli hususlardan biri de etkin dinleme ve diğer tarafın amaçlarını anlamaktır. Müzakerede argümanların gerektiği gibi anlaşılması, çoğunlukla hareket standartlarını belirlemektedir (Adair, 2004, s. 15). Müzakereci iletişiminden beklenen, etkili ve kaliteli bir iletişimin sağlanması ve bir tarafın mesajının, diğer tarafa tam anlamıyla iletilmesidir. Öztürk; ses tonunun %35, kelimelerin %7, beden dilinin ise %58 oranında müzakere süreçlerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır (2019, s. 9). Bu açıdan düşünce ve duyguları destekleyen, gizlenen tavırları fark etmeye yardımcı olan jest ve mimikler müzakereciye yol gösterici olmaktadır.

Duygular, davranışlar ve motivasyonların öne çıktığı müzakere iletişimde birbirleriyle bağlantılı dört safha belirleyici olmaktadır (Thompson, Wang & Gunia, 2010, s. 493). İlk iki safha, müzakere planlaması ve gerekli hazırlık faaliyetleri tamamlandığında, başlatılan müzakere iletişimi sürecinden oluşmaktadır. Müzakere için tavır belirlenmekte, tarafların sürece ve karşı tarafa yaklaşımları değerlendirilmektedir (Erdoğan, 2013, s. 356). Müzakere ortamından kazançlı olarak ayrılmak için karşılıklı empati kurulmakta ve beden dili etkili olarak kullanılmaktadır. Karşılıklı çetin pazarlıklar ve ikna yöntemleri neticesinde, ortak bir karar vermek ve uzlaşma sağlamak, müzakere iletişiminin sonuçlandırılması safhasını oluşturmaktadır (Ma, 2007, s. 9). Amaçlandığı gibi tarafların memnuniyetiyle sona ermekte ya da karşılıklı tavizlerle, beklenen sonuçların tamamı elde edilememektedir. Müzakere iletişiminin değerlendirilmesi; müzakere tamamlandıktan sonra, olumlu-olumsuz yönlerin, kar-zarar ilişkilerinin gözden geçirildiği son safhayı oluşturmaktadır (Fells & Sheer, 2019, s. 201). Tüm müzakere süreci incelenerek, müzakereci performansı, yönetsel ve bireysel hatalar belirlenmektedir.

## 2.2. Müzakereci İletişiminin Emniyet Teşkilatı'nda Kullanım Alanları

Suçları önlemek, suçlara müdahale etmek, bireyi ve toplumu suça karşı koruma altına almak polisin temel görevleri arasındadır. Polis doğal hayatın akışına tesir eden etkinliklerin kontrolünde, olay ve suç odaklı görevleri yerine getirirken, sürekli olarak kurumsal, toplumsal ve bireysel etkileşim sağlamaktadır. İntikal eden olayların büyük çoğunluğunda aslında bir müzakere anlayışı hâkimdir. Olayların taraflarıyla yapılan görüşmelerde de polis, müzakereci rolünü üstlenmektedir. Esas itibarıyla polis; gelişen olayların çözümünde, sorunların büyümeden giderilmesinde, çeşitli strateji ve taktiklerle müzakere iletişimi gerçekleştirmektedir.

Bu içerikteki çalışmalar; genellikle terör eylemleri ile bağlantılı, rehin alma olayları ve intihar girişimlerinde gerçekleştirilen kriz müzakerelerine yoğunlaşmaktadır. Greenstone (2013), "The Elements of Police Hostage and Crisis Negotiations: Critical Incidents and How to Respond to Them" adlı çalışmasında, Wells, Taylor & Giebels (2013) ise "Crisis Negotiation: From Suicide to Terrorism Intervention" isimli araştırmalarında, polisin vuku bulan olayların kendi koşullarına göre gerekli müzakere metodlarının ne olması gerektiğine yer vermektedir. Ayrıca Miller (2019), "Terrorism and Hostage Negotiations" ve Grubb (2010), "Modern Day Hostage (Crisis) Negotiation: The Evolution of an Art Form Within the Policing Arena" başlıklı çalışmalarda, müzakere iletişimde polisin deneyimleri, müzakere stratejisi ve kriz yönetimi öne çıkarken; Johnson, Thompson, Hall & Meyer (2018) "Crisis (Hostage) Negotiators Weigh in: the Skills, Behaviors, and Qualities that Characterize an Expert Crisis Negotiator" adlı araştırma müzakerede empati, etkili iletişim ve sakin kalma yöntemlerine odaklanmaktadır.

Gündelik yaşamın içerisinde polisin asli ve kaçınılmaz görevi olarak yerine getirdiği müzakerelerin yanı sıra, özellikli olaylarda uzman personelle gerçekleştirdiği sistemli faaliyetleri de bulunmaktadır. Polis tarafından sürdürülen müzakere iletişimi; kriz boyutuna ulaşmış olaylarda iletişim teknikleri kullanılarak kendine zarar vereceklerin, rehinelere, rehin alanların ve güvenlik güçlerinin

hayatına ve çevreye zarar vermeden ikna edilerek, başarılı bir şekilde çözüme kavuşturmaya yönelik yapılan çeşitli görüşmeleri ifade etmektedir (Rehine Müzakere, 2019, s. 3). Bu bağlamda terör eylemleri, rehin alma, kaçırma ve intihara teşebbüs olaylarında, krize sebep olan kişileri ikna etmek amacıyla, yüz yüze ve diğer iletişim teknikleri kullanılarak gerçekleştirilen faaliyetler, polisin müzakere iletişimi kapsamında değerlendirilmektedir.

Emniyet Teşkilatı'nda müzakere iletişimi terör amaçlı silahlı eylemlere karışanları, kara, hava, deniz araçlarını alıkoyan veya kaçırılanları, kamu düzenini bozan her türlü olayın tarafı, faili veya şüphelilerini etkisiz hale getirmek için de uygulanmaktadır (Kriz ve Rehine Müzakere, 2019). Acil müdahale gerektiren, kamu düzenini, can ve mal güvenliğini tehdit eden kişilerle iletişimi sürdüren uzman personel, müzakereci olarak nitelendirilmektedir. Bu iletişimsel faaliyet yapısı ve işlevi açısından “güvenlik müzakeresi” kapsamında ele alınmaktadır.

Müzakere iletişimi birçok aktörün yer aldığı, planların ve alınan kararların süratle uygulandığı çok taraflı, karmaşık bir süreçtir (Vecchi, Van Hasselt & Romano, 2005 s. 540). Polis müzakerecilerine uygun ortamı sağlamak ve başarılarını arttırmak için, diğer görevliler gerekli çalışmaları yapmaktadır. Şehir merkezlerinde polisin koordinasyonu ve iletişim yönetimi ile birçok önemli olay müzakereci iletişimiyle çözülmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmada spesifik yaklaşımlarla, tematik olarak polisin gerçekleştirdiği, intihar odaklı müzakereci iletişimi incelenmektedir. İntihar girişimlerinin engellenmesinde polis müzakerecilerinin davranış kalıpları, müzakere iletişiminin ikna çalışmalarındaki önemini ortaya koymaktadır.

Müzakereci iletişiminde, polis ile birlikte müzakereye konu bileşenler de önemli yer tutmaktadır. Bunun temel sebebi ana başlıklarla belirtilen olayların, müzakere edilmesi gereken çeşitli ve önemli özelliklere sahip alt unsurlardan oluşmasıdır. Olay yerinin ve faillerinin karakteristiğine göre hareket odaklı problem çözme yaklaşımıyla, tüm unsurların senkronizasyonu sağlanmaktadır (Rudolph, Morrison & Carroll, 2009, s. 733). Bunlar genellikle; müzakere edilen kişiler, rehin alınanlar, olay nedeniyle oluşan mağdurlar, izleyiciler, medya araçları, itfaiye, sağlık ekipleri gibi destek birimlerinden oluşmaktadır. Polis bir taraftan müzakere süreçlerini yönetirken, diğer taraftan mağduriyetleri engellemeye yönelik tedbirleri akmaktadır. Gereksiz kalabalık uzaklaştırılırken, medya araçları uygun alanlara alınmakta, diğer kurumlardan olay yerine ulaşan ekiplerle kriz iletişimi sağlanmaktadır.

### 2.3. Müzakereci İletişimi Eğitimi Teknikleri

Emniyet Teşkilatında müzakereci yetiştirmeye yönelik eğitimler, Emniyet Genel Müdürlüğü Özel Harekât Başkanlığı tarafından verilmektedir. Ayrıca ihtiyaca binaen yetkilendirilen İstanbul Emniyet Müdürlüğü Asayiş Şube Müdürlüğünde, İstanbul genelinde meydana gelen olaylarda müzakere faaliyetlerini sürdürmek amacıyla müzakere kursu verilmektedir. Bu kurslar, Rehine ve Müzakere Eğitimi olarak adlandırılmaktadır. Müzakereci eğitimine en az beş yıllık meslek tecrübesine sahip, birimlerine tavsiye edilen iletişime açık gönüllülerden katılımcı sağlanmaktadır (Rehine Müzakere, 2019,



s. 15). Müzakere eğitimine katılacaklara öncelikli olarak, psikolojik testler uygulanmakta ve psikologlarla görüşürülmektedir.

Müzakere eğitimleri üç başlıkta toplanmaktadır. Temel eğitim kapsamında; stresle başa çıkma, öfke kontrolü ve zaman yönetimi dersleri, meslekte deneyim sahibi ve fiili olarak müzakerelerde bulunan polisler tarafından verilmektedir. Bu derslerde, çatışma ve anlaşmazlıkların çözümü ilkeleri doğrultusunda senaryolaştırılan, müzakereler ve uygulamalı çalışmalar bulunmaktadır. İletişim yönetiminde ve müzakere yeteneklerinin sergilenmesinde önemli olan etkili iletişim ve beden dili, konusunda uzman kişilerce anlatılmaktadır. Müzakere edilenlerin psikolojik durumlarının analiz edilmesi amacıyla, uzman psikologlarca psikolojik prensipler ve uygulamalar dersi işlenmektedir.

Müzakereye ilişkin kavramsal çerçeve ve teorik bilgiler kadar, gerçek müzakerelerin gözlemleriyle elde edilen deneyimlerin eğitimde aktarılması da önemlidir (Uçan, 2008, s. 3). Hitabet kabiliyetlerinin geliştirilmesi, etkin dinleme ve beden dili pratikleri müzakere edilen hakkında ipuçlarını vermekte, strateji ve taktiklerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Noesner, 1999, s. 9). Bunun yanında psikolojik müdahale metotlarının, müzakereci polisler tarafından kullanılması amacıyla verilen eğitimler, hem müzakere edilen kişinin ruhsal durumunun anlaşılması, hem de müzakerecinin kendi ruhsal durumunun, müzakere üzerindeki etkisinin farkına varmasını sağlamak için tasarlanmaktadır (Alpar, 2016). Kişilik bozuklukları hakkında bilgi verilmekte, bu bireylerle müzakere sürdürme yöntemleri, iletişimde karşılaşılabilecek zorluklar ve başa çıkma yolları anlatılmaktadır.

Müzakere edilen kişinin ruhsal durumunun anlaşılmasında tek geçerli yaklaşım, iletişim kurmaktır. Bundan dolayı eğitimlerde kurgulanan intihar girişimlerinde, kursiyerlerden hareket tarzlarını ve iletişim metotlarını belirlemeleri istenmektedir. Müzakerecilerin intihar olaylarında iletişim tekniklerini belirleme yetileri, aktif dinlemede gösterdikleri başarı ile doğru orantılıdır. Aldıkları eğitimler, müzakere edilen kişinin heyecanını tanımlama, jest ve mimiklerini anlamlandırma ve olası hamleleri görebilme yeteneklerini geliştirmektedir (Miller, 2005 s. 284). Bunun yanında eğitimlerde; müzakere edilen kişiyi dikkate aldığını hissettirme, duygu yansıtma, sessizliği strateji olarak kullanabilme ve açık uçlu soru sorabilme gibi beceriler kazandırılmaktadır.

### **3. Amaç ve Yöntem**

#### **3.1. Amaç**

İstanbul'da bulunan Boğaz Köprülerindeki (15 Temmuz Şehitler Köprüsü, Fatih Sultan Mehmet Köprüsü, Yavuz Sultan Selim Köprüsü) intihar girişimlerinde, polisin gerçekleştirdiği müzakere iletişimi süreci ve polis müzakerecilerinin etkinlik düzeylerinin betimlenmesi, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın hedefi, Boğaz Köprülerindeki intihar girişimlerinde, polis müzakerecilerin iletişim süreçlerinde gösterdikleri performansın belirlenmesi ve bu performansın değerlendirilmesidir. Müzakerecilerin iletişimsel yetkinlikleri dikkate alınarak müzakereci iletişimi, iki ana



başlıkta toplanmış ve araştırma soruları oluşturulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın alt amaç soruları aşağıda yer almaktadır.

- 1- Müzakereciler intihar girişiminde bulunan bireyle iletişim kurarken hangi beden dili özelliklerinden (beden mesafesi, mimikler, jestler, beden duruşu) faydalanmaktadır.
- 2- Müzakereciler intihar girişiminde bulunan bireyle iletişim kurarken hangi iletişim becerisi öğelerini (dinleme, soru sorma, tasdik etme/etmeme, agresif müzakere/ yumuşak müzakere) kullanmaktadır?

### 3.2. Yöntem

Bu çalışmanın yöntemi, betimsel yöntem olup mülakat tekniği ile yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler çözümlenmiştir. Bir durum tespiti ortaya koymayı hedefleyen bu çalışmada, 01.01.2019 ve 23.11.2019 tarihleri arasında, Boğaz Köprülerinde meydana gelen intihar vakalarının istatistiksel verileri ile örnekleme oluşturan on iki polis müzakerecisiyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler birlikte ele alınmaktadır. Elde edilen veriler, çalışmanın amacını ve alt amaç sorularının cevaplarını kapsayacak şekilde içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Betimsel yöntem araştırma konusu olayların, varlıkların ve grupların ne olduğunu açıklamaya çalışmaktadır (Selçuk vd., 2014, s. 432). Bir başka ifade ile olguları detaylı tanımlamak ve yorumlamak amacıyla kullanılmaktadır. “Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri” adlı eserinde (Kaplan, 1998), anlamlandırma ve gruplandırma ile değişkenler arasındaki ilişkiler saptanmasına işaret etmektedir. Betimsel yöntemin tasvir fonksiyonunu öne çıkartan (Yıldırım & Şimşek, 2006) “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri” adlı araştırmalarında, gözlem ile olaylar arasındaki ilişkileri tespit etme ve genellemelere ulaşmada betimsel yöntemin etkili olduğunu vurgulamaktadır. “Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş” başlıklı çalışmasında Çepni (2009), örneklemelere ve evrene dair gerçekleştirilen araştırmalarda, betimsel yöntemin önemine değinerek, bu doğrultudaki anket ve görüşmelerin incelenen olay ya da olgular hakkında çıkarımlar elde etmeye olanak sağladığını ifade etmektedir.

İçerik analizi, incelenen yapıda meydana gelen değişimleri ve eğilimleri görmeyi amaçlamaktadır (Aydoğdu, Karamustafaoğlu & Bülbül, 2017, s. 557). Elde edilen verilerin daha yakından incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram ve temalara ulaşılma sürecini kapsamaktadır (Karataş, 2015, s. 70). Görüşme yapılan bireylerin tanıtıcı bulguları değerlendirilmektedir. Katılımcıların görüşlerinin içerikleri sistematik olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2010, s. 322). Birbirine benzediği ve birbiri ile ilişkisi olduğu tespit edilen veriler, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek yorumlanmaktadır.

Bu çalışmanın evrenini, Boğaz Köprüleri Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapan, 29 polis müzakerecisi oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise, bu evrenden hareketle, İstanbul Boğaz Köprülerinde intihar girişimlerinde söz konusu yıl içinde 5’ten fazla sayıda müzakere gerçekleştiren

12 polis müzakerecisi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden, ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemindeki temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan örneklem grubuyla çalışılmasıdır (Atalay & Anagün, 2017, s. 302). Amaçlı örnekleme, detaylı bilgi sahibi olduğu düşünülen olguların, derinlemesine çalışılmasına imkân sağlamaktadır. Ölçüt örnekleme kullanılan araştırmalarda gözlem birimleri spesifik niteliklere sahip kişiler, olaylar ya da durumlardan oluşturulmaktadır (Büyüköztürk vd., 2009; Patton, 2002). Belirlenen ölçütü karşılayan olgular örneklem olarak alınmaktadır.

Araştırma kapsamında söz konusu alt amaç sorularından hareketle; İstanbul Emniyet Müdürlüğü Boğaz Köprüleri Koruma Şube Müdürlüğü yerleşkesinde bulunan, on iki uzman müzakereci polisle yapılan yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme tekniğiyle elde edilen veriler, betimsel yöntemle çözümlenmiştir. Çalışmada öncelikle, Boğaz Köprülerinde meydana gelen intihar girişimlerine ilişkin, polis kayıtlarında yer alan verilerin toplanması hedeflenmiştir. Bu bağlamda 01.01.2019-23.11.2019 tarihleri arasında, İstanbul Boğaz Köprülerindeki intihar girişimlerinin, nümerik tanımlanması ve oransal dağılımından yararlanılmıştır. Bu çalışmanın kapsamı, İstanbul'da görev yapan on iki polis müzakerecisi ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden oluşmuş olup çalışma yalnızca söz konusu tarih aralığını kapsamaktadır. İki ana başlık altında alt amaç sorularını da kapsayacak şekilde çözüme tabi tutulmaktadır.

#### 4. Bulgular

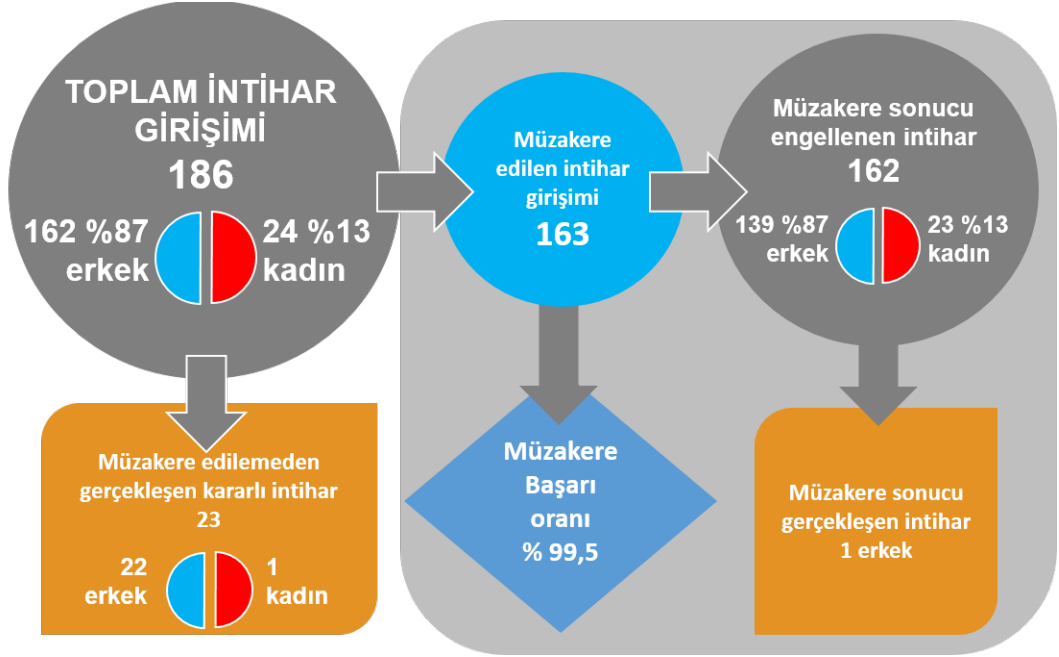
Bu çalışmada, 01.01.2019-23.11.2019 tarihleri arasındaki İstanbul'da bulunana Boğaz Köprülerindeki intihar vakalarına dair betimsel yöntemle, on iki polis müzakerecisiyle yarı yapılandırılmış görüşmelerden veriler elde edilmiştir. Edilen veriler; Niceliksel Bulgular ve Niteliksel Bulgular olmak üzere iki başlıkta verilmektedir. Niceliksel bulgular, çalışmaya konu olan intihar vakalarının kadın-erkek oranını, müzakere iletişiminin bu süreçteki başarı oranını, engellenen ya da engellenemeyen girişim oranlarını ortaya koymaktadır. Çalışmadaki niteliksel bulgular ise; beden dili özellikleri, etkin dinleme, iletişim becerileri ve müzakere teknikleri şeklinde betimsel analize kaynaklık edecek veriler olarak belirlenmiştir.

##### 4.1. Niceliksel Bulgular

01.01.2019 ve 23.11.2019 tarihleri arasında İstanbul Boğaz Köprülerinde intihar girişimleri incelendiğinde; toplam 186 intihar vakasının meydana geldiği görülmektedir. Bu intihar vakalarından 162'si erkek, 24'ü kadın olarak kayıtlara geçmiştir. Başka bir ifade ile bütün içerisinde erkeklerin oranı yaklaşık %87, kadınların oranı yaklaşık %13 olarak izlenmektedir. Müzakere edilen intihar girişimi sayısı 163'tür. Polis müzakerecilerinin çabasıyla; 139'i erkek ve 23'ü kadın olmak üzere toplam 162 intihar girişimi engellenmiştir (Şekil 1).

Tüm Boğaz Köprülerinde; 23'ü erkek 1'i kadın, toplam 24 intihar vakası gerçekleşmiş, vakalardan 23'ü olay yerine müzakereci ulaşmadan sonuçlanmıştır. Boğaz Köprüleri Koruma Şube Müdürlüğü

2019 kayıtlarına göre; bu intiharların ortak özellikleri, bireylerin eylemlerinde kararlı olmaları ve köprü üzerinde araçlarından indikten hemen sonra kararlarını uygulamalarıdır. Polis müzakerecilerinin ikna çalışmalarına ve müzakereci iletişimine yanıt vermeyen 1 erkek vaka ise intihar etmiştir. Mevcut kayıtlar ve bilgiler doğrultusunda; Boğaz Köprülerinde polislerin müzakere iletişimi sağladığı intihar vakalarında, 2019 yılı verilerine göre yaklaşık %99,5 oranında başarı elde edildiği görülmektedir (Şekil 1).



Şekil 1: Boğaz Köprülerinde meydana gelen intihar girişimleri ve müzakere iletişimi süreçlerinin sonuçları

Kaynak: İstanbul Emniyet Müdürlüğü Boğaz Köprüleri Koruma Şube Müdürlüğü

İstanbul'daki Boğaz Köprülerinde meydana gelen intihar girişimlerinin, köprülere göre ayrı ayrı dağılımları ile cinsiyetlere göre oransal değerleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: İstanbul Boğaz Köprüleri'nde gerçekleşen intihar vakaları ve girişimleri

	15 Temmuz Şehitler Köprüsü			Yavuz Sultan Selim Köprüsü			Fatih Sultan Mehmet Köprüsü		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
İntihar	13	1	14	0	0	0	10	0	10
Girişim	96	16	112	1	2	3	42	5	47
Toplam	109	17	126	1	2	3	52	5	57
Toplam intihar ve girişim oranı (N:186)	67,74			1,61			30,65		

Kaynak: İstanbul Emniyet Müdürlüğü Boğaz Köprüleri Koruma Şube Müdürlüğü

Müzakereci iletişimiyle 15 Temmuz Şehitler Köprüsünde meydana gelen toplam 126 intihar vakasının, 112'si teşebbüs aşamasında kalmıştır. Olay yerine müzakereci gelmeden, 14 intihar gerçekleşmiştir. Yavuz Sultan Selim Köprüsünde tespit edilen 3 intihar girişimi de müzakereci iletişimiyle olumlu sonuçlanmıştır. Fatih Sultan Mehmet Köprüsünde kayıtlara geçen 57 intihar girişiminin 47'si müzakereci iletişimiyle engellenmiş, 10 vakanın 9'u ise müzakereci olay yerine ulaşmadan intiharla sonuçlanmıştır. Diğer iki köprüden farklı olarak, 1 kişi ise intihardan vazgeçirilememiştir.

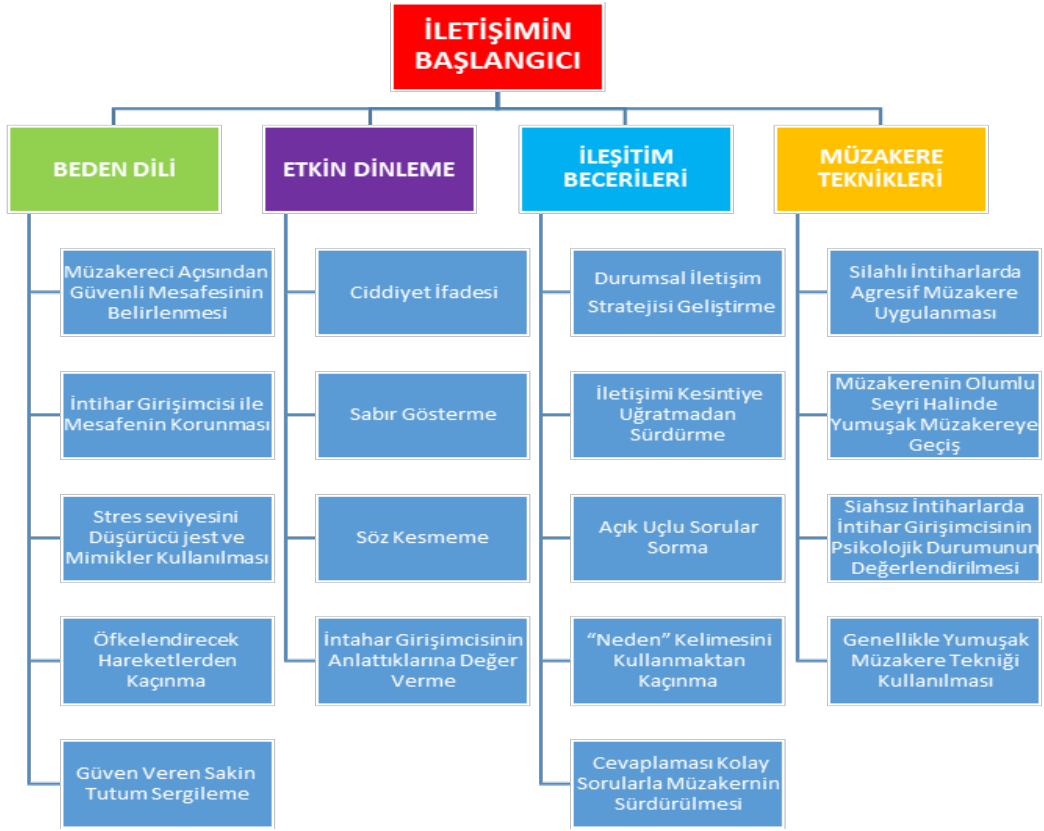
Belirtilen zaman aralığında yaklaşık %68'lik oranla en yüksek intihar girişimi, 15 Temmuz Şehitler Köprüsünde gözlenmektedir. En düşük intihar vakası, Yavuz Sultan Selim Köprüsünde yaklaşık %2'lik dilimle, polis kayıtlarına geçmiştir. Yaklaşık %30'luk oranla Fatih Sultan Mehmet Köprüsü, intihar vakalarında ikinci en yüksek değere sahiptir.

İntihar girişimlerinin nedenlerine ilişkin veriler de polis kayıtlarında yer almaktadır. Müzakereci iletişimi sonucunda bu kayıtlardan ulaşılan bilgilere göre; intihardan vazgeçirilen 162 bireyden; 65'i ailesel, 47'si ekonomik, 23'ü psikolojik, 4'ü duygusal (çalışma hayatı-arkadaş ilişkisi vb.) nedenlerle intihar girişiminde bulunduğu değerlendirilmektedir. 23 bireyin intihar nedeni müzakereci ile paylaşılmamıştır. Belirtilen zaman aralığında Boğaz Köprülerinde önlenen intihar girişimlerinde, ailesel nedenler %40'lık oranla en yüksek değeri almıştır. Ekonomik nedenler %29, psikolojik nedenler %14 olarak izlenmektedir. Müzakereci iletişimiyle duygusal nedenler %3 bandında sıralanırken, nedeni bilinmeyen intihar girişimleri %14 seviyesinde görülmektedir.

#### **4.2. Niteliksel Bulgular**

Araştırmada, görüşlerine başvuru alan on iki uzman polis müzakerecisi "müzakereci" sözcüğü ile sırasıyla aşağıda listelenmiş olup, ilgili oldukları başlıklar altında 1'den 12'ye kadar "Müzakereci 1, Müzakereci 2, Müzakereci 3..." olarak numaralandırılmıştır. Müzakereci görüşmelerinden elde edilen veriler doğrultusunda, polisin Boğaz Köprülerinde uyguladığı müzakereci iletişimi dört temel kategoride sentezlenmiştir.

Çalışmanın niteliksel boyutunun öğeleri; Beden Dili, Etkin Dinleme, İletişim Becerileri ve Müzakere Teknikleri olarak şekillenmiştir. Bu öğelerin alt kırılımları da mevcut olup 'Boğaz Köprülerinde meydana gelen intihar girişimlerinde polisin müzakereci iletişimi ve müzakereci teknikleri' olarak Şekil 2'de yer almaktadır. Şekil 2'deki veriler, söz konusu polis müzakerecileri ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda oluşturulmuştur.



Şekil 2: Boğaz Köprülerinde meydana gelen intihar girişimlerinde polisin müzakereci iletişimi ve müzakereci teknikleri

#### 4.2.1. Beden Dili Özellikleri

İntihar girişimlerinde beden mesafesi, müzakereci iletişiminin başlangıç aşamasını oluşturduğundan, müzakereci tarafından oldukça önemsenmektedir. İlk intiba ile müzakere sürdürülmektedir. Müzakereci iletişimi, polis müzakerecinin kendisini yetkili olarak tanıtmayı ve yardımcı olmak için intihar girişimcisinin yanında olduğunu ifade etmesi ile başlamaktadır. Bu ilk karşılaşma aynı zamanda zorlu, kendine özgü özellikleri olan ve başarı sağlanıncaya kadar sürdürülecek iletişimsel sürecin başlangıcıdır. Katılımcılar beden mesafesinin silahlı ve silahsız intihar girişimine göre belirlendiğini ancak müzakere edilenin duyabileceği mesafede olmaları gerektiğine dikkat çekmektedir.

İntihara teşebbüs eden kişiyle ilk temasımızda kendimizi tanıttıktan sonra... Emniyet Müdürlüğü yetkili müzakerecisiyim adım... Kişiyle göz göze geleceğimiz mesafede ancak kişiyi ajite edecek

şekilde yaklaşmadan görüşmelere başlanır... samimiyet ve güven arttıkça mesafe yakınlaşabilir. Ancak intiharıcı yardım istemedikçe kesinlikle bedensel temas olmaz (Müzakereci 12).

Müzakere sırasında intihar girişiminde bulunan kişiyle iletişim kurarken beden mesafesi şahsı rahatlıkla duyabileceğimiz, şahsı tedirgin etmeyecek şekilde, kişinin ruh haline ve bizimle iletişimine göre kendi güvenliğimizi göz ardı etmeyecek şekilde olmalıdır (Müzakereci 3).

Öncelikle şahsın o anki psikolojik durumu göz önünde bulundurularak karşılıklı, sağlıklı iletişim kurabileceğimiz, şahsın bizi rahatlıkla duyabileceği, bizimde onu duyabileceğimiz bir mesafe ayarlanır. Şahsa çok fazla yaklaşmak onu tedirgin edebileceği gibi, çok fazla uzaklaşmak da ona yeterince değer vermediğimiz, onu önemsemediğimiz anlamına da gelebilir (Müzakereci 1).

Katılımcılar, müzakereci iletişimde genel olarak mimiklerini: göz teması sağlayarak, stres seviyelerini düşürücü ve sakinleştirici biçimde kullandıklarını belirtmektedir.

Gözlerimizle şahsı dinlediğimizi anlattıklarını hissettiğimizi belli etmeli, hislerine eşlik etmeliyiz. Örneğin şahsı bize sıkıntısını anlatırken bakışlarımız dağınık, yüzümüzde tebessüm olmamalı (Müzakereci 10).

...Bireyi rahatlatıcı ve onu sakinleştirici baş ve göz hareketlerinde bulunur onun öfkesini ve stresini arttıracak hareketlerden kaçınırım (Müzakereci 4).

İntihar girişiminde bulunan şahsın ruh haline göre ılımlı bir imaj yaratacak mimikler kullanıyorum. Bireyin stres seviyesini yükseltebilecek veya olumsuzluk algılanabilecek mimiklerden uzak duruyorum (Müzakereci 8).

İntihar vakalarında jest kullanımının, samimiyet göstergesi olduğunu ileten katılımcılar, ikna süreçlerinde sakin ve emin tavırlarla jestlerden yararlandıklarını ifade etmektedir.

İletişim kurarken el hareketlerimle, şahsa yukarıdan bakmadan, şahsın göz seviyesine inerek iletişim sağlar ve bu şekilde jestlerimi kullanırım (Müzakereci 5).

...Konuşurken ellerimiz açık aşağıya bakacak şekilde güven veren şahsın sakin olmasını sağlayacak şekilde olmalı, ellerimiz kollarımız hareketsiz olmamalı (Müzakereci 10).

Katılımcılar, intihar girişiminde bulunan bireyle iletişimi koparan hareketlerden kaçınmaktadır. Dik ve güven veren duruş sergilemenin, müzakereye olumlu sonuç alıcı faktörlerden biri olduğunu öngörmektedir.

İntihar girişiminde bulunan bir bireyi karşıma alarak, ona karşı dik ve doğru bir beden duruşunda bulunurum. Dik ve doğru bir beden duruşu ile istediğim mesajı ona güvenli bir şekilde vermiş olurum (Müzakereci 7).

Müzakereci, intiharıcı ile iletişim kurduğu esnada intiharıcıya karşı sabırlı, kararlı ve kendisine yardımcı olmak için orada olduğunun mesajını çok açık şekilde veren bir duruş sergilemelidir. ...İntihar girişiminde bulunan şahsın stres seviyesini yükseltecek her türlü duruş ve hareketten kaçınılmalıdır (Müzakereci 12).

#### 4.2.2. Etkin Dinleme

İntihar girişimlerinde, bireylerin ruhsal durumlarının ve sorunlarının anlaşılması için etkin dinleme önemlidir. Müzakereciler; sabırla dinlemenin, söz kesmemenin ve bireyin anlattıklarına değer verdiklerini hissettirmelerinin, intiharı önlemede başarı sağladığını aktarmaktadır.

Şahsın anlattıklarını dikkatle, değer vererek, ciddiyetle ve sözlerini bölmeden dinlemeye çalışırım (Müzakereci 9).

Şahsın sorunlarını anlayabildiğimi ifade edecek mimik ve jestler de kullanarak, sabırla ve süre gözetmeksizin dinlerim. ...şahıs konuşurken araya girmemeye ve sözünü kesmemeye özen gösteririm. İyi bir dinleyici olduğumu karşı tarafa yansıtmam gerekir ki şahıs bana güvensin ve müzakereyi kesmesin (Müzakereci 6).

Müzakereci, intihar girişiminde bulunan kişiyle ilk iletişim kurduğunda, sorunlarını kimseyle paylaşmadığından sebeple stres seviyesi kırmızıya çıkmış olan intiharcıyı sabırla dinleyerek stres seviyesini önce sarıya biraz daha yumuşatarak maviye ve en nihayetinde yeşile indirerek intiharcıyı bu girişiminden vazgeçirir (Müzakereci 12).

#### 4.2.3. İletişim Becerileri

Müzakereciler, intihar girişiminde bulunan bireyi konuşturmak için çaba göstermektedir. Müzakere edilenin bu çabaya yanıt vermesiyle empatik iletişim süreci başlatılmaktadır. Müzakereciler aldıkları eğitimler ve mesleki tecrübelerle, intihar girişiminde bulunan bireyle iletişimi yönetmektedir. Müzakereciler intihar girişimcisine, iletişimsel yetenekleri doğrultusunda, intiharı engelleme stratejilerini oluşturan soruları sormaktadır. Katılımcılar bireyin iletişimi kesmesine neden olmayan, açık uçlu ve kendisi hakkında bilgi veren soruları tercih etmektedir.

...Rencide edici sorular ve onun intihara sürükleyen olayları destekleyen sorulardan kaçınmalıyız (Müzakereci 11).

...yardımcı olabileceğimiz izlenimini veren basit, cevaplama kolay iletişimimizi hızlandıracak sorular sorarız. Şahsı suçlayıcı, küçük düşürücü, sorular sormaktan kaçınırız (Müzakereci 1).

Şahsın sözünü kesmeden sabırla dinlerim. Bu esnada yardımcı ekiplerden intiharcının profil bilgilerini (aile dökümü medeni durumu, kaç çocuğu var kız/erkek bunların yaşları aileye düşkünlüğü, suç kayıtları, uyuşturucu veya alkol kullanıyor mu vb.) çıkartarak, intiharcıya açık uçlu ve onu ajite ederek kızdırmayacak sorular sorarak, krizi sonlandırmaya çalışırım (Müzakereci 12).

...“evet veya hayır” şeklinde kısa cevaplar veremeyeceği, “ne, ne zaman, nasıl, nerede” gibi sorular yönelterek, birey konuşmaya teşvik edilir. İntihar girişiminde bulunan kişiye; kendisinin sorgulanıyormuş hissini uyanması, utanması veya iletişimin kopması gibi riskler göz önünde bulundurarak, “neden” şeklinde sorular yöneltmekten kaçınılmalıdır (Müzakereci 3).

Müzakereciler intihar girişiminde bulunan bireyin anlattıklarına, sözlü ve beden dili ile geri dönüşümde bulunmaktadır. Müzakereciler olumlu yanıt gerektiren durumlarda onay verirken, olumsuz

istek ve diyaloglarda iletişimsel kabiliyetleriyle doğrudan reddetmeden, başka bir seçenek sunmakta ve bireydeki uyarılma düzeyini arttırmaktan kaçınılmaktadır.

İntihar girişiminde bulunan bir birey ile iletişim kurarken, bireyin sorularını tasdik etmek için “evet” kelimesini kullanıyorum. Aynı zamanda baş ve elleri kullanarak, onay manası taşıyan hareketler yapmaya çalışıyorum. Bireyin söylediğini onaylamıyorsam, kesinlikle “hayır, olmaz” kelimelerini kullanmıyorum. Başka bir seçenek sunuyorum. Bireyin düşündüğünden daha iyi ve yararına olan seçeneği sunmaya çalışıyorum (Müzakereci 8).

...olumsuz yönlerde tartışma konusu açarım, müzakerenin gidişatına göre olumsuzluk yaratan sorular sormam (Müzakereci 2).

#### 4.2.4. Müzakere Teknikleri

İntihar vakalarında müzakereci iletişimi, agresif ve yumuşak olmak üzere iki farklı şekilde uygulanmaktadır. Müzakereciler, silahlı intihar girişimlerinde çok taraflı tehdit algısına istinaden agresif müzakere tekniğinden yararlanmaktadır. Bu vakalar silahlı bireyin intiharda kararlı olduğunun ya da kendisini vurdurtmak yoluyla intiharı seçtiğini düşündürmektedir. Bu türden eylemlerde, başarılı müzakereci iletişimi çoğunlukla agresif başlamakta, yumuşak müzakere teknikleri ile sonlandırılmaktadır. Silahsız intihar vakalarında müzakereciler, bireyin ruhsal durumunu değerlendirerek karar vermekle birlikte, daha çok yumuşak müzakere tekniklerini uyguladıklarını belirtmektedir.

...gerektiği yerde gerektiği zaman agresif müzakere teknikleri kullanırım. Mesela şahsın elinde delici kesici ve ateşleyici bir cisim varsa, elindekini bırakması için sert ve kararlı bir ses tonu ile konuşurum (Müzakereci 6).

...müzakere yaparken öncelikle şahsın psikolojik durumunu anlamaya çalışarak, şahsın konuşma üslubuna göre agresif ya da yumuşak müzakere yapmaya çalışırım (Müzakereci 2).

İntihar girişiminde bulunan bir birey ile iletişim kurarken, bireye yumuşak müzakere teknikleri kullanmaya çalışıyorum. Ancak girişimde bulunan bireyin konumu, ruh sağlığı durumlarına göre değişiklik gösterebileceği kanaatindeyim (Müzakereci 1).

...müzakere teknikleri tabii ki bilimseldir ama unutulmamalıdır ki şahsı, o anki girişiminden vazgeçirecek her şey müzakereci ile şahsı arasındadır. Müzakereci bu tekniklerle birlikte kendince tecrübe edindiği, sağlıklı gördüğü tüm teknikleri kullanarak, şahsı bu girişiminden vazgeçirmelidir (Müzakereci 8).

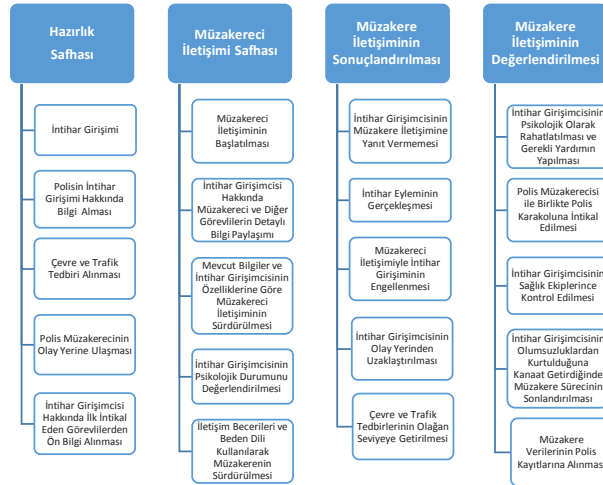
Müzakerecilerin performanslarına, iletişimsel kabiliyetlerine ve stratejik davranış metodolojilerine ilişkin araştırma zaman aralığı dışında, Boğaz Köprülerinde yaşanan intihar girişimlerine yönelik, Müzakereci 12 tarafından gerçekleştirilen müzakereci iletişimi, çalışmaya katkı sağlaması açısından örneklem olarak sunulmaktadır:

5 yıl kadar önce, 15 Temmuz Şehitler Köprüsü'nde intihar ihbarıyla olay yerine ulaştığımda, bir şahsın köprü korkuluklarına çıktığını gördüm. Kendimi tanıttuktan sonra, kendisini dinlediğimde



sevgilisi ile kavga ederek ayrıldıklarını öğrendim. Şahsın ısrarla sevgilisinin köprüye gelerek kendisi affetmesini, yoksa kendisi aşağıya atarak canına kıyacağını söylüyordu. Müzakeremde şahsın; kısa süre önce askerliğini İstanbul’da yaptığını, bir lokantada çalıştığını ve bir kadınla tanışıp arkadaş olduğunu öğrendim. Gençten lokantanın adresini, sevgilisinin kimlik bilgilerini alarak sevgilisine ulaşacağımızı, onu ancak ofisimize getirebileceğimizi, kendisinin de korkuluklardan inmesi halinde orada görüştürebileceğimizi söyledim. Lokantanın adresine bölge karakolundan görevliler gönderildi. Kadına ulaşılarak konu izah edilip bölge karakoluna davet edildiğinde, gencin duymayacağı bir uzaklıktan kadınla telefonla görüştim. Kadının evli olduğunu eşyle birlikte lokantayı çalıştırdıklarını, intihar girişiminde bulunan kişinin yanlarında çalıştığını, iş ilişkisi dışında başka bir ilişkilerinin olmadığını söyledi. Gencin kendisine platonik aşk beslediğini anladığında, arasına mesafe koyduğunu söyledi. Kadına bizimle hür iradesiyle iş birliği yapıp yapmayacağını sorduğumda, kabul etmesi üzerine tekrar müzakereye döndüm. İntiharcı gence sevgilisi ile telefonda görüştüğümü, buradan inmesi halinde kendisini affedip barışacağını ve ofiste görüşebileceklerini söyledim. Sevgilisi ile telefonda görüşüp teyit etmek istedi. Müsaade ederek görüşürdükten sonra, şahıs köprü korkuluklarından inerek intihardan vazgeçti ancak müzakerem burada bitmedi. Dört saat daha yapıcı müzakere yaparak ikna etmem sonucu, şahıs bir daha intihara yeltenmediği gibi, ilerleyen zamanda gerçek bir sevgili bularak evlendi. Bu müzakereyi ilginç kılan, köprü üzerinde yaklaşık 10 saat, indikten sonrada 4 saat olmak üzere, toplam 14 saat süren uzun müzakerelerimden biri olmasıdır (Müzakereci 12).

Boğaz Köprülerindeki intihar girişimlerini, müzakere iletişimi ile karşılayan polis, bireylerin farklı gerekçelerine tanıklık etmekte ve intiharların önlenmesi amacıyla, sistemli müdahale tarzları geliştirmektedir. Müzakere iletişimi süreci, polis müzakerecilerinin anlatımlarıyla temelde dört aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar; hazırlık safhası, müzakereci iletişim safhası, müzakereci iletişiminin sonuçlandırılması ve müzakere iletişiminin değerlendirilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Şekil 3’te polisin Boğaz Köprülerindeki müzakere iletişimi süreci alt başlıklarıyla birlikte dört safhada betimlenmektedir.



Şekil 3: Boğaz Köprülerinde polisin müzakere iletişimi süreci

## 5. Tartışma ve Sonuç

Polisin müzakere iletişimi; rehin alma, kaçırma ve intihar girişimlerinde, bireyleri eylemlerinden vazgeçirmek amacıyla gerçekleştirdiği ikna stratejilerini ve uyguladığı iletişim yöntemlerini kapsamaktadır. Araştırma polisin intihar eylemlerindeki tutumlarına ve ikna odaklı iletişimsel becerilerine odaklanmaktadır. Öncelikle 01.01.2019 ve 23.11.2019 tarihleri arasında Boğaz Köprülerindeki (15 Temmuz Şehitler Köprüsü, Fatih Sultan Mehmet Köprüsü, Yavuz Sultan Selim Köprüsü) intihar vakaları niceliksel olarak değerlendirilmiştir. Üç köprüde müzakere edilebilen 163 intihar girişiminden, 162'si ise önlenmiş, yalnızca 1'i intihar ile sonuçlanmıştır. Polis müzakerecilerinin müzakere iletişimi sağladığı intihar vakarlarında elde ettiği yaklaşık %99,5 oranındaki yüksek başarı analiz edildiğinde, ilk aşamada müzakerecilerin katıldığı Rehine ve Müzakere Eğitimi adıyla sürdürülen özelliikli kurslara ulaşılmaktadır. Ayrıca polis müzakerecilerinin mesleki profesyonellikleri, deneyim ve iletişimsel becerileri; müzakere iletişimi sağlanan bireylerin intihar girişimlerinden vazgeçmelerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Müzakere edilen açısından psikolojik, Boğaz Köprülerinde oluşturduğu etki bakımından sosyolojik bir olgu kapsamında sentezlenen intihar, yaşamına son vermeyi hedefleyen bireyin, dolaylı ya da doğrudan ölümle sonuçlanan eylemi olarak da tanımlanmaktadır (Durkheim, 2013, s. 5). Müzakere iletişimi sonucu ulaşılan bilgilere göre; Boğaz Köprülerinde meydana gelen intihar girişimlerinde; ailesel, ekonomik, psikolojik ve duygusal nedenler, oransal olarak büyükten küçüğe doğru bir sıra takip edildiği görülmektedir. Her intihar vakasının çeşitli sebeplere dayalı bir öyküsü bulunmaktadır. Polis müzakerecileri, bu öyküleri etkin ve sabırla dinleyeni, intihar girişimi sürecinde önleyici aksiyon alan aktörü olarak rol almaktadır. İntihar girişimcisinin karakteristiğine ve psikolojik durumuna göre, hareket odaklı problem çözme yaklaşımıyla, tüm unsurların senkronizasyonunu sağlamaktadır (Rudolph, Morrison & Carroll, 2009, s. 733). Polis müzakerecilerinin beden dilinden yararlanarak, samimiyetle müzakere tekniklerini kullanması, intiharların önlenmesinde başarıya arttırdığı gözlenmektedir.

Müzakereci iletişiminin ortak bulguları ve öne çıkan verileri değerlendirildiğinde, ilk saptama; Boğaz Köprülerinde görevli müzakereci polislerin, intihar girişimcisi yardım istemedikçe, fiziksel temas sağlamaktan kaçınmalarıdır. Müzakereci ve müzakere edilen iletişimi güçlendikçe, iletişim mesafesi yakınlaşmaktadır. Müzakereciler koşullar çerçevesinde iletişimi başlatma ve sürdürme tekniklerini uygulamaktadır. Müzakerecilerin iletişimsel becerilerle intihar girişimcisini, Boğaz Köprüsüne getiren serüven hakkında ipuçları yakalamaları, müzakere iletişimini yönetmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu noktada intihar risk değerlendirmesiyle, müzakere edilenin beden dili ve sözlü iletişim fonksiyonları izlenerek, soru sorma sistematigi ve ikna stratejileri belirlenmektedir.

Çalışmada örnekleme oluşturan on iki müzakereci ile yapılan derinlikli görüşmelerde; güven oluşturma, empati kurma ve iletişimsel yetkinlikler, intihar müzakerecilerinin en önemli unsurları olarak belirtmektedir. Bu türden eylemlerde görev alanlar bir taraftan intihar vakalarına müdahale ederken, diğer taraftan kendi davranışlarının müzakere üzerindeki etkisini kontrol etmeye çalışmaktadır.

Çünkü bu zorlu süreç stres seviyelerini yükselmekte ve hayat kurtarma endişesini müzakereci yoğun olarak hissetmektedir. Polis müzakerecilerin tedirginlik oluşturmaya duyma mesafesinden başlattığı iletişimsel faaliyetler, intihar girişimcisini sabır ve ciddiyetle dinleyerek devam ettirilmektedir.

Polis müzakerecilerinin durumsal iletişim stratejisi geliştirilerek, çeşitli taktiklerle intihar girişimcisini etkileyerek, eylemine son vermesi için mücadele verdikleri görülmektedir. Polis müzakerecileri bireysel deneyimleri ve öngörülebilirliğiyle, davranış değişikliğini hedefleyen yumuşak ya da agresif müzakere tekniklerinden yararlanmaktadır. Empatik iletişim parametreleriyle sağlanan davranış değişikliği oluşturma hedefli müzakereci iletişimi, istenen olumlu sonuç alınca kadar devam ettirilmektedir. Boğaz Köprülerinde görevli müzakereciler, uyguladıkları tekniklerle bireyi kontrol altına almaya çalıştıkları, öfkelenen sorular sormaktan özellikle kaçındıkları gözlenmektedir.

Müzakere iletişim süreci safhalarının ahenkli bir bütün içerisinde uygulanması, Boğaz Köprülerindeki intihar girişimlerinin önlenmesinde, başarıyı arttıran önemli etkenler arasında yer almaktadır. İntihar vakasının haber alınmasıyla, olay yerine ulaşarak çevre güvenliği ve trafik tedbirlerin alınması, hazırlık safhasını oluşturmaktadır. İntihar girişimcisi hakkında ön bilgileri edinen müzakereci koşullara göre belirlediği tekniklerle müzakere iletişimine başlamaktadır. Müzakereci, intihar girişimcisinin beden dili ve sözlü iletişimden elde ettiği ipuçlarıyla iletişim stratejileri geliştirerek, etkileşimi kesintiye uğratmadan intihardan vazgeçirme çabalarını sürdürmektedir. Araştırmada odaklanılan müzakere iletişim safhası, intihar girişimcinin olay yerinden uzaklaştırılmasından sonra da sürdürülmektedir. Bireyin polis karakolunda; müzakereci, diğer görevliler ve gerekli ise sağlık ekipleri tarafından kontrolü sonrası müzakere süreçleri sonlandırılmaktadır. Yüz yüze görüşmelerinden elde edilen verilerde, görece gerçekleştirilen intihar vakalarının müzakere iletişiminde, müzakereci tekniklerinin sonuca etki ettiği izlenmektedir.

Belirtilen tarihlerde Boğaz Köprülerinde meydana gelen intihar vakalarında, polis kayıtlarına geçen oransal başarı dinamiklerinin incelendiği bu araştırma, çok yönlü çıkarımların elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Boğaz Köprülerinde yaşanan intihar girişimleri ve intihar sosyolojisi hakkında farkındalık oluşturma fırsatı sunarken, aynı zamanda polis perspektifinden müzakere iletişimi süreçlerini değerlendirme imkânı vermektedir. Polisin aldığı özellikli eğitimlerin, müzakere tekniklerinin kullanımda ve müzakere edilen davranışlarının analizinde faydaları gözlenmektedir. Bununla birlikte polisin rasyonel çözümler ve iletişimsel paradigmalara, müzakereci iletişiminde gösterdiği performansının, intiharların önlenmesinde elde ettiği yüksek başarıya da yansıtıldığı izlenmektedir.

Literatürde, köprülerde gerçekleşen intiharlar hakkında farklı perspektiflerle ele alınan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Çetin vd., (2001), 15 Temmuz Şehitler Köprüsü'nün eski adı olan Boğaziçi Köprüsü'nde gerçekleşen intiharların, demografik verileri ve ölüm sonrası bulgularını irdelemektedirler. Reisch, Schuster & Michel (2008), köprü intiharlarının sosyolojik karakteristiği ve psikolojik rahatsızlık bağıntısını betimlemektedirler. Polisin intihar girişimlerindeki müzakereciliği ise; kriz iletişimi, rehine kurtarma ve terör içerikli çalışmalarda bütünsel olarak ele alınmaktadır, bu bağlamda Slatkin (2010), müzakere iletişim tekniklerini ve stratejilerini ortaya koymaktadır. Magers

(2007) ise, müzakere taktiklerine ve müzakerecilerin yüksek stres ortamında karar verme süreçlerine değinmektedir.

Alan yazında intihar ve müzakere başlıkları altında ele alınmış çalışmalar bulunmakla birlikte; 'müzakereci iletişimi' adı altında kavramsallaştırılan bir çalışmaya henüz rastlanılmamıştır. Ayrıca intihar girişimlerinin engellenmesi amacıyla köprülerde görev yapan müzakereci polisleri spesifik olarak konu edinen, herhangi bir araştırma ile de karşılaşılmamıştır. Polis müzakerecilerinin iletişimsel yeteneklerini, müzakere performanslarını ve intiharları engellemedeki yüksek başarılarını, derinlikli görüşmelerle ortaya koyan bu çalışma kendisinden sonra yapılacak araştırmalara örneklik teşkil etmektedir. Bu çalışmanın özgün değeri bu noktada ortaya çıkmaktadır ve çalışmanın amacı; bu başlıkta sınırlı sayıdaki alanyazına katkı sağlayacağı beklentisi ile betimsel bir çerçeveye sunmaktır.

## SON NOTLAR

- 1 – Makalede kullanılan bilgiler, etik ilkeler çerçevesinde özel izinle İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nden edinilmiştir.
- 2 – Boğaz Köprülerinde meydana gelen intihar girişimleri ilişkin tablo ve şekiller, Boğaz Köprüleri Koruma Şube Müdürlüğü'nden alınan istatistiksel verilerden ve müzakere gerçekleştiren polisler ile yapılan derinlikli görüşmeden oluşturulmuştur.

## Kaynaklar

- Adair, J. (2004). *Etkili Liderlik*. (Beşenek, F. Çev.), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Al-Hindawi, F. H. & Abu-Krooz, A. L. H. H. (2018). Negotiation: A pragmatic perspective. 26.08.2019 tarihinde [https://www.researchgate.net/profile/Hasan\\_AbuKrooz/publication/329990979\\_Negotiation\\_A\\_Pragmatic\\_Perspective/links/5c27db6a458515a4c700ae25/Negotiation-A-Pragmatic-Perspective.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Hasan_AbuKrooz/publication/329990979_Negotiation_A_Pragmatic_Perspective/links/5c27db6a458515a4c700ae25/Negotiation-A-Pragmatic-Perspective.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Alpar, G. (2016). *Kriz/Rehine Müzakere Psikolojisi: Duygu, Düşünce ve Davranış Bozuklukları Psikolojik Prensipler ve Uygulamalar*. Yayımlanmamış Ders Notu. Kriz ve Rehine Müzakere Kursu. İstanbul: Asayiş Şube Müdürlüğü.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Atalay, N. & Anagün, Ş. S. (2017). Sınıf öğretmeni adaylarının girişimcilik becerisine ilişkin yeterlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(41), 298-313.
- Aydoğdu, Ü. R., Karamustafaoğlu, O. & Bülbül, M. Ş. (2017). Akademik araştırmalarda araştırma yöntemleri ile örneklem ilişkisi: Doğrulayıcı doküman analizi örneği. *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, 2(30), 556-565
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Çepni, S. (2009). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş* (3. Baskı). İstanbul: Seçkin Yayıncılık
- Çetin, C. & Arslan M. L. (2014). *Müzakere Teknikleri*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.

- Çetin, G., Günay, Y., Fincancı, S. K. & Kolusayın, R. Ö. (2001). Suicides by jumping from Bosphorus Bridge in Istanbul. *Forensic Science International*, 16 (3), 157-162.
- Dede, N. P. (2019). İletişim ve müzakere arasındaki ilişkiler üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 33-50.
- Durkheim, E. (2013). *İntihar*. (İlkgelen, Ö. Çev.), İstanbul: Pozitif Yayınları
- Erdoğan, İ. (2013). Terörle mücadele stratejileri bağlamında “Müzakere”: Türkiye örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi (AID)*, 8(2), 347-392.
- Erkuş, A. & Tabak, A. (2008). İş yaşamında müzakereler: Kamu ve özel sektör çalışanlarıyla ilgili karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(20), 397-418.
- Faratin, P., Sierra, C. & Jennings, N. R. (1998). Negotiation decision functions for autonomous agents. *Robotics and Autonomous Systems*, 24(3-4), 159-182.
- Fells, R. & Sheer, N. (2019). *Effective negotiation: From research to results*. Cambridge University Press.
- Greenstone, J. L. (2013). *The elements of police hostage and crisis negotiations: Critical incidents and how to respond to them*. New York: Haworth Press Inc.
- Grubb, A. (2010). Modern day hostage (crisis) negotiation: The evolution of an art form within the policing arena. *Aggression and Violent Behavior*, 15(5), 341-348.
- Johnson, K. E., Thompson, J., Hall, J. A. & Meyer, C. (2018). Crisis (hostage) negotiators weigh in: the skills, behaviors, and qualities that characterize an expert crisis negotiator. *Police Practice and Research*, 19(5), 472-489.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. (11.Baskı). Ankara: Tek Işık Web Ofset.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Köse, R. H. (2016). *İntihar Sosyo-psikolojik, Kültürel ve Ekonomik Bir Çözümleme*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Kriz ve Rehine Müzakere Kursu Dokümanları. (2019). İstanbul Emniyet Müdürlüğü, İstanbul: Asayiş Şube Müdürlüğü
- Li, J. (2007). *Strategic negotiation models for grid scheduling* (Doctoral dissertation, Elektrotechnik und Informationstechnik der Universität Dortmund). Retrieved from <http://www.http://129.217.131.68:8080/bitstream/2003/24893/2/thesis.pdf>
- Ma, Z. (2007). Competing or accommodating? An empirical test of Chinese conflict management styles. *Contemporary Management Research*, 3(1), 3-22.
- Magers, J. S. (2007). Crisis negotiation leadership: Making ethical decisions. *Journal of Police Crisis Negotiations*, 7(1), 5-25.
- Miller, L. (2005). Hostage negotiation: Psychological principles and practices. *International journal of emergency mental health*, 7(4), 277-298.
- Miller, A. (2019). *Terrorism and Hostage Negotiations*. New York: Routledge & CRC Press
- Noesner, G. W. (1999). Negotiation concepts for commanders. *FBI L*.18. 09. 2019 tarihinde [https://urbansheep.com/friendfeed/urbansheep/files/Negotiation\\_Concepts\\_For\\_Commanders.pdf](https://urbansheep.com/friendfeed/urbansheep/files/Negotiation_Concepts_For_Commanders.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Olekalns, M. (2002). Negotiation as social interaction. *Australian Journal of Management*, 27(2), 39-46.
- Öztürk, K. (2019). *İletişim Sanatı*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Raju, C. P. (2018). Types of listening skills: Barriers and tips to overcome them. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research (IJAMSR ISSN: 2581-4281)*, 1(2) 41-45.
- Rehine Müzakere Ders Notları. (2019). *Emniyet Genel Müdürlüğü*, Ankara: Özel Harekât Başkanlığı.
- Reisch, T., Schuster, U. & Michel, K. (2008). Suicide by jumping from bridges and other heights: Social and diagnostic factors. *Psychiatry Research*, 161(1), 97-104.
- Rudolph, J. W., Morrison, J. B. & Carroll, J. S. (2009). The dynamics of action-oriented problem solving: Linking interpretation and choice. *Academy of Management Review*, 34(4), 733-756.
- Sığırı, Ü. (2018). *Müzakere*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sığırı, Ü. & Varoğlu, A. K. (2016). *Müzakere*. Adalet Bakanlığı, Arabuluculuk Daire Başkanlığı Arabuluculuk Eğitimi Kitapları Serisi, (4).
- Selçuk, Z., Palancı, M., Kandemir, M. & DüNDAR, H. (2014). Eğitim ve bilim dergisinde yayınlanan araştırmaların eğilimleri: İçerik analizi. *Eğitim ve Bilim*, 39(173).428-449
- Slatkin, A. A. (2010). *Communication in Crisis and Hostage Negotiations: Practical Communication Techniques, Stratagems, and Strategies for Law Enforcement, Corrections and Emergency Service Personnel in Managing Critical Incidents*. Springfield: Charles C Thomas Publisher.
- Sycara, K. P. (1990). Persuasive argumentation in negotiation. *Theory and Decision*, 28(3), 203-242.
- Thompson, L. L., Wang, J. & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual review of psychology*, 61(3), 491-515.
- Uçan, M. Y. (2008). *Müzakere yönetimi ve bir model denemesi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta. <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00633.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Vecchi, G. M., Van Hasselt, V. B. & Romano, S. J. (2005). Crisis (hostage) negotiation: Current strategies and issues in high-risk conflict resolution. *Aggression and Violent Behavior*, 10(5), 533-551.
- Wall Jr, J. A. & Blum, M. W. (1991). Negotiations. *Journal of Management*, 17(2), 273-303.
- Weingart, L. R., Prietula, M. J., Hyder, E. B. & Genovese, C. R. (1999). Knowledge and the sequential processes of negotiation: A Markov chain analysis of response-in-kind. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(4), 366-393.
- Wells, S., Taylor, P. J. & Giebels, E. (2013). *Crisis Negotiation: From Suicide to Terrorism Intervention*. in handbook of research on negotiation. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Yeşilyurt, M. & Cirit, H. (2015). Hadis ilminde müzâkere yöntemi ve değeri. *Usul İslam Araştırmaları*, 25(25), 107-132.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## “NEGOTIATION COMMUNICATION”: EVALUATION OF COMMUNICATIVE PROCESSES OF SUICIDE INITIATIVES IN ISTANBUL BOSPHORUS BRIDGES IN 2019

Atalay BAHAR\* 

### Extended Abstract

Negotiation is a dynamic process that involves functions to create mutual interaction, anticipated consensus and common understanding (Weingart, Prietula, Hyder & Genovese, 1999, p. 367). The negotiation, which takes place in many branches of social sciences with the methods and techniques it applies, includes the strategies and tactics that are carried out to resolve disputes and to reach a compromise (Olekalns, 2002, p. 44). Communicative functions that negotiators perform by using communication techniques and delivering effective messages are interpreted as “negotiator communication”. The negotiation communication of the police is also expressed as activities to take individuals out of their actions by developing persuasion strategies by making use of face-to-face and other communication methods in the attempts of taking hostage and kidnapping.

Extensive courses called “Hostage and Negotiation Training” are organized for training negotiators in the Police Department. The main reason for this is that it sets standards in communication in the negotiation. (Adair, 2004, p. 15). Within the scope of basic education; stress coping, anger control and time management lessons are given. In addition, lessons containing effective communication, body language and psychological principles are covered (Crisis & Hostage Negotiation, 2019).

The axis of this study is formed by analyzing the data obtained from semi-structured interviews with twelve police negotiators within the framework of the descriptive method and the statistical analysis of suicide cases that occurred on the Bosphorus Bridges between 01.01.2019 and 23.11.2019. It is seen that 99.5% success has been achieved in suicide attempts on Bosphorus Bridges following

---

\* Deputy Police Chief, Istanbul Police Department, E-mail:atk199@hotmail.com



the negotiation communication by the police. According to the information reached as a result of negotiation communication, familial, economic, psychological, and emotional causes are observed to be proportionally important in suicide attempts on Bosphorus Bridges.

In the in-depth interviews with the twelve police negotiators; trust building, empathy, and communicative competencies are the most important elements of suicide negotiations. Taking into account the psychological state of the suicide entrepreneur, police negotiators take advantage of soft or aggressive negotiation techniques targeting behavioral change, with their individual experience and foresight, and particularly refrain from asking enraging questions.

The system language and persuasion strategies of questioning are determined by monitoring the body language and verbal communication functions of the ones negotiated by the police negotiators. While the study provides the opportunity to raise awareness about suicide attempts and suicide sociology on the Bosphorus Bridges, it also provides the opportunity to evaluate the negotiation communication processes from the police perspective. It is observed that the performance of the police with rational solutions and communicative paradigms reflects on the high success achieved in the prevention of suicides. It is seen that the police negotiators are struggling to end their action by developing the situational communication strategy, affecting the suicide entrepreneur with various tactics. Negotiator communication aimed at creating a change in behavior provided by empathic communication parameters is continued until the desired positive result is obtained.

The implementation of the negotiation communication process phases in a harmonious whole is among the important factors that increase success in the prevention of suicide attempts on the bridges. With the news of the suicide case, reaching the scene and taking environmental safety and traffic measures constitute the preparatory phase. The negotiator continues his efforts to stop suicide without interrupting the interaction by developing communication strategies with the clues of the suicidal entrepreneur's body language and verbal communication. The negotiated communication phase focused on the research continues after the suicide entrepreneur is removed from the scene. After the control of the individual in the police station by other negotiators and health teams, negotiation processes are terminated. In the data obtained from face-to-face interviews, it is observed that negotiators' techniques have affected the outcome in the negotiation communication of the relative suicide cases.

In the literature, there are various studies on suicides that take place on bridges, which are handled from different perspectives. In their study, Çetin, Günay, Fincancı & Kolusayın (2001) show the demographic data and post-mortem findings of the suicides that took place on the Bosphorus Bridge, the old name of the July 15 Martyrs Bridge. Reisch, Schuster & Michel (2008) analyze the sociological characteristics of the bridge suicides and the examine the psychological disturbance relations. The negotiation of the police in suicide attempts; crisis communication, hostage rescue and terrorism studies are handled in a holistic manner. Slatkin (2010) covers negotiation communication



techniques and strategies while Magers (2007) addresses the negotiation tactics and the decision-making processes of negotiators in a high-stress environment.

Although there are studies in the literature covered under the titles of suicide and negotiation, a conceptualized study called “negotiator communication” has not been found yet. In addition, no research has been encountered that specifically addresses the negotiators who work at the bridges to prevent suicide attempts. Furthermore, no research has been encountered that specifically addresses the negotiators who work at the bridges to prevent suicide attempts. This study, which demonstrates the communicative abilities of police negotiators, their negotiation performances, and their high success in preventing suicides through in-depth interviews, exemplifies future research. The original contribution of this study emerges at this point.

**Keywords:** Negotiator Communication, Negotiation Techniques, Suicide Attempts, Police Negotiation Communication, Hostage and Negotiation Training

## GREY WOLF OPTIMIZER BASED RECURRENT FUZZY REGRESSION FUNCTIONS FOR FINANCIAL DATASETS

### FİNANSAL VERİSETLERİ İÇİN BOZKURT OPTİMİZASYON TEMELLİ GERİ BESLEMELİ BULANIK ÇIKARIM FONKSİYONLARI

Nihat TAK\* 

#### Abstract

Time series models are used extensively in many fields, such as medicine, engineering, business, economics, and finance, with the aim of making forecasts through the help of observation values from previous periods. Therefore, there are many efforts to improve time series forecasting performances in the recent literature, mainly using alternative/non-probabilistic methods. In the present study, a novel forecasting approach has been proposed by combining the type-1 fuzzy functions (T1FF) with the Autoregressive moving average (ARMA) model based on grey wolf optimizer (GWO) in order to be able to overcome the nonlinear structure in time series dataset. Considering the superiorities of GWO over other methods, such as less storage requirements and rapid convergence by striking the proper stability between the exploration and exploitation throughout the search, estimation of the coefficients of the R-T1FFs method obtained through GWO to minimize the sum of squared errors (SSE). Comparison of the proposed method and several existing forecasting methods has been performed on five real world time series datasets. The results indicate that the proposed method produces better forecasts most of the time in the terms of mean absolute percentage errors and root mean square errors along with the better running time.

**Keywords:** Type-1 Fuzzy Functions, Grey Wolf Optimizer, Autoregressive Moving Average, Forecasting

#### Öz

Zaman serisi modelleri, tıp, mühendislik, işletme, ekonomi ve finans gibi birçok alanda, önceki dönemlerden gözlem değerleri yardımıyla tahminler yapmak amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle, özellikle alternatif/olasılık dışı yöntemler kullanılarak, zaman serisi tahmin performanslarını geliştirmek için birçok çaba vardır. Bu çalışmada, zaman serisi veri kümesindeki doğrusal olmayan yapının üstesinden gelebilmek için, Bozkurt optimizasyon (GWO) temelli Otoregresif hareketli ortalama (ARMA) modeli ile tip-1 bulanık

\* Kırklareli University, Department of Econometrics, E mail: nihattak@gmail.com

fonksiyonların (T1FFs) birleştirilmesiyle yeni bir tahmin yaklaşımı önerilmiştir. GWO'nun, arama boyunca keşif ve uygun stabiliteye hızlı ulaşması, daha az depolama gereksinimleri ve hızlı yakınsama gibi diğer yöntemler üzerindeki üstünlükleri göz önüne alındığında, kare hatalarının toplamını en aza indirmek için geribeslemeli T1FFs yönteminin katsayılarının tahmini GWO ile elde edilmesi uygun görülmüştür. Beş farklı gerçek veri kümesinde önerilen yöntemin ve mevcut birkaç tahmin yönteminin karşılaştırılması gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, önerilen yöntemin, ortalama mutlak yüzde hataları ve kök ortalama kare hataları ile birlikte daha iyi çalışma süresi açısından çoğu zaman daha iyi tahminler ürettiğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Tip-1 Bulanık Fonksiyonlar, Bozkurt Optimizasyonu, Otoregresif Hareketli Ortalamalar, Öngörü

## 1. Introduction

The concept of forecasting is defined as the preliminary approximation of the values that a variable may take in the future under certain assumptions. Forecasting by time series analysis is an attempt to show the extent to which predictive values can be realized under certain assumptions, using the observed values of the current and past periods of any variable. The fact that the accurate forecast that brings successful decisions and maximizes the benefits obtained in this way increases the interest in forecasting models. The autoregressive moving average (ARMA) model is one of the most used traditional time series forecasting methods in probabilistic approaches. The ARMA model assumes that there is a linear relationship between the data forming the series and has a structure that models this linear relationship. Because most of the real-world time series datasets have nonlinear structures, the majority of the time stochastic or traditional approaches fail to give satisfactory forecasting results. Therefore, numerous researchers focus on alternative approaches, such as fuzzy inference systems (FIS). Some of the well-known FISs are introduced by Mamdani and Assilian (1975), Takagi and Sugeno (1985), Jang (1993). The method of adaptive neuro FIS (ANFIS), which is introduced by Jang, is one of the most used one in terms of time series forecasting. There are numerous studies based on ANFIS in literature, some of which are introduced by Chen and Zhang (2005), Egrioglu et al. (2014), Wei (2016), Chang (2008), Sarica, Egrioglu and Asikgil (2016).

Recently, becoming more popular FIS is T1FF. Most of the FISs are rule-based systems. Because it is difficult to define the rules, Celikyilmaz and Turksen (2009) have introduced type-1 fuzzy functions (T1FF). T1FF was, first, employed in forecasting problems by Beyhan and Alici (2010). Later, Aladag et al. (2014) proposed T1FFs by including an autoregressive model into their algorithm. Tak et al. (2018) introduced another model that includes MA model in their approach to get better forecasting results. Tak (2018) proposed meta fuzzy functions to improve the forecasting ability of Tak et al. (2018). Another study was conducted by Tak (2020) that employed intuitionistic fuzzy c-means clustering algorithm in T1FFs.

Because the objective functions of alternative forecasting methods are mostly non-derivative, meta-heuristic optimization methods are frequently employed to obtain the coefficients of the models. Some of commonly used meta-heuristic optimization methods are the artificial bee colony

algorithm (ABC) Karaboga and Basturk (2007), particle swarm optimization (PSO) Eberhart and Kennedy (1995). and genetic algorithm (GA) for time series forecasting methods Chau (2006), Hong (2009), Hong (2010), Tak et al. (2018), Aladag et al.(2012), Aladag, Yolcu and Egrioglu (2015), Liao and Tsao (2006), Niu, Wang and Wu (2010). However, there are some limitations of the aforementioned metaheuristic algorithms, such as premature convergence and poor local search ability Faris et al. (2018), Pradhan, Roy and Pal (2016). Therefore, in the present study, to avoid these disadvantages, a novel forecasting approach has been proposed by employing GWO with the R-T1FFs.

The social intelligence of grey wolves is the idea of developing GWO algorithm. The social intelligence refers to leadership hierarchy and hunting behavior of grey wolves in nature Mirjalili and Lewis, (2014). The superiority of the GWO has been shown to be competitive and better than most of the heuristic optimization techniques such as GA, PSO, GSA, ABC and many others Saad, Dong and Karimi (2017), Zou, Sun and Zhang (2005).

Kumaran and Ravi (2014), Mustafa, Sulaiman and Kahar (2015), Yusof and Mustafa (2015), Niu et al. (2016) that employ GWO in their forecasting methods are some of the studies in the literature. The outstanding forecasting abilities of these methods show that GWO can produce promising forecasts. Considering the aforementioned advantages of GWO and the successful outcomes in mentioned studies, GWO is employed in the R-T1FF method. In the proposed method, disturbance terms for the MA part are identified using the residuals. The input matrix consists of lagged variables of the time series and disturbances, and the membership grades.

The remainder of the study is as follows: The flowchart and algorithm of GWO based R-T1FFs are presented in Section 2. In section 3, several practical time series datasets are used to investigate the forecasting performance of GWO based R-T1FFs. Finally, some remarks and conclusions are argued in Section 5.

## 2. Proposed Method

T1FF was introduced by Celikyilmaz and Turksen (2009) as an alternative for FISs. The main advantage of the T1FF approach is that the need for defining the rules is released. The aim of Celikyilmaz and Turksen (2009) was to make contribution to regression and classification problems. However, it was later employed in forecasting methods. It was first employed in forecasting methods by Beyhan and Alici (2010). In their approach, they used autoregressive with exogenous input (ARX) model that was not capable of seeking for the best model. Later, Aladag et al. (2014) proposed a forecasting method by employing T1FFs with AR to search for the best model into their algorithm. Tak et al. (2018) has proposed another method that combines autoregressive moving average model with T1FF (R-T1FF). They used the PSO method to determine the coefficients of the model parameters.

The main disadvantage of the R-T1FFs approach was the running time. Therefore, to overcome this disadvantage, GWO is used to minimize the objective function of the proposed method. In the

GWO searches for the best three search agents; described as the alpha, beta, and delta. The rest of the agents are described as omegas. The optimization process is leaded by alpha, beta, and delta while the omegas following them.

## 2.1. Algorithm

The detailed steps of GWO based R-TIFFs and the flow chart (see Figure 1) is given as follows.

**Step 1.** The dataset is discriminated as training and test sets. The number of observations in the training and test sets are determined as  $n_{train}$  and  $n_{test}$ , respectively.

$$X = [X_{ij}], i = 1, 2, \dots, p; j = 1, 2, \dots, n \quad (1)$$

$$X_{train} = [X_{ij}], i = 1, 2, \dots, p; j = 1, 2, \dots, n_{train} \quad (2)$$

$$X_{test} = [X_{ij}], i = 1, 2, \dots, p; j = n_{train} + 1, n_{train} + 2, \dots, n \quad (3)$$

**Step 2.** The inputs of proposed method are the lagged variables of the time series and disturbances. After clustering the inputs by using FCM, the obtained membership grades are added as new variables into the model inputs.

**Step 3.** The training dataset consists of the constant terms, the degree of membership values, lagged variables of the training dataset, and lagged variables of the training disturbance terms. The training set for the first wolf looks and the first cluster like as follows.

$$X_{train}^{(1)(1)} = [C \ \mu_{train} \ \log(\mu_{train}) \ \mu_{train}^2 \ Y_{t-1} \ Y_{t-2} \ \dots \ \epsilon_{t-1} \ \epsilon_{t-2}] \quad (4)$$

**Step 4.** Initialize the number of wolves,  $a, A, C$  and the number of iterations. Each search agent has  $(p + q + 4)c$  positions, where  $c$  is the number of clusters and  $p$  and  $q$  stand for the number of lags for AR and MA, respectively.

**Step 5.** The normal distribution with the expected value of 0 and the standard deviation of 1 is used to determine the initial positions of the wolves. After calculating the fitness of each wolf, we assign the best wolf as the alpha ( $\alpha$ ), the second best wolf as beta ( $\beta$ ), the third best wolf as delta ( $\delta$ ), and the other wolves as omegas ( $\omega$ )

**Step 6.** The disturbance term ( $e_{t-q}$ ) for  $i^{th}$  wolf and the first observation are obtained by using Equation 5-8.

$$Y_1^{(j)(k)} = X_{(i)(l)}^{(j)(k)} P_{(i)(l)}^{(j)(k)}; i = 1, \dots, n_{train}; j = 1, \dots, c; l = 1, \dots, k \quad (5)$$

$$Y_1^{*(j)(k)} = Y_1^{(j)(k)} \mu_{(i)(l)}^{(j)} \quad (6)$$

$$e_k^i = Y_i - Y_1^{*(j)(k)} \quad (7)$$

$$X_{(i+1)(p)}^{(j)(k)} = e_k^i \tag{8}$$

$X_{(i)(c)}^{(j)(k)}$  stands for the values of all parameters of the  $i^{th}$  observation for  $j^{th}$  cluster and  $k^{th}$  wolf.  $P_{(i)(c)}^{T(j)(k)}$  is the locations of the  $i^{th}$  observation and  $j^{th}$  cluster in  $k^{th}$  wolf.  $Y^{*(j)(k)}$  stands for the predictions of  $j^{th}$  cluster and  $k^{th}$  wolf for  $i^{th}$  observation.  $\mu_{(i)(c)}^{T(j)}$  is the degree of memberships of the  $i^{th}$  observation in  $j^{th}$  cluster.  $Y_i$  and  $\widehat{Y}_i^{*(k)}$  stands for the actual and forecasted value of the  $i^{th}$  observation.

$Y_i^{*(j)(k)}$  is calculated for all clusters in Equation 5.  $e_k^i$  is calculated for  $i^{th}$  observation and  $k^{th}$  wolf in Equation 7.  $e_k^i$  for  $k^{th}$  wolf and  $i^{th}$  observation is assigned to the  $(i + 1)^{th}$  observation in the input for each cluster in Equation 8.

**Step 7.** Equations 5-8 are calculated for each observation to determine the values of disturbance terms.

**Step 8.** Repeat steps 6 – 7 for all wolves.

**Step 9.** The positions of the wolves, **a, A, and C** are updated by using the following equations.

$$\vec{A} = 2\alpha\vec{r}_1 - \vec{a} \tag{9}$$

$$\vec{C} = 2\vec{r}_2 \tag{10}$$

where  $r_1$  and  $r_2$  are randomly generated vectors in [0,1] and  $\vec{a}$  is linearly decreased from two to zero over iterations.

$$\vec{D}_\alpha = \left| \overline{C_1 P_\alpha} - \vec{P} \right|, \tag{11}$$

$$\vec{D}_\beta = \left| \overline{C_2 P_\beta} - \vec{P} \right|, \tag{12}$$

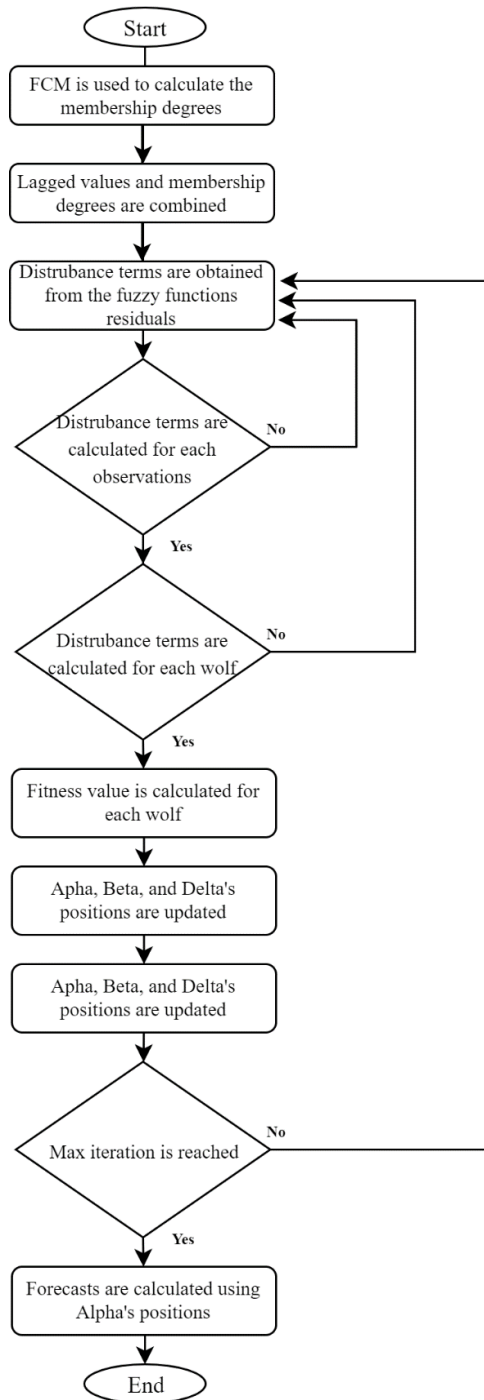
$$\vec{D}_\delta = \left| \overline{C_3 P_\delta} - \vec{P} \right| \tag{13}$$

$$\vec{P}_1 = \vec{P}_\alpha - \vec{A}_1(\vec{D}_\alpha), \tag{14}$$

$$\vec{P}_2 = \vec{P}_\beta - \vec{A}_2(\vec{D}_\beta), \tag{15}$$

$$\vec{P}_3 = \vec{P}_\delta - \vec{A}_3(\vec{D}_\delta) \tag{16}$$

$$\vec{P}(t + 1) = \frac{\vec{P}_1 + \vec{P}_2 + \vec{P}_3}{3} \tag{17}$$



**Figure 1:** Flowchart of GWO based R-T1FFs

**Step 10.** The agent that has the best solution is selected as the alpha. The alpha's positions are used to calculate  $e_t$  for the test set by using Equations 18-21.

$$Y_{test_i}^- \bar{(j)} = X_{test_{i_n}}^{(j)} P_{test_{i_n}}^T \bar{(j)} \quad (18)$$

$$\widehat{Y_{test_i}^-}^* = Y_{test_i}^- \bar{(j)} \mu_{test_{i_n}}^T \bar{(j)} \quad (19)$$

$$e_{test_i} = Y_{test_i} - \widehat{Y_{test_i}^-}^* \quad (20)$$

$$X_{test_{t(i+1)(p)}}^{(j)} = e_{test_i} \quad (21)$$

Equation 18 is repeated for all clusters, then Equations 19-21 are calculated. Because the disturbances are calculated observation by observation, we repeat Step 10 for each observation in the test set.

**Step 11** Repeat Steps 6-10 for each iteration.

**Step 12.** The final alpha's positions are used as the best candidates of the coefficients of the proposed method; thus, they are used to forecast the future values of a given time series by using the Equations 22-23.

$$Y_{test_i}^- \bar{(j)} = X_{test_{i_n}}^{(j)} P_{test_{i_n}}^T \bar{(j)} \quad (22)$$

$$\widehat{Y_{test_i}^-}^* = Y_{test_i}^- \bar{(j)} \mu_{test_{i_n}}^T \bar{(j)} \quad (23)$$

### 3. Evaluation

Taiwan Stock Exchange (TAIEX) datasets TAIEX (2015) that are daily measured between 1999 and 2004, Australian Beer Consumption (ABC) dataset Janacek (2001) in which observations quarterly collected from 1956 to 1994, and Istanbul Stock Exchange (ISEX) ISEX (2015) datasets that are daily observed from 2009 to 2013 are used as the evaluation of the proposed method. These datasets are frequently used sets because stock index datasets are known as the complex time series and usually classical approaches usually fail to give desirable outputs. Thus, alternative methods usually use these datasets. TAEX, ABC, and ISEX datasets are selected in this sense for the evaluation of the proposed approach with the existing forecasting approaches. For the evaluation metrics, mean absolute percentage error (MAPE) and root mean squared errors (RMSE) that are given in Equation 19 – 20, respectively, are selected.

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \left| \frac{y_t - \hat{y}_t}{y_t} \right| \quad (23)$$

$$RMSE = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{t=1}^n (y_t - \hat{y}_t)^2} \quad (24)$$

where  $\hat{y}_t$  is the forecasts and  $y_t$  is the actual values.



Table 1 represents the parameter specification and the features of the datasets of GWO based R-T1FFs.

**Table 1:** Parameter selections and summary of the sets

Series/Year	Number of Observations	Number of Lag (MA)	Number of Lag (AR)	Number of Cluster	n <sub>test</sub>
ABC	147	1-2	1-10	2-10	16
ISEX-09	103	1-2	1-7	2-7	7,15
ISEX-10	104	1-2	1-7	2-7	7,15
ISEX-11	106	1-2	1-7	2-7	7,15
ISEX-12	106	1-2	1-7	2-7	7,15
ISEX-13	106	1-2	1-7	2-7	7,15
TAIEX-99	266	1-2	1-7	2-7	45
TAIEX-00	271	1-2	1-7	2-7	47
TAIEX-01	244	1-2	1-7	2-7	43
TAIEX-02	248	1-2	1-7	2-7	43
TAIEX-03	249	1-2	1-7	2-7	43
TAIEX-04	250	1-2	1-7	2-7	45

The complexity with running time of R-T1FFs and the proposed method for each data set is represented in Tables 2 and 3. The calculations of the proposed method are computed on a computer equipped with 512 GB SSD HDD, 8 GB RAM, and I7 CPU.

**Table 2:** Calculation times of ISEX time series

Data Set	n <sub>test</sub> =7		n <sub>test</sub> =15	
	ARMA-T1FF	Proposed Method	ARMA-T1FF	Proposed Method
ISEX-09	2.64 sec	0.43 sec	4.95 sec	0.5 sec
ISEX-10	6.45 sec	0.28 sec	9.02 sec	0.53 sec
ISEX-11	7.31 sec	0.71 sec	5.72 sec	0.5 sec
ISEX-12	6.80 sec	0.28 sec	3.57 sec	0.42 sec
ISEX-13	8.72 sec	0.36 sec	3.51 sec	0.42 sec

**Table 3:** Calculation times of TAIEX and ABC

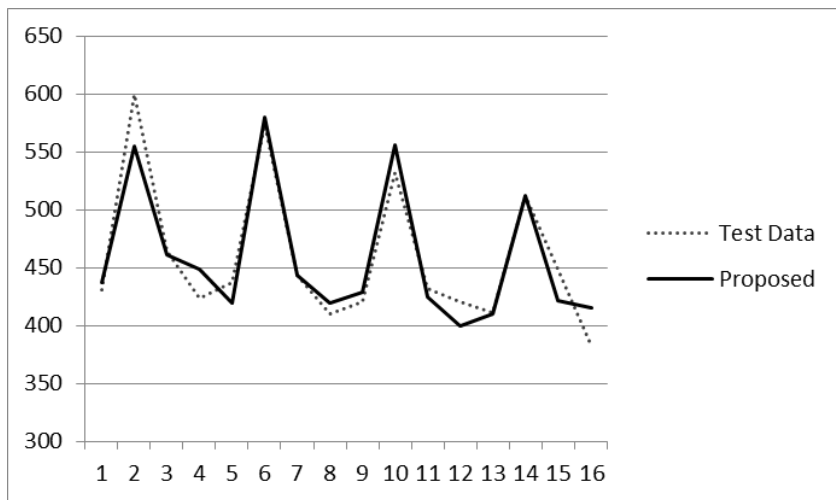
Data Set	n <sub>test</sub>	ARMA-T1FF	Proposed Method
TAIEX-99	45	8.04 sec	3.01 sec
TAIEX-00	47	11.18 sec	3.21 sec
TAIEX-01	43	10.46 sec	1.16 sec
TAIEX-02	43	5.73 sec	1.14 sec
TAIEX-03	43	7.65 sec	0.53 sec
TAIEX-04	45	12.54 sec	0.67 sec
ABC	16	10.02 sec	1.33 sec

### 3.1. ABC dataset

ABC dataset contains 148 observations that were quarterly measured between 1956 and 1994. To evaluate the performance of GWO based R-T1FFs, the following methods are used: SARIMA, modified ANFIS (MANFIS), adaptive neuro fuzzy inference system (ANFIS), and R-T1FFs. The outcomes of the existing methods are obtained from Tak et al. (2018).

**Table 4:** Outcomes of the existing methods and proposed method

Test Data	SARIMA	FANN	ANFIS	MANFIS	ARMA-T1FF	Proposed
430.5	452.72	453.88	446.71	445.23	442.82	437.1018
600	578.29	557.81	553.73	575.63	554.44	554.7321
464.5	487.71	497.52	482.07	494.07	477.33	461.0611
423.6	446.28	437.39	434.19	434.56	443.47	448.4949
437	456.77	449.01	438.55	444.69	422.46	419.6111
574	583.51	569.01	559.01	575.42	571.21	579.5689
443	492.13	471.08	472.52	481.28	463.85	443.1361
410	450.36	424.33	427.57	414.44	410.47	418.853
420	461.01	448.87	445.01	430.31	420.02	428.5535
532	588.96	560.04	562.94	565.18	551.34	555.7687
432	496.77	447.01	459.14	452.05	436.37	424.7154
420	454.64	408.64	416.16	392.14	390.61	400.0747
411	465.46	428.11	431.71	419.33	398.69	409.5583
512	594.71	537.69	544.98	536.88	517.62	511.5785
449	501.67	438.43	444.31	446.32	430.76	421.3092
382	459.17	420.58	426.01	406.64	408.27	415.5937
RMSE	47.04	24.11	25.05	21.37	19.21	19.56064
MAPE	0.0949	0.0476	0.0467	0.0401	0.0333	0.03197752



**Figure 2:** The line plot of the actual observations and the forecasts that are obtained from GWO based R-T1FFs

16 observations are left out for the test purpose in ABC dataset. The optimum cluster numbers are searched iteratively from 2 to ten, and the optimum number of lags for MA and AR are searched between 1 to 2 and 1 to 10, respectively. The number of iterations and wolves are set to 12 and 25, respectively, for GWO. The minimum RMSE value is obtained for the lag length of 8 for AR, the lag length of 1 for MA and 6 clusters, and MAPE values are calculated accordingly for GWO based R-T1FFs. Inspecting Table 4, the best performance is obtained by R-T1FFs in terms of RMSE. The second-best forecasts, however, are obtained from the GWO based R-T1FFs. Looking at the MAPE values, it is clear that the GWO based R-T1FFs outperform the other forecasting methods. Figure 2 represents the obtained forecasts from the GWO based R-T1FFs and the actual values.

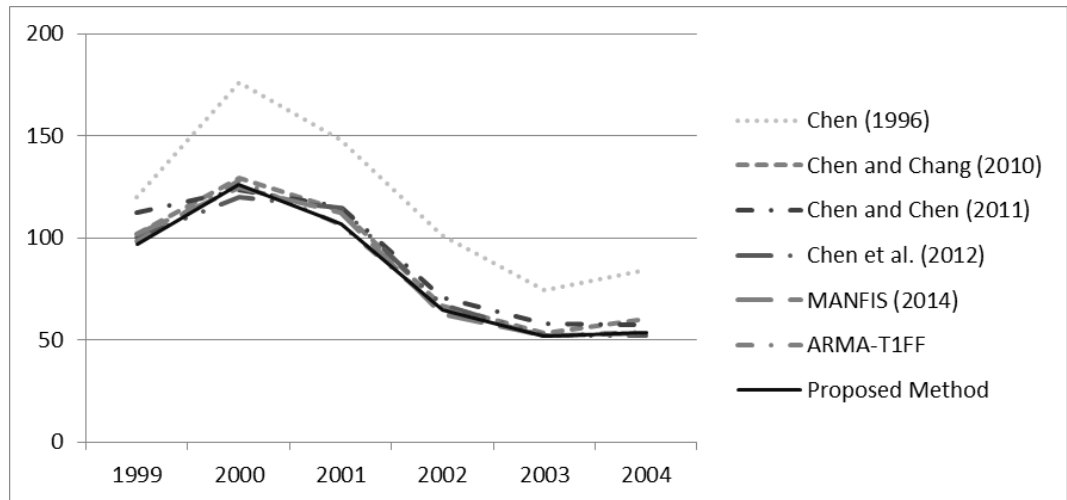
### 3.2. TAIEX datasets

TAIEX data consists of six datasets yearly from 1999 to 2004. The objects of the TAIEX sets are observed daily. The following forecasting methods are selected for the evaluation of GWO based R-T1FFs: Chen, Chu and Sheu (2012), Chen and Chen (2011), Chen Chang (2010), Chen (1996), and R-T1FFs. The outcomes of the selected methods in Table 5 are cited from Bas et al. (2015) and Tak et al. (2018).

**Table 5:** Outcomes of the existing methods and proposed method

Methods	99	00	01	02	03	04	Mean
Chen and Chen (2011)	112.47	123.62	115.33	71.01	58.06	57.73	89.7
Chen and Chang (2010)	101.97	129.42	113.33	66.82	53.51	60.48	87.58
Chen, Chu and Sheu (2012)	99.87	119.98	114.47	67.17	52.49	52.27	84.37
Chen (1996)	120	176.32	147.84	101.18	74.46	84.28	117.34
MANFIS (2014)	101.94	124.92	112.47	62.57	52.33	53.66	84.64
Tak et al. (2018)	98.33	128.18	106.48	65.14	52.38	53.78	84.05
<b>Proposed Method</b>	96.82	126.37	106.64	65.01	52.16	53.7	83.45*

The forecasts of the proposed approach and the existing methods are evaluated based on RMSE. The best forecasts were obtained from the proposed method for 1999 and 2003. For 2000 and 2004, the method proposed by Chen et al. (2012) outperformed the others. MANFIS gave the best outcomes for 2002. R-T1FFs gave the best forecasting results for 2001. However, GWO based R-T1FFs have better forecasting accuracy than others by looking at the mean of all years. Figure 3 gives a comparison graph of the outcomes of GWO based R-T1FFs and the selected forecasting methods.



**Figure 3:** RMSE values of GWO based R-T1FFs and the selected methods

### 3.3. ISEX Datasets

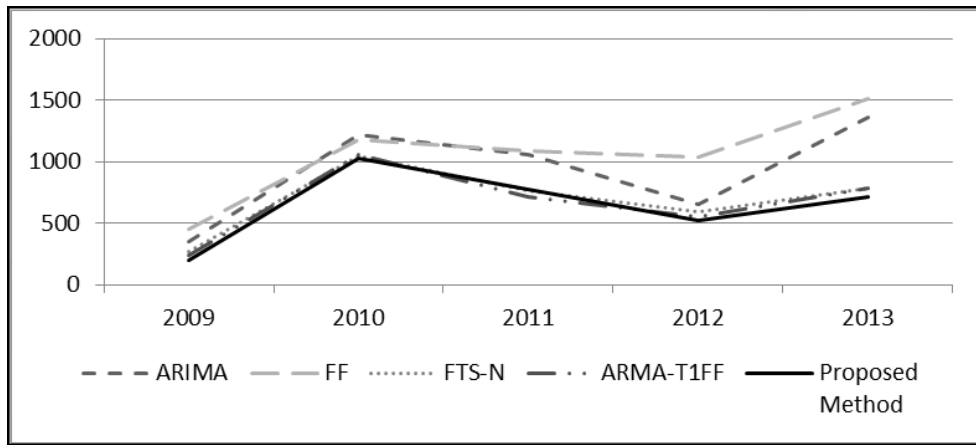
There are five data sets for ISEX data. Observations are daily observed for the first half of the year from 2009 to 2013. To evaluate the forecasting accuracy of GWO based R-T1FFs, the outcomes of exponential smoothing (ES), ARIMA, T1FFs, fuzzy time series network (FTS-N), MLP-ANN, R-T1FFs, and the proposed method are compared. The outcomes of the selected methods for the comparison are taken from Bas et al. (2015) and Tak et al. (2018).

Holt and Winter's method performed best for ES procedure. The best model for the MLP-ANN method is searched iteratively with setting the number of inputs and the hidden layer neurons between 1 to 5. The best model for T1FFs is searched when the cluster numbers and the lag length for AR are varied from 2 to 10 and from 1 to 5, respectively. To obtain the best outcomes from FTS-N, the cluster numbers is varied from 5 to 15, the lag length (\$) from 1 to 5. R-T1FFs searched for the best outcomes with setting the lags length for AR and MA models between 1 and 5 and 1 and 2, respectively, with the cluster numbers between 2 and 5. In addition, 100 iterations and 25 particles are initialized for particle swarm optimization in R-T1FFs. The best outcomes of the proposed method is searched iteratively when the lag length for AR was varied from 1 to 5, the lag length for MA was varied from 1 to 2, the number of clusters was varied from 2 to 5, and the number of wolves and iterations were set to 12 and 25, respectively.

The best forecasting outcomes of GWO based R-T1FFs were determined for each dataset by using the parameters in Table 6.

**Table 6:** The best parameter specifications for ISEX series

Year	# of lags for MA	# of lags for AR	# of Clusters	n <sub>test</sub>
2009	2	2	2	7
2009	2	2	2	15
2010	2	2	2	7
2010	1	2	4	15
2011	2	1	5	7
2011	2	2	3	15
2012	2	1	2	7
2012	1	2	3	15
2013	2	1	2	7
2013	2	1	2	15



**Figure 4:** RMSE values of GWO based R-T1FFs and the selected methods when n<sub>test</sub>=7

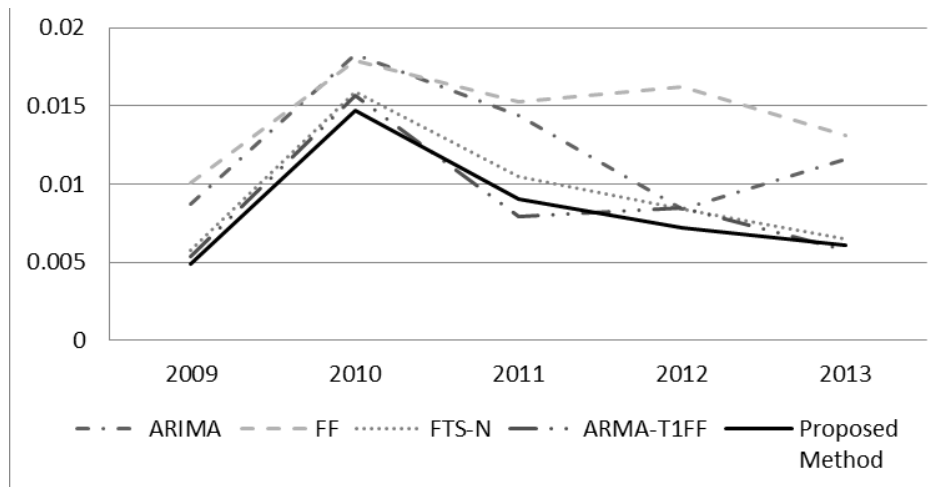
RMSE and MAPE values of GWO based R-T1FFs and the selected methods for comparison purpose are listed in Tables 7 and 8, respectively for ISEX datasets when the length of the test data is seven. Figure 4 and 5 compare the RMSE and MAPE values of GWO based R-T1FFs with the selected existing methods. Inspecting tables and figures it can be seen that GWO based R-T1FFs give very competitive and most of the time more accurate outcomes compared to the others.

**Table 7:** RMSE values for ISEX datasets for selected methods and GWO based R-T1FFs for the length of test set is 7

	ARIMA	ES	FF	FTS-N	ARMA-T1FF	Proposed Method
2009	344.91	344.93	445.5147	266.6011	235.96	200.91
2010	1221	1208.1	1179.9	1049.5	1057.097	1020.97
2011	1057.6	1057	1083.2	765.07	714.1724	772.3
2012	650.56	650.7387	1034.2	590.3545	547.13	524.19
2013	1361.6	1361.6	1511.6	786.13	783.9803	712.16
Mean	927.134	924.4737	1050.883	691.5311	667.6679	646.107*

**Table 8:** MAPE values for ISEX datasets for selected methods and GWO based R-T1FFs for the length of test set is 7

	ARIMA	ES	FF	FTS-N	ARMA-T1FF	Proposed Method
2009	0.0087	0.0087	0.0101	0.0058	0.0054	0.0049
2010	0.0183	0.0185	0.0179	0.0159	0.0157	0.0147
2011	0.0144	0.0144	0.0153	0.0105	0.0079	0.009
2012	0.0084	0.0084	0.0162	0.0084	0.0085	0.0072
2013	0.0116	0.0116	0.0131	0.0065	0.0058	0.0061
<b>Mean</b>	0.01228	0.01232	0.01452	0.00942	0.00866	0.00838*



**Figure 5:** RMSE values of GWO based R-T1FFs and the selected methods when ntest=15

Tables 9 and 10 represent the outcomes of the selected methods and GWO based R-T1FFs for the length of the test dataset is 15 in terms of RMSE and MAPE, respectively. GWO based R-T1FFs overall gives better forecasting accuracy most of the time than the others. To visualize the forecasting accuracy of the proposed method, the line plot of RMSE and MAPE values of the proposed method and the existing methods are given in Figure 6 and 7.

**Table 9:** RMSE values for ISEX datasets for selected methods and GWO based R-T1FFs for the length of test set is 15

Years	ARIMA	ES	FF	FTS-N	ARMA-T1FF	Proposed
2009	540.21	540.2087	534.1345	514.5627	478.1365	439.1954
2010	1611.5	1611.5	1852	1357.4	1332.159	1315.429
2011	1129.6	1129.7	1145.6	916.5411	1017.41	954.6677
2012	620.7892	620.829	1037.6	581.71	529.69	510.8357
2013	1268.7	1268.7	1278.6	1207.9	1159.598	1056.979
<b>Mean</b>	1034.15984	1034.18754	1169.5869	915.62276	903.3987	855.42136*

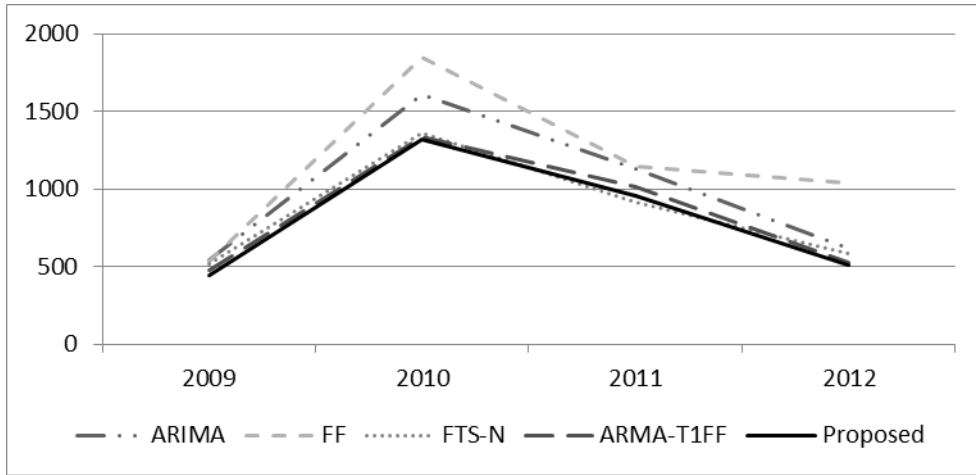


Figure 5: RMSE values of GWO based R-T1FFs and the selected methods when ntest=15

Table 10: MAPE values for ISEX datasets for selected methods and GWO based R-T1FFs for the length of test set is 15 }

	ARIMA	ES	FF	FTS-N	ARMA-T1FF	Proposed Method
2009	0.012	0.012	0.0438	0.0112	0.0093	0.0099
2010	0.022	0.022	0.0264	0.0202	0.019	0.021
2011	0.015	0.015	0.0156	0.0121	0.0134	0.011
2012	0.0088	0.0088	0.0161	0.0087	0.0076	0.0076
2013	0.0109	0.0109	0.0108	0.0106	0.0106	0.0086
<b>Mean</b>	0.01374	0.01374	0.02254	0.01256	0.01198	0.01162*

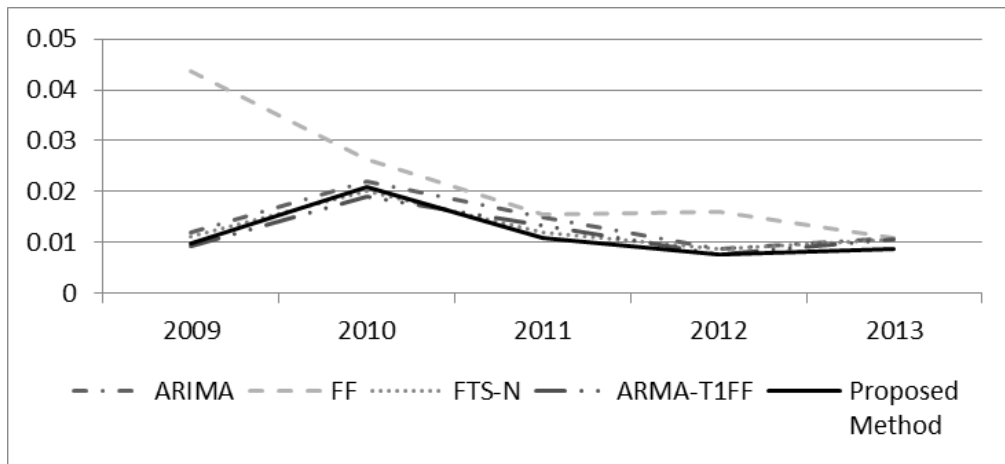


Figure 6: MAPE values of GWO based R-T1FFs and the selected methods when ntest=15

## 4. Conclusions

The proposed method contributes the R-T1FFs approach in terms of improving calculation time as well as the forecasting results. GWO, which is relatively a new approach for optimization problems, is adapted to R-T1FFs in this study. The proposed method has the following advantages and contributions.

- No assumption is required for the proposed method as the classical time series approaches.
- Because the objective function that is to be minimized in the proposed method is not derivative, relatively a newer approach, GWO is adapted to the proposed method. The main advantages of the GWO is that it is less likely to stuck in a local optimum, there are only two parameters to be adjusted, it needs less storage requirement, and it is easier to implement. Thus, the proposed method presents better outcomes with much less calculation time.
- The results showed that the proposed method was able to provide very competitive results compared with the other methods in literature.

The results obtained for the datasets show that GWO based R-T1FFs give very competitive results compared the other methods. The outcomes of the ABC dataset emphasize that GWO based R-T1FFs give the most accurate and the second most accurate forecasts in terms of MAPE and RMSE respectively. GWO based R-T1FFs have better forecasting results on average in terms of RMSE and MAPE for the ISEX dataset from 2009 to 2013. The similar results are obtained for TAEX datasets. Investigating the mean of RMSE values all years, it is obvious that the best forecasting accuracy is obtained from the proposed method. In summary, considering the ABC, ISEX, and TAIEX datasets, GWO based R-T1FFs obtain very competitive forecasting results.

## References

- Aladag, C.H., Turksen, I.B., Dalar, A.Z., Egrioglu, E. & Yolcu, U. (2014). Application of type-1 fuzzy functions approach for time series forecasting, *Turkish Journal of Fuzzy Systems*, 5(1), 1-9.
- Aladag, C.H., Yolcu, U., Egrioglu, E. & Dalar, A.Z. (2012). A new time invariant fuzzy time series method based on particle swarm optimization, *Applied Soft Computing*, 12(10), 3291-3299.
- Aladag, C.H., Yolcu, U. & Egrioglu, E. (2015). A new multiplicative seasonal neural network model based on particle swarm optimization, *Neural Processing Letters*, 37(3), 251-262.
- Bas, E., Egrioglu, E., Yolcu, U. & Aladag, C.H. (2015). Fuzzy time series network used to forecast linear and nonlinear time series, *Applied Intelligence*, 43(2), 343-355.
- Beyhan, S. & Alci, M. (2010). Fuzzy functions based arx model and new fuzzy basis function models for nonlinear system identification, *Applied Soft Computing*, 10(2), 439-444.
- ISEX. (2015). Istanbul stock exchange index dataset. <http://www.borsaistanbul.com/veriler/gecmise-donuk-veri-satisi>. (Accessed 5 November 2015).
- Celikyilmaz, A. & Turksen, B. (2009). *Modeling Uncertainty with Fuzzy Logic: With Recent Theory and Applications*. Berlin: Springer.



- Chang, B.R. (2008). Resolving the forecasting problems of overshoot and volatility clustering using ANFIS coupling nonlinear heteroscedasticity with quantum tuning, *Fuzzy Sets and Systems*, 159(23), 3183-3200.
- Chau, K.W. (2006). Particle swarm optimization-training algorithm for ANNs in stage prediction of shing mun river, *Journal of Hydrology*, 329(3, 4), 363-367.
- Chen, S. M. (1996). Forecasting enrollments based on fuzzy time series. *Fuzzy sets and systems*, 81(3), 311-319.
- Chen, S. M., & Chang, Y. C. (2010). Multi-variable fuzzy forecasting based on fuzzy clustering and fuzzy rule interpolation techniques. *Information sciences*, 180(24), 4772-4783.
- Chen, S. M., & Chen, C. D. (2011). TAIEX forecasting based on fuzzy time series and fuzzy variation groups. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, 19(1), 1-12.
- Chen, S. M., Chu, H. P., & Sheu, T. W. (2012). TAIEX forecasting using fuzzy time series and automatically generated weights of multiple factors. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part A: Systems and Humans*, 42(6), 1485-1495.
- Chen, D. & Zhang, J. (2005). Time series prediction based on ensemble ANFIS, *Proceedings of the Fourth International Conference on Machine Learning and Cybernetics*, 3552-3556.
- Eberhart, R. & Kennedy, J. (1995). A new optimizer using particle swarm theory, *Micro Machine and Human Science Proceedings of the Sixth International Symposium on. IEEE (MHS'95)*.
- Egrioglu, E., Aladag, C.H., Yolcu, U. & Bas, E. (2014). A new adaptive network based fuzzy inference system for time series forecasting, *Aloy Journal of Soft Computing and Applications*, 2(1), 25-32.
- Faris, H., Aljarah, I., Al-Betar, M.A. & Mirjalili, S. (2018). Grey wolf optimizer: A review of recent variants and applications, *Neural Computing and Applications*, 30(2), 413-435.
- Hong, W.C. (2009). Chaotic particle swarm optimization algorithm in a support vector regression electric load forecasting model, *Energy Conversion and Management*, 50(1), 105-117.
- Hong, W.C. (2010). Application of chaotic ant swarm optimization in electric load forecasting, *Energy Policy*, 38(10), 5830-5839.
- Huang, C.M., Huang, C.J. & Wang, M.L. (2005). A particle swarm optimization to identifying the ARMAX model for short-term load forecasting, *IEEE Transactions on Power Systems*, 20(2), 1126-1133.
- Janacek, G. & Janacek, G. J. (2001). *Practical Time Series*. London: Arnold.
- Jang, J.S.R. (1993). ANFIS: Adaptive-network-based fuzzy inference system, *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 23(3), 665-685.
- Karaboga, D. & Basturk, B. (2007). A powerful and efficient algorithm for numerical function optimization: Artificial bee colony (ABC) algorithm, *Journal of Global Optimization*, 39(3), 459-471.
- Kumaran, J. & Ravi, G. (2014). Long-term forecasting of electrical energy using ANN and HSA. *International Review on Modelling and Simulations (IREMOS)*, 7(3), 489-496.
- Liao, G. & Tsao, T. (2006). Application of a fuzzy neural network combined with a chaos genetic algorithm and simulated annealing to short-term load forecasting, *IEEE Transactions on Evolutionary Computation*, 10(3), 330-340.
- Mirjalili, S.M.S. & Lewis, A. (2014) Grey wolf optimizer, *Advances in Engineering Software*, 69,496-517.
- Mustaffa, Z., Sulaiman, M.H. & Kahar, M.N.M. (2015, August). LS-SVM hyper-parameters optimization based on GWO algorithm for time series forecasting. *In Software Engineering and Computer Systems (ICSECS), 2015 4th International Conference on* (pp. 183-188). IEEE.

- Niu, D., Wang, Y. & Wu, D.D. (2010). Power load forecasting using support vector machine and ant colony optimization, *Expert Systems with Applications*, 37(3), 2531-2539.
- Niu, M., Wang, Y., Sun, S. & Li, Y. (2016). A novel hybrid decomposition-and-ensemble model based on CEEMD and GWO for short-term PM 2.5 concentration forecasting, *Atmospheric Environment*, 134,168-180.
- Pradhan, M., Roy, P.K. & Pal, T. (2016). Grey wolf optimization applied to economic load dispatch problems, *International Journal of Electrical Power and Energy Systems*, 83, 325-334.
- Saad, A.E.H., Dong, Z. & Karimi, M. (2017). A comparative study on recently-introduced nature-based global optimization methods in complex mechanical system design, *Algorithms*, 10(4), 120.
- Wei, L. (2016). A hybrid anfis model based on empirical model decomposition for stock time series forecasting, *Applied Soft Computing*, 42, 368-376.
- Mamdani, E.H. & Assilian, S. (1975). An experiment in linguistic synthesis with a fuzzy logic controller, *International Journal of Man-Machine Studies*, 7(1), 1-13.
- TAIEX. (2015). Taiwan stock exchange index dataset. <http://www.taiwanindex.com.tw/index/history/t00>. Accessed 17 October 2015.
- Tak, N., Evren, A.A., Tez, M. & Egrioglu, E. (2018). Recurrent type-1 fuzzy functions approach for time series forecasting, *Applied Intelligence*, 48(1), 68-77, doi: 10.1007/s10489.017.0962-8.
- Tak, N. (2018). Meta fuzzy functions: Application of recurrent type-1 fuzzy functions, *Applied Soft Computing*, 73, 1-13.
- Tak, N. (2020). Type-1 recurrent intuitionistic fuzzy functions for forecasting, *Expert Systems with Applications*, 140, 112913.
- Takagi, T. & Sugeno, M. (1985). Fuzzy identification of systems and its applications to modeling and control, *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 15(1), 116-132.
- Sarica, B., Egrioglu, E. & Asikgil, B. (2016). A new hybrid method for time series forecasting, *Neural Computing and Applications*, 29(3), 749-760.
- Yusof, Y. & Mustafa, Z. (2015, March). Time series forecasting of energy commodity using grey wolf optimizer, *In Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists (IMECS'15)* (Vol. 1).
- Zou, Z.D., Sun, Y.M. & Zhang, Z.S. (2005). Short-term load forecasting based on recurrent neural network using ant colony optimization algorithm, *Power System Technology*, 3, 59-63.

## KAİMENİN BİRLİKTE TEDAVÜL EDEN GÖLGESİ: SAHTE KAİMELELER VE BAZI SAHTE KAİME ÖRNEKLERİ (1840-1923)

### THE SHADOW OF PAPER MONEY: COUNTERFEIT PAPER MONEY AND SOME COUNTERFEIT PAPER MONEY SAMPLES (1840-1923)

Muharrem ÖZTEL\* 

#### Öz

Osmanlı Devlet İdaresi, Hazine için evvela acil bir finansman kaynağı olarak gördüğü ve ayrıca piyasada tedavül etmesini de istediği kaimeyi, ilk kez Tanzimat Dönemi'nin başında tedavüle sürmüştür. Kaime ihracı, kamu maliyesini zora sokan olağanüstü gelişmelerin yaşandığı dönemlerde artan finansman ihtiyacını karşılamak üzere takip eden yıllarda da zaman zaman can simidi işleviyle başvurulan bir politika olmaya devam etmiştir. Fakat ihraç edildiği ilk günden itibaren bu politika para piyasasında derinleşerek kronikleşen sahte kaimeler sorununu da beraberinde getirmiştir. Döneme ilişkin bilgilerin ve ortaya çıkarılan sahte kaimelerin/kalpazanların delaleti bu sorunun ciddi boyutlarına işaret etmektedir. Gerçekleştirilen her kaime ihracında sahte kaimeler gerçekleriyle birlikte her halükarda piyasada tedavül etme imkânı bulmuştur. Çalışmada, kaime piyasasının içinde bulunduğu bu durumu ortaya koymak maksadıyla bu güne ulaşan, zamanın sahtesi 20, 50 ve 500 kuruş gibi canlı şahitlerin örneğine de başvurulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Osmanlı Para Piyasası, Kaime Piyasası, Sahte Kaimeler, Kaime Kalpazanlığı.

#### Abstract

From the beginning of the Tanzimat period, the Ottoman State Administration put the paper money on the market both as a financing instrument for the Treasury and a medium of exchange. Also, in the following years, when the extraordinary developments put public finance into crisis, increasing financing needs were met by putting the paper money into the market. However, the paper money policy brought along the problem of counterfeiting. The problem gradually deepened and became chronic in the money market. Every time the counterfeit banknotes found a way to circulate together with the real ones. In this study, the samples of some counterfeit paper money, which are 20, 50 and 500 penny reaching today, were introduced to reveal the situation.

**Keyword:** Ottoman Money Market, Paper Money, Counterfeit Paper Money, Counterfeiting.

\* İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Maliye Bölümü, E-mail: muharrem.oztel@medeniyet.edu.tr

## 1. Giriş

Osmanlı Devleti, 19.yüzyılın ilk yıllarından itibaren geçmiş ve günün hasılası siyasi, askeri, idari ve iktisadi nitelikleriyle öne çıkan bir dizi önemli sorunla mücadele etmek zorunda kalmıştır. Bu dönemde meydana gelen ulusal ve uluslararası boyutlara sahip gelişmelerin ortak özelliği doğrudan kamu maliyesini etkileyerek Hazine'yi ciddi finansman ihtiyacıyla karşı karşıya bırakmaları olmuştur. Sultan II. Mahmut devrinde; Rusya ve İran ile yapılan savaşlar, Sırp ve Yunan isyanları, Yeniçeri Ocağı'nın ilgasıyla yeni bir ordu kurulması, Fransızların Cezayir'i işgali ve Mısır meselesi gibi ardi sıra meydana gelen olaylar ile birlikte gerçekleştirilen reformların finansmanı Hazine'yi ciddi şekilde zora sokmuştur (Akyıldız, 2003, ss. 38-39). Bu gelişmeler nedeniyle II. Mahmut devrinde sadece 1808-1830 yılları arasında Hazine'ye gelir temini için altın sikke 35, gümüş sikke 37 kez taşış<sup>1</sup> edilmiştir (Lewis, 2000, s. 111; Kıray, 1995, s. 26). Daha çok gümüş sikkelerde yoğunlaşan taşış neticesinde 1808-1844 döneminde kuruş, gümüş içeriğinin % 83'ünü kaybetmiştir (Pamuk, 2000, s. 210). Devam eden taşışler nedeniyle her defasında içindeki gümüş oranı azaltılırken bakır oranı arttırılan kuruşlar elden ele tedavül ettikçe "kara kuruş" adını almıştır. Mali darlık içindeki Hazine'yi devralan Sultan Abdülmecid devrinde özellikle Tanzimat'ın ilanı ile birlikte cari mali sistem (iltizam sistemi) değiştirilerek "muhasıllık"<sup>2</sup> sistemine geçilmiştir. Henüz varidat (gelir) getirisi belli olmadan yeni sisteme geçilmesi ve Tanzimat devri ile birlikte girilen yeni reformlar süreci, zaten zor durumda olan Hazine'yi yeniden acil finansman ihtiyacı ile karşı karşıya bırakmıştır (Hasan Ferid, 2008, ss. 113-114).<sup>3</sup>

Bütün bu sürecin Hazine üzerindeki baskısı yeni finansman kaynakları için çareler aranmasına neden olmuştur.<sup>4</sup> Bulunan çözüm ise kaime<sup>5</sup> ihracı politikasına başvurmak olmuştur (Belin, 1931, s. 284).<sup>6</sup> İlk kez denenecek olan bu politikanın fikir babası daha sonra Şeyhülislam olacak olan İsmet-beyzâde Ârif Hikmet Bey'dir (Akyıldız, 2003, s. 41). Çıkış noktasıyla eshama (iç borçlanma senedi) benzeyen ancak para gibi tedavül etmesi de arzu edilen itibari değere sahip bu kâğıtlar evvela %12,5

1 Karıştırma, saflığını giderme. Değerli bir şeyi değersiz bir şeyle karıştırma. Osmanlı sikkelerinde özellikle zolta ve kuruş darbının başlamasından sonra sıkça sikkenin ayarıyla oynanmasını ifade eder. Bu ayar oynamaları en fazla II. Mahmud devrinde doruk noktaya ulaşmıştır (Develioğlu, 1993; Damalı, 2014, s. 205).

2 "Muhasıllık", 19. yüzyıl başlarında pek çok sancak muhasıllık şeklinde yönetilmeye başlandı. 1842 yılında muhasıllık sistemi kaldırılarak tekrar iltizam usulüne dönüldü. Muhasıllıklar da birleştirilerek eyaletlere defterdar adıyla daha geniş yetkilerle donatılmış maliye memurları gönderildi (Yılmaz, 2010, s. 451).

3 Süleyman Sudi, kaime ihracının nedenini açıklarken sadece, Tanzimat'ın gereği olarak girilen icraat sebebiyle oluşan mali darlık üzerinde durur (Süleyman Sudi, 1982, s. 104). Diğer taraftan Lewis, reformist devlet adamlarının hayata geçirdikleri reformların başarısızlık nedenlerini; borçlarını döndürme kabiliyetine sahip bir hazinenin ve istikrarlı bir paranın bulunmayışına bağlar (Lewis, 2000, s. 110).

4 Davison, Hazine'nin içinde bulunduğu zor durumu "Hazine Krizi" olarak tanımlar (Davison, 2001, ss. 245-247).

5 Çalışma boyunca "kaime" ismi kullanılmıştır. Kaimenin belgelerde geçen diğer isimleri: evrâk-ı nakdiyye, kavâim-i nakdiyye-i mutebere, esham kavâimi, sehim kâğıdı, nakid kâğıdı ve kâime-i nakdiyyedir.

6 Kıray, kaimeyi tahvil ile banknot arasında bir tür "melez para" olarak niteler (Kıray, 1995, s. 26).

faiz ile piyasaya sürülmüştür. Piyasanın bu kâğıtları kabulü için faiz yüksek tutulmuştur. Piyasanın yavaş yavaş kaimeye alışmasıyla faiz oranları daha sonraki emisyonlarda %10 ve %6'ya düşürülmüş ve nihayet ilk ihraç yılından on yıl sonra faizsiz kaimeler piyasaya sürülmüştür. Kaime daha sonra gerçekleştirilen ikinci ve üçüncü ihraç dönemlerinde de faizsiz olarak çıkarılmıştır.<sup>7</sup>

Kaime ilk kez 1840 yılının ilk ayında Sultan Abdülmecid devrinin ikinci yılında piyasaya sürülmüş olup, bu ilk ihraç devrinde, yirmi üç sene tedavülde kalmıştır. Bu süre içinde Kırım Savaşı'nın finansmanı için çıkarılan 10 ve 20 kuruşluk "ordu kaimesi" faizsizdi. Kaime, ikinci olarak Sultan Abdülhamid devrinde (1877-1878) 93 Harbi'nin finansmanı için ihraç edilerek dört sene kadar tedavül etmiştir. Kaimenin üçüncü ihraç dönemi ise I. Dünya Savaşı'nın finansmanı için 1915 senesinde başlamış ve savaşın sonuna kadar devam etmiştir. Bu dönemin kaime ihracı 1915-1918 yılları zarfında yedi tertipte gerçekleşmiştir. Mütareke dönemi boyunca ve yeni kurulan Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin ilk yıllarında bu eski kaimeler tedavül etmeye devam etmiştir. Yeni Cumhuriyet'in, 5 Aralık 1927 tarihinde ilk kâğıt parayı basmasıyla piyasada bulunan kaimelerin piyasadaki çekilme süreci başlamış ve 4 Eylül 1928 tarihinde tedavülden kaldırılmıştır. Böylece yaklaşık 13,5 yıl süren üçüncü kaime devri sona ermiştir (Akyıldız, 2003, ss. 363-364). Bunlar dışında bir de devletin bankası sıfatıyla Osmanlı Bankası'nın daha sınırlı sayıda ihraç ettiği banknotlar devri söz konusudur. Banka tarafından 1863-1914 seneleri arasında elli bir yılda altı emisyon yapılmıştır. Bu emisyonlarda 200 kuruş, 1, 2, 5, 50 ve 100 liralık kupürler olmak üzere toplam 2.716 bin adet banknot ihraç edilmiştir (Eldem, 1998, ss. 164-165). Devletin banka ile yaptığı anlaşma gereği bu banknotlar ihraç edildikleri yerde geçerliydi. Bu nedenle, İzmir 1864-1896 dönemi hariç, çıkarılan banknotlar İstanbul'da ihraç edildiğinden sadece burada geçerli olmuşlardır (Tezçakın & Kayral, 2005, s. 136).<sup>8</sup>

Kaimenin tedavülü ilk ihracında taşrada da serbestti ancak kalpazanlık başta olmak üzere halkın bu kâğıtları kabulünde yaşanan sorunlar nedeniyle, ilk ihracı takip eden yıl ile birlikte, tedavül piyasası sadece İstanbul'la sınırlandırılmıştır. Bu ilk kaime devri içinde, Kırım Savaşı ile birlikte ihraç edilen ordu kaimesinin tedavülü sadece savaşın cereyan ettiği yerlerde serbest bırakılmıştır.<sup>9</sup> İkinci dönem ihraç edilen kaimeler faizsizdi ve tedavülleri taşrada da serbest bırakılmıştır. Bu dönemin tedavül istisnası Hicaz, Yemen, Trablusgarp, Bağdat ve Basra eyaletleriydi. Üçüncü dönem kaimeleri de faizsiz olup, bunların tedavülü I. Dünya Savaşı şartlarında memleketin en ücra köşesine kadar her yerde serbest bırakılmıştır.<sup>10</sup> İlk ihraç döneminde yaşanan sorunlar nedeniyle yaşanan olumsuz tec-

7 Kaime faizi 1843'te %10 ve ardında %6'ya çekildi. 1851'de piyasadaki çekilen 100 bin liralık kaime yerine 20 kuruşluk faizsiz kaime ihraç edilmiştir (Akyıldız, 2012, s. 213).

8 Yine anlaşma gereği Osmanlı Bankası çıkardığı kâğıt paranın 1/3'ü kadar kasasında altın tutmak zorunda olduğu için ihraç yerini sınırlı tutmuştur (Tezçakın & Kayral, 2005, s. 136).

9 Ordu kaimesinin ilk önce, Silistre, Vidin, Erzurum, Van ve Trabzon eyaletlerinde tedavül etmesi serbestti. Daha sonra bu yerlere mücavir alanda bulunan Sofya, Niş, Varna, Samakov, Köstendil, Sinop, Samsun ve Lazistan sancakları da dâhil edilmiştir (Akyıldız, 2003, ss. 55-56).

10 Kaimeyle ilgili kabul edilen 30 Mart 1331 tarihli kanun-ı muvakkatin ikinci maddesine göre "İşbu evrak-ı nakdiyenin Memâlik-i Osmâniye'nin her tarafında... alış verişte aynı nakit gibi tedavül ve kabulü mecburidir..."

rübeye rağmen tedavülün daha sonraki ihraçlarda ülke geneline yayılması, bu dönemlerin olağan üstü şartlarından ve finansmana olan ihtiyacın şiddetinden kaynaklanmış olmalıdır.

Bu çalışma, barış ve savaş dönemi ayırımı yapmaksızın ilk ihraç yılından (1840) devletin son yılına (1923) kadar, ülke genelinde bütün piyasalarda kaimenin dolaşıma sürülen sahtelerini konu edinmiştir. Mevcut literatürde kaime politikasının icrasıyla birlikte sahte kaime sorununun ortaya çıktığı tespit edilen bir durumdur. Bu noktada çalışmanın amacı, sahte kaimelerin piyasadaki mahiyetini ortaya koymak ve piyasada tedavülde olan kaimelerin nicelik ve yoğunluğuna ilişkin bir çerçeve çizilebilir. Bu amaçla devletin resmi organlarına yansıyan olaylar esas alınmıştır. Çalışmada elde hazırlanan ve matbu olan bazı kaimelerin sahte örneklerine yer verilmiştir. Bu örnekler, konuyla ilgili Cumhurbaşkanlığı Osmanlı Arşivi'nde incelediğimiz kaime kalpazanlığı ve sürücülüğüne ilişkin resmi kayıtlardan çıkmış, orijinal sahte kaimelerdir. Bu sahte kaimeler, dönemin canlı şahitleri olmaları bakımından para tarihinin önemli birer belgesidir.

## 2. Sahte Kaimelerin Piyasalarda Tedavülü

İlk çıkan kaimelerin tedavül sürecinde sorun teşkil edecek olan bazı özelliklerinin öne çıktığı görülür. İlk emisyonun (1840) üç tertibi de elle yazılarak hazırlanmıştı<sup>11</sup>, seri numaraları yoktu, yüksek kupürlü (en küçüğü 50 kuruş) olup piyasa sınırlaması yapılmadan ülkenin genelinde tedavül etmekteydiler. Bu durumu fırsata çeviren kalpazanlar daha ilk günlerde piyasayı kaimenin sahteleriyle doldurmuştur. İlk emisyon kaimelerin tedavülü İstanbul dışında taşrada da serbestti. Ancak bu kâğıtların, piyasada kabul görmelerinde yaşanan sorunlar yanında sahtelerinin taşrada artması ve bunların halk tarafından gerçeğinden ayırt edilememesi nedeniyle taşra piyasalarında tedavül yasaklanmıştır (Akyıldız, 2003, s. 48; Pamuk, 2000, s. 228). Gerçekte sahte bir kaimeyi İstanbul piyasasında değil halkın, memurların dahi anlaması kolay değildi.<sup>12</sup> Ancak yine de merkezdeki bir parayı devletin kontrolü ve takibi taşrayla kıyas olmayacak derecede çok daha mümkündü.

Kaimelerin başlıca hammaddesi kâğıt ve mürekkepti. Dolayısıyla kalpazanların bunlara ulaşım sahtelerini imal etmeleri çok da zor değildi. Hele ilk kaimelerin taklitlerini yapmak için kâğıt, mürekkep yanında hattı bilmek, taklit ve resim yeteneği ile biraz da tamahkârlık yeterliydi. Bu manada

(Hasan Ferid, 2008, s. 142; Akyıldız, 2003, s. 168).

11 Hazine'nin finansman ihtiyacı acildi. Gerekli kalıpların hazırlanması ve kaimenin basımı için ise zaman yoktu. Bu nedenle 1840 yılına ait ilk çıkarılan kaimeler elde hazırlanmıştır (Akyıldız, 2012, s. 213).

12 Osmanlı piyasalarında, büyük şehirlerden taşraya kadar kalpazanlığın etkin olmasının, muhtelif sikkenin ve kâğıt paranın sahtelerinin piyasaya sürülebilmesinin ve gerçek paralarla birlikte tedavül etme imkânı bulabilmesinin en önemli nedenlerden biri halkın sahte paraları gerçeklerinden ayırt edememesidir. Taşra piyasalarında halkın sahte paraları tespit etmesi hemen hemen imkânsızdı. Bu, İstanbul gibi ticaretin yoğun piyasasının canlı olduğu şehirlerde bile genellikle çok kolay değildi. Nitekim 1840 yılı 29 Nisan ayında, sikkenin tashihine ilişkin çıkarılan fermada bu duruma dikkat çekildiği görülür (Ölçer, 1966, ss. 11-13).

toplum içinde kazanç hırsıyla birçok kesimden, bakkal, tüccar, kuyumcu, memur, esnaf<sup>13</sup> ve papaz<sup>14</sup> gibi meslek sahibi insanların da bu tehlikeli işe bulaştıkları görülür. Elde hazırlanan 1840 yılına ait ilk emisyonun sonraki kaimeler sahteciliği engellemek maksadıyla her yeni sürümde tedbir amaçlı çeşitli yenilikler ile matbu olarak hazırlanmıştır. Zaman zaman bazı emisyonlar bollaşan sahteleri nedeniyle piyasadan kaldırılan kaimeler için yapılmıştır. Ancak her durumda kalpazanlar ilk ihraç yılından itibaren gerçeğinden çok da kolay ayırt edilemeyen sahte kaimeleri imal etmenin ve piyasaya sürmenin yollarını bulmuştur (Akyıldız, 2003, ss. 48-49). Nihayet para piyasası ilk kaimenin ihraç yılı 1840'dan 18 yıl sonra 1858 tarihine geldiğinde tedavülde olan 72 milyon kuruşluk kaimeye karşın 12 milyon kuruşluk sahte kaimenin tedavül ettiği bir piyasaya dönüşmüştür (İbnü'l Hakkı Lüt-fiden akt. Öztel, 2019, s. 172). Hasan Ferid tarih aralığı vermemekle birlikte kaimenin ilk ihraç yıllarında başta ABD olmak üzere yabancı ülkelerde 12 milyon kuruş kaimenin basıldığını zikreder (Hasan Ferid, 2008, s. 116). 1840 yılında ilk ihraç edilen 32 bin kese (160 bin lira) kaimenin 16 milyon kuruşa tekabül ettiğine bakılacak olursa bahsi geçen miktardaki sahte kaimenin büyüklüğü dahi iyi anlaşılacaktır. Sahte kaime piyasasına ilişkin burada verilen rakamları teyit eden ve hatta daha ileri taşıyan bir örnek olay da 1858 yılının sonunda Yunanistan bandıralı Liverpool'a ait bir gemide 11 milyon kuruşluk sahte kaimenin ele geçirilmesidir (Eldem, 1999, s. 100).

Kaimenin sahtelerinin görülme sıklığı ve yoğunluğu piyasada birlikte tedavül ettiği madeni meskûkâta (sikke/para) nispetle çok daha fazla olmuştur. Piyasada dolaşan sahte kaimelerin varlığı o derece fazla ve yoğun ki devlet hazinesinin elde ettiği vergi gelirleri içinde memurların dikkatinden kaçan külliyetli miktardaki sahteleri mali idareye ait sandıklardan çok miktarda çıkabilmekteydi. Örneğin 1840-1841 (1256) senesine ait İzmir Efronç Gümrüğü gelirlerinden Maliye Hazinesi'ne gönderilen 38 bin kuruş tutarındaki kaimenin sahte olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca aynı yıl İzmir muhassıllığının sandığından da 12 bin kuruşluk sahte kaime çıkmıştır (BOA, İ.MVL, 25/386 ve A.MKT. NZD, 190/3'ten akt. Öztel, 2018, s. 206). Bu iki örnek olay, sahte kaimelerin kolaylıkla yetkili memurların dahi dikkatinden kaçıp, piyasada kendini fark ettirmeden tedavül etme kabiliyetine sahip olduklarını ortaya koyması bakımından dikkat çekicidir. Diğer taraftan halkın vergi ödemesi gibi resmi makamlarla muhatap olduğu bir işlemde dahi bu sahte paraları farkında olmadan kullanması kaimenin piyasadaki yoğunluğuna ve yaygınlığına ilişkin meselenin ciddi boyutlarına işaret etmektedir. Bazı durumlarda halkın bilinçli olarak sergilediği tutum ve davranış sahte kaimelerin tedavülünü ve piyasada saklanmasını kolaylaştırmıştır. Bu manada halk elindeki kaimenin sahteli olup olmadığını tespit maksadıyla ilgili kurum ve kişilere (gezici memurlara) başvurmaktan çekinerek geri durmuştur. Zira yetkililerce sahteliği tespit edilen kaimeler, hemen imha edildiği için, en son kimin elinde tespit ediliyor ise zararı o çekiyordu. Bazı durumlarda güven telkini için kaimeyi veren ciro

13 Müskirat (alkollü içecek) mağazası olan Kefalonyalı Nikola 1862 yılında kalp kaime sürücülüğü suçundan dolayı Tersâne-i Âmire'de 10 sene kürek cezasına çarptırılmıştır (BOA, A.MKT.MVL, 146/60, 1278 Za 19).

14 Papaz Mişel kalp kaime sürücülüğü suçundan 3 sene müddetle hapisle cezalandırılmıştır. Bu sürenin sonunda irade-i seniyye (padişah buyruğu) ile af edilerek tahliye edilmiştir (BOA, İ.DH, 893/71072, 1300 L 4).



edebiliyordu. Eskiyecek kadar piyasada tedavül imkânı bulan ve bu güne ulaşan resim 1 ve 2' de verilen dönemin sahtesi orijinal kaimeler bu duruma işaret eden örneklerdendir.



**Resim 1:** 1920 Tarihi Sultanahmet Köftçesi Mehmet S. Tezçakın'ın Osmanlı İmparatorluğu kâğıt para koleksiyonu ve arşivinden (Ön Yüz).



**Resim 2:** Mehmet Gacıroğlu Koleksiyonu (Ön Yüz)

Kaimenin sahteliğini ortaya çıkarmak için takip edilen işlemler, sikkelere kıyasla çok daha pratik ve kolaydı. <sup>15</sup> Ancak meydana gelen bazı vakaların işaretiyle sahteliğinden şüphe duyulan kaimelerin

<sup>15</sup> Piyasada bir sikkenin sahteliğinden şüphe edildiğinde ilgili sikke/ler posta yoluyla Darphane-i Amire



bile memurlar tarafından tespit edilmesinin çok da kolay olmadığı görülür. Sahte kaimeyi anlamak için dikkatten ziyade daha fazla bilgi veya uzmanlık gerekmekteydi. Örneğin 1862 yılının Şubat ayında ortaya çıkarılan bir olayda, Trabzon vapuruyla İstanbul'a sevk edilirken ele geçirilen bin keseden <sup>16</sup> fazla olduğu tahmin edilen yüklü miktardaki yüzlük ve ellilik kaimenin sahte olduğunun anlaşılması için hayli çaba sarf edildiği görülür. Söz konusu kaimeler Trabzon vapuruyla İstanbul'a gelen çocuk yaşta (tüccar uşağı) bir yolcunun yanında ele geçirilmiştir. İlk muayene gümrük veznedarı tarafından yapılmış, ikincisinde ise paralar zaptiye müşirine <sup>17</sup> gönderilerek başka bir veznedar tarafından tekrar muayene ettirilmiştir. Ancak her iki muayenede de paraların sahte olduğu anlaşılammıştır. Nihayet bu paraların sahteliği hapisteki bir kalpazanın delaletiyle ortaya çıkarılabilmıştır (BOA, A.MKT.NZD, 397/24'ten akt. Öztel, 2018, s. 206). Yine benzer şekilde 1880 yılı Temmuz'unda resmi kayıtlara yansıyan bir olayda, Galata sarraflarından Hristo elindeki bir miktar kaimeyi muayene ettirerek sahil olduklarını tasdik ettirmesine rağmen daha sonra bu paraların sahil olmadıkları ortaya çıkmıştır (BOA, DH.MKT, 1332/11'den akt. Öztel, 2018, s. 205).

Meşrutiyet'in ikinci yılı başında (1909) Emniyet-i Umumiye Müdüriyeti'nin (Emniyet Genel Müdürlüğü) kurulmasıyla birlikte <sup>18</sup> idareye yansıyan tüm asayiş olayları istatistiki tablolar halinde tasnif edilmiştir. I. Dünya Savaşı sonrası mütareke dönemine ait İstanbul için tutulan kayıtlarda "*sahte kaime sürücülüğü*" başlığı altında olayların meydana geldiği görülür. Günlük verileri içeren bu kayıtlarda yirmi dört saatte meydana gelen suçlar içinde en az bir kaime sürücülüğü olayının kayda geçtiği günler az değildir. Mesela 13 Aralık 1921 tarihinde bir gün içinde bir adet sahte kaime sürücülüğü, yedi sirket (hırsızlık), beş darp ve yaralama, bir yankesicilik, bir dolandırıcılık, bir emniyeti suistimal ve iki yaralanmaya sebep olma vakası kayda geçmiştir (BOA, DH.EUM.AYŞ, 58/26). Ertesi gün, ayın 14'ünde, meydana gelen toplam yirmi iki suçtan biri (BOA, DH.EUM.AYŞ, 58/30) yine ayın 17'sinde yirmi sekiz suçun biri kaime sürücülüğü olarak kayda geçmiştir (BOA, DH.EUM.AYŞ, 58/36). Mütareke dönemine tesadüf etse de kaime kalpazanlığına veya sürücülüğüne ilişkin işlenen suçların dolayısıyla piyasada dolaşımda olan sahte kaimelerin yoğunluğunu anlamak adına bu kayıtlar önem arz etmektedir.

Kaime kalpazanlığı ve sürücülüğüne ilişkin rakamların istatistiklere yoğun bir şekilde yansımaları, barış ve savaş dönemi ayrımı olmaksızın, Osmanlı parası üzerinde çalışan yerli ve yabancı birçok kalpazanın varlığıyla ilgilidir. Yakın ve uzak birçok ülkeye ait piyasanın bu işe adının karıştığı görülür. <sup>19</sup> Örneğin 1858 yılında İstanbul'da yakalanan bir kadın kalpazanın soruşturmasında, olayın bir

(Meskûkât-ı Şahane)'de tahlil edilmek üzere İstanbul'a gönderilmektedir.

16 1 kese 500 kuruştur.

17 Zaptiye Müşirliği 1846'da kuruldu. Lağvedildiği 1909 yılına kadar merkezde ve taşrada güvenlikle ilgili işlerden sorumlu olarak askeri birlikler halinde teşkilatlandırıldı. Bu teşkilatın başındaki komutan zaptiye müşiriydi (Özcan, 2013, s. 129).

18 Bu tarihe kadar devletin merkez ve taşrada asayiş hizmetini yerine getiren kurumlarına ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. (Özcan, 2013, ss. 128-129).

19 Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. (Öztel, 2019, ss. 173-201).

ayağının dünyanın öbür ucuna ABD'ye kadar uzandığı görülmüştür. Bu kadının ve bağlantılarının ortaya çıkarılması sürecinde, Osmanlı New York şebhenderliğinin (konsolosluk) teşebbüsüyle ABD'de bir matbaaya yapılan baskında kaime imalinde kullanılan on iki adet basmakalıp, yirmi yedi adet tuğra, on altı civarı Hazine-i Âmire mührü ve benzer suç aletleri ve çok fazla sahte kaime ele geçirilmiştir (BOA, HR.H, 114/2'den akt. Öztel, 2019, ss. 181-182). Bir başka olayda 1861 yılında, dönemin ünlü kalpazanlarından olduğu anlaşılan uluslararası bir çete lideri Sardunyalı Piyaniki'nin İstanbul'un Beyoğlu semtindeki evinde yapılan aramada ayrıntılı bir imalathane ortaya çıkarılmıştır. Burada yerli yabancı sikkelerle birlikte kâğıt para üretiminde kullanılan birçok makine, alet edevat, yerli ve yabancı kalp sikke ve kaime ele geçirilmiştir. Üzerinde ayrıca 185 adet yirmilik kaime yakalanan kalpazanın evinden çıkan kalp para imalinde kullandığı görülen aletler şu şekildeydi: Bunlar; bir adet yirmilik kaime makinesi, dört adet mahfaza içinde yirmilik kaime kalıbı, 115 sayfa pembe ve mavi kalın kâğıt üzerine alınmış prova, bir adet yirmilik kaimenin arka tarafına basılacak mühür, eski yirmilik kaime basmak üzere kesilmiş bir takım kâğıt, eski yirmilik kaime kalıbı, makine içinde bulunan 108 adet yirmilik kaime, şişe içinde mürekkep, bir takım onluk kaime provası, rende ve sair aletlerdi (BOA, İ.DH, 467/31253; Öztel, 2019, ss. 191-192). Ele geçirilen bu alet ve edevat, büyük bir kalpazanlık çetesinin çökertilmesinin ötesinde kaime kalpazanlığının devletin merkezindeki varlığına ve sahte kaimelerin hazırlandığı mutfağın niteliğine işaret etmesi bakımından çok daha önemli bir anlam ifade etmektedir.

Sahte kaimeleri tedavüle sürmenin en yaygın şekli mal ve hizmet satın alımı yoluyla alış verişte bu paraların kullanılmasıydı. Bu dönemde yetkililerce tespit edilen sahte kaimelerin izi sürüldüğünde bu şekilde piyasaya sürüldüklerine ilişkin birçok örnek olay resmi kayıtlara yansımıştır. Örneğin, 1853 yılı Kasım ayında İstanbul'un Fatih semti Zincirlikapı'da bakkal işleten Dimitri'nin elinde dört adet sahte yüzlük yakalanmıştır. Zanlının dükkânında yapılan aramada on altı adet yüzlük kaime daha ele geçirilmiştir (BOA, A.MKT.NZD, 99/26). Bu örnek olayda Dimitri'nin kalpazanlarla işbirliği yaptığı, bakkal dükkânını kullanarak piyasaya sahte kaime sürmek suretiyle *sahte para sürücülüğü* yaptığı anlaşılmaktadır. Bir başka olayda (1854), Bandırma'da oturan Arakil Solan isimli tüccarın Erdek kasabası ve çevresindeki kaza ve köylerden satın aldığı hayvanların bedellerini kalp (sahte) kaimeler ile ödediği tespit edilmiştir. Ele geçirilen on bin kuruş kırmızı renkli yirmilik kaimelerin hepsi sahteydi. Ayrıca şahıs üzerinde ele geçirilen yetmiş bir adet kaimenin de sahte olduğu görülmüştür (BOA, İ.MVL, 317/13438). Yine 1859 yılında Şire'de bir dükkânda sahte kaime satıldığı tespit edilmiştir. Burada yapılan aramada kırk sekiz adet sahte kaime ele geçirilmiştir (BOA, HR.H, 169/4). Sahte para sürücüleri günlük perakende alışveriş yoluyla ellerindeki paraları piyasaya sürmeye teşebbüs etmekteydiler. Ancak zaman zaman esnafın verilen paranın kalp olduğunu anlayarak iade ettiği de görülür. Örneğin 1907 yılı Nisan ayında İranlı Tütüncü Ali, kendisine bir kilo çay karşılığı olarak verilen kaimenin sahte olduğunu anlayıp sahibine iade etmiştir (BOA, ZB. 72/72).

Kâğıt paraların, 1840-1923 dönemi içinde fasılalarla tedavülde kaldığı yıllar boyunca, piyasaya sürülen sahteleri yüzlerce farklı el ve kaynaktan çıkmaları ve farklı teknolojilerle üretilmeleri nedeniyle aynı nitelikte olmayıp kâğıt kalitesi ve baskı özellikleri bakımında farklılıklara sahipti. Tedavüle

sürülen birçok sahte kaimenin çoğu, öne çıkan belirgin özelliklerine rağmen zaman zaman memurlar tarafından bile piyasada fark edilemeyerek ödeme aracı olarak kabul edildiğine ilişkin örnekler yukarıda verilmiştir. Ancak 1914 yılına gelindiğinde, Dâhiliye Nezareti'nin (İçişleri Bakanlığı) Şubat tarihli Emniyet-i Umumiye'ye gönderdiği bir yazıda piyasaya sürülmüş olan sahte kâğıt paralarının kolayca tespit edilebileceğini bildirdiği görülür. Zira Dâhiliye Nezareti'ne göre bu taklit kaimeler çok kaba bir şekilde hazırlanmıştı. Kâğıdın türü ve paranın çerçeve resminin karışık olması gibi özellikler bu sahte paraların kolaylıkla anlaşılmasına imkân vermekteydi (BOA, DH.EUM.MTK, 75/35).

Halk, basın yoluyla piyasada tedavülde olan sahte kaimelere karşı dikkatli olmaları hususunda zaman zaman uyarılmaktaydı. Sahte kaimelerin öne çıkan özellikleri gazetelere verilen ilanlarla açıklanmaktaydı (Akyıldız, 2003, s. 247). Mesela bu ilanların birinde; I. Dünya Savaşı esnasında ele geçirilen sahte kaimelerin kâğıtlarının filigranlı olmayıp, yazıları ve tefrişi gözle ayırt edilebilecek derecede düzensiz, kâğıtlarının da kalitesiz (âdi) olduğu bildirilmiştir (BOA, DH.EUM.6.Şb, 53/72). Yine benzer şekilde 1920 yılı Aralık ayında, Maliye Nezareti tarafından hazırlanarak Emniyet-i Umumiye Teşkilatı'na gönderilen rapora istinaden verilen ilanda 50 liralık kaimenin tespit edilen sahtelerinin ayrıntılı bir biçimde bildirilen özellikleri şu şekildeydi (BOA, DH.EUM.MH, 214/1):

- Sahte kaime iki tabaka kâğıt üzerine tabedilmiş (basılmış) olup ön yüzü kalın kâğıt üzerine, arka yüzü ise ince kâğıt üzerine tabedilmiştir.
- Sahte kaimenin tabı genellikle eksik olup, basılan harfleri asıl kaimeden daha kalındır.
- Örnek sahte kaime 443543 numaralıydı. Oysa sahil 50 liralık kaimenin serileri 1 numaradan 20.000 numaraya kadardı. "J" serisinden asıl kaimenin filigranları sekiz köşeli yıldız şeklinde olup bu filigranların "maliye nazırı" imzasının iki tarafında bulunanları kolaylıkla görülmektedir. Hâlbuki örnek sahte kaimenin yalnız kenarlarında filigran vardır.

Bu ilanda sahte kaimenin öne çıkan ikinci derece özellikleri:

- Dış çerçeveyi teşkil eden mavi kenarları "mavi rengi nahoş" sahil kaimeden daha geniştir.
- Tuğranın ortasındaki harfler karışıktır.
- El-Gazi kelimesi üzerindeki "z" harfi eksiktir.
- Tuğranın, madalyonun etrafındaki çizginin iki ucundaki çevresinin üst tarafında bulunması gereken iki nokta yoktur.
- Tuğranın iki tarafında yıldız şeklindeki yerler sarı renkte tabedilmiş olup aynı renkte olan zeminden ayırt edilememektedir.
- Genellikle yazılarda düzen olmadığı gibi gayet hatalı olan nakışta da ahenk yoktur.
- Tuğranın altındaki bulunan mavi renkli 50 rakamı kolaylıkla fark edilememektedir.
- Maliye nazırının imzasının iki tarafında bulunan kelimelerin ortasındaki noktalar aslından daha büyüktür.

- Büyük 5 rakamının bulunduğu yerdeki sarı renk daha koyudur.
- Üst tarafta bulunan sarı renk asıllarına göre daha koyudur.
- Arka tarafındaki zemin nakışları açık değildir. *Taahhüd-i mutazammın* ibaresinin harfleri asıl kaimede var olan harflerden daha incedir.
- *Karşılığı* ifadesinin üstünde nokta yoktur.

Mehmet Reşad devrine ait bu sahte 50 kuruşluğun ilanda verilen özelliklerini Resim 4'te yer alan sahte 50 kuruş üzerinde görmek mümkündür. İlandaki sahte ile burada verilen sahtenin arasındaki tek fark seri numaralarının değişik olmasıdır.



**Resim 3:** Mehmed Reşad devri gerçek 50 lira (ön yüz), (Tezçakın, 2010, s. 75).



**Resim 4:** Mehmed Reşad devri A seri sahte 50 lira (ön yüz), (Tezçakın, 2010, s. 115).

Bir başka ilanda sahte 100 liralık kaimenin kâğıt ve filigran özellikleri ayrıntılı bir biçimde şu şekilde açıklanmıştır (BOA, DHEUM.MH, 230/84).

- Sahte kaimenin kâğıdı sahih olanların kâğıdından farklı olup, “50” liralık sahte kaime imalinde kullanılmış olan kâğıda çok benzerdir.
- Filigranı aynı şekildedir.
- Sahte kaimenin yüz tarafındaki Türkçe metnine çerçeve teşkil eden resmin zemini sahih olan ile hemen aynı denilebilecek bir inceliktedir. Fakat mezkûr resmin zemin rengi, 100 liralık sahih kaimenin aynı kısmındaki rengine nispetle pek solgun bir menekşe rengindedir.
- Sahte kaimenin ortasında beyazla matbu olan 100 rakamı yukarı tarafta Türkçe metnine kadar ulaşır. Sahih olanlarda ise Türkçe metin ile nokta işareti 100 rakamından hafifçe ayrılmıştır.
- İmzaların altında çerçevenin dâhilinde Türkçe yazı sahih olan kaimeden daha kalın ve daha orantısızdır.
- Bu sahte kaime genel özellikleri itibariyle gerçeğine çok benzemektedir. Fakat ortasındaki Türkçe yazı gerçeğinden daha kalındır. Sahtesinin sağ ve solunda Türkçe 100 rakamının içindeki Türkçe metnin yazısı sıkışık olduğu gibi iki tarafında iki gül şeklindeki süslemenin boyası dahi hafifçe yayılmıştır. Sahih olan kaimede süsleme iç içe geçmiş iki halkanın birleşme noktalarına pek yakın olarak çerçeve ile kesilir. Fakat sahte olanlarda çerçeve başı, iki halkalı birleşme noktasından çok önce kesilmiştir.

Sahte kaimenin piyasada tespitinin kolay olmadığı yukarıda verilen bazı örnekler ile ortaya konulmuştu. Burada sahte kaimenin piyasada ayırt edilmesinin zorluğu aşikâr iken verilen ilanların en azından sıradan halk için çok da işlevsel olmadığı sonucuna varılabilir. Diğer taraftan, kalpazanlar tarafından savaş şartlarında basılan sahte kaimelerin sınırlı imkânlarla üretildikleri varsayımıyla barış dönemindekilere nispetle, kendisini ele veren daha kaba ve belirgin özelliklere sahip oldukları da söylenebilir.

### 3. Bazı Sahte Kaime Örnekleri<sup>20</sup>

#### 3.1. 1840 Tarihli 50 Kuruşluk Sahte Kaime

Resim 5’te verilen sahte kaime 1840 yılının Aralık ayında Selanik’te ele geçirilmiş beş adet sahte 50 kuruşluk kaimeden birisidir. Diğer dört nüshası ek-1’de verilmiştir.<sup>21</sup> Bu sahte kaimeler Selanik’te

20 Başka bazı sahte kaime örneklerine muhtelif kaynaklarda yer verilmiştir. Örneğin, Abdülmecid devri sahte ordu kaimesi (1856), aynı dönem sahte 10 kuruş, 20 kuruş, Abdülhamid II dönemi sahte 50 ve 100 kuruşlar, Mehmed Reşad devri sahte ½ lira, sahte 25 lira, sahte 50 lira ve 5 liralık sahte Osmanlı Bankası banknotu bunlar arasındadır (Tezçakın, 2010, ss. 111-115; Tezçakın & Kayral, 205, s. 172; Kayral (Haz.), 2008, ss. 152-153).

21 50 kuruşluk kaimeler takip eden emisyonlardaki gibi matbaada değil de elde hazırlandıkları için, sahteleri

iskele kapısında tezkire yoklaması memuru olarak görev yapan Hüseyin isimli bir şahısta yakalanmıştır. Şahsın evinde yapılan aramada bu kâğıtları ürettiğine, dolayısıyla kalpazan olduğuna dair her hangi bir delile ulaşılmaya da alıp satarak sahte kaimelerin ticaretini yaptığı mahkemede ortaya çıkarılmıştır. Yargılama neticesinde bir yıl prangaya mahkûm edilmiştir (BOA, İ.MVL, 20/301).<sup>22</sup>

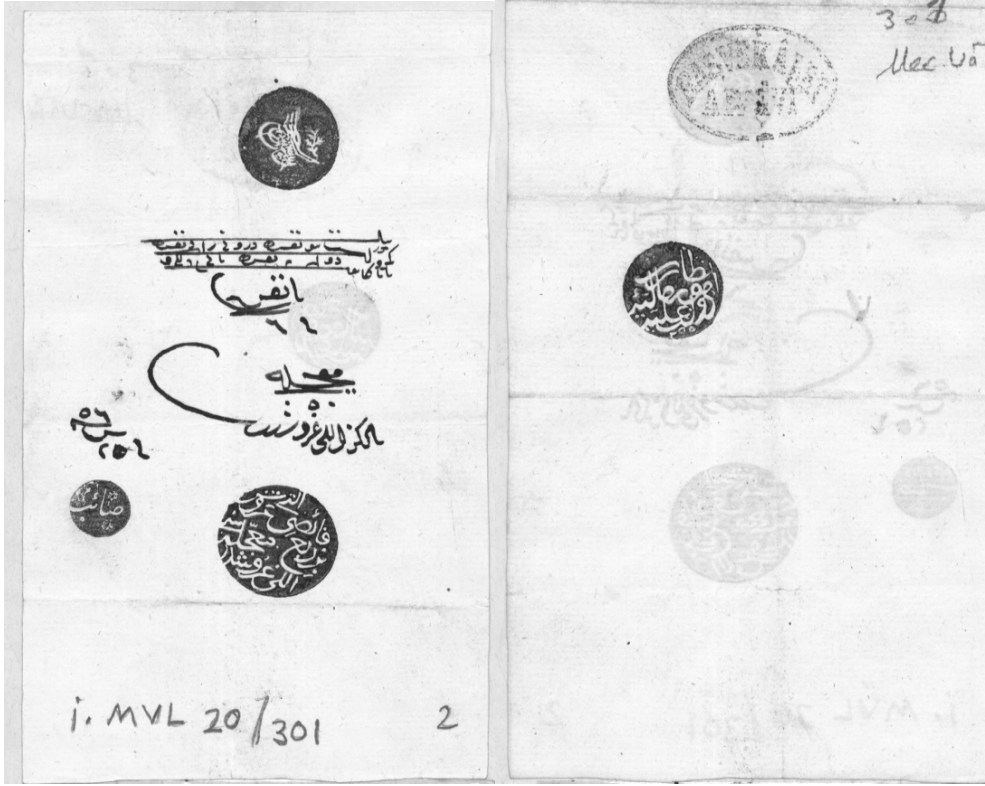
Örneği verilen bu sahte kaime, Sultan Abdülmecid devrinde, 1840 tarihinde elde hazırlanarak piyasaya sürülmüş birinci emisyon üçüncü tertip en küçük kupürlü olan 50 kuruşluk kaimenin sahtesidir.<sup>23</sup> Bu ilk emisyon kaimeler seri numarasız olarak ve elde hazırlandığı için bunların sahtelerini yapmak çok kolaydı. Dolayısıyla kalpazanlar bu durumu hemen fırsata çevirmişlerdir. Taklit edilen 50 kuruşluk sahih kaime üzerindeki yazılar silinmez mürekkep ile yazılmıştır. Ayrıca üzerinde yer alan açıklamaların bir kısmında siyakat yazısı kullanılmıştır. Bu yazı şekli sadece devletin kullandığı şifreli bir yazı türüdür. Bu yazılar ile birlikte Sultan Abdülmecid'e ait, üzerinde "*Han Abdülmecid bin Mahmud el Muzaffer Daima*" yazan ve yazının sağ tarafında bir gül dalı bulunan tuğralı mühür, Saib Paşa'nın mühürü, "*faizi altı kuruş bir rub' muaccelesi elli kuruştur*" yazan mühür ve arka yüzdeki Maliye Nezareti'ne ait mühür aslından taklit edilmiştir. Mühürlerin şekil ve yazı tarzı bakımından birbirine çok benzemesi, bu olayda yakalanan diğer 50 kuruşluk kaimelerin hazırlanmasında da aynı sahte tuğra ve mühürlerin kullanıldığına işaret etmektedir. Mühürler arasında yer alan yazıların her biri sahip oldukları hat özellikleri bakımından birbirinin aynı gibidir. Bu mühürlerle daha önce ne miktarda sahte kaime hazırlandığı ve piyasaya sürüldüğü sorusunun cevabı belirsiz olup, merak konusudur.

---

de kalpazanlar tarafından elde hazırlanmış olup kâğıtları, yazı ve şekilleri bir birlerinden farklı özelliklere sahiptirler.

- 22 Suçluya, sahtekârlığı sübut etmese de "bu kâr-ı mekruha tevessül etmesi" nedeni ile bu ceza verilmiştir. Bu suç daha sonraki yıllarda daha ağır bir cezayı gerektirecektir. Çünkü suç sahte kaime sürücülüğüdür. Mesela 1858'den sonra bu suçun ceza kanunundaki karşılığı 10 yıl kürek mahkûmluğu olmuştur.
- 23 İlk emisyon 3.tertipte çıkarılan kaimelerin 50, 100, 250, 500, 1000 kuruşluk olarak 5 türde ihraç edildiği klasik ve yeni bir çok eserde zikredilir (Süleyman Sudi, 1982, s. 106; Kürkman, 1987, s. 13,19). Ancak Ölçer, 2000 kuruşluk kaimenin de bu dönemde ihraç edildiğini tespit etmiştir (Ölçer, 1987, ss. 8-9).





Resim 5: Sahte Kaime 50 Kuruş (Ön ve Arka Yüz)

### 3.2. 1840 Yılına Ait 500 Kuruşluk Sahte Kaime

Resim 6'da yer alan sahte 500 kuruşluk kaime, bir kalpazanlık olayında ele geçirilen yirmi adet<sup>24</sup> sahte 500 kuruşluk kaimeden biridir. Diğer on sekiz nüshası ek-2'de verilmiştir.<sup>25</sup> 1841 yılı Nisan ayına ait resmi bir belgeye konu olan bu kalpazanlık olayının faili kuyumcu ve kalemkâr<sup>26</sup> olan bir ustadır. Yaptığı sahte kaimeleri bozdurmaya çalışan bu kişi, Tophane-i Âmire feriki (general) Mehmet Ali Paşa tarafından 500 kuruşluk yirmi adet<sup>27</sup>, yani toplam 10 bin kuruşluk sahte kaime ile birlikte yakalanmıştır. Bu kalpazan kuyumcu, Meclis-i Vâlâ tarafından yapılan sorgusu ve muhakemesi

24 Belirtilen bu sayıya rağmen dosyada on dokuz adet sahte 500'lük kaime bulunmaktadır (BOA, İ.MVL, 20/307).

25 500 kuruşluk kaimeler de 50 kuruşluklar gibi elde hazırlandıkları için, sahteleri de kalpazanlar tarafından elde hazırlanmış olup, kâğıtları haricinde diğer özellikleri bakımından bir birlerinden farklı yazı ve şekil özelliklerine sahiptirler.

26 Gümüş, altın ve başka madenden eşyaya çelik kalemle nakışlar, çiçekler ve yazılar kazıyan sanatkâr (Şemseddin Sami, 1989, s. 1081).

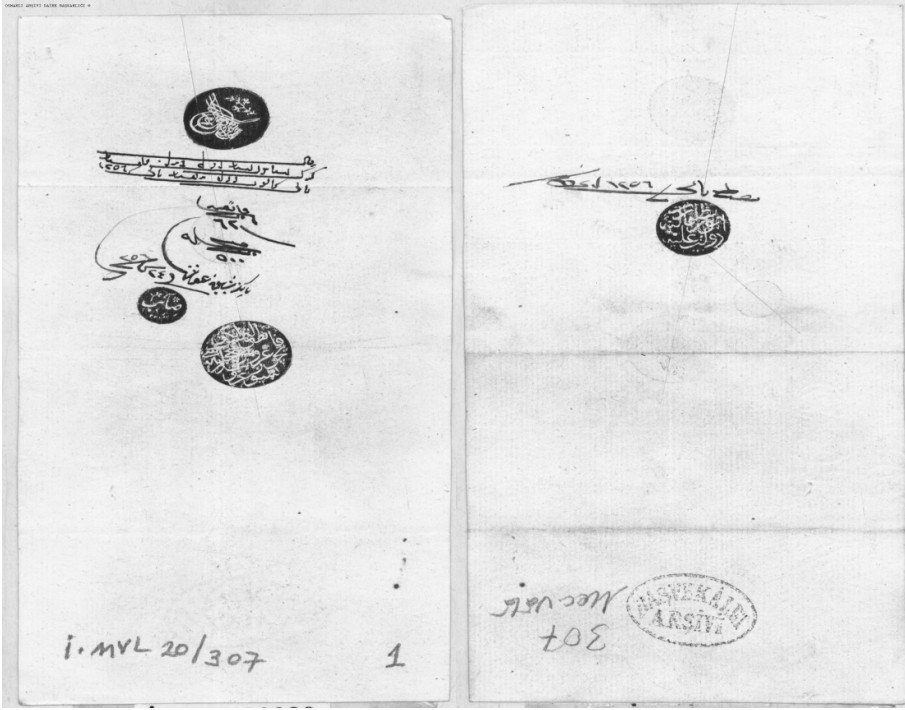
27 Dosyadan 19 adet sahte 500'lük kaime çıkmıştır.

neticesinde “*emsaline müstelzim ibret olacak surette*” olması gerekçesiyle on sene süreyle pranga cezasına çarptırılmıştır. Cezasını kendisini yakalayan Mehmet Ali Paşa'nın görev yaptığı bölgede adi işlerde (hidemât-ı süfliye) çalışarak çekecektir (BOA, İ.MVL, 20/307).

Sultan Abdülmecid'in devrinde 1840 tarihinde birinci emisyon üçüncü tertipte çıkarılan kaime kupürlerinden biri 500 kuruşluktur (Kürkman, 1987, s. 4, 19). Burada yer alan, silinmez mürekkeple elde hazırlanarak piyasaya sürülen 500 kuruşluk büyük kupür kaimenin sahtesidir. Bu sahte kaime üzerinde yer alan siyakat yazısı, ön yüz üstte bulunan Sultan Abdülmecid'e ait tuğra, ortada yer alan Saib Paşa'nın mührü, faiz ve muaccele hakkında bilgi veren mühür ve arkada yer alan Maliye Nezaretine ait mühür aslından taklit edilmiştir. Bu mühürlerin hepsinin aynı elden çıkmış oldukları anlaşılmaktadır. Zira olayda ele geçirilen diğer sahte kaimelerde de aynı şekil ve yazı özellikleri bulunmaktadır. Bu mühürlerin de sahte 50 kuruşta olduğu gibi, daha başka sahte kaime hazırlanmasında kullanılıp kullanılmadığı merak konusudur. Bu olayda yakalanan sahte 500 kuruşluk kaimelerin her birinin arka yüzünde faiz taksitlerine ilişkin açıklama yazısı yer almaktadır. Kalpazan bununla, söz konusu kâğıtların Hazine'ye ulaşip kontrolden geçtikleri, dolayısıyla orijinal oldukları gibi bir izlenim oluşturmayı hedeflemiş olmalıdır. Benzer bir durum yukarıda verilen sahte 50 kuruşta yoktur. Bunlarda yine, 50 kuruşlardan farklı olarak, yazıların şekli ve mühürlerin kâğıt üzerinde bulunduğu yer bakımından bir standart yoktur. Özellikle yazıların şeklinde bu fark daha belirgindir. Her bir sahte örnekte hattın şekli ve kâğıt üzerindeki yeri farklı ellerden çıkmış gibi farklılık göstermektedir.

Tezçakın, 500 kuruşluk kaimenin bir örneğine henüz rastlanmadığını zikreder (Tezçakın & Kayral, 2005, s. 26). Bu bakımdan çalışmada on dokuz adet kupürüne yer verilen 500 kuruşluk bu sahte kaimenin, verilen diğer sahte kaime örneklerine nispetle ayrıca önem arz ettiğini vurgulamak gerekir.





Resim 6: Sahte Kaime 500 Kuruş (Ön ve Arka Yüz)

### 3.3. New York'ta Basılmış 20 Kuruşluk Sahte Matbu Kaime (1858)

Bu sahte 20 kuruşluk kaime 1858 senesinde İstanbul'da yakalanan Sevesti isimli kalpazanın üzerinden çıkmıştır. Bu kalpazan kadın Amerika'nın New York eyaletinde bir matbaada bastırıldığı 600 bin adet gibi çok ciddi miktardaki sahte kaimeden sağlam olanları sandıklara doldurmuş, kalanını da elbisesinin (fistanının) eteklerine dikerek İstanbul'a getirmiştir. Bu kalpazanlık olayına ilişkin bilgiler Sevesti'nin sorgulanması ile elde edilmiştir (BOA, HR.H, 114/2).

Resim 7'de verilen sahte 20 kuruşluk kaime, Sultan Abdülmecid'in saltanat devrinde, 1853 tarihli sekizinci emisyon ikinci tertip, Maliye Nazırı Musa Saffeti mühürlü faizsiz kaimenin sahtesidir. Büyük oranda aslına benzeyen bu sahte örneğin nakışları ve yazıları hemen hemen asıyla birebir aynıdır. Baskı rengi orijinaline nispetle daha sarımtırak ve hattı daha koyu renklidir.

Bu emisyon kaimeler faiz ödemesi için Hazine'ye dönmedikleri için faizli kaimelerin sahtelerine nispetle piyasada daha kolay tedavül imkanı bulmuştur. Bu sorunu çözmek için bunların da faizli kaimeler gibi altı ayda bir Hazine'ye getirilip muayene ettirilmeleri kararı alınmıştır (Akyıldız, 2003, s. 68-69). Ancak, bu örnek olayda 600 bin adet gibi ciddi miktardaki sahte kaime siparişinin verilmesi, alınan tedbirin piyasada çok da karşılık bulmadığının bir delili olarak değerlendirilebilir.



Resim 7: Sahte Kaime: 20 Kuruş (Ön ve Arka Yüz)

### 3.4. 20 Kuruşluk Sahte Matbu Kaime (1916)

19 Ağustos 1916 tarihli bu sahte kaime, 1921 yılının Haziran ayında İstanbul polisi tarafından alet ve edevatlarıyla birlikte açığa çıkarılarak yakalanan bir kalpazanlık çetesinin (kumpanya) elinde bulunmuştur. Polisin verdiği bilgiye göre, çete bu tarihe kadar bu sahte kaimelerin 200 adedini (4000 kuruş) piyasaya sürmüştür ve bir miktarını da yakalanmadan önce yakmıştır (BOA, DH.KMS 61, 1/52).

Resim 8'de örneği verilen sahte kaime, Sultan Mehmed Reşad devrinde 6 Ağustos 1332 tarihinde ihraç edilen 20 kuruşluk tek tarafa baskılı kaimenin sahtesidir. Talat (üstte) ve Hüseyin Cahit (altta) imzalıdır. Hüseyin Cahit'in imzasının Talat'ın imzasına nispetle daha fazla aslına benzer olduğu görülür. Bu sahte 20 kuruşun üzerindeki süsleme aslının kötü bir taklididir. Aslının rengi daha açık iken bunun ki daha çok kahverengine yakındır. Yine kâğıt üzerinde bulunan tuğra, mühür ve hattın çizgileri belirgin şekilde kalındır. Yazılarında düzen olmayıp nakışlarındaki hatalar ve ahenksizlik sahteliğini ele verir niteliktedir. Gerçek kaime G serisi iken bu sahte örnek K serisidir.



Resim 8: 1916 (6 Ağustos 1332) Tarihli Sahte Kaime 20 Kuruş

### 3.5. İngiltere'nin Bastığı 10 Liralık Sahte Matbu Kaime (1918)

28 Mart 1334 (1918) tarihli Vahdettin dönemi 2. emisyon 10 liralık kaimenin gerçeğine çok benzeyen sahtesi resim 9'da verilmiştir. Bunlara uluslararası piyasada ilk kez 1960 yılında rastlanmıştır. Bu sahte paranın neden ve kim tarafından basıldığına ilişkin hikaye ise 1987'de açığa çıkmıştır. Yusuf Levent, bu sahte kağıt paraya ilişkin hikayenin uluslararası literatürde bu yıllarda yer alarak kesinlik kazandığını ifade eder. Bu kalpazanlık olayının arkasında İngiltere devleti vardır. Bu sahte paraları I. Dünya Savaşı sürecinde Osmanlı ekonomisini piyasa cephesinden hedef alan İngiliz Savaş Konseyi bastırılmıştır (Levent, 1989, s. 61).

Bu 10 liralık sahte kaime muhtelif kalpazanlar veya uluslararası kalpazanlık çeteleri tarafından üretilerek piyasaya sürülen diğer sahte kaimelere nispetle çok daha farklı bir özelliğe sahiptir. Çünkü sahte 10 liralık kaimelerin her birinin kalitesi, seri numarası aynı olup benzer özelliklere sahip olduğu görülür. Bu durum, bu paraların aynı profesyonel kaynaktan çıktığını gösteren güçlü bir delildir (Levent, 1989, s. 62; Tezçakın, 2010, s. 72-73).

Bu sahte kaime, boyutu ve kalabıyla gerçeğiyle birebir aynı olmakla birlikte önemli farklılıklara sahiptir:

- Kağıdı kalın ve filigransızdır.
- Yazıları kabadır. Tuğrasının çizgileri taşmıştır. Estetik değildir.
- Arka yüzünde parayı çevreleyen altı köşeli küçük yıldızların içinde yer alan 10 rakamı ters-ten yazılmıştır.



- Arka yüzün hakim renklerinde ciddi farklılıklar vardır. Gerçek 10 liralık kaimedeki leylaki ve mavi renklere karşın, bunda kırmızımsı, kahve ve açık camgöbeği renkler hakimdir (Levent, 1989, s. 62; Tezçakın, 2010, ss. 72-73).

Bu örnek olay, sahte para imalinin ve piyasaya sürümünün tarihin her döneminde görülebilen klasik bir suç olmanın da ötesinde başka bir hüviyete büründüğünü gösterir. Kalpazanlık bu çağda artık güçlü bir politika/savaş aracı haline gelmiş, bir ülkenin bekasına ilişkin önemli bir sorun olma kabiliyetine sahip bir savaş aracına ve silaha dönüşmüştür. Zira bu savaşta İngiltere aynı şekilde Alman ekonomisini de hedef alarak 1910 tarihli sahte Alman 20 markını da basmıştır.



**Resim 9:** 1920 Tarihi Sultanahmet Köftçesi Mehmet S. Tezçakın'ın Osmanlı İmparatorluğu kâğıt para koleksiyonu ve arşivinden (Ön yüz)



(Arka Yüz)

#### 4. Sonuç

Çalışmanın bütününde sahte kaimenin piyasadaki varlığının boyutlarıyla ilgili çizilmeye çalışılan çerçeve, piyasada sinsice tedavül eden sahte paranın su yüzüne çıkan, dolayısıyla tespit edilebilen kısmına dayanmaktadır. Şüphesiz ki ortaya çıkan bu örnekler, tespit edilemeyip dolaşımda sahil para gibi mübadele aracı olarak kullanılan ciddi miktarlardaki sahte kaimenin varlığının bir delili olarak görülebilir. Dolayısıyla çalışmada yer verilen sahte kaimelere ilişkin resmi kayıtlara geçmiş olaylar, tedavüle sürülen sahtelerin göz ardı edilemeyecek miktar ve yoğunluğuna işaret etmektedir.

Matbu olan ve olmayan, küçük ve büyük kaimenin her bir kupürünün sahtesinin kalpazanlar tarafından üretilmesi, paranın hammaddesinin kâğıt ve mürekkep olması nedeniyle, teknik olarak mümkündü. Böyle de olsa kolay fark edilmemek için, daha çok küçük kupür kaimelerin sahteleri yapılarak piyasaya sürülmekteydi. Ancak bu çalışmada örneği verilen sahte 500 kuruş gibi büyük kupürlerin sahtelerinin de kalpazanların ilgisini çektiği ve piyasada karşılık bulduğu anlaşılmaktadır.

Aslında kaime, ihraç edildiği dönemlerde mübadelenin yegâne aracı olmayıp, Hazine için finansman aracı işleviyle birlikte kâğıt para olarak da piyasaya sürülmüştü. Dolayısıyla bu dönemde kaimenin madeni paraya nispetle hacmi çok daha dardır ve piyasadaki varlığı geçicidir. Fakat piyasaya sürülen veya tedavül eden sahte kaimenin oranının sikkelere nispetle çok daha fazla olduğu görülür. Sahte kaimelerin halk tarafından piyasada gerçeklerinden ayırt edilmeleri, sikkelere nispetle teknik olarak daha kolay gibi görünse de değil halk, çoğu zaman vergi tahsilat memurları tarafından bile ayırt edilmeleri çok kere mümkün değildi. Bu nedenle yetkililer zaman zaman sahtelerin özelliklerini açıklayan ilanlar vererek ilgililerin ve halkın dikkatini sahte kaimelere çekmek politikasına başvurmak zorunda kalmıştır. Bu ilanlar kalpazanların aktifiğinin ve sahtelerin piyasada tedavülde olduğunun resmi ağızdan teyidi olarak da görülebilir. Bazı durumlarda halkın şüphelense de elindeki kaimeyi muayene ettirmekten çekinmesi sahte kaimelerin tedavülünü kolaylaştıran sonuçlar doğurmuştur. Çünkü halk sahte çıkması halinde imha edilecek olan kaimenin zararını çekmek istemiyordu. Kalpazanların imalathane olarak kullandıkları işyeri ve evlerinde yapılan aramalarda kaime üretiminde kullanılan birçok materyal de ele geçirilmekteydi. Bu alet edevat sahte kaimelerin ardındaki teknik alt yapıyı ortaya koyması bakımından anlamlıdır.

İlk kaimelerin elde hazırlanması kolaylıkla sahtelerinin üretilip bol miktarda piyasaya sürülmesi sonucunu doğurmuştur. Mesleği kalpazanlık olmayan, organize bir çeteyle de çalışmayan bu işe biraz yatkın, resim ve yazı kabiliyeti bulunan, kısa yoldan para kazanmayı arzu eden bir kişinin bile sahtelerini üretebileceği kâğıtlardı bunlar. Burada örnekleri verilen sahte 50 kuruş ve 500 kuruşluk kaimeleri üretenlerin profesyonel kalpazanlar olmayıp halk içinden meslek sahibi insanlar arasından çıkması bu duruma işaret eder niteliktedir. Matbu kaimelerde ise durum daha farklıdır. Sahte matbu kaimelerin ardından, çoğunlukla bir ayağı içeride diğeri dışarıda olan, organize yerli ve yabancı üyelerden müteşekkil, profesyonel çalışan uluslararası kalpazanlık çetelerinin rol aldığı gruplar çıkmaktaydı. Devletin içeride veya dışarıda ortaya çıkardığı büyük ölçekli kaime kalpazanlığı

olaylarının çoğunluğu bu duruma işaret eder niteliktedir. Çalışmada iki örneği verilen sahte 20 kurşluk matbu kaimeler de bu şekilde üretilenlere örneklik teşkil etmektedir.

## Kaynaklar

### I. Cumhurbaşkanlığı Osmanlı Arşivi (BOA)

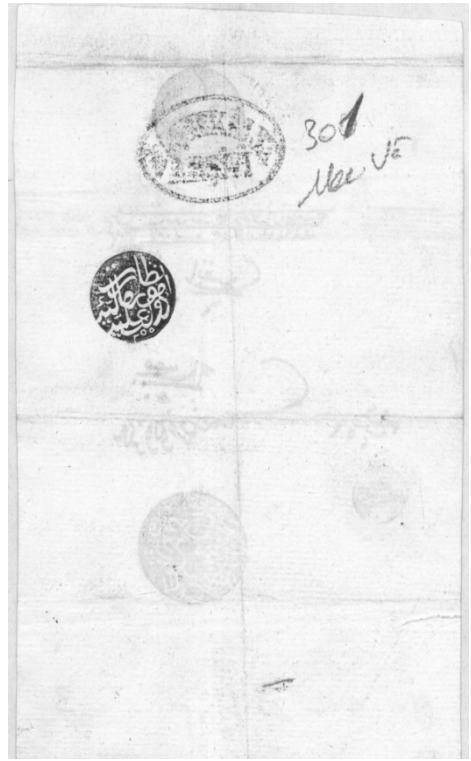
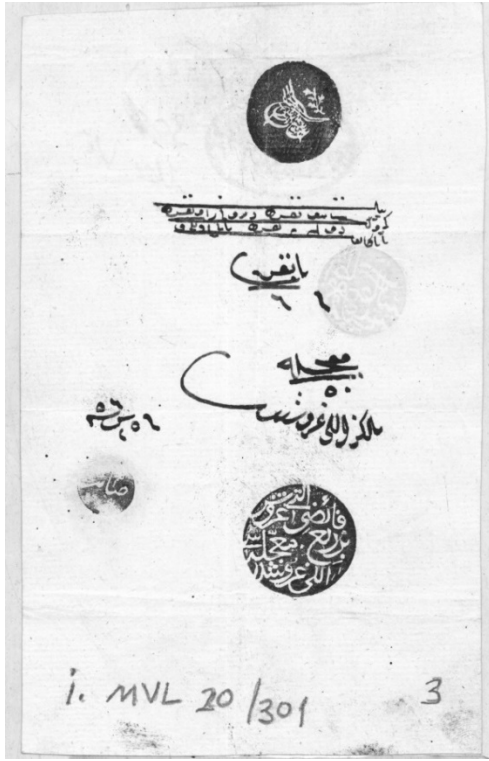
- BOA, *A.MKT.NZD*, 397/24, 1278 Ş 04.  
BOA, *A.MKT.MVL*, 146/60, 1278 Za 19.  
BOA, *A.MKT.NZD*, 99/26, 1270 S 07.  
BOA, *DH.EUM.6.Şb*, 53/72, 1338 R 01.  
BOA, *DH.EUM.AYŞ*, 58/26, 1340 R 13.  
BOA, *DH.EUM.AYŞ*, 58/30, 1340 R 14.  
BOA, *DH.EUM.AYŞ*, 58/36, 1340 R 17.  
BOA, *DH.EUM.MH*, 214/1, 1339 R 01.  
BOA, *DH.EUM.MH*, 230/84, 1340 Za 29.  
BOA, *DH.EUM.MTK*, 75/35, 1332 Ra 29.  
BOA, *DH.KMS*, 61 1/52, 1339 L 19.  
BOA, *DH.MKT*, 1332/11, 1297 Ş 18.  
BOA, *HR.H*, 114/2, 17 Kasım 1858.  
BOA, *HR.H*, 169/4, 1859 01 11.  
BOA, *İ.DH*, 467/31253, 1277 B 18.  
BOA, *İ.DH*, 893/71072, 1300 L 4.  
BOA, *İ.MVL*, 20/301, 1257 Safer 14.  
BOA, *İ.MVL*, 20/307, 1257 S 19.  
BOA, *İ.MVL*, 25/386, 1257 C 02.  
BOA, *A.MKT.NZD*, 190/3, 1272 Z 16.  
BOA, *İ.MVL*, 317/13438, 1271 S 10.  
BOA, *ZB*, 72/72, 1323 Ma 25.

### II. Telif Eserler ve Süreli Yayınlar

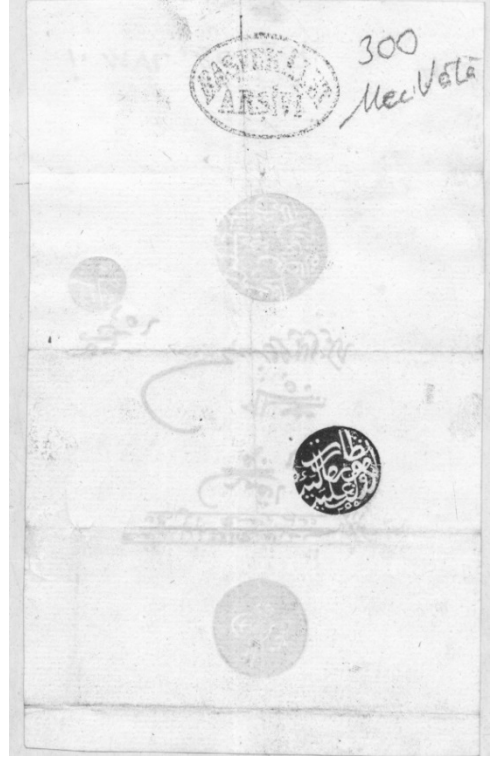
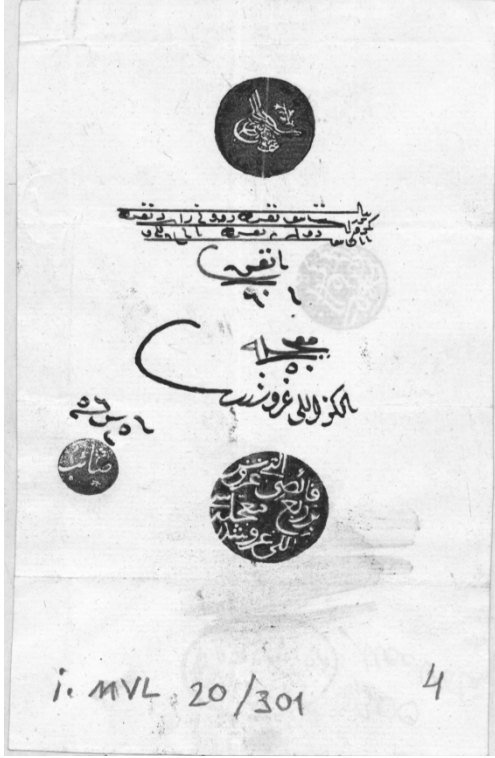
Akyıldız, A. (2003). *Para Pul Oldu: Osmanlı'da Kâğıt Para, Maliye ve Toplum*. İstanbul: İletişim Yayınları.

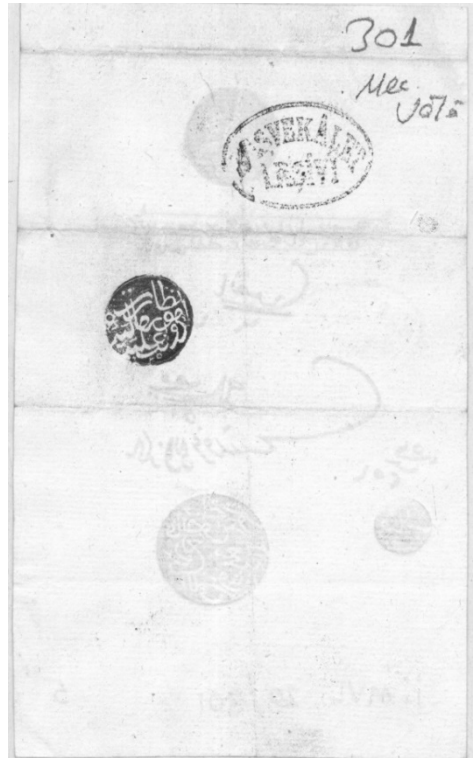
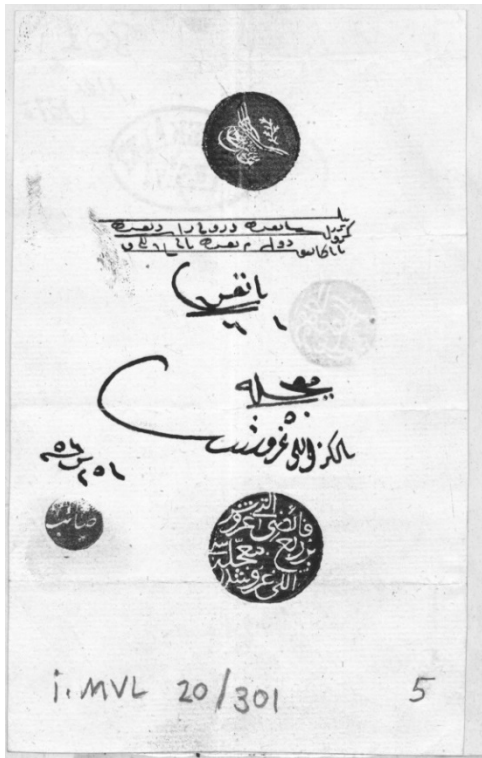
- Akyıldız, A. (2012). Kaime. *İslam Ansiklopedisi*. (24). 212-215.
- Belin, M. (1931). *Türkiye İktisadî Tarihi Hakkında Tetkikler*. (Ziya, M. Çev.), İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul Devlet Matbaası.
- Lewis, B. (2000). *Modern Türkiye'nin Doğuşu*. Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Damalı, A. (2014). *Adan Z'ye Osmanlı Nümismatik El Kitabı*. İstanbul: Nilüfer Damalı Eğitim, Kültür ve Çevre Vakfı Yayını.
- Davison, R. H. (2001). Osmanlıların kâğıt parayla ilk deneyimi. (Durdu, M. Çev.), *OTAM*. 12. 245-260.
- Develioğlu, F. (1993). *Osmanlıca Türkçe Ansiklopedik Lügat*. (Güneyçal, A. Haz.), Ankara: Aydın Kitabevi Yayınları.
- Eldem, E. (1998). *Osmanlı Bankası Banknotları (1863-1914)*. İstanbul: Osmanlı Bankası Yayını.
- Eldem, V. (1999). *A History of the Ottoman Bank*, İstanbul: Ottoman Bank Historical Research Center.
- Hasan Ferid. (2008). *Osmanlı'da Para ve Finansal Kredi: Evrak-ı Nakdiye*. (Sağlam, M. Haz.), II. İstanbul: TC Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Damga Matbaası ve Genel Müdürlüğü Yayını.
- İbnü'l Hakkı Lütfi. Usul-i Meskûkât-ı Kadime. *Ulum-i İktisadiye ve İçtimaiye Mecmuası*. 2/14 (1). 178-221.
- Kayral, G. (Haz.). (2008). *İmparatorluktan Cumhuriyete Kâğıt Paranın Öyküsü*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Kıray, E. (1995). *Osmanlı'da Ekonomik Yapı ve Dış Borçlar*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ölçer, C. (1966). *Son Altı Osmanlı Padişahı Zamanında İstanbul'da Basılan Gümüş Paralar*. İstanbul: Yenilik Basımevi.
- Ölçer, C. (1987). 2000 Kuruşluk evrak-ı nakdiye. *Türk Nümismatik Derneği Yayınları*. Bülten No 22. 4-12
- Kürkman, G. (1987). Sultan Abdülmecid Dönemi faizli kaime teşebbüsleri. *Türk Nümismatik Derneği Yayınları*. Bülten No 21. 4-19.
- Levent, Y. (1989). Osmanlı kâğıt paralarında bir sahte para. *Türk Nümismatik Derneği Bülteni Yayınları*. Bülten No 27. 61-63.
- Özcan, A. (2013). Zaptiye. *TDV İslâm Ansiklopedisi*. (44). 28-130.
- Öznel, M. (2019). Osmanlı Devleti'nde madeni kâğıt para kalpazanlığında yabancıların ve yabancı ülkelerin rolü (1818-1923). *Belleten*. LXXXIII (296). 2019. 173-200.
- Öznel, M. (2018). Osmanlı Devleti'nde kalpazanlık ve sahte para (1808-1914): Kalpazanlığı ve sahte paranın tedavülünü besleyen faktörler. *History Studies*. 10 (1). 197-221.
- Pamuk, Ş. (2000). *Osmanlı İmparatorluğu'nda Paranın Tarihi*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Süleyman Sudi (1982). *Usul-i Meskûkât-ı Osmaniye*, (Artuk, İ. & Artuk, C. Haz.). İstanbul: Enderun Kitabevi.
- Şemseddin Sami. (1989). *Kâmûs-ı Türkî*. İstanbul: Enderun Kitabevi.
- Tezçakın, M. S. (2010). *Osmanlı Kâğıt Para Koleksiyonu*. (Yayınlanmamış Koleksiyon). İstanbul.
- Tezçakın, M. S. & Kayral, G. (2005). *Osmanlı İmparatorluğu Kâğıt Paraları*. İzmir: Tarihi Sultan Ahmet Köftecisi Kültür Yayını.
- Yılmaz, F. (2010). *Osmanlı Tarih Sözlüğü*. İstanbul: Gök Kubbe yayınları.

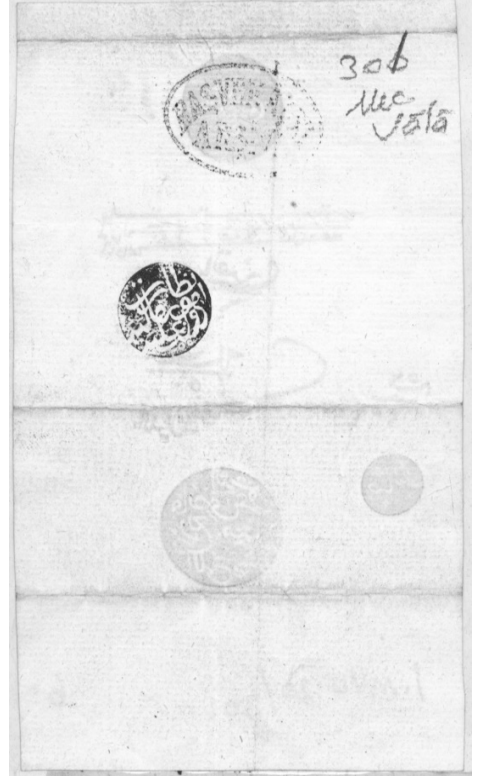
Ek-1: 50 Kuruşluk sahte kaimeler (1840)



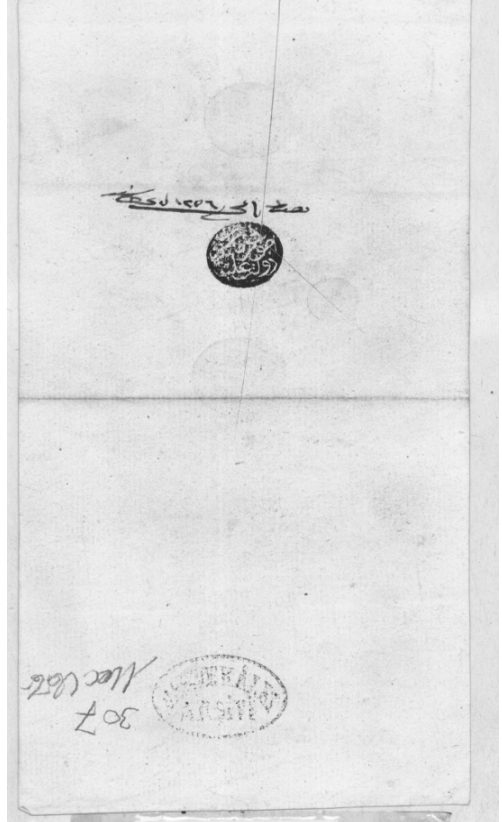
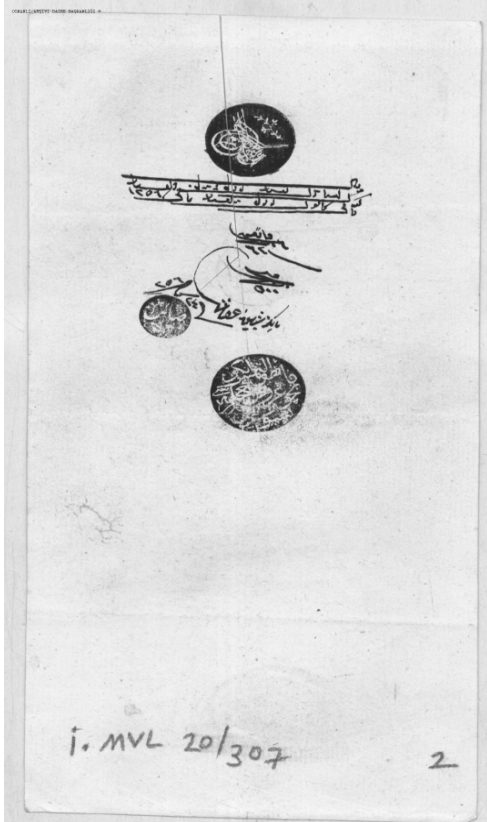


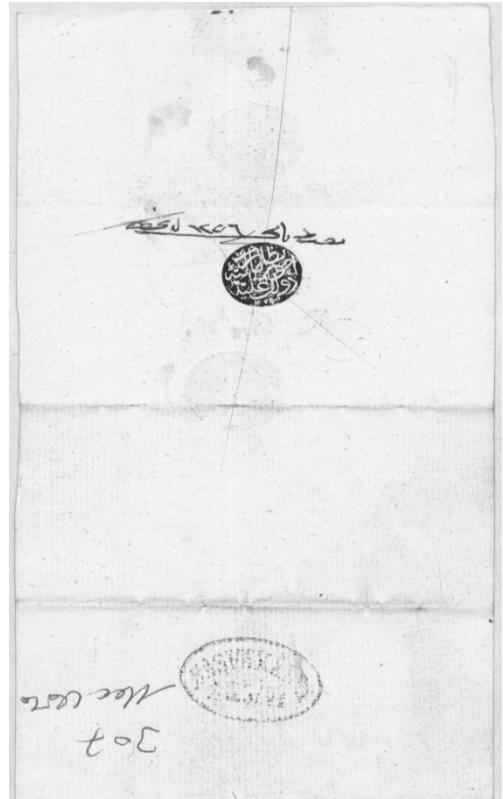
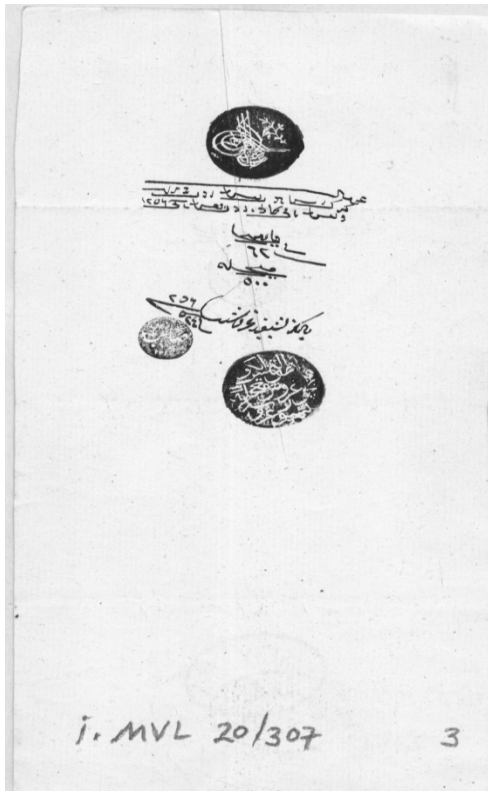


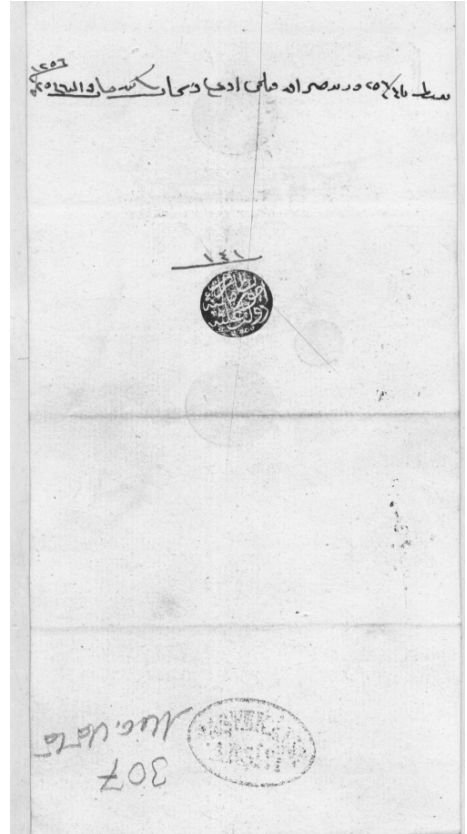
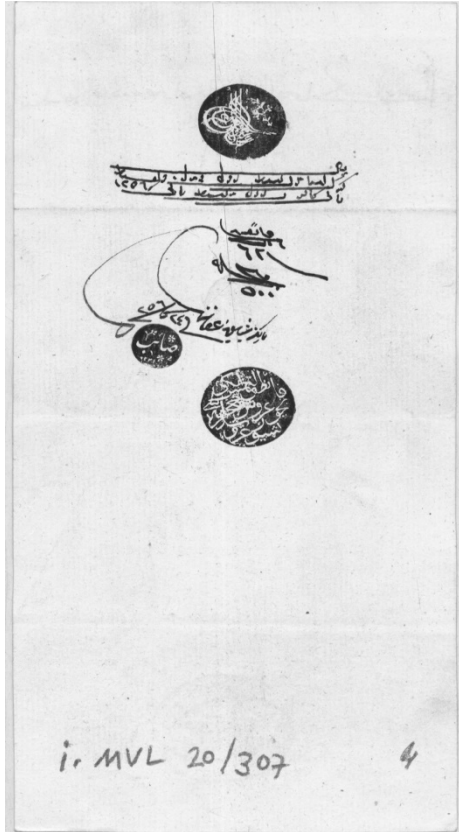




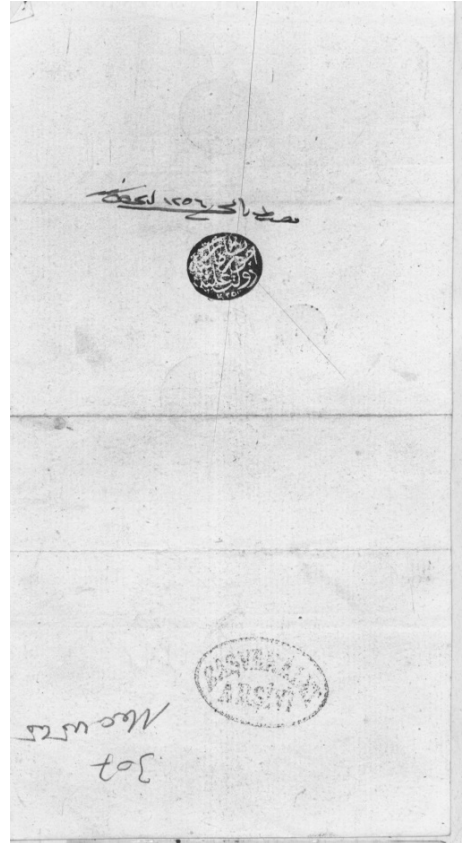
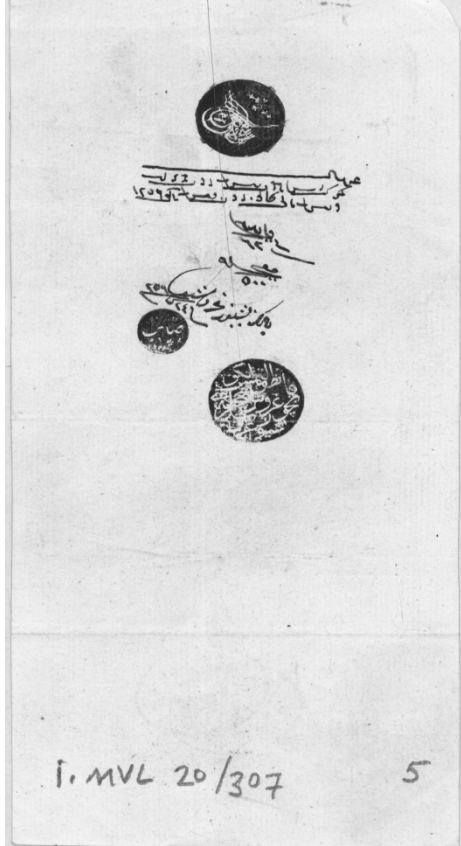
Ek-2: 500 Kuruşluk sahte kaimeler (1840)

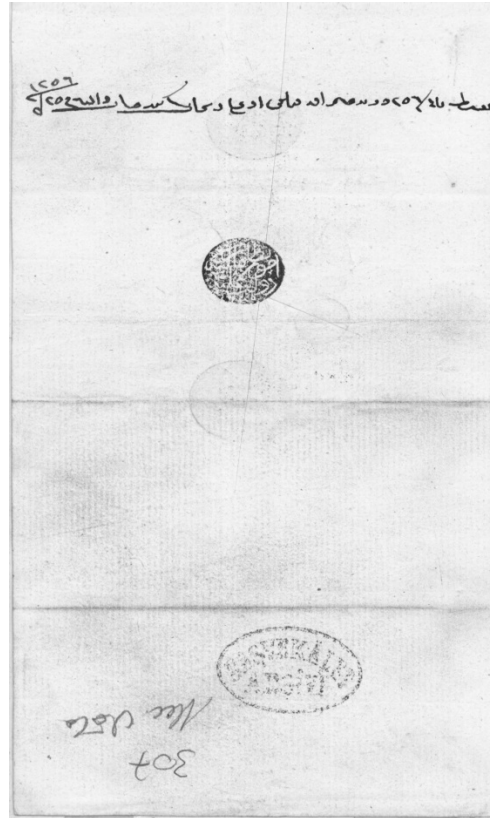
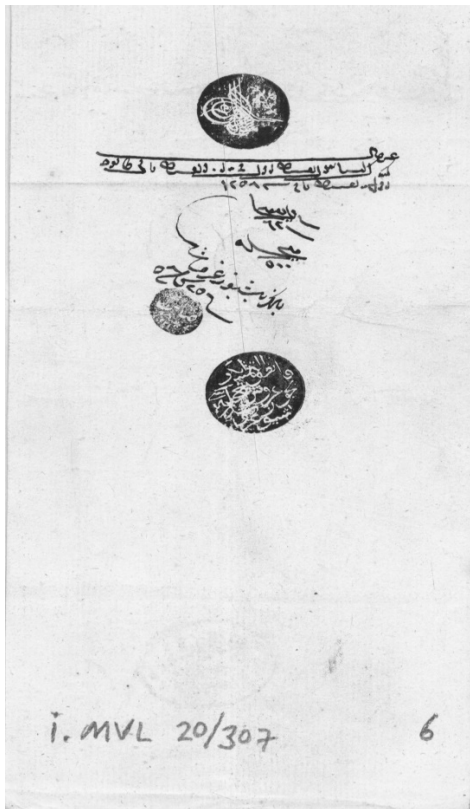




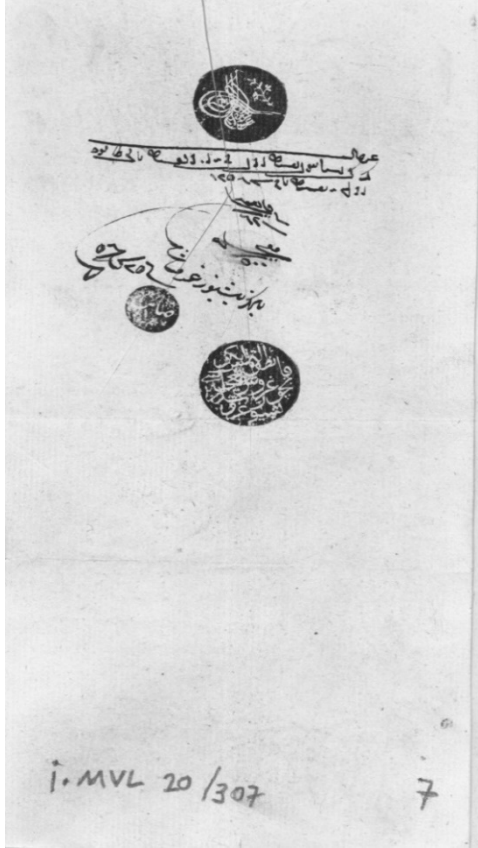


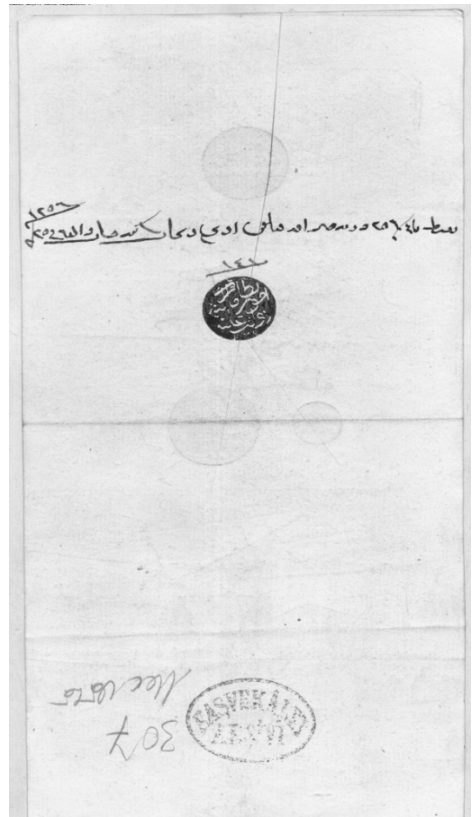
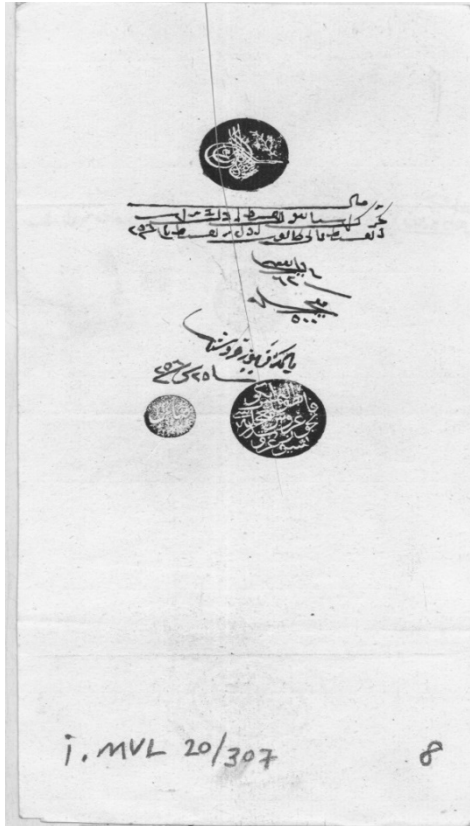


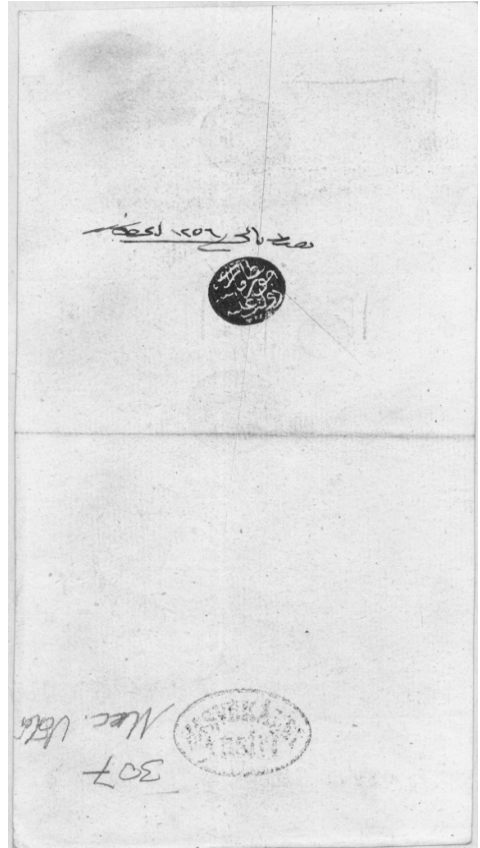
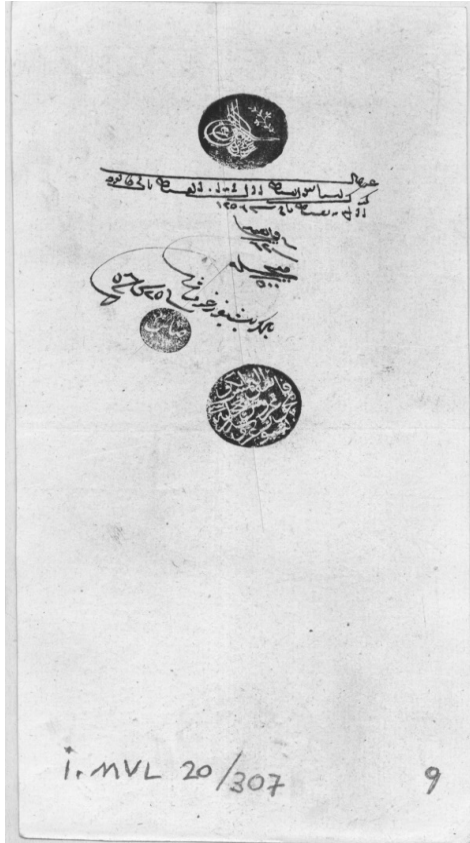


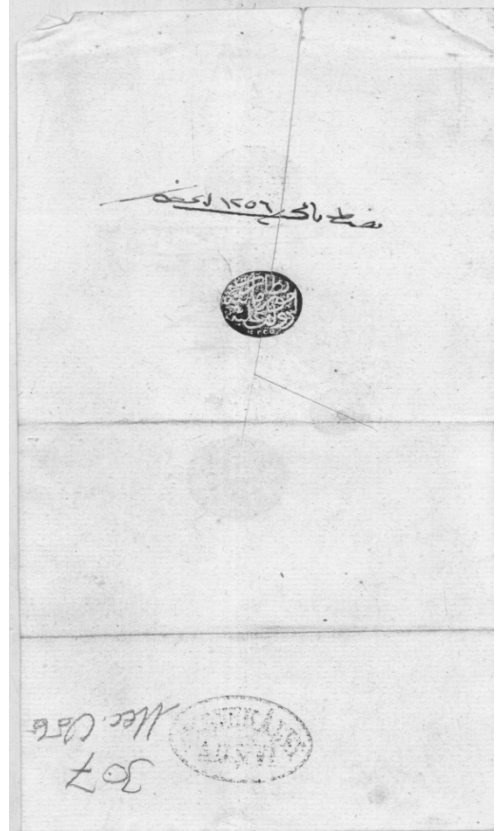
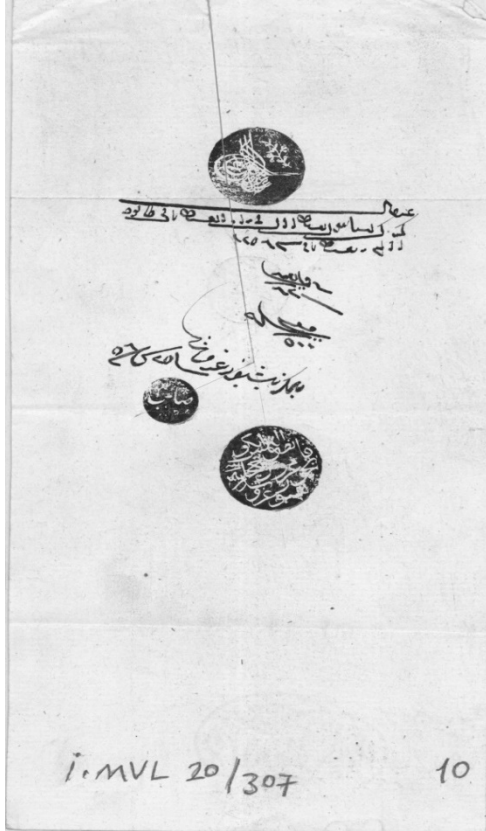


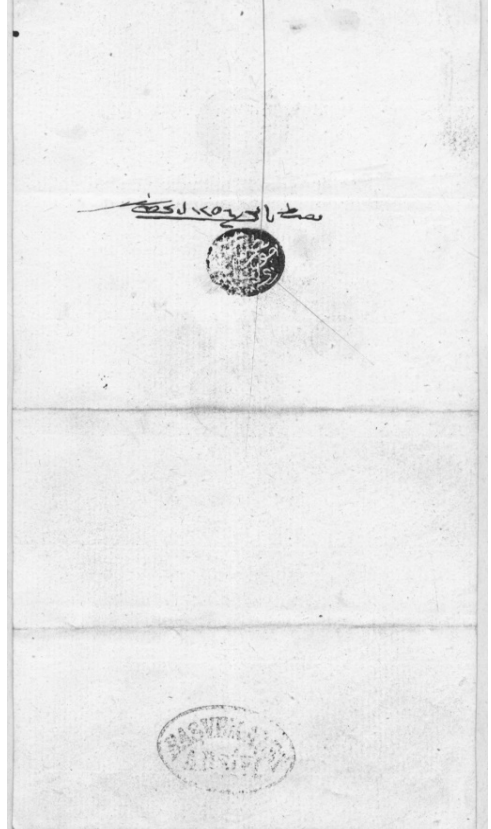
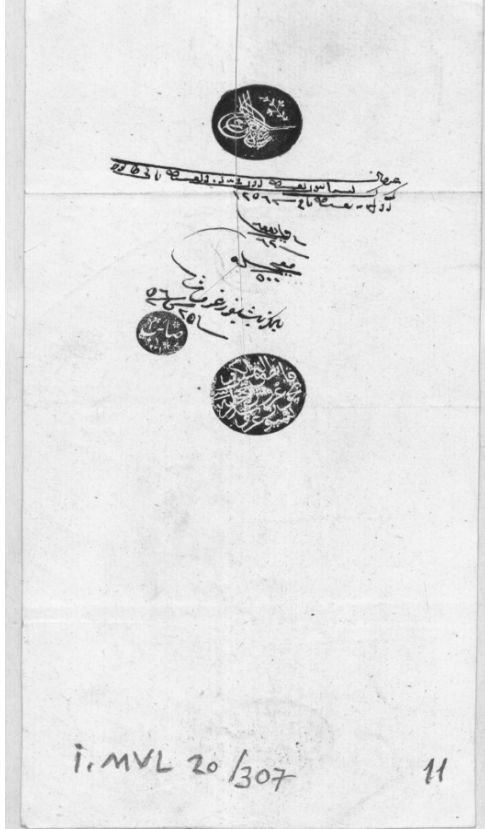




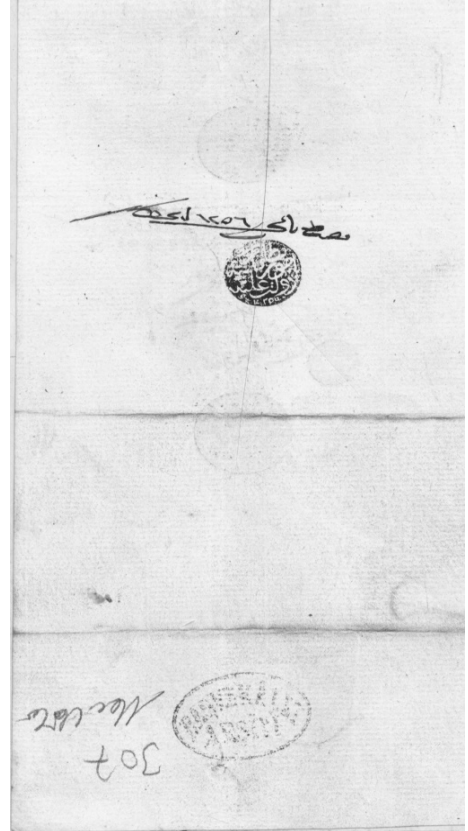
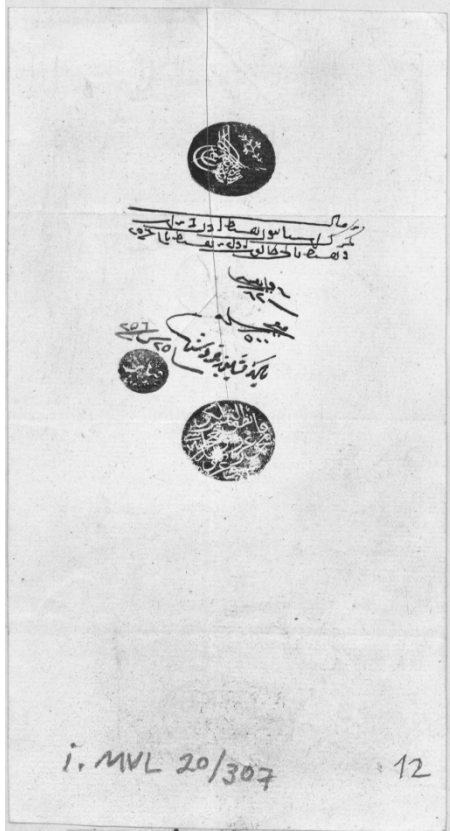


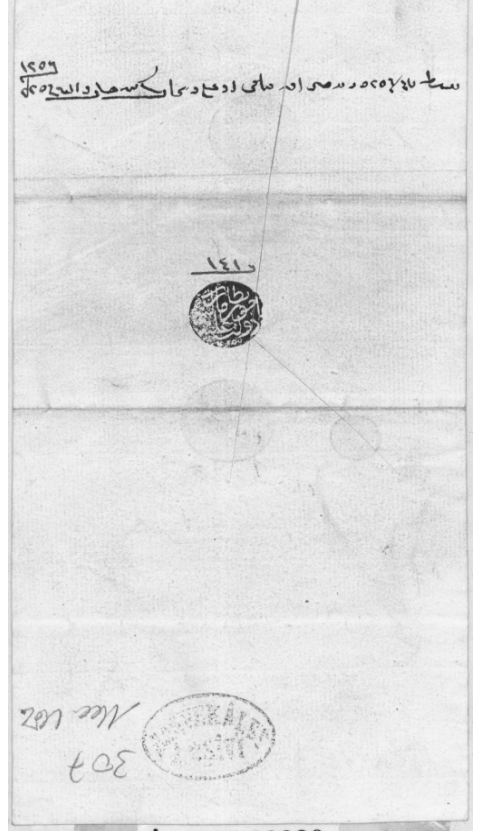
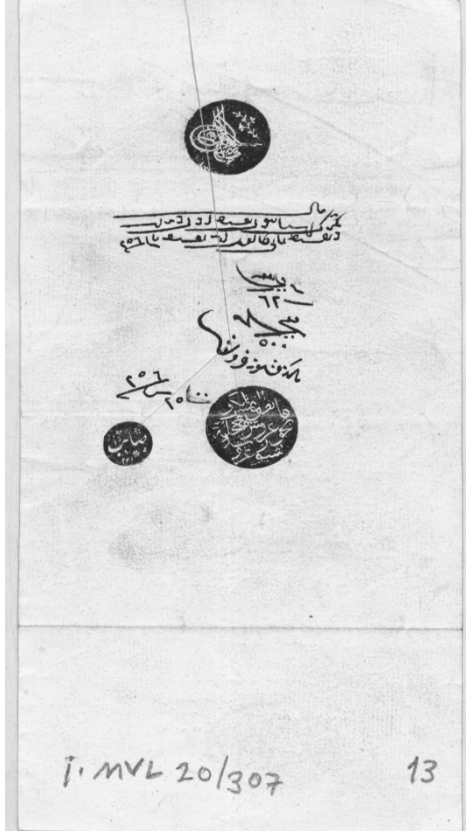




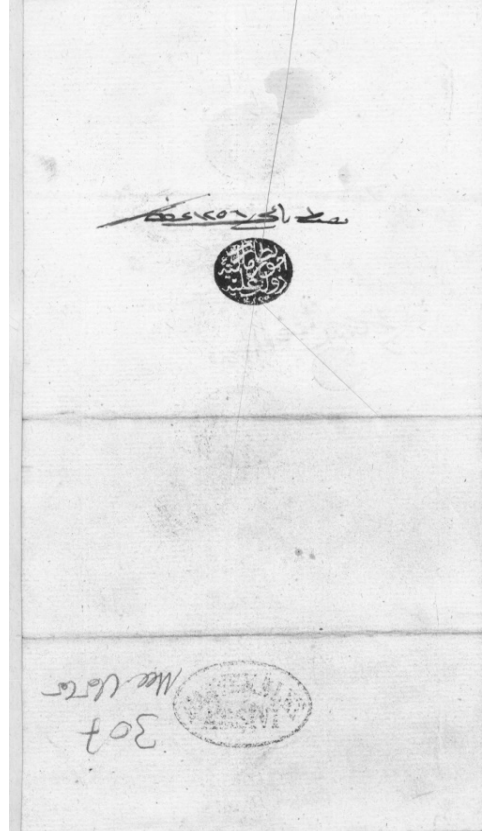
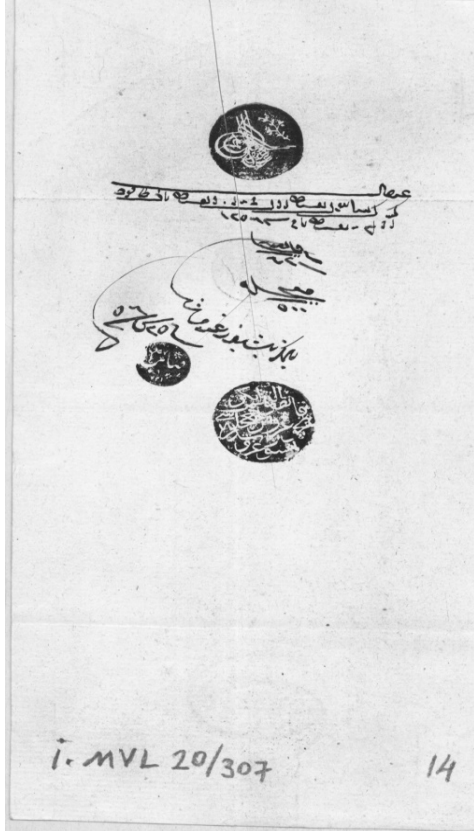


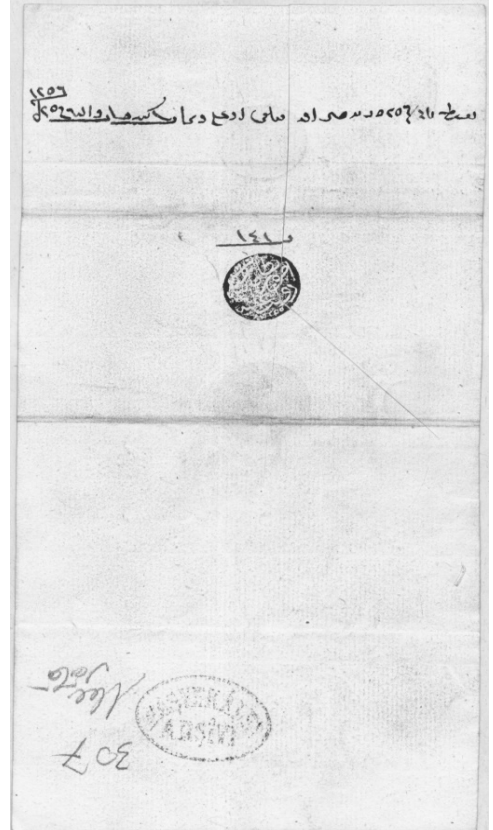
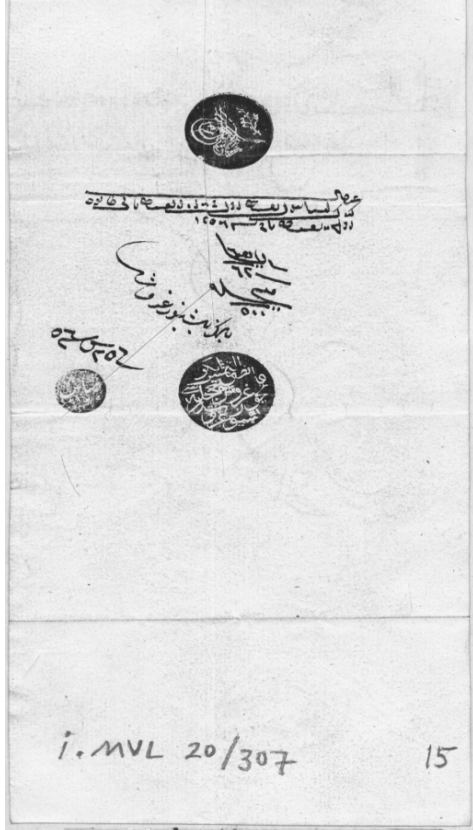


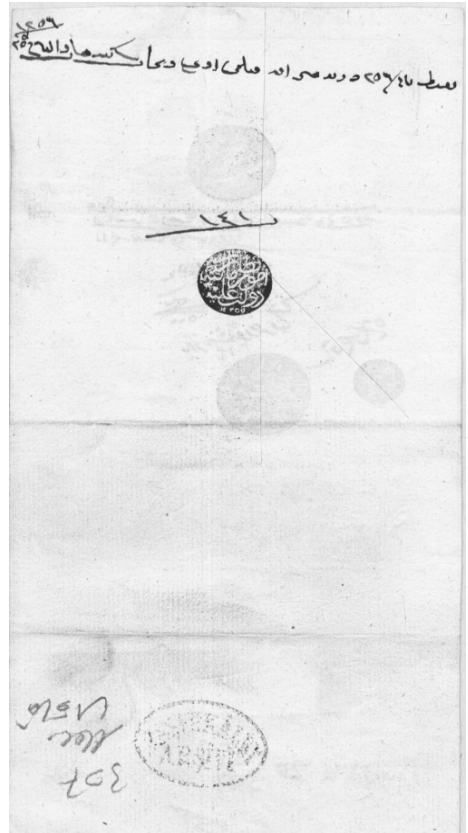
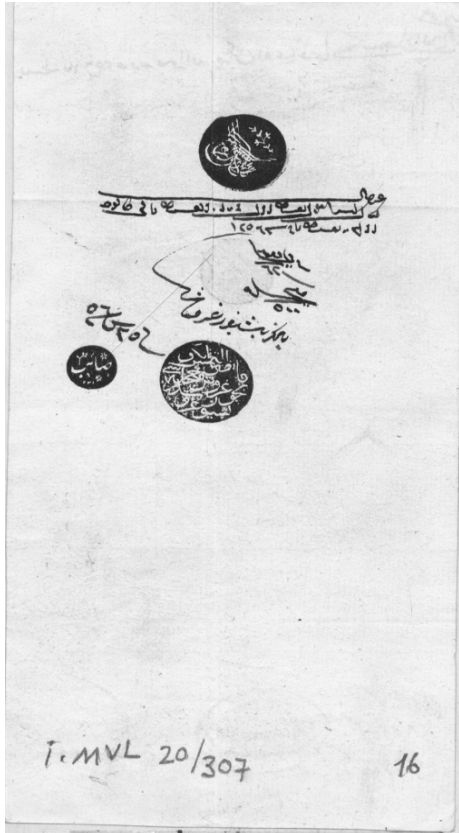


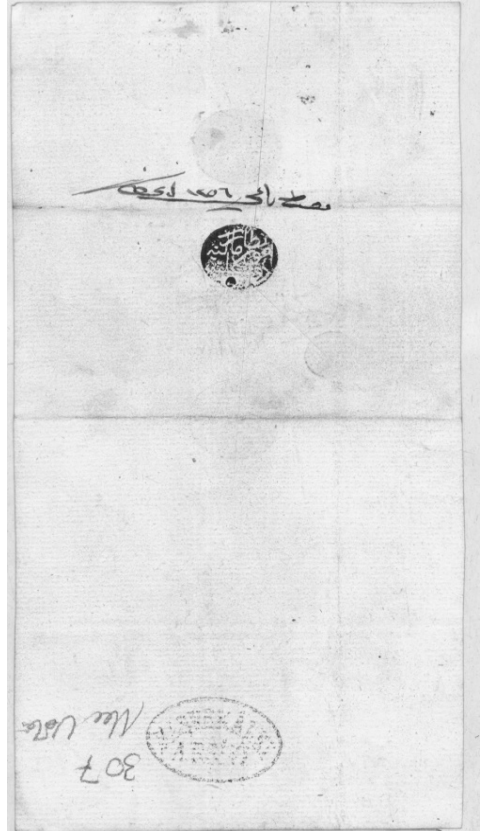
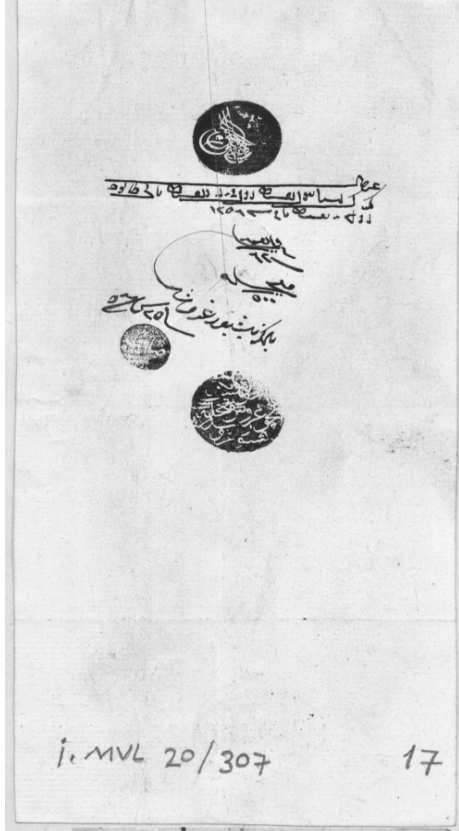


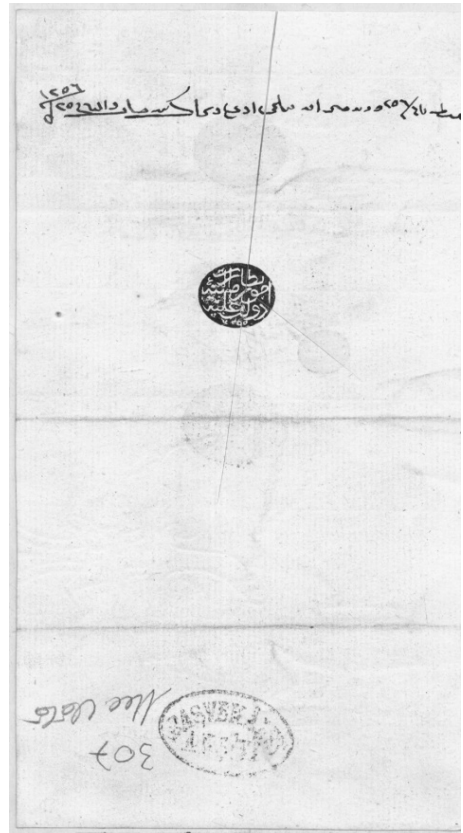
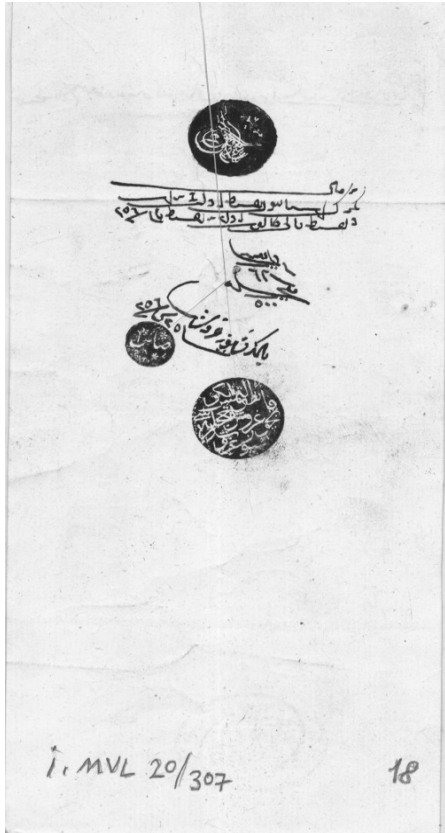




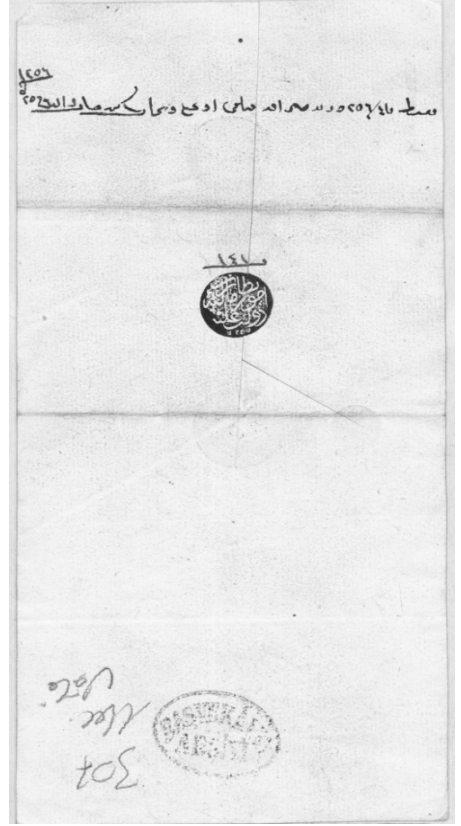
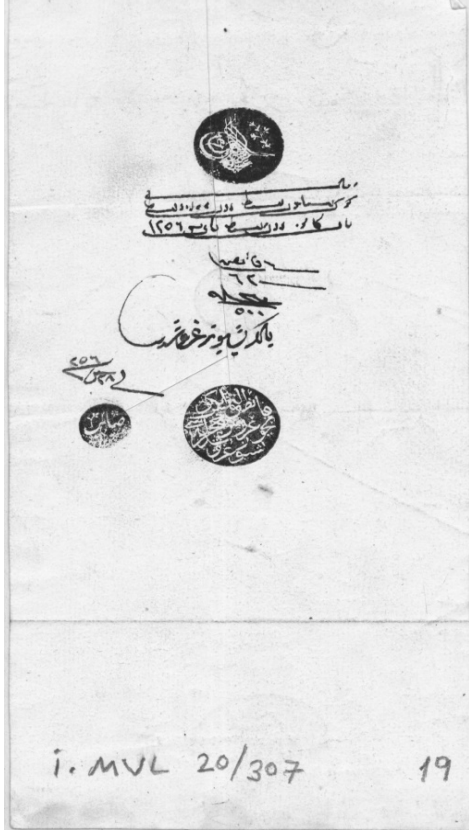












## THE SHADOW OF PAPER MONEY: COUNTERFEIT PAPER MONEY AND SOME COUNTERFEIT PAPER MONEY SAMPLES (1840-1923)

Muharrem ÖZTEL\* 

The paper money (kaime) was put into circulation for the first time in the Ottoman Empire at the beginning of the Tanzimat Period (1840). This development in the money market was a new situation for the markets. This policy continued intermittently until the end of the state (1923). While paper money was a source of finance for Treasury, it was also considered as a circulating tool for markets. However, paper money starting from the first day, brought along the problem of fake money that became chronic and deepened in the money market. Because fake paper money produced by domestic and foreign counterfeiters inside and outside the country filled all markets. The serious presence of counterfeit notes that appeared on the market during the period indicates the dimensions of this problem.

This study focuses on the counterfeit of paper money circulated in all markets across the country. It is mentioned in the literature that the problem of counterfeit money arose along with paper money policy. At this point, the aim of the study is to reveal the presence of counterfeit paper money in the market and to draw a framework about the quantity and density of the counterfeit money in circulation. For this purpose, the events that were mostly reflected in the official records were taken as basis. Moreover, some fake samples of paper money was also included in the paper. These examples (20, 50 and 500 penny) are original counterfeit banknotes that were uncovered from official records about paper money counterfeiting, which we examined in the Presidential Ottoman Archives. These fake paper moneys are important documents in the history of money as living witnesses of the counterfeiting problem. The visuals of these samples were added at the end of the study.

The examples used in this study regarding to counterfeit banknotes undoubtedly are based on the part of the counterfeit money that was detected in the market. However, it was a fact that much more

---

\* Istanbul Medeniyet University, Department of Public Finance, E-mail: muharrem.oztel@medeniyet.edu.tr



counterfeit money was put on the market and these were circulated. Thus, these emerging examples can also be evidence of the existence of serious amounts of counterfeit paper money that could not be identified and caught in circulation. As a result, the events recorded in the official documents about the counterfeit notes included in the study are pointed to the amount and intensity of the fake money put into circulation.

It was technically possible for the domestic and foreign counterfeiters to produce of small or large false paper money. Because the raw material of the banknotes was paper and ink. Mostly small clippings were putting to the market by the counterfeiters. However, it is understood that the counterfeiters of the big clippings, such as false 500 penny (kuruş), which were exemplified in this study, also attracted the attention of counterfeiters and found a response in the market.

Paper money was not the only medium of exchange at the times they were put into circulation. The reason for the existence of paper money was primarily to meet the financing needs of the Treasury. The task of being a circulation tool was its second function. The main circulation tool was the coin. The volume of paper money in the market was narrow and its existence was temporary. However, the ratio of counterfeit notes in circulation on the market is much higher than the coins. For this reason, officials occasionally gave promulgations explaining the characteristics of the counterfeit money and to attract the attention of people to fake paper money. The existence of these promulgations can also be seen as official proof of the counterfeiting activities and counterfeit money in circulation in the market. In some cases, although people were suspicious, they were afraid to have his money examined. Because people did not want to suffer the loss of banknotes that would be destroyed if they were found false. This behavior of the people had consequences that facilitated the circulation of counterfeit notes.

It was not professional counterfeiters, who produced fake 50 cents and 500 cents banknotes, the examples of which are given here. They were people who have a profession from the public. This was because the first paper money was hand-made. It was easy to produce fake money and put on the market in large quantities. The situation was different for printed banknotes. The counterfeiters who produced fake printed banknotes were mostly international professional gangs. These professional counterfeiters were producing and launching large amounts of counterfeit paper money. Members of these gangs were made up of national and foreign nationals. Most of the large-scale counterfeit paper money that was uncovered inside or outside point to this. The two 20 penny of printed paper money given in the study are two examples of those produced in this way.

**Keywords:** Ottoman Money Market, Paper Money, Counterfeit Paper Money, Counterfeiting.

## THE IMPACT OF TECHNOLOGY ON EMPLOYMENT AT REGIONAL LEVEL: THE CASE OF TURKEY

### BÖLGESEL DÜZEYDE TEKNOLOJİNİN İSTİHDAM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Orkun ÇELİK\* 

#### Abstract

Technology has rapidly improved across the world. It has frequently been discussed whether technology creates employment in the literature. There are two different views on this issue. The first is the labor-friendly view that alleges technological innovation creates new job-area. The second is the labor-saving view that asserts technology substitutes capital to labor. This paper analyzes the impact of technology on employment at regional level for Turkey. The dataset covers over the period 2010-2017 for 12 regions at NUTS-I level. According to the results of the system GMM estimation, there is a remarkable nexus between R&D expenditure and overall, man employment, employment of higher education graduates, unlike woman employment. However, the nexus is the inversed U-shape and is clearer in employment of higher education graduates.

**Keywords:** Technology, Innovation, Employment, Unemployment, Regional Labor Market.

**JEL Codes:** E24, J21, O3, O32, R23.

#### Öz

Dünya genelinde teknoloji hızla gelişmektedir. Teknolojinin istihdam yaratıp yaratmadığıysa literatürde sıklıkla tartışılmaktadır. Bu konuyla ilgili iki farklı görüş vardır. İlki, teknolojinin yeni iş alanları yarattığını iddia eden emek yanlı görüştür. İkinci görüş ise, teknolojinin emek yerine sermayeyi ikame ettiğini ileri süren emek tasarufu görüşüdür. Bu çalışma, Türkiye için bölgesel düzeyde teknolojinin istihdam üzerindeki etkisini incelemektedir. Veri seti, Düzey 1 kapsamındaki 12 bölge için 2010-2017 dönemini kapsamaktadır. Dinamik sistem GMM tahmin yönteminden elde edilen sonuçlara göre, kadın çalışanların istihdamı aksine, araştırma ve geliştirme harcamaları ile genel istihdam, erkek istihdamı ve yüksek öğrenim mezunlu istihdam arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte, bu ilişki ters-U şeklinde olup, yüksek öğrenim mezunlu istihdamda daha belirgindir.

\* Gümüşhane Üniversitesi, İktisat Bölümü, Email: ocelik@gumushane.edu.tr, ocelikege@gmail.com

**Anahtar Kelimeler:** Teknoloji, Yenilik, İstihdam, İşsizlik, Bölgesel Emek Piyasası.

**JEL Kodları:** E24, J21, O3, O32, R23.

## 1. Introduction

The impact of technology on labor markets has been discussed for a long time. However, the question has re-appeared urgently at the onset of the Industry 4.0. Furthermore, rising of new technologies and the fast pace of innovations have comprised a basis for the concerns that digital revolution could ineradicably change job profiles, eliminating more jobs than it creates (Ebrahim & Darius, 2017, p.2). The last wave of technological change has generated a contentious debate on the future of the world of work. Nowadays, there are two different views about the impact of technological change on jobs. Some researchers believe that the new developments in innovations will destroy jobs at an enormous scale, and predict a jobless future, while optimists are confident that new innovations will awake adjustment and transforming processes that will generate new jobs, and even *golden ages* of job generation (Nübler, 2016, p.1).

The economists divide technological innovations into two groups as product and process innovations. The first commercial production of a completely new product or changes that improve the quality of an existing product are defined as product innovation. Process innovation expresses that production of an existing product with a new process (Taymaz, 1998, p.4). According to Vivarelli (2014; 2015), the R&D expenditures that lead to product innovation are usually labor-friendly, whereas the R&D expenditures that lead to process innovation are generally labor-saving.

The technology and employment nexus have been discussed by many researchers for a long time in the literature. However, in recent years, interest of researchers for this topic has exceedingly increased because of rapid technological progress and increasing unemployment around world. In literature, there are many studies about the topic for developed countries, while they are limited in developing countries such as Turkey.

The studies focusing on developed countries show that pace of technological change on employment varies by industry (Mark, 1987), the impact of technology on employment is positive (Van Reenen, 1997; Ruane & Kearns, 1997; Blechinger et al., 1998; Piva & Vivarelli, 2004; Lachenmaier & Rottmann, 2011; Bogliacino & Vivarelli, 2012; Bogliacino, 2014; Barbieri, Piva & Vivarelli, 2019) and especially in high-tech sectors (Lyons & Luker, 1996; Coad & Roa, 2007; Bogliacino, Piva & Vivarelli, 2012, 2014; Piva & Vivarelli, 2017, 2018; Van Roy, Vértesy & Vivarelli, 2018), there is a spillover impact of university R&D on employment and high technology employment (Acs, Fitzroy & Smith, 1999; 2002), the relationship between R&D spillover and employment is positive (Aldieri, Garofalo & Vinci, 2015; Agovino et al., 2018), the R&D subsidies enhance the number of R&D workers (Afcha & Garcia-Quevedo, 2016), R&D offshoring expenditures positively affect skilled employment (Tamayo & Huergo, 2016) and the impact of R&D intensity on skilled labor is positive (Machin & Van Reenen, 1998). According to Özcan (2019), robotization positively affects employment, but employees

should update their skills. Although the studies generally find that positive impact of technology on employment, there are few studies which find the technology increases unemployment (Feldmann, 2013) or there is no relationship technology and employment (unemployment) (Demir & Alpaslan, 2016; Matuzeviciute, Butkus & Karaliute, 2017) for developed countries.

Unlike the developed countries, there are few studies about this issue for the developing countries. Edwards (2004) for the South Africa, Araújo, Bogliacino & Vivarelli (2011) for Brazil, Conte and Vivarelli (2011) for the 23 developing countries find that the technology positively affects employment. Mitra and Jha (2016) evidence that there is no positive relationship between R&D and productivity, while the elasticity of R&D employment is positive in a few of industries of Indian. Cirera and Sabetti (2016) find that the impact of technology on employment is positive, especially low-income countries and the African region, using firm-level data. Karabulut and Shahinpour (2017) indicate that the information and communications technology (ICT hereafter) reduces unemployment for Iran. Okumu, Bbaale & Guloba (2019) conclude that process and production innovation positively affect employment growth for African manufacturing sector. Furthermore, Crespi, Tacsir & Pereira (2019) show that there is a relationship between new product innovations and employment growth, while there is no evidence of displacement impacts because of existing of the process innovations. However, there are a few studies find that technology has no impact on employment (Lundin et al., 2007) or it has negative impact on employment (Jenkins, 2008) for developing countries.

In this process, the R&D expenditures in Turkey are weaker compare to developed countries, and it has high unemployment rate. The share of the R&D expenditure in GDP in Turkey is 0,66 percent on the average. However, the share is 1,76 percent, 1,40 percent, and 0,94 percent in the OECD, the EU-28 and around the world for the period 1996-2017, respectively (WDI, 2019). According to the report of the OECD (2018), the unemployment rate was close to 10 percent in early 2018, against an OECD average of 5,8 percent.

Studies investigating the impact of technology on employment for Turkey are few in the literature. From these studies, Üçdoğruk (2006) shows that the impact of product and process innovator on employment growth is positive especially in low technology industries for the manufacturing sector over the periods 1995-1997 and 1998-2000. Using the dataset of 107 private manufacturing industries for the period 1995-2001, Aksoy (2009) evidences that technology has a positive impact on demand of skilled labor, but the impact is weak. Meschi, Taymaz & Vivarelli (2011) indicate that the R&D expenditures have positive impact on skilled labor in the manufacturing sector for the period 1980-2001. Meschi, Taymaz & Vivarelli (2016) demonstrate that the connected nexus between technology and trade positively affects employment creation in the manufacturing sector over the 1992-2001 period. Lenger (2016) shows that technological change has a positive impact on the administrative employees, while its the impact on production employees in the skilled labor intensive industries in the manufacturing sector is negative over the 1985-1998 period. Aydın (2018) concludes that the technological progress has positive impact on employment of higher education graduates over the period 1981-2015. Kılıçaslan and Töngür (2019) find that the ICT has employment-enhancing

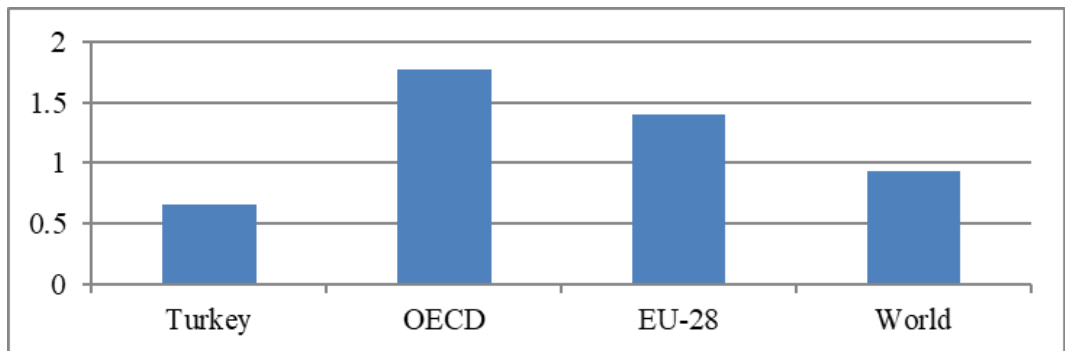
impacts for the manufacturing sector for the period 2003-2013. Moreover, the impact of tangible ICT capital on employment creation is stronger than that of intangible ICT capital in the medium and low technology industries.

Unlike the previous studies, Ansal and Cetindamar Karaomerlioglu (1999) conclude that technology has clearly a negative impact on employment for the chemical and engineering industries over the period 1980-1993. Sumer (2018) shows that there would be significant losses in some occupational categories with routine tasks because of the process of Industry 4.0.

The main aim of this paper is to analyze the impact of technology on employment at regional level for Turkey. The dataset covers the 12 regions at NUTS-I level over the period 2010-2017. For the aim, system GMM method is preferred. The paper unfolds as follows. Section 2 discusses about the relationship between the R&D expenditure and employment in Turkey over the period. Section 3 gives the information about using the model, data, and method. Section 4 shows obtained findings and Section 5 discusses conclusions and makes policy recommendations. This study is expected to contribute to the literature along two dimensions. The first of all, employment level is considered by overall, gender, and education in the regional level for Turkey, unlike the previous studies. The second, as far as is known, there is no study about the relationship between technology and employment at the regional level for Turkey.

## 2. The R&D and Employment Nexus in Turkey

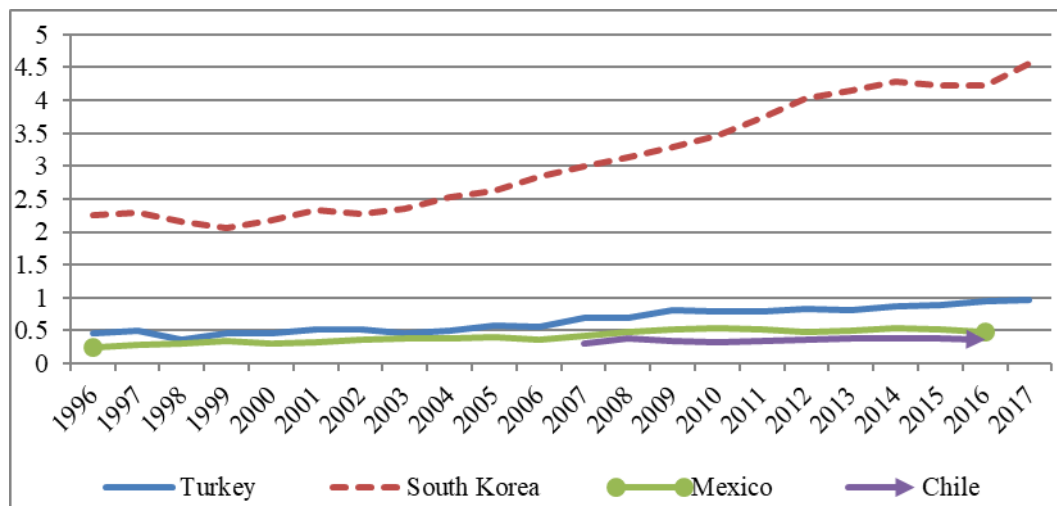
Turkey exhibits distinctive developing country properties in terms of R&D investment activity (Voyvoda & Yeldan, 2015, p.198). According to WDI (2019), the level of R&D expenditure in GDP of Turkey is very low compared to the OECD and EU-28 countries. The share of R&D expenditure in GDP for Turkey is 0,66 percent on the average for the period 1996-2017. This value is 1,76 percent, 1,4 percent, and 0,96 percent for the OECD, the EU countries and the World, respectively. Figure 1 shows the share of R&D expenditure in GDP for Turkey and other countries over the period 1996-2017.



**Figure 1.** The Share of R&D expenditure in GDP (%), average, 1996-2017

Source: WDI (2019)

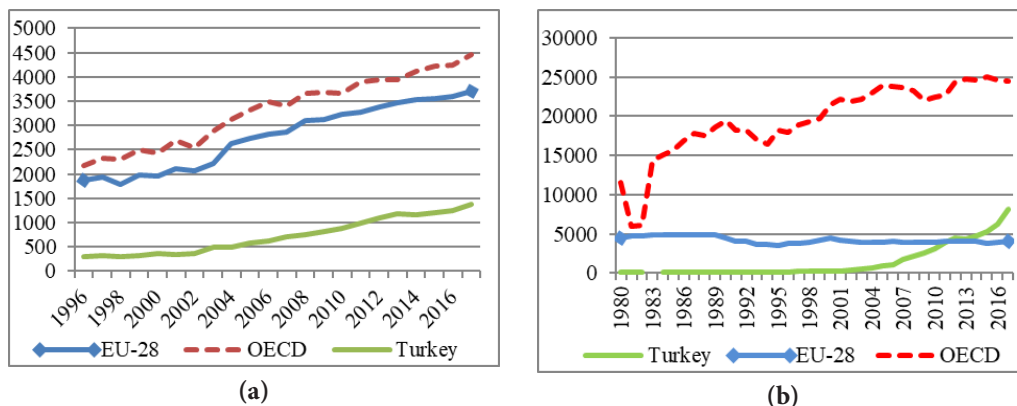
In Figure 2, it can be seen that the share of R&D in GDP of Turkey has slightly increased during the period 1996-2017. Although there are no significant difference between Turkey, Mexico, and Chile, the R&D expenditure in South Korea prominently has increased.



**Figure 2.** The Share of R&D expenditure in GDP for Turkey and emerging market economies (%)

Source: WDI (2019)

Although the share of R&D expenditure in GDP of Turkey is weak compare to other countries, the target in 2023 Economic Goal of Turkey is 3 percent. Hence, it should leap forward a great scientific (Lehmann, 2011, p.3). Figure 3 indicates innovation indicators of Turkey, the EU-28 and the OECD countries. In part (3a), the number of researchers in R&D for Turkey is below the EU-28 and the OECD average over the period 1996-2017. In part (3b), patent applications in the EU-28 are relatively constant, while there is an upward trend in Turkey and OECD countries since 1980's.



**Figure 3.** Innovation indicators of Turkey, the EU-28, and the OECD countries

Source: WDI (2019). Note: (a) Researcher in R&D (per million people), (b) Patent applications (residents).

Moreover, Turkey has efficiency problem in R&D activity. Aybarç and Selim (2017) evidence that the most effective countries are Germany, Italy, South Korea, Netherlands, Spain, and Sweden in the OECD countries. However, Turkey is the lowest efficiency country in terms of R&D activities.

All these indicators demonstrate that significant and effective R&D incentives should be made in Turkey. In perspective R&D incentive, tax credit is applied in France, the UK, Ireland, Spain and Netherlands, while tax deduction is used in Belgian and Italy. In general, countries prefer tax credit rather than tax deduction. In R&D incentive system of Turkey, there is tax deduction (Çetin & Işık, 2014, p.92).

The report of the OECD (2018) suggests that modernizing the several R&D incentives schemes based on cost-benefit analyses, and attributing international best applications to enhance take-up and efficiency of tax subsidies and endowments for Turkey. The public supports for R&D substantially and positively influence R&D investments of private sector in Turkey (Özçelik & Taymaz, 2008). This process directly influences economic growth and employment.

According to the study of Erdil and Ertekin (2017), Turkey has four key structural challenges for achieving 2023 Economic Goal, namely productivity, growth, employment, and investment. Hence, R&D activity should be labor-friendly. Otherwise, unemployment will be deepened, and also productivity and economic growth will be affected negatively.

The trends of R&D expenditure and employment in Turkey are shown in Figure 4. The employment and R&D expenditure have upward trend since 2003. In this process, employment increases by 0,33 percent, whereas share of the R&D expenditure in GDP improves by 1,13 percent.

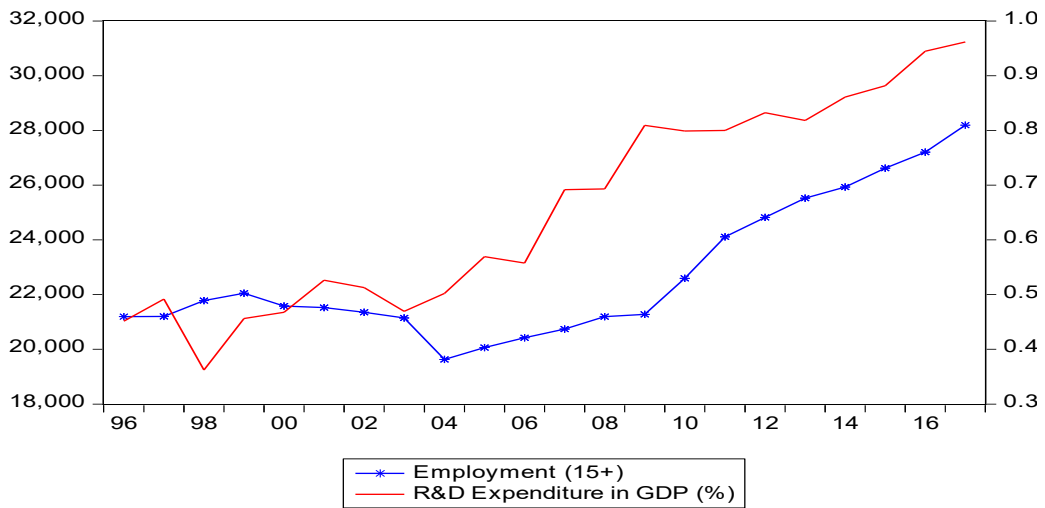
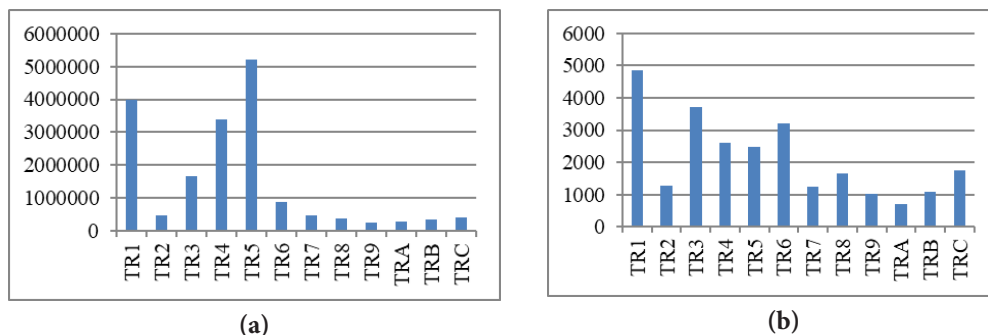


Figure 4. Trends of R&D expenditure and employment in Turkey, 1996-2017

Source: WDI (2019) and TURKSTAT. Right axis shows R&D expenditure in GDP. Left axis indicates number of employment.



Furthermore, there are regional differences in Turkey in terms of the R&D activities and employment. In Figure 5, it is shown the regional distribution of the R&D expenditure and employment level of Turkey at NUTS-I level over the period 2010-2017. In Turkey, R&D expenditure and employment have concentrated in the West regions. These values in the East regions are low, compared to the West regions (such as TR1, TR3 TR4, and TR5).



**Figure 5.** Regional distributions of the R&D expenditure and employment, 2010-2017

**Source:** TURKSTAT. **Note:** (a) R&D Expenditure (TL), (b) Employment (thousand, person). TR1 (İstanbul), TR2 (Bati Marmara), TR3 (Ege), TR4 (Doğu Marmara), TR5 (Bati Anadolu), TR6 (Akdeniz), TR7 (Orta Anadolu), TR8 (Bati Karadeniz), TR9 (Doğu Karadeniz), TRA (Kuzeydoğu Anadolu), TRB (Ortadoğu Anadolu), TRC (Güneydoğu Anadolu).

The R&D and innovation performance of Turkey is difference at level NUTS-I, NUTS-II, and NUTS-III. Accordingly, the most innovative region for NUTS-I is Marmara region. For NUTS-II, it is TR10 (İstanbul) region. In city level, the most innovative cities are İstanbul, Ankara, and İzmir, respectively (Belgin & Avşar, 2019).

### 3. Econometric Strategy

#### 3.1. Model and Data

The main aim of this paper is to investigate the impact of technology on employment at regional level for Turkey. For the aim, the dynamic labor demand model is considered (Van Reenen, 1997; Piva & Vivarelli, 2004; Meschi, Taymaz & Vivarelli, 2011; Lachenmaier & Rottmann, 2011; Bogliacino & Vivarelli, 2012; Bogliacino, Piva & Vivarelli, 2012; Piva & Vivarelli, 2018; Kılıçaslan & Töngür, 2019). This model is adjusted at regional level for Turkey. Here,

*Model I*

$$\ln emp_{i,t} = \beta_0 + \gamma \ln emp_{i,t-1} + \beta_1 \ln rd_{i,t} + \beta_2 \ln rd_{i,t}^2 + \beta_3 \ln ind_{i,t} + \beta_4 \ln serv_{i,t} + \beta_5 to_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

*Model II*

$$\ln wom_{i,t} = \beta_0 + \gamma \ln wom_{i,t-1} + \beta_1 \ln rd_{i,t} + \beta_2 \ln rd_{i,t}^2 + \beta_3 \ln ind_{i,t} + \beta_4 \ln serv_{i,t} + \beta_5 to_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

Model III

$$\lnman_{i,t} = \beta_0 + \gamma \lnman_{i,t-1} + \beta_1 \lnrd_{i,t} + \beta_2 \lnrd_{i,t}^2 + \beta_3 \lnind_{i,t} + \beta_4 \lnserv_{i,t} + \beta_5 to_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (3)$$

Model IV

$$\lngrademp_{i,t} = \beta_0 + \gamma \lngrademp_{i,t-1} + \beta_1 \lnrd_{i,t} + \beta_2 \lnrd_{i,t}^2 + \beta_3 \lnind_{i,t} + \beta_4 \lnserv_{i,t} + \beta_5 to_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (4)$$

Where, *i* denotes region. *t* is time and  $\varepsilon_{it}$  is error term. Moreover,  $\lnind_{i,t}$ ,  $\lnserv_{i,t}$ ,  $to_{i,t}$  are control variables. The technology indicators can be achieved as from 2010 year at regional level in Turkey. Therefore, the dataset covers the 12 regions at NUTS-I level over the period 2010-2017. It cannot be extended because of restricted accessibility of the R&D expenditure data. All variables are obtained from TURKSTAT database. Table 1 presents description of variables.

**Table 1.** Description of variables

	Variables	Description	Unit	
Dependent	$\lnemp_{i,t}$	number of overall employment (log)	TP	
	$\lnwom_{i,t}$	number of woman employment (log)	TP	
	$\lnman_{i,t}$	number of man employment (log)	TP	
	$\lngrademp_{it}$	number of employment of higher education graduates (log)	TP	
	Variables	Description	Unit	Expected Sign
Independent	$\lnemp_{i,t-1}$	lagged one period of $\lnemp_{i,t}$	TP	+
	$\lnwom_{i,t-1}$	lagged one period of $\lnwom_{i,t}$	TP	+
	$\lnman_{i,t-1}$	lagged one period of $\lnman_{i,t}$	TP	+
	$\lngrademp_{i,t-1}$	lagged one period of $\lngrademp_{it}$	TP	+
	$\lnemp_{i,t-2}$	lagged second period of $\lnemp_{i,t}$	TP	+
	$\lnwom_{i,t-2}$	lagged second period of $\lnwom_{i,t}$	TP	+
	$\lnman_{i,t-2}$	lagged second period of $\lnman_{i,t}$	TP	+
	$\lngrademp_{i,t-2}$	lagged second period of $\lngrademp_{it}$	TP	+
	$\lnrd_{i,t}$	log of the R&D expenditure	Thousand TL	+
	$\lnrd_{i,t}^2$	square of $\lnrd_{i,t}$	Thousand TL	-
	$\lnind_{i,t}$	the share of industry sector in GDP (log)	Ratio	-
	$\lnserv_{i,t}$	the share of service sector in GDP (log)	Ratio	+
$to_{i,t}$	Trade openness	Ratio	+/-	

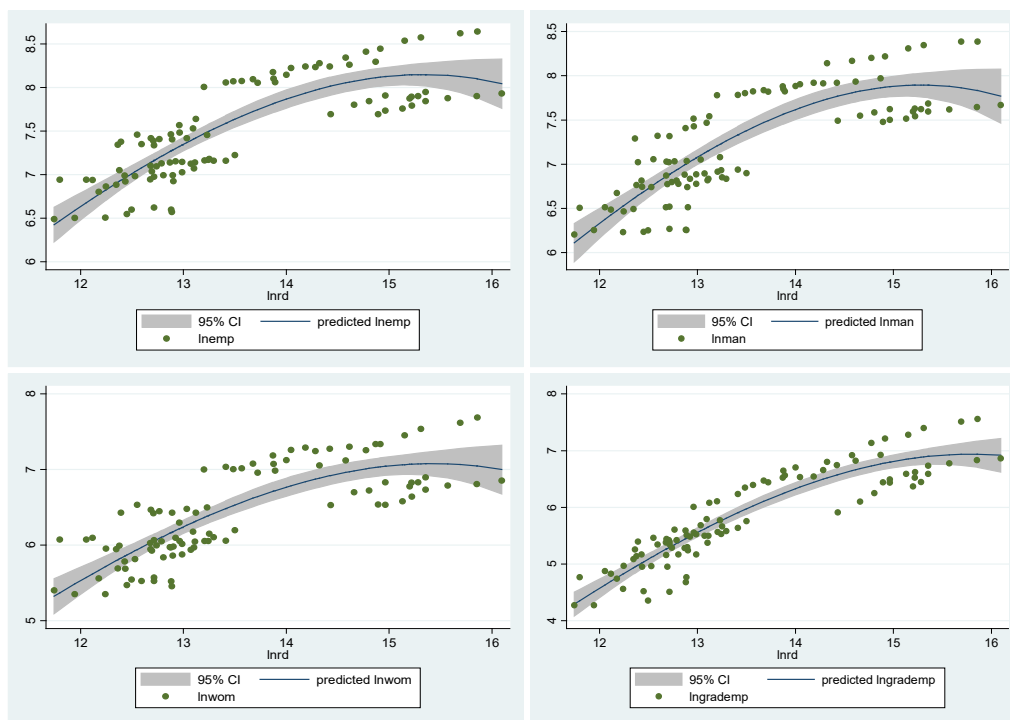
**Note:** TL: Turkish Lira, TP: Thousand person.  $to_{i,t} = (\text{import}_{i,t} + \text{export}_{i,t}) / \text{GDP}_{i,t}$ . Using effective exchange rate from the New Electronic Data Delivery System (NEDDS) database, Dollar is converted to Turkish Lira.

Table 2 shows that man employment is bigger than woman employment on average in Turkey for the period. Moreover, the share of the service sector in GDP is higher than the industry sector.

**Table 2.** Descriptive statistics

Variable	Obs	Mean	Std. Dev	Min	Max
lnemp	96	7,506	0,571	6,489	8,642
lnwom	96	6,408	0,606	5,352	7,688
lnman	96	7,237	0,598	6,205	8,389
lngrademp	96	5,835	0,809	4,277	7,559
lnrd	96	13,535	1,115	11,745	16,092
ind	96	0,256	0,069	0,117	0,428
serv	96	0,511	0,058	0,406	0,635
to	96	0,228	0,199	0,026	0,811

Figure 6 indicates the distribution of R&D expenditure and overall, man, woman employment and employment of higher education graduates for Turkey, using TURKSTAT data. Accordingly, it is seen that the nexus between the R&D expenditure and employment is the inverse U-shape for all employment types. When the R&D expenditure increases, employment goes up, as well. However, this raise is limited until a particular point.



**Figure 6.** Distribution of R&D expenditure and employment for Turkey

Source: TURKSTAT

### 3.2. Method

The dynamic panel estimation methods are considered to investigate the technology and employment nexus at regional level in Turkey. Hereunder, dynamic model which is estimated by OLS will induce biased findings because of the existing of unobserved heterogeneity (Lachenmaier & Rottmann, 2011, p.212). For solving this problem, Arellano and Bond (1991) suggests using GMM estimation. However, a short time dimension of the panel and/or a strong persistence in the time series induces decrease in efficiency of the difference GMM (GMM-Diff) estimator (Conte & Vivarelli, 2011).

Especially, Bond (2002) indicates that GMM-Sys is more efficient than the GMM-Diff one, if the panel is short in time and if it includes persistent time series (Piva & Vivarelli, 2004). Accordingly, the GMM-Sys method is preferred because of the presence of large (N) and small (T). Recently, many studies have considered the method. For instance, Piva and Vivarelli (2004), Araújo, Bogliacino & Vivarelli (2011), Meschi, Taymaz & Vivarelli (2011), Conte and Vivarelli (2011), Lachenmaier and Rottmann (2011), Bogliacino and Vivarelli (2012), Piva and Vivarelli (2018), Kılıçaslan and Töngür (2019). Furthermore, all models are estimated by `xtabond2` code (Roodman, 2009) in Stata 13.

### 4. Empirical Findings

In this section, empirical findings are presented. The study of Lachenmaier and Rottmann (2011) is followed as econometric strategy. The basic AR(2) models of employment are firstly estimated to compare the findings of different estimators, Table 3 indicates the results of AR(2) regression in different methods (OLS, fixed impact (FE), GMM-Diff, and GMM-Sys).

**Table 3.** Results of AR (2) regressions of employment

	OLS	FE	GMM-Diff	GMM-Sys
<i>lnemp (-1)</i>	1,092*** (0,000)	0,774*** (0,000)	1,058*** (0,000)	1,099*** (0,000)
<i>lnemp (-2)</i>	-0,081 (0,431)	0,025 (0,719)	-0,076 (0,478)	-0,093 (0,111)
<i>Cons.</i>	-0,058 (0,23)	1,531** (0,021)	-	-0,029
<i>lnwom (-1)</i>	1,127*** (0,000)	0,833*** (0,000)	0,935*** (0,000)	1,126*** (0,000)
<i>lnwom (-2)</i>	-0,134** (0,041)	-0,053 (0,498)	-0,049 (0,391)	-0,154** (0,022)
<i>Cons</i>	0,077 (0,52)	1,452*** (0,001)	-	0,218 (0,431)
<i>lnman (-1)</i>	0,889*** (0,000)	0,663*** (0,000)	0,954*** (0,000)	0,909*** (0,000)
<i>lnman (-2)</i>	0,126 (0,31)	0,253** (0,027)	0,105 (0,413)	0,104 (0,326)
<i>Cons</i>	-0,098*** (0,003)	0,632* (0,062)	-	-0,078*** (0,005)
<i>lngrademp (-1)</i>	0,84*** (0,000)	0,717*** (0,000)	0,748*** (0,000)	0,838*** (0,000)
<i>lngrademp (-2)</i>	0,158 (0,226)	0,173* (0,088)	0,208** (0,052)	0,134** (0,044)
<i>Cons</i>	0,104 (0,23)	0,734 (0,112)	-	0,25** (0,037)
<i>N</i>	72	72	60	72

**Note:** p-values are in parentheses. \*\*\* p < 0,01, \*\* p < 0,05, \* p < 0,1.

Table 3 presents that the coefficients of the lagged dependent variables add to a sum of 1,011 in the first column, 0,799 in the second column, 0,982 in the third column and 1,006 in the fourth column for overall employment. The results of AR(2) for woman employment show that coefficients of the lagged dependent variables are 0,993 for the OLS model, 0,78 for the fixed impacts model, 0,886 in the GMM-Diff model and 0,972 in the GMM-Sys estimation. The results for man employment indicate that the coefficients of the lagged dependent variables are 1,015 for the OLS model, 0,916 for the fixed impacts model, 1,059 in the GMM-Diff model and 1,013 in the GMM-Sys estimation. Moreover, the findings for high education employment indicate that the coefficients of the lagged dependent variables are 0,998 for the OLS model, 0,89 for the fixed impacts model, 0,956 in the GMM-Diff model and 0,972 in the GMM-Sys estimation.

The results generally show that coefficients in the GMM-Sys estimation are between the upper bound of the OLS model and the lower bound of the fixed impacts and the GMM-Diff model

(Lachenmaier & Rottmann, 2011). Hence, it is preferred the GMM-Sys estimation with robust standard errors.

Table 4 demonstrates that results of the labor demand model estimation. It is investigated the impact of the technology on overall employment at regional level for Turkey in Model I estimation. Accordingly, the first lag of dependent variable ( $lnemp_{i,t-1}$ ) is statistically significant, while the second lag ( $lnemp_{i,t-2}$ ) is not significant. The model is stable, because a sum of dependent variable is less than one. There is a positive nexus between technology ( $lnrd$ ) and overall employment. Accordingly, a one percent increase in  $lnrd$  leads to go up overall employment by 0,273 percent. Unlike Ansal and Cetindamar Karaomerlioglu (1999), this result is consistent with Van Reenen (1997), Aksoy (2009), Piva and Vivarelli (2004), Lachenmaier and Rottmann (2011), Bogliacino, Piva & Vivarelli (2012; 2014), Cirera and Sabetti (2016), Piva and Vivarelli (2017), Aydın (2018), and Okumu, Bbaale & Guloba (2019). However, this relationship is the inversed U-shape. Hence, a rise in the square of  $lnrd$  leads to decrease overall employment. This result is not in line with Bogliacino (2014).

**Table 4.** Results of the labor demand model estimation

Variables	(I)	(II)	(III)	(IV)
lnemp (-1)	0,992*** (0,000)			
lnemp (-2)	-0,025 (0,724)			
lnwom (-1)		0,929*** (0,000)		
lnwom (-2)		-0,024 (0,658)		
lnman (-1)			0,857*** (0,000)	
lnman (-2)			0,135 (0,122)	
lngrademp (-1)				0,737*** (0,000)
lngrademp (-2)				0,186*** (0,005)
lnrd	0,273* (0,089)	0,51** (0,015)	0,179* (0,085)	0,754*** (0,000)
lnrd <sup>2</sup>	-0,009* (0,09)	-0,019** (0,016)	-0,006* (0,08)	-0,026*** (0,001)
ind	0,0063 (0,96)	-0,01 (0,976)	0,062 (0,447)	0,169 (0,492)
serv	0,072 (0,493)	0,139 (0,625)	0,079 (0,407)	0,335 (0,299)
to	0,084** (0,022)	0,226*** (0,005)	0,043* (0,083)	0,168*** (0,000)
Cons	-1,757* (0,089)	-3,509*** (0,013)	-1,264* (0,072)	-5,103*** (0,000)
Wald Test	196083,68*** (0,000)	16647,03*** (0,000)	238538,88*** (0,000)	137005,64*** (0,000)
Sargan Test, p-value	0,471	0,604	0,209	0,401
Hansen Test, p-value	1,000	1,000	1,000	1,000
AR (1) test, p-value	0,02	0,063	0,019	0,026
AR (2) test, p-value	0,114	0,056	0,469	0,565

**Note:** \*\*\* p < 0,01, \*\* p < 0,05, \* p < 0,1. The one-step version of the GMM-Sys is considered in estimation of the model (Blundell & Bond, 1998; Piva & Vivarelli, 2004). Endogenous instrumental variables are the first lag of *lnemp*, *lnwom*, *lnman*, *lngrademp*, *lnrd*, *lnrd*<sup>2</sup>. Exogenous instrumental is trade openness (*to*).

The impact of trade openness on overall employment is statistically significant and positive. Unlike Asaleye et al. (2017), this result is consistent with Casacuberta, Fachola & Gandelman (2004), Meschi, Taymaz & Vivarelli (2011; 2016), and Assaf (2018). According to the results of the diagnostic test, Wald test confirms the model is valid. The Sargan/Hansen test for joint validity of the instrument variables is standard after the GMM estimation (Roodman, 2009, p.119). The Sargan/Hansen



test shows that instruments are significant. Furthermore, the two tests of validity of estimators show both the absence of serial correlation, AR (1) is significant and AR (2) is not (Blundell & Bond, 1998).

Model II presents that impact of technology on woman employment at regional level for Turkey. The first lag of dependent variable is significant, while the second lag is insignificant. Moreover, total of these variables are less than one, so the model is stable. However, estimators are not significant, because AR (2) is not significant in this model. Hence, there is correlation between variables.

It is investigated that the impact of technology on man employment at regional level for Turkey in Model III. The first lag of dependent variable is significant, while the second lag is insignificant. The total of lagged dependent variables is less than one, so the model is stable. The relationship between technology and man employment is the inverse U-shape. The trade openness has positively affected man employment. The Wald, Sargen/Hansen tests supports the results. For testing serial correlation, AR (1) and AR (2) are employed. AR (1) is significant, while AR (2) is not. Therefore, there is no correlation problem between variables.

It is researched that the impact of technology on employment of higher education graduates at regional level for Turkey in Model IV. The first and second lags of dependent variables are significant and total of these are less than one, so the model is stable. The magnitude of these coefficients is so similar in all our following studies. Lachenmaier and Rottmann (2011) use two lags of dependent variables. They find the first lag lies between 0,679 and 0,744, while the second lags are between 0,13 and 1,55. The relation between technology and employment of higher education graduates is strongly significant. A one percent increase in *lnrd* leads to go up employment of higher education graduates by 0,754 percent. This result is consistent with Van Reenen (1997), Piva and Vivarelli (2004), Lachenmaier and Rottmann (2011), Bogliacino, Piva & Vivarelli (2012; 2014), Piva and Vivarelli (2017), and Aydın (2018). However, this relationship is the inversed U-shape.

The square of *lnrd* is statistically significant and negative. Hence, a one percent rise in  $lnrd^2$  leads to go down employment of higher education graduates by 0,026 percent. This result is not in line with Bogliacino (2014).

The trade openness has positively affected employment of higher education graduates. Accordingly, a one unit increase in trade openness (*to*) leads to go up employment of higher education graduates by 0,168 units. Unlike Asaleye et al. (2017), this result is consistent with Casacuberta, Fachola & Gandelman (2004), Meschi, Taymaz & Vivarelli (2011, 2016) and Assaf (2018). Using the diagnostic test after the estimation, the results are checked. The Wald, Sargan/Hansen tests are statistically significant. While AR (1) test is statistically significant, AR (2) is not.

Unlike previous studies, the square of the innovation variable (*lnrd*) is used to analyze, whether the labor demand model is linear in this study. The results suggest that there is an inverse U-Shape relationship between technology and employment at regional level for Turkey. This impact is clear in the employment of higher education graduates

## 5. Conclusion and Discussion

This paper examines the impact of technology on employment at the regional level for Turkey over the period 2010-2017. According to the results of the system GMM, there is a significant relationship between technology and overall, man employment, and employment of higher education graduates. This relationship is the inversed U-shape. Especially, the technology has significantly a strong impact on employment of higher education graduates. These results are in line with Meschi, Taymaz & Vivarelli (2011; 2016) and Aydın (2018). Furthermore, the trade openness has positively affected employment. This result is supported by Casacuberta, Fachola & Gandelman (2004), Meschi, Taymaz & Vivarelli (2011; 2016), and Assaf (2018). Moreover, the significant results statistically could not be obtained for woman employees. This may arise from woman labor force participation rate is lesser than that of man in Turkey.

In the light of these findings, in order to achieve 2023 Economic Goal, Turkey should increase public and private investments in terms of the R&D. These investments should be labor-friendly. In order for the existing employment to be compatible with the technology, the qualifications of the employees should be increased. Otherwise, many unqualified people will lose jobs and existing unemployment will increase, as the R&D expenditure increases.

Additionally, politicians should determine primary sectors that contribute to directly employment and growth. Later, they should invest to these sectors. Tax credit policy should be applied such as Netherlands, France, and the UK. The discrepancies and prosperities of region should be considered in the R&D polices.

Finally, university-industry-government collaborations should be further increased in determining the R&D policies. In this context, amount and scope of financial supports should be enhanced for scientific projects in public and private sector.

## References

- Acs, Z.J., Fitzroy, F.R., & Smith, I. (1999). High technology employment, wages and university R&D spillovers: Evidence from US cities. *Economics of Innovation and New Technology*, 8(1-2), 57-78. <https://doi.org/10.1080/104.385.99900000004>.
- Acs, Z.J., FitzRoy, F.R., & Smith, I. (2002). High-technology employment and R&D in cities: heterogeneity vs specialization. *The Annals of Regional Science*, 36(3), 373-386. <https://doi.org/10.1007/s001.680.200096>.
- Afcha, S., & García-Quevedo, J. (2016). The impact of R&D subsidies on R&D employment composition. *Industrial and Corporate Change*, 25(6), 955-975. <https://doi.org/10.1093/icc/dtw008>.
- Agovino, M., Aldieri, L., Garofalo, A., & Vinci, C.P. (2018). R&D spillovers and employment: Evidence from European patent data. *Empirica*, 45(2), 247-260. <https://doi.org/10.1007/s10663.016.9359-x>.
- Aksoy, T. (2009). Technology and demand for skilled labor in Turkish private manufacturing industries. *Panaeconomicus*, 56(2), 261-279. <http://dx.doi.org/10.2298/PAN0902261A>.

- Aldieri, L., Garofalo, A., & Vinci, C.P. (2015). R&D spillovers and employment: A micro-econometric analysis. *Munich Personal RePEc Archive No. 67269*, Germany.
- Ansal, H.K., & Cetindamar Karaomerlioglu, D. (1999). New technologies and employment: industry and firm level evidence from Turkey. *New Technology, Work and Employment*, 14(2), 82-99. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00055>.
- Araújo, B. C., Bogliacino, F., & Vivarelli, M. (2011). Technology, trade and skills in Brazil: Evidence from micro data. *CEPAL Review*, 105, 157-171.
- Arellano, M., & Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *The review of economic studies*, 58(2), 277-297. <https://doi.org/10.2307/2297968>.
- Asaley, A.J., Okodua, H., Oloni, E.F., & Ohunjobi, J.O. (2017). Trade openness and employment: Evidence from Nigeria. *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(4), 1194-1209.
- Assaf, A.A. (2018). Evaluating the impact of trade openness on women's job opportunities: An analysis for Middle East countries. *Global Journal of Economic and Business*, 4(1), 99-110.
- Aybarç, S., & Selim, S. (2017). Seçilmiş OECD ülkelerinde ar-ge faaliyetlerine yönelik kamu harcamalarının karşılaştırmalı etkinlik analizi. *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 12(2), 1-15.
- Aydın, E. (2018). Türkiye'de teknolojik ilerleme ile istihdam yapısındaki değişme projeksiyonu: Endüstri 4.0 bağlamında ampirik analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 461-471.
- Barbieri, L., Piva, M., & Vivarelli, M. (2019). R&D, embodied technological change, and employment: Evidence from Italian microdata. *Industrial and Corporate Change*, 28(1), 203-218. <https://doi.org/10.1093/icc/dty001>.
- Belgin, Ö., & Avcı, B.A. (2019). Türkiye'de bölgeler ve iller düzeyinde Ar-Ge ve yenilik performansının gri ilişki analizi yöntemi ile ölçülmesi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 27-48.
- Bleching, D., Kleinknecht, A., Licht, G., & Pfeiffer, F. (1998). The impact of innovation on employment in Europe: An analysis using CIS data. ZEW-Dokumentation No. 98-02. *Centre for European Economic Research*. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/39115/1/246100702.pdf>.
- Blundell, R., & Bond, S. (1998). Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. *Journal of econometrics*, 87(1), 115-143. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00009-8](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00009-8).
- Bogliacino, F. (2014). Innovation and employment: A firm level analysis with European R&D Scoreboard data. *Economia*, 15(2), 141-154. <https://doi.org/10.1016/j.econ.2014.04.002>.
- Bogliacino, F., & Vivarelli, M. (2012). The job creation effect of R&D expenditures. *Australian Economic Papers*, 51(2), 96-113. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8454.2012.00425.x>.
- Bogliacino, F., Piva, M., & Vivarelli, M. (2012). R&D and employment: An application of the LSDVC estimator using European microdata. *Economics Letters*, 116(1), 56-59. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2012.01.010>.
- Bogliacino, F., Piva, M., & Vivarelli, M. (2014). Technology and employment: The job creation effect of business R&D. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 122(3), 239-264.
- Bond, S. R. (2002). Dynamic panel data models: a guide to micro data methods and practice. *Portuguese economic journal*, 1(2), 141-162. <https://doi.org/10.1007/s10258.002.0009-9>.
- Casacuberta, C., Fachola, G., & Gandelman, N. (2004). The impact of trade liberalization on employment, capital, and productivity dynamics: evidence from the Uruguayan manufacturing sector. *The Journal of Policy Reform*, 7(4), 225-248. <https://doi.org/10.1080/138.412.8042000285200>.

- Cirera, X., & Sabetti, L. (2016). The effects of innovation on employment in developing countries: Evidence from enterprise surveys. *Policy Research Working Paper No. 7775*, The World Bank. <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/1813-9450-7775>.
- Çetin, M., & Işık, H. (2014). Türkiye ve Avrupa Birliği ekonomilerinde yenilikler ve Ar-Ge'nin teşviki: Karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Maliye Dergisi*, 166(1), 75-94.
- Coad, A., & Rao, R. (2007). The employment effects of innovations in high-tech industries. *Papers on economics and evolution*, No. 0705, Max-Planck-Inst. für Ökonomik, Jena. <https://www.econstor.eu/handle/10419/31811>.
- Conte, A., & Vivarelli, M. (2011). Imported skill-biased technological change in developing countries. *The Developing Economies*, 49(1), 36-65. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1049.2010.00121.x>.
- Crespi, G., Tacsir, E., & Pereira, M. (2019). Effects of innovation on employment in Latin America. *Industrial and Corporate Change*, 28(1), 139-159. <https://doi.org/10.1093/icc/dty062>.
- Demir, A.Z., & Alpaslan, F. (2016). Ar-ge ve yeniliğin finansal performans ve istihdam üzerine etkileri. *Journal of International Social Research*, 9(47), 777-785.
- Ebrahim, Z. & Darius, R. (2017). Boosting employment through innovation. *The Commonwealth Discussion Note FMM 17(3)*, [https://thecommonwealth.org/sites/default/files/inline/FMM%2817%293%20-%20CFMM\\_Boosting%20employment%20through%20innovation.pdf](https://thecommonwealth.org/sites/default/files/inline/FMM%2817%293%20-%20CFMM_Boosting%20employment%20through%20innovation.pdf)
- Edwards, L. (2004). A firm level analysis of trade, technology and employment in South Africa. *Journal of International Development*, 16(1), 45-61. <https://doi.org/10.1002/jid.1062>.
- Erdil, E., & Ertekin, Ş. (2017). Industry 4.0 and Turkish national innovation system: Challenges and prospects. *Industry 4.0*, 2(4), 193-196.
- Feldmann, H. (2013). Technological unemployment in industrial countries. *Journal of Evolutionary Economics*, 23(5), 1099-1126. <https://doi.org/10.1007/s00191.013.0308-6>.
- Jenkins, R. (2008). Trade, technology and employment in South Africa. *The Journal of Development Studies*, 44(1), 60-79. <https://doi.org/10.1080/002.203.80701722308>.
- Karabulut, K., & Shahinpour, A. (2017). Bilişim ve iletişim teknolojilerinin işsizlik üzerindeki etkisi: İran ekonomisi üzerine bir uygulama. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 243-257.
- Kılıçaslan, Y., & Töngür, Ü. (2019). ICT and employment generation: evidence from Turkish manufacturing. *Applied Economics Letters*, 26(13), 1053-1057. <https://doi.org/10.1080/13504.851.2018.1529391>.
- Lachenmaier, S., & Rottmann, H. (2011). Effects of innovation on employment: A dynamic panel analysis. *International journal of industrial organization*, 29(2), 210-220. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2010.05.004>.
- Lehmann, J. P. (2011). Turkey's 2023 economic goal in global perspective. *Center for Economics and Foreign Policy Studies-Edam, Tartışma Kağıtları Serisi, Haziran*. <http://edam.org.tr/wp-content/uploads/2011/06/Lehmann-June-2011.pdf>.
- Lenger, A. (2016). The inter-industry employment effects of technological change. *Journal of Productivity Analysis*, 46(2-3), 235-248. <https://doi.org/10.1007/s11123.016.0485-z>.
- Lundin, N., Sjöholm, F., Ping, H., & Qian, J. (2007). Technology development and job creation in China (No. 697). *IFN Working Paper*. <https://www.econstor.eu/handle/10419/81255>.
- Lyons, D., & Luker Jr, B. (1996). Employment in R&D-intensive high-tech industries in Texas. *Monthly Labor Review*, 119(11), 15-25.

- Machin, S., & Van Reenen, J. (1998). Technology and changes in skill structure: Evidence from seven OECD countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(4), 1215-1244. <https://doi.org/10.1162/003.355.398555883>.
- Mark, J. A. (1987). Technological change and employment: some results from BLS research. *Monthly Labor Review*, 110(4), 26-29.
- Matuzeviciute, K., Butkus, M., & Karaliute, A. (2017). Do technological innovations affect unemployment? Some empirical evidence from European countries. *Economies*, 5(48), 1-19. <https://doi.org/10.3390/economies5040048>.
- Meschi, E., Taymaz, E., & Vivarelli, M. (2011). Trade, technology and skills: Evidence from Turkish microdata. *Labour Economics*, 18(1), 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2011.07.001>.
- Meschi, E., Taymaz, E., & Vivarelli, M. (2016). Globalization, technological change and labor demand: A firm-level analysis for Turkey. *Review of World Economics*, 152(4), 655-680. <https://doi.org/10.1007/s10290.016.0256-y>.
- Mitra, A., & Jha, A.K. (2016). Innovation and employment: A firm level study of Indian industries. Siddharthan, N.S., & Narayanan K. (Eds), *Technology: Corporate and Social Dimensions*. (pp. 113-140). Singapore: Springer.
- NEDDS. *New electronic data delivery system*. Ankara: CBRT, <https://evds2.tcmb.gov.tr>.
- Nübler, I. (2016). New technologies: A jobless future or golden age of job creation. *International Labour Office Research Department Working Paper*, [https://iccia.com/sites/default/files/library/files/wcms\\_544189.pdf](https://iccia.com/sites/default/files/library/files/wcms_544189.pdf).
- OECD (2018). Economic surveys: Turkey. <http://www.oecd.org/economy/surveys/Turkey-2018-OECD-economic-survey-overview.pdf>.
- Okumu, I. M., Bbaale, E., & Guloba, M. M. (2019). Innovation and employment growth: Evidence from manufacturing firms in Africa. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(7), 1-27. <https://doi.org/10.1186/s13731.019.0102-2>.
- Özcan, R. (2019). The rise of robots! Effects on employment and income. *Öneri Dergisi*, 14(51), 1-17. doi: 10.14783/maruoneri.vi.522005.
- Özçelik, E., & Taymaz, E. (2008). R&D support programs in developing countries: The Turkish experience. *Research Policy*, 37(2), 258-275. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.11.001>.
- Piva, M., & Vivarelli, M. (2004). Technological change and employment: Some micro evidence from Italy. *Applied Economics Letters*, 11(6), 373-376. <https://doi.org/10.1080/135.048.5042000228222>.
- Piva, M., & Vivarelli, M. (2017). Is R&D good for employment? Microeconomic evidence from the EU. *IZA Discussion Paper No. 10581*. <http://ftp.iza.org/dp10581.pdf>.
- Piva, M., & Vivarelli, M. (2018). Technological change and employment: Is Europe ready for the challenge?. *Eurasian Business Review*, 8(1), 13-32. <https://doi.org/10.1007/s40821.017.0100-x>.
- Roodman, D. (2009). How to do xtabond2: An introduction to difference and system GMM in Stata. *The stata journal*, 9(1), 86-136. <https://doi.org/10.1177/1536867X090.090.0106>.
- Ruane, F., & Kearns, A. (1997). "To R&D or not to R&D, that is the question": A firm level study of employment growth in the Irish manufacturing sector, 1986-95. *Trinity Economic Papers*. <https://www.tcd.ie/Economics/TEP/1997/1997%20Policy%20Papers/975p.pdf>.
- Sumer, B. (2018). Impact of industry 4.0 on occupations and employment in Turkey. *European Scientific Journal*, 14(10), 1-17. doi: 10.19044/esj.2018.v14n10p1.

- Tamayo, M. P., & Huergo, E. (2016). The effect of R&D services offshoring on skilled employment: Firm evidence. *The World Economy*, 39(9), 1414-1433. <https://doi.org/10.1111/twec.12336>.
- Taymaz, E. (1998). Türkiye imalat sanayiinde teknolojik değişme ve istihdam. Bulutay, T. (Ed). *Teknoloji ve İstihdam*. (pp. 180-223). Ankara: DİE.
- TURKSTAT. <http://www.tuik.gov.tr/Start.do>.
- Üçdoğruk, Y. (2006). Employment impact of product and process innovations in Turkey. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(1), 87-99.
- Van Reenen, J. (1997). Employment and technological innovation: evidence from UK manufacturing firms. *Journal of labor economics*, 15(2), 255-284. <https://doi.org/10.1086/209833>.
- Van Roy, V., Vértesy, D., & Vivarelli, M. (2018). Technology and employment: Mass unemployment or job creation? Empirical evidence from European patenting firms. *Research Policy*, 47(9), 1762-1776. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.06.008>.
- Vivarelli, M. (2014). Innovation, employment and skills in advanced and developing countries: A survey of economic literature. *Journal of Economic Issues*, 48(1), 123-154. <https://doi.org/10.2753/JEI0021.362.4480106>.
- Vivarelli, M. (2015). Innovation and employment. *IZA World of Labor*, 154(1), 1-10. <https://doi.org/10.15185/izawol.154>.
- Voyvoda, E., & Yeldan, E. (2015). An applied endogenous growth model with human and knowledge capital accumulation for the Turkish economy. *Middle East Development Journal*, 7(2), 195-225.
- WDI (2019). *World development indicators*. World Bank, Washington, DC. <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/world-development-indicators>.

## YENİLENEBİLİR ENERJİ VE EKONOMİK BÜYÜMENİN ÇEVRE ÜZERİNDE ETKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ\*

### THE EFFECT OF RENEWABLE ENERGY AND ECONOMIC GROWTH ON THE ENVIRONMENT: THE CASE OF TURKEY

Emre AKUSTA\*\*   
Raif CERGİBOZAN\*\*\* 

#### Öz

Son yıllarda enerji talebinde ciddi artışlar meydana gelmiştir. Artan enerji talebinin fosil kaynaklarla karşılanması ciddi çevre kirliliğine neden olmakta ve bu konu dünya gündeminde önemli bir yer tutmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de yenilenebilir enerji kullanımı ve ekonomik büyümenin çevre üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bunun için çalışmada 1972-2015 dönemini için kişi başına doğa üzerindeki reel baskı, kişi başı reel GSYH, kişi başı GSYH’nin karesi, finansal gelişme, dışa açıklık ve yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen enerjinin toplam enerjiye oranı değişkenleri arasındaki ilişki analiz edilmektedir. Çalışmada yöntem olarak Johansen ve ARDL eşbütünleşme testlerinin yanı sıra varyans ayrıştırma analizi kullanılmaktadır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, uzun dönemde kişi başı reel GSYH, dışa açıklık ve finansal gelişmede meydana gelen artışlar çevreye verilen zararı pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanında GSYH’nin karesi ve yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen enerji miktarındaki artış ise çevreye verilen zararı negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca doğa üzerindeki reel baskıya en fazla sebebiyet veren değişkenin kişi başına reel GSYH olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilenebilir Enerji, Ekonomik Büyüme, Çevre Kirliliği, Enerjide Dışa Bağımlılık.

**JEL Kodları:** O44, Q42, Q43

\* Bu çalışma Emre Akusta’nın Doç. Dr. Raif Cergibozan’ın danışmalığı çerçevesinde hazırlanan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

\*\* Kırklareli Üniversitesi, İktisat Bölümü, E-mail: emre.akusta@klu.edu.tr

\*\*\* Kırklareli Üniversitesi, İktisat Bölümü, E-mail: raif.cergibozan@klu.edu.tr



### Abstract

Significant increases in energy demands have occurred in recent years. Meeting the increasing energy demands with fossil resources causes severe environmental pollution and this issue has an essential place on the world agenda. The aim of this study is to investigate the impact of renewable energy use and economic growth on the environment in Turkey. For this purpose, the study analyzes the relationship among the variables of real pressure per nature, real GDP per capita, the square of GDP per capita, financial development, trade openness, and the ratio of energy obtained from renewable energy resources to total energy from 1972 to 2015. In addition to Johansen and ARDL co-integration tests, the study also uses variance decomposition analysis. According to the study results, real GDP per capita, trade openness, and increases in financial development have a long-term positive impact on environmental damage. The square of GDP and the increase in the amount of energy obtained from renewable energy sources negatively affect environmental damage. In addition, the estimation results indicate that real GDP per capita is the variable that causes the most real pressure on nature.

**Keywords:** Renewable Energy, Economic Growth, Environmental Pollution, Dependence on Foreign Energy.

**JEL Codes:** O44, Q42, Q43

## 1. Giriş

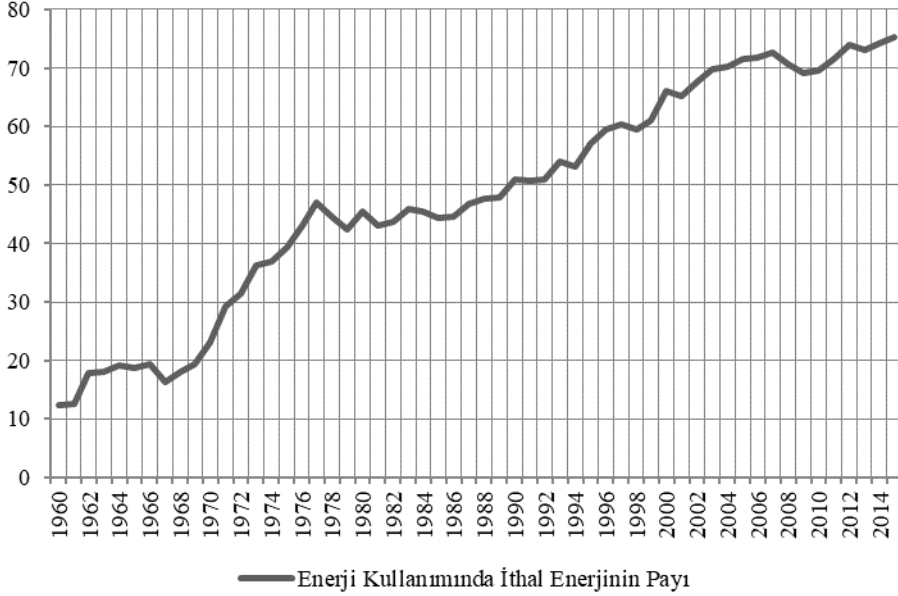
Enerji, insanlık tarihinin her aşamasında hem bireyler hem de devletler için önemini koruyan bir kavram olmuştur. Özellikle sanayi devriminden sonra makineleşme ve üretim artışıyla birlikte fosil enerji kaynaklarının önemi ve kullanımı önemli ölçüde artmıştır. Sanayileşme ve üretim alanındaki rekabetin arttığı bu dönemde fosil enerji kaynaklarının çevreye vermiş olduğu zararlar göz ardı edilmiştir. Ayrıca fosil enerji kaynaklarının yeryüzüne eşit ve adil dağılması enerji rezervleri bakımından zengin ama savunma bakımından yetersiz ülkelerin sömürülmesine neden olmuştur.

Günümüzde endüstrileşmiş ülkeler için teknoloji, ekonomi ve savunma ülkelerin gelişmişlik seviyesini belirlemektedir. Sürdürülebilir büyüme için en önemli girdinin enerji olması, enerjinin günümüzde de önemini korumasını sağlamaktadır. Ancak günümüzde enerji talep edilirken 19. yüzyılda olduğu gibi sadece üretim artışı değil enerji kaynaklarının sürdürülebilir olmasına ve çevreye zarar vermemesine de dikkat edilmektedir. Buradan hareketle yenilenebilir enerji kaynaklarının önemi ve kullanımı artmaktadır (Eniş, 2003). Yenilenebilir enerji kaynakları, atık ve kalıntılar bakımından çevre dostu, yenilenme süresi bakımından sürdürülebilir, kaynak bakımından sınırsız ve yeryüzüne dağılımı bakımından daha adil kaynaklardır. Bu sebeplerden dolayı yenilenebilir enerji kaynaklarına olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır (Yıldırım, 2016).

Türkiye ekonomisinin gelişip büyüdüğü dönemlerde cari açık önemli ölçüde artmış, daraldığı dönemlerde ise azalmıştır. Ekonomideki gelişmelere ve ihracattaki artışa rağmen Türkiye, ithal enerjiye çok büyük bir kaynak ayırmaktadır (Bayrak & Esen, 2014). Türkiye son yıllarda ise yenilenebilir enerji kaynaklarına oldukça fazla yatırım yapmasına rağmen hala enerjide dışa bağımlı olarak

gelişen bir ülkedir. Bu durum, Türkiye'nin enerji kullanımında ithal enerjinin payının gösterildiği aşağıdaki grafikte görülmektedir.

**Grafik 1.** Türkiye'nin enerji kullanımında ithal enerjinin payı (%)



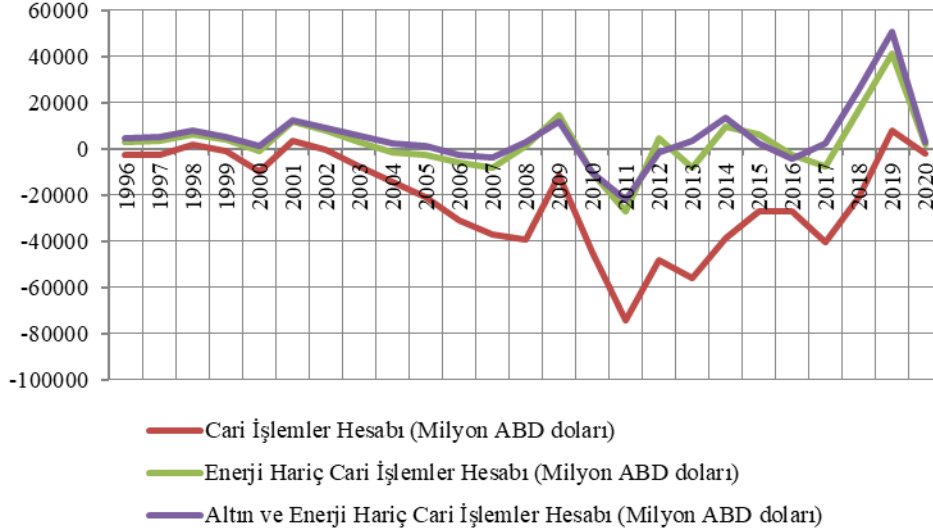
**Kaynak:** Dünya Bankası, WDI.

Grafik 1'e bakıldığında Türkiye'nin enerjide dışa bağımlılığının ne kadar arttığı görülmektedir. Türkiye'nin enerji kullanımında ithal enerjinin payı 1960'ta %12 seviyesinden 1980'de %45'e, 2000'de %60' ve 2015'te %75'e kadar yükselmiştir. Enerji ithalatının artması ülkeye bir maliyet yüklemekte ve ülkede cari dengenin bozulmasına neden olmaktadır. Bu durum Grafik 2'de gösterilmektedir.

Grafik 2'ye bakıldığında, Türkiye'de cari açığın 2001 yılından sonra önemli derecede artmaya başladığı görülmektedir. Ayrıca 2003 yılından sonraki yıllarda meydana gelen cari açığın yaklaşık yarısı, ithal etmek zorunda kaldığımız enerji kaynaklarındaki fiyat artışından kaynaklanmıştır. Bu durum 2009 yılında daha net bir şekilde görülmektedir. Türkiye tarihinde genel olarak ekonomi resesyona girdiğinde cari işlemler hesabı fazla vermiştir. Fakat Türkiye ekonomisi 2009 yılında resesyonda olmasına rağmen GSYİH'nin %6,3'ü kadar cari açık vermiştir. 2009 yılında cari açığın tamamına yakın bir kısmı, 2003 sonrası enerji fiyatlarındaki meydana gelen artıştan kaynaklanmıştır. Başka bir deyişle, enerji fiyatları artmamış olsaydı, 2009 yılında verilen cari açığın milli gelire oranı sadece %1 olacaktı. Bu hesaplamalar sonucunda, Türkiye'nin enerjide dışa bağımlılığını azaltmak için alınması gereken önlemlerin cari açığı azaltmak için de zorunlu olduğu görülmektedir. Grafik 2'de görüldüğü üzere, Türkiye'nin enerji dışı cari dengesi daha az açık vermekte, hatta bazı yıllarda fazla vermektedir. Bunun nedeni enerji kullanımında ithal enerjinin payının çok yüksek olmasıdır. Başka bir deyişle bu

durum, Türkiye'nin enerjide dışa bağımlı bir ülke olmasından kaynaklanmaktadır. Enerjide dışa bağımlılığın azaltılması durumunda cari açığın da azalacağı ve ekonomik büyümenin ise hız kazanacağı öngörülmektedir (Kelecioğlu, 2011).

**Grafik 2.** Türkiye'nin cari işlemler dengesi



**Kaynak:** TCMB, EVDS

Bu çalışmanın amacı, Türkiye ekonomisinin 1972-2015 dönemi için kişi başına doğa üzerindeki reel baskı, kişi başı reel GSYH, kişi başı GSYH'nin karesi, finansal gelişme, dışa açıklık ve yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen enerjinin toplam enerjiye oranı değişkenleri arasındaki kısa ve uzun dönem dinamikleri analiz etmektir. Bu amaç için 1972-2015 dönemi yıllık verileriyle Johansen eş bütünleşme testi, ARDL sınır testi ve varyans ayrıştırma analizleri yapılmaktadır. Çalışmamız, yenilenebilir enerji kaynaklarının sadece çevreye veya sadece ekonomiye olan etkisini değil, bu iki etkiyi birlikte incelemektedir. Ayrıca enerji kaynaklarının çevreye olan etkileri incelenirken sadece karbon emisyonu kullanan birçok çalışmanın aksine kişi başına karbondioksit hasarı, kişi başına mineral sömürüsü, kişi başına enerji tüketimi ve kişi başına net orman sömürüsü değerlerinden oluşan *kişi başına doğa üzerindeki baskı* değişkeni kullanılmıştır. Bu sayede yenilenebilir enerji kaynaklarının ekonomi ve çevreye olan etkileri daha kapsamlı bir şekilde incelenerek literatüre katkı yapılması amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde yenilenebilir enerji konusunda genel bilgi verilmiş ve bu kaynakların öneminden bahsedilmiştir. Çalışmamızın ikinci bölümünde yenilenebilir enerji kaynakları Türkiye açısından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme yapılırken enerji kaynaklarının Türkiye'deki potansiyeli, üretim miktarları ve toplam enerji üretimindeki payları göz önünde bulundurulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde yenilenebilir enerji, ekonomi ve çevre ilişkisini inceleyen

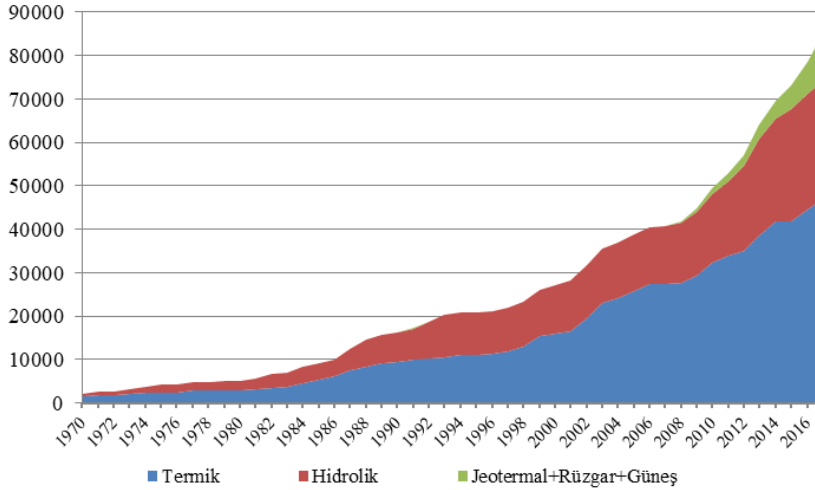
çalışmalara yer verilmiştir. Bu bölümde yer alan çalışmaların örnekleminde Türkiye'nin bulunmasına dikkat edilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, kişi başı reel GSYH, finansal gelişme, yenilenebilir enerji kaynaklarının toplam enerji içerisindeki payı değişkenlerinin doğa üzerindeki reel baskıya etkisi Johansen Eş bütünleşme ve ARDL Sınır Testi ile analiz edilmiştir. Bu bölümde ayrıca varyans ayrıştırma analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

## 2. Türkiye'de Yenilenebilir Enerji

Türkiye, hem fosil hem de yenilenebilir enerji kaynaklarına sahip olmasına rağmen enerjide dışa bağımlı bir ülke konumundadır. Bu durumun başlıca nedenleri ise Türkiye'nin enerji yapısının fosil yakıtlara dayanmasına karşın fosil enerji kaynakları bakımından yetersiz olması ve yenilenebilir enerji kaynaklarını değerlendirme bakımından zayıf kalmasıdır. Bu durumun bir sonucu olarak Türkiye, enerjide dışa bağımlı bir ülke haline gelmiştir. Türkiye'de toplam enerji üretiminin kaynaklara göre gelişimi Grafik 1'de gösterilmektedir.

1984-2017 dönemini gösteren Grafik 3'te görüldüğü gibi, Türkiye'nin enerji üretimi yıllar itibarıyla artmıştır. Ancak bu artışın kaynağı yenilenebilir enerji kaynaklarından ziyade fosil enerji kaynaklarıdır. Bu durum Türkiye'nin enerjide dışa bağımlı olmasını tetiklemiştir.

**Grafik 3.** Türkiye'de toplam enerji üretiminin kaynaklara göre gelişimi



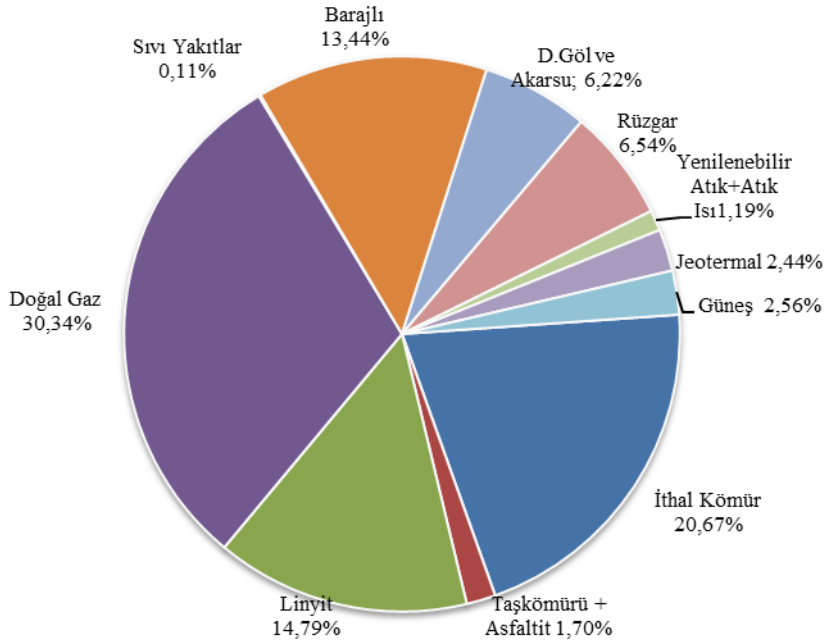
**Kaynak:** TEİAŞ Elektrik Üretim İstatistikleri

Toplam elektrik üretimi içindeki hidroelektriğin payı 2017 yılında %19,8'e düşmüştür. Bu düşüşün nedenleri olarak kuraklık, su seviyelerindeki düşüş ve küresel ısınma gösterilmektedir. Benzer bir şekilde doğalgazdan üretilen elektrik miktarlarında da 2014, 2015 ve 2016 yıllarında bir düşüş

görülmektedir. 2014 yılında 120.576 GWh olan doğalgazdan elektrik üretimi 2015 yılında 99.219 GWh'ye, 2016 yılında ise 89.227 GWh'ye düşmüştür. Bu düşüşün ardından 2017 yılında tekrar yükselerek 108.169 GWh seviyesine ulaşmıştır. Buradan hareketle, doğalgazın toplam elektrik üretimi içerisindeki payı 2016 yılında %32,5 seviyesinden 2017 yılında %36,6 seviyesine yükselmiştir. Kömürün toplam elektrik üretimi içerisindeki payı ise önceki yıllarda sürekli artmasına rağmen 2016 ve 2017 yıllarında değişmemiş ve %33 seviyesinde kalmıştır (TEİAŞ, 2018).

Türkiye'de yenilenebilir enerji kaynakları 2009 yılına kadar gölgede kalmıştır. 2009 yılında kurulu gücü 15,5 GW olan yenilenebilir enerji kaynakları 2015 yılında 31,7 GWh'ye, 2016 yılında ise 34,2 GWh'ye yükselmiştir. Buradan hareketle 2009 yılından itibaren yenilenebilir enerji üretiminde önemli gelişmelerin yaşandığı söylenebilir (IEA, 2016).

**Grafik 4.** 2018 yılındaki Türkiye elektrik üretiminin kaynaklara göre dağılımı



**Kaynak:** TEİAŞ Elektrik Üretim İstatistikleri

2018 yılına ait Türkiye elektrik üretiminin kaynaklara göre dağılımı Grafik 4'te gösterilmektedir. Grafik 4'e göre, 2018 yılında elektrik üretiminin %67,61'ü termik santrallerden karşılanırken %32,39'si yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılanmaktadır. Termik santraller içinde en büyük paya yaklaşık 92.483 GWh ile doğalgaz sahipken; yenilenebilir kaynaklar içerisinde en büyük paya ise yaklaşık 40.972GWh ile barajlı hidroelektrik santralleri sahiptir (TEİAŞ, 2018)

Türkiye'de güneş enerjisinin durumu Tablo 1'de gösterilmektedir. Yenilenebilir enerji kaynakları bakımından zengin olan Türkiye, güneş enerjisi bakımından da oldukça zengin bir ülkedir. Türkiye'nin güneş enerjisi teknik potansiyeli yaklaşık 190 TWh/yıl olarak ifade edilmektedir. Tablo 1'e

göre, Türkiye'nin güneş enerjisi kurulu gücü 2015 yılında 249 MW iken 2016 yılında 833 MW'ye, 2017 yılında ise 3.421 MW'ye yükselmiştir. Toplam kurulu güç içerisinde güneş enerjisinin payı 2015 yılında %0,34 iken 2016 yılında %1,06'ya ve 2017 yılında ise %4,01'e yükselmiştir. Türkiye'nin güneş enerjisi teknik potansiyeli göz önünde bulundurulursa, Türkiye'nin güneşten yararlanma oranı oldukça düşük kalmaktadır. Güneş enerjisinin kurulu gücünün artması oldukça önemli bir gelişme iken bu kurulu gücün ağırlıklı olarak lisanssız güneş enerji santrallerine dayanması ise dikkat edilmesi gereken bir sorundur (TMMOB, 2018). Lisans alma konusunda yaşanan zorluklar, bürokratik süreçler ve bölgeler arası uygulama farklılıkları lisanssız santrallerin yaygınlaşmasına neden olmuştur. Usulüne ve tekniğine uygun olmadan kurulan santraller ise verimi düşük ve potansiyelini tam kullanamayan santraller olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye'nin rüzgâr potansiyeli Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Türkiye'de güneş enerjisinin durumu

Yıl	Güneş Enerjisi Kurulu Gücü (MW)	Toplam Yenilenebilir Enerji Kurulu Gücü (MW)	Türkiye Toplam Enerji Kurulu Gücü (MW)	Toplam Kurulu Güç İçerisinde Güneş Enerjisinin Payı (%)	Kurulu Yenilenebilir Enerji İçinde Güneş Enerjisinin Payı (%)
2014	40	28.017	69.520	0,06	0,14
2015	249	31.614	73.147	0,34	0,79
2016	833	34.582	78.497	1,06	2,41
2017	3.421	38.849	85.200	4,01	8,81

Kaynak: TMMOB, 2018

**Tablo 2.** Türkiye rüzgâr potansiyeli

Rüzgâr Kaynak Derecesi	Rüzgâr sınıfı	50 m'de Rüzgâr Gücü Yoğunluğu (W/m <sup>2</sup> )	50 m'de Rüzgâr Hızı (m/s)	Toplam Alan (km <sup>2</sup> )	Rüzgârlı Arazi Yüzdesi	Toplam Kurulu Güç (MW)
Orta	3	300-400	6,5 - 7,0	16.781,39	2,27	83.906
İyi	4	400-500	7,0 - 7,5	5.851,87	0,79	29.259
Harika	5	500-600	7,5 - 8,0	2.598,86	0,35	12.994
Mükemmel	6	600-800	8,0 - 9,0	1.079,98	0,15	5.400
Sıradışı	7	>800	> 9,0	39,17	0,01	196
<b>Toplam</b>				<b>26.351,28</b>	<b>3,57</b>	<b>131.755</b>

Kaynakça: Malkoç, 2007

Türkiye, güneş enerjisinde olduğu gibi rüzgâr enerjisinde de önemli potansiyele sahip bir ülkedir. Türkiye'nin rüzgâr enerjisi potansiyeli REPA tarafında iyi, harika ve mükemmel olmak üzere üç sınıfa ayrılmıştır (Tablo 2). Bu üç sınıfın toplam potansiyeli ise yaklaşık 47.849 MW olarak belirlenmiştir. Söz konusu araziler ise Türkiye'nin toplam arazilerinin %1,30'una denk gelmektedir. Türkiye'de rüzgâr enerjisi kurulu gücü yıllar itibarıyla sürekli artmaktadır. 2016 yılında 832,5 MW olan

Türkiye toplam rüzgâr enerjisi kurulu gücü 2017 yılında 3420,7 MW'ye ulaşmıştır (TUREB, 2018). Buradan hareketle Türkiye, rüzgâr enerjisi potansiyelinin yaklaşık %7'sini kullanabilmektedir.

Türkiye, jeotermal kaynakları diğer yenilenebilir enerji kaynaklarına göre daha iyi değerlendirilmektedir. Buradan hareketle, 2017 yılı itibariyle Türkiye'de jeotermal enerjinin kullanım alanlarına göre dağılımı Tablo 3'te gösterilmektedir. Türkiye'nin jeotermal teknik potansiyelinin 31.500-60.000 MW arasında olduğu tahmin edilmektedir. Bu veriler ışığında Türkiye, dünyada yedinci ve Avrupa'da birinci konumdadır. Ayrıca Türkiye, jeotermalden faydalanma açısından dünyada dördüncü sırada yer almaktadır. Bunlara ek olarak jeotermalden doğrudan yararlanılabilme teknik potansiyelinin 4.809 MWt olduğu tespit edilmiştir ve bunun kanıtlanmış büyüklüğü ise 2.880 MWt'dir. Türkiye'de jeotermalden elektrik üreten santrallerin kurulu gücü 2017 itibariyle yaklaşık 1.037,3 MW'dir. Son yıllarda yapılan yatırımların bir sonucu olarak Türkiye, dünyada jeotermal alanında en hızlı büyüyen ülke olmuştur. Planlanan yatırımların gerçekleşmesi durumunda jeotermal enerji santrallerinin kurulu gücü artmaya devam edecektir (TMMOB, 2018).

**Tablo 3.** Türkiye'de jeotermal enerjinin kullanım alanlarına göre dağılımı (2017)

	<b>Kullanım Alanları</b>	<b>Kurulu Güç</b>
<b>Doğrudan Kullanım</b>	Konut Isıtma	805 MWt
	Sera Isıtması	612 MWt
	Termal Tesis Isıtması	380 MWt
	Kaplıçalarda Kullanım	1005 MWt
	Meyve Kurutma	1,5 MWt
	Isı Pompası Uygulaması*	42,8 MWt
	Diğer Alanlar	33,7 MWt
<b>Toplam</b>		2880 MWt
<b>Dolaylı Kullanım</b>	Elektrik Üretimi	1037,3 MWe

\*Isı Pompası: Isı enerjisinin belirli şartlar altında bir ortamdan diğer ortama aktarılmasını sağlayan sistemdir.

**Kaynak:** TMMOB, "Türkiye'nin Enerji Görünümü 2018" raporundan türetilmiştir.

Türkiye'de kullanılan bir diğer yenilenebilir enerji kaynağı ise biyokütledir. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Yenilenebilir Enerji Genel Müdürlüğü, Türkiye'nin toplam biyokütle potansiyelini 168,7 TWh/yıl olarak tespit etmiştir. Diğer taraftan BEPA 2017 verilerine göre Türkiye'de atıkların enerji potansiyeli 44.228.795 TEP/yıl'dır. Bunun yaklaşık %90'ı ise bitkisel atıklardan meydana gelmektedir (BEPA, 2017). TEİAŞ 2017 verilerine bakıldığında, biyokütle enerji santrallerinin toplam kurulu gücünün 634,2 MW olduğu ve yıllık üretiminin ise 2.796 GWh olduğu görülmektedir.

Grafik 2'den hatırlanacağı üzere, Türkiye'nin yenilenebilir enerji üretimi içerisinde en önemli pay hidroelektrik santrallere aittir. Toplam elektrik üretiminde hidroelektriğin oranı 1990'larda %40 civarında seyrederken yanlış politikaların izlenmesiyle özellikle de doğalgaz ve kömüre ağırlık verilmesiyle yıllar içerisinde bu oran düşüş göstermiş ve 2018 yılında %20'ye kadar düşmüştür.

Türkiye'nin 2017 yılı toplam elektrik üretim miktarı yaklaşık 264.877 GW/h'dir. Üretilen toplam elektriğin %20'sine denk gelen yaklaşık 53.193 GW/h ise hidroelektrik santrallerinden üretilmiştir. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Türkiye'nin teorik hidroelektrik potansiyelinin 433 milyar kWh/



yıl, teknik potansiyelinin 216 milyar kWh/yıl ve ekonomik potansiyelinin ise 140 milyar kWh/yıl olduğunu hesaplamıştır. Buradan hareketle, Türkiye'nin hidroelektrik kapasitesini verimli bir şekilde kullanmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (ETKB, 2018).

Türkiye üç tarafı denizlerle çevrili, su kaynakları bakımından zengin bir ülkedir. Ancak Türkiye'de hidrojen ve deniz kökenli enerji kaynakları neredeyse hiç kullanılmayan kaynaklardır. Doğayı kirletmeyen, ucuz ve temiz bu enerji kaynaklarını değerlendirmek için gerekli AR-GE çalışmalarının yapılması ve ekonomik-teknik potansiyeline yönelik veri tabanlarının oluşturulması öncelikli adım olarak belirlenmelidir.

### 3. Literatür Taraması

Bireyler ve toplumlar için en önemli kaynaklardan biri enerjidir. Çünkü enerji, sürdürülebilir bir üretim için girdi, kalkınma için itici bir güç ve refahı artırıcı bir unsurdur. Sanayi devrimi ile enerjiye duyulan ihtiyaç artmış ve pratik olan fosil enerji kaynakları kullanılmıştır. Günümüzde enerji kaynaklarının çevreye verdiği tahribatın da dikkate alınması yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmeyi gerekli hale getirmiştir. Buradan hareketle sanayi devriminden sonra enerjinin önem kazanması enerji hakkında yapılan çalışmaların sayısını artırırken; günümüzde yenilenebilir enerji kaynaklarının öneminin artması ise yenilenebilir enerji kaynakları hakkında yapılan çalışmaların sayısını artırmıştır. Özellikle yenilenebilir enerji-büyüme-çevre konuları çalışmaların odak noktası olmuştur.

Ocal & Aslan (2013) Türkiye için yapmış olduğu çalışmasında yenilenebilir enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 1990-2010 dönemi için kurulan modelde yöntem olarak ARDL Eş bütünleşme Testi kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, yenilenebilir enerji tüketiminin ekonomik büyüme üzerinde negatif etkisinin olduğu ve ekonomik büyümeye yenilenebilir enerji tüketimine doğru tek yönlü nedenselliğin olduğu tespit edilmiştir.

Alper (2018) de Türkiye'de yenilenebilir enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada 1990-2017 verileri ve Bayer-Hanck Eş bütünleşme Testi kullanılmıştır. Bu çalışmada Ocal & Aslan (2013)'in aksine yenilenebilir enerji kullanımından ekonomik büyümeye doğru uzun dönemli pozitif ilişki bulunmuştur.

Yenilenebilir enerji ile ekonomik büyüme arasında pozitif ilişki bulan bir diğer çalışma da Durğun & Durğun (2018)'dir. Türkiye için yapılan bu çalışmada 1980-2015 verileri ve ARDL Eş bütünleşme Testi kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda ise yenilenebilir enerji kullanımından ekonomik büyümeye doğru uzun dönemli pozitif ilişki bulunmuştur.

Türkiye için yapılmış olan çalışmaların bir diğeri de Dogan (2016)'dır. Yenilenebilir enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi araştıran bu çalışmada 1961-2009 verileri ve ARDL Eş bütünleşme Testi kullanılmıştır. Bu çalışmada ise yenilenebilir enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasında kısa veya uzun dönemli bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Erdoğan vd. (2018), 1998-2015 verilerini ve Johansen Eş bütünleşme Testi'ni kullanarak yenilenebilir enerji ve ekonomik büyüme ilişkisini araştırmışlardır. Türkiye için yapılan bu çalışmanın sonucunda ekonomik büyümeden yenilenebilir enerji üretimine doğru tek yönlü ve uzun dönemli bir ilişki bulunmuştur.

Çoban & Şahbaz Kılınc (2015) çalışmasında yenilenebilir enerji, karbon emisyonu ve GSYH ilişkisi incelenmiştir. Türkiye için yapılan bu çalışmada 1990-2012 dönemi verileri ile Johansen Eş bütünleşme Testi ve Granger Nedensellik Testi kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda ise kişi başına yenilenebilir enerji tüketiminden kişi başı karbon emisyonuna negatif yönlü bir ilişki bulunurken; kişi başına GSYH'den kişi başı karbon emisyonuna pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Türkiye için yenilenebilir enerji, karbon emisyonu ve GSYH ilişkisini araştıran bir diğer çalışma Çetin & Sezen (2018)'dir. 1970-2014 verileri ile Johansen-Juselius ve Phillips-Ouliaris Eş bütünleşme Testleri kullanan çalışmaya göre, yenilenebilir enerji tüketimindeki artış hem kişi başına reel GSYH'yi hem de karbon emisyonu azaltmaktadır. Fosil enerji tüketimindeki artış ise hem kişi başına reel GSYH'yi hem de karbon emisyonu artırmaktadır.

Bölük & Mert (2015) çalışmasında Türkiye için yenilenebilir enerji ile karbon emisyonu arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. 1961-2010 dönemi verileri ile yapılan bu çalışmada ARDL Eş bütünleşme Testi kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik üretimi ile karbon emisyonu arasında kısa dönemde pozitif yönlü ilişki bulunurken uzun dönemde negatif yönlü ilişki bulunmuştur.

Türkiye için yapılan bir diğer çalışmada ise milli gelir ve karbon salınımını araştırılmıştır. Çağlar & Mert (2017) tarafından yapılan bu çalışmada 1960-2013 verileri ile Gregory Hansen ve Hatemi-J Eş bütünleşme Testleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre, milli gelirdeki artışlar karbon salınımını önce artırmakta daha sonra azaltmaktadır. Buradan hareketle Türkiye'de Kuznets Eğrisi geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmalara ek olarak, yenilenebilir enerji-büyüme-çevre ilişkisini araştıran diğer ampirik çalışmalar ve elde edilen sonuçlar Ekler bölümünde yer alan Tablo E1'te özetlenmiştir.

## **4. Ekonometrik Model ve Metodoloji**

### **4.1. Model ve Veri Seti**

Bu çalışmada Türkiye'de yenilenebilir enerjinin ekonomiye ve çevreye etkileri incelenmektedir. Bunun için 1972-2015 dönemi Türkiye'de kişi başına doğa üzerindeki reel baskı, kişi başı reel GSYH, kişi başı GSYH'nin karesi, finansal gelişme, dışa açıklık ve yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen enerjinin toplam enerjiye oranı değişkenleri arasındaki kısa ve uzun dönem ilişkileri analiz edilmiştir. Kısa ve uzun dönemli ilişkilerin analizi için ise Johansen Eş bütünleşme testi, ARDL sınır testi ve varyans ayrıştırma analizlerinden yıllık veriler kullanılarak yararlanılmıştır.

**Tablo 4.** Kişi başına doğa üzerindeki baskı değişkenleri

Net Orman Sömürüsü (\$)	Birim enerji kaynağı kiralanması ve aşırı tomruk kesiminin doğal büyümede meydana getirdiği artışı ifade etmektedir.
Mineral Sömürüsü (\$)	Maden kaynakları stokunun değerinin kalan rezerv ömrüne oranını ifade etmektedir.
Enerji Tüketimi (\$)	Enerji kaynakları stokunun değerinin kalan rezerv ömrüne oranını ifade etmektedir.
Karbondioksit Hasarı (\$)	Fosil enerji kaynakları kullanımından ve çimento üretiminden kaynaklanan karbondioksit emisyonunun zarar maliyetini ifade etmektedir.

**Kaynak:** Dünya Bankası-WDI

**Tablo 5.** Betimleyici İstatistikler

Değişken	Kısaltma	Birim	Gözlem Sayısı	Ort.	Maks.	Min.	Std. S.	Kaynak
Kişi başı reel GSYH	Y	\$	46	8.873	9.540	8.348	0.329	Dünya Bankası, WDI
Kişi başı reel GSYH'nin karesi	Y <sup>2</sup>	\$	46	78.831	91.003	69.687	5.868	Dünya Bankası, WDI (Yazarların Hesaplaması)
Finansal Gelişme	F	%	46	3.075	4.202	2.609	0.424	Dünya Bankası, WDI
Dışa Açıklık	O	%	46	3.441	4.007	2.208	0.512	Dünya Bankası, WDI
Kişi Başına Doğa Üzerindeki Reel Baskı	D	\$	46	3.954	4.968	2.694	0.598	Dünya Bankası, WDI (Yazarların Hesaplaması)
Yenilenebilir Enerji Kaynaklarından Elde Edilen Enerjinin Toplam Enerjiye Oranı	R	%	46	3.500	4.101	2.853	0.307	Dünya Bankası, WDI (Yazarların Hesaplaması)

**Not:** Çalışmada kullanılan tüm değişkenlerin doğal logaritması alınmıştır.

Ayrıca bu çalışmada kullanılan *kişi başı doğa üzerine baskının* hesaplanmasında Aşıcı (2013)'ün çalışması dikkate alınmış ve bu değişken Türkiye için hesaplanmıştır. Bu durumda kişi başı doğa üzerine baskı değişkeninin bileşenleri aşağıdaki gibidir:

$$\begin{aligned} \text{Kişi başına doğa üzerindeki baskı} = & \text{+kişi başına karbondioksit hasarı} \\ & \text{+kişi başına mineral sömürüsü} \\ & \text{+kişi başına enerji tüketimi} \\ & \text{+kişi başına net orman sömürüsü} \end{aligned}$$

Çalışmamızda da kullanılacak olan *kişi başına doğa üzerindeki baskı* için kullanılan değerlerin açıklaması Tablo 4'te gösterilmektedir. Çalışmada kullanılacak değişkenlere ilişkin açıklama, kısaltma, kaynak ve betimleyici istatistikler ise Tablo 5'te yer almaktadır.

#### 4.1.1. Johansen Eş bütünlüşme Yaklaşımı

Johansen Eş bütünlüşme yaklaşımında değişkenler arasında birden fazla eş bütünlüşme ilişkisinin olabileceği ortaya koyulmuştur. Modeldeki tüm değişkenlerin içsel kabul edildiği bu yaklaşıma göre normalleştirme için değişken seçilmesinin gerekli olmadığı varsayılmaktadır (Johansen, 1988).

Johansen Eş bütünlüşme Yaklaşımına göre, modelde ikiden fazla değişken bulunuyorsa birden fazla eş bütünlüştürücü vektör bulunma olasılığı vardır. Başka bir deyişle, model kullanılan değişkenler arasında birden fazla denge bulunabilmektedir (Sevüktekin & Nargeleçekenler, 2010).

Tüm bunlardan hareketle, değişkenler arasındaki eş bütünlüşmenin olup olmadığı Johansen Eş bütünlüşme testi ile test edilmektedir. Johansen testi VAR (Vektör Ardışık-Bağlanımlı Regresyon) analizine dayanmaktadır (Tarı & Yıldırım, 2009).

Johansen yaklaşımında kurulan denklem aşağıdaki gösterilmektedir:

$$Y_t = \sum_{i=1}^p A_i Y_{t-i} - 1 + \beta X_t + U_t \quad (1)$$

Buradaki  $X_t$  ve  $Y_t$  düzey değerlerinin durağan olmadığı durumda, birinci farkları alınıp durağan hale gelen seriler olmalıdır. Denklemin birinci farkı alınıp tekrar düzenlendiğinde aşağıdaki gibi olmaktadır:

$$\Delta Y_t = \pi Y_t - 1 + \sum_{i=1}^{p-1} \tau_i Y_{t-i} - 1 + \beta X_t + \gamma_t \quad (2)$$

Burada  $\pi = \sum_{i=1}^p A_i - I$  ve  $\tau_i = -\sum_{j=i+1}^p A_j$  dir. Ayrıca  $\pi = \alpha\beta$  şeklinde ifade edilmektedir.  $\alpha$  ve  $\beta$ , rankı  $r$  ve boyutu  $k \times r$  olan iki matrisi ifade etmektedir (Göçer, 2013). Bu modelde  $r$ , matrisin rankını ifade ederken;  $\beta$ , uzun dönem eş bütünlüşme katsayıları matrisini ve  $\alpha$  ise hata düzeltme teriminin katsayısını ifade etmektedir (Tarı, 2010).

Genel olarak ifade edilirse, Johansen eş bütünlüşme analizinde matrisin rankına göre  $1 \leq r(n) \leq n-1$  olduğu durumda  $r(\pi) = r$  sonucu ortaya çıkmaktadır (Akpolat & Altıntaş, 2013).

#### 4.1.2. Eş bütünlüşmeye ARDL Sınır Testi Yaklaşımı

Eş bütünlüşme testlerinde serilerin durağanlık özelliklerinin önceden belirlenmesine dair bir takım güçlükler bulunmaktadır. ARDL modeli ise bu önceden belirlenme sorununu çözerek serilerin kısa ve uzun dönemli analiz edilmesini sağlamaktadır (Şahin, 2015).

ARDL sınır testi temelde 3 aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada analizde bulunan değişkenlerin uzun dönem ilişkisi araştırılmaktadır. Bu bahsedilen değişkenler arasında eş bütünlüşme ilişkisi belirlenmesi halinde; ikinci aşamada uzun dönem ve üçüncü aşamada ise kısa dönem elastikiyetleri hesaplanmalıdır (Pamuk & Bektaş, 2014).

Genel olarak ARDL( $p, q$ ) modelinin denklemi aşağıdaki gibidir (Cergibozan, Çevik & Demir, 2017):

$$y_t = \alpha_0 + \alpha_1 t + \sum_{i=1}^p \varphi_i y_{t-i} + \beta' x_t + \sum_{i=0}^{q-1} \beta^{*i} \Delta x_{t-i} + u_t \quad (3)$$

Yukarıdaki denklem polinomal gecikmeli operatörleri  $C(L) = 1 - \gamma_1 L - \gamma_2 L^2 - \dots - \gamma_p L^p$  ve  $B(L) = 1 - \beta_1 L - \beta_2 L^2 - \dots - \beta_q L^q$  olmak üzere tekrar düzenlendiğinde denklemin daha dar şekli aşağıdaki gibi olmaktadır:

$$C(L)y_t = \mu + B(L)x_t + \delta W_t + \varepsilon_t \quad (4)$$

ARDL sınır testi, ARDL modelinin hata düzeltme modelinin EKKY ile tahmin edilmesiyle elde edilmektedir. ARDL(p,q) tekniğine dayalı eş bütünleşme test denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\Delta y_t = \alpha_0 + \alpha_1 t + \pi_1 y_{t-1} + \pi_2 x_{t-1} + \sum_{i=1}^{p-1} \psi_i^2 \Delta y_{t-i} + \sum_{i=0}^q \zeta_i \Delta x_{t-i} + \varepsilon_t \quad (5)$$

Yukarıdaki denklemde  $\Delta$  fark operatörünü gösterirken  $t$  ise trendi ifade etmektedir. Test istatistiği denklemi aşağıda verilmektedir.

$$F_{BDM} = \frac{(SSR_r - SSR_{ur})/r}{SSR_{ur}/(T-k)} \quad (6)$$

Yukarıdaki denklemde; SSR<sub>r</sub> kısıtlı modelin tahmininden elde edilen hata kareler toplamını gösterirken SSR<sub>ur</sub> ise kısıtsız modelin tahmininden elde edilen hata kareler toplamını ifade etmektedir.  $r$  ve  $(T-k)$  serbestlik derecelerini ifade etmek üzere,  $r$  kısıt sayısını,  $T$  toplam gözlem sayısını ve  $k$  ise kısıtsız modelde tahmin edilen parametre sayısını göstermektedir (Cergibozan, Çevik & Demir, 2017).

Hesaplanan F istatistiğinin aldığı değerlere göre aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Karagöl, Erbaykal & Ertuğrul, 2007):

-Elde edilen F istatistik değeri alt değerden küçükse, sıfır hipotezi reddedilmez. Ayrıca bu, eş bütünleşme ilişkisinin olmadığı anlamına gelir.

-Elde edilen F istatistik değeri üst değerden büyükse sıfır hipotezi reddedilir. Ayrıca bu, eş bütünleşme ilişkisinin var olduğu anlamına gelir.

-Elde edilen F istatistik değeri, alt ve üst sınıra eşit olduğu durumda ise kesin bir yorum yapılamaz ve eş bütünleşme ilişkisi için diğer yöntemler kullanılmalıdır.

ARDL modelinin diğer eş bütünleşme modellerine göre birtakım avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Pamuk & Bektaş, 2014):

-ARDL modelinde bulunan değişkenlerin I(0) veya I(1) olduğu farketmeksizin uygulanabilmesidir.

-ARDL modeli, kısıtsız hata düzeltme modeli kullanılması durumunda Engle-Granger modeline göre daha iyi sonuç vermesidir.

-ARDL modeli, gözlem sayısının az olduğu durumlarda kullanılabilmekte ve böyle durumlarda Engle-Granger ve Johansen metotlarına göre daha iyi sonuçlar vermektedir

## 4.2. Ekonometrik Model Sonuçları

Eş bütünleşme testlerine geçilmeden önce, zaman serileri ile değişkenlerin durağanlıkları kontrol edilmiştir. Değişkenlerin durağanlıklarının kontrol edilmesi, Granger & Newbold (1974)'un öne

sürdüğü sahte regresyon probleminden kaçınmak için gereklidir (Sarıkovanlık vd., 2019). Bu çalışmada ise değişkenliklerin durağanlıklarını ölçmek için Phillips-Perron (PP) birim kök testi ve artırılmış Dickey-Fuller (ADF) birim kök testi kullanılmıştır. Buna ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6.** ADF birim kök test sonuçları

Değişken	Seviye		Birinci Fark	
	Sabit	Sabit ve Trend	Sabit	Sabit ve Trend
Y	-0.569	-1.806	-6.322***	-6.380***
Y <sup>2</sup>	-0.752	-1.581	-6.271***	-6.379***
D	-1.289	-2.650	-6.621***	-6.620***
R	-2.405	-2.876	-7.765***	-7.687***
F	-0.050	-0.586	-5.109***	-5.320***
O	-1.953	-2.201	-5.763***	-5.750***

Not: \*\*\*, \*\* ve \* sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 seviyesinde anlamlılığı göstermektedir.

ADF birim kök test sonuçlarına göre, değişkenlerimizin hiçbiri seviyesinde durağan değildir fakat tüm değişkenlerimizin birinci farkı alındığında durağan hale gelmiştir. Birim kök testleri ayrıca çalışmada PP birim kök testi ile de test edilmiştir. PP Birim kök testinin sonuçları ise aşağıdaki gibidir.

**Tablo 7.** PP birim kök test sonuçları

Değişken	Seviye		Birinci Fark	
	Sabit	Sabit ve Trend	Sabit	Sabit ve Trend
Y	-0.603	-1.940	-6.271***	-6.374***
Y <sup>2</sup>	-0.807	-1.703	-6.271***	-6.374***
D	-1.290	-2.676	-6.621***	-6.620***
R	-2.405	-2.829	-8.376***	-8.423***
F	-0.434	-0.686	-5.082***	-5.203***
O	-1.952	-2.201	-5.825***	-5.838***

Not: \*\*\*, \*\* ve \* sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 seviyesinde anlamlılığı göstermektedir.

PP Birim kök testi sonuçlarına göre de, değişkenlerimizin hiçbiri seviyesinde durağan değildir fakat tüm değişkenlerimizin birinci farkı alındığında durağan hale gelmiştir. Başka bir deyişle, değişkenlerimizin tamamı I(1)'dir. Bundan dolayı, bir sonraki aşamada ARDL sınır testi ve Johansen Eş bütünleşme testleri kullanılabilir. Burada ayrıca dikkat edilmesi gereken önemli nokta değişkenler içerisinde I(2) değişkenlerin olmaması gerektiğidir. Çalışmada kullanılan değişkenler için böyle bir sorun olmadığı hem ADF hem de PP birim kök test sonuçlarından anlaşılmaktadır.

ARDL testinin uygulanmasında önemli olan ilk unsur gecikme uzunluklarının belirlenmesidir. Bunun için çalışmamızda Schwarz Bilgi Kriteri kullanılmıştır. Ayrıca çalışmamızda yapılan ARDL sınır testi sonuçları Tablo 8'de verilmektedir.

**Tablo 8.** ARDL eş bütünleşme test sonuçları

ARDL Sınır Testi	Optimal gecikme	F-stat	Kritik değerler %5		Kritik değerler %1	
			I(0)	I(1)	I(0)	I(1)
F(D   Y, Y <sup>2</sup> , R, F, O)	(1, 1, 1, 0, 0, 0)	5.16	2.69	3.83	3.67	5.02

**Not:** I(0) alt kritik değeri ve I(1) üst kritik değeri ifade etmektedir (Pesaran, Shin & Smith, 2001).

Tablo 8'e bakıldığında, D, Y ve Y2 değişkenleri için 1; R, F ve O değişkenleri için ise 0 gecikme uzunluğu çalışmamızda Schwarz Bilgi Kriterine göre uygun bulunmaktadır.

ARDL tahmin sonuçlarına göre, tahmin etmiş olduğumuz modelin F istatistiği kritik değerlerin üzerindedir. Bu durum ise değişkenlerimiz olan çevreye verilen zarar, milli gelir, milli gelirin karesi, yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen enerji miktarı, finansal gelişme ve dışa açıklık arasında uzun dönemde ilişki bulunduğunu ifade etmektedir. Bu uzun dönemli ilişki, çalışma dönemi-miz olan 1972-2015 döneminde %1'de istatistiksel olarak anlamlıdır. Bir sonradaki aşamada, ARDL testinden elde edilen uzun dönemli ilişkinin tutarlılığını test etmek için ayrıca Johansen Eş bütünleşme testi kullanılmaktadır. Buna ilişkin sonuçlar da Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 9.** Johansen eş bütünleşme test sonuçları

	Test İstatistikleri			
	İz		Maksimum Özdeğer	
	Test İstatistiği	5 % C.V.	Test İstatistiği	5 % C.V.
$D_t = f(Y_t, Y 2_t, R_t, F_t, O_t)$				
r = 0	124.1*	95.8	51.9*	40.1
r ≤ 1	72.2*	69.8	27.7	33.9
r ≤ 2	44.5	47.9	17.6	27.6
r ≤ 3	26.9	29.8	15.4	21.1
r ≤ 4	11.5	15.5	11.2	14.3
r ≤ 5	0.3	3.8	0.3	3.8

**Not:** \*, %5 seviyesinde anlamlılığı göstermektedir.

Tablo 9'da yer alan Johansen Eş bütünleşme Test sonuçlarına göre, değişkenler arasında uzun dönemde ilişki olduğu ve değişkenler arasında tek bir tane eş bütünleşme vektörü yer aldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durum hem maksimum özdeğer ve iz istatistiklerinin kritik değerleri aşmasından anlaşılmaktadır. Her iki istatistiğin de kritik değerleri aşması durumu, değişkenler arasında uzun dönemli ilişki olmadığı yönündeki sıfır hipotezinin ret edilmesini ve alternatif olan eş bütünleşme ilişkisi olduğu yönündeki hipotezin kabul edilmesini ifade etmektedir. Buradan hareketle, ARDL eş bütünleşme testinden elde edilen değişkenler arasında uzun dönemde ilişki olduğu sonucu güvenilir ve tutarlı görünmektedir.



Yukarıdaki sonuçlara ulaşılmasının ardından, modelde yer alan değişkenler arasındaki kısa ve uzun dönem dinamikler araştırılmaktadır. ARDL tahmin modelinden elde edilen kısa ve uzun dönem katsayılar Tablo 10'da yer almaktadır.

**Tablo 10.** Kısa ve uzun dönem sonuçlar

Bağımlı Değişken: D	Katsayılar	
Değişkenler	Kısa dönem katsayılar	Uzun dönem katsayılar
Y	12.331 (3.033)***	44.696 (3.504)***
Y <sup>2</sup>	-0.669 (-2.911)***	-2.424 (-3.369)***
R	-0.104 (1.994)*	-0.379 (2.802)***
F	0.096 (1.362)	0.349 (1.976)*
O	0.135 (2.800)**	0.488 (2.490)**
SABİT	-55.051 (-3.060)***	-199.537 (-3.542)***
ECT(-1)	-0.276 (-6.502)***	
Tamısal Testler	p-değeri	
$\chi^2_{SERIAL}$	0.12	
$\chi^2_{WHITE}$	0.42	
$\chi^2_{NORMAL}$	0.76	
$\chi^2_{RESET}$	0.40	

**Not:** \*\*\*, \*\* ve \* sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 seviyesinde anlamlılığı göstermektedir.

Tablo 10'a göre uzun dönemde kişi başı reel GSYH artışı çevreye verilen zararı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Kişi başı reel GSYH'nin katsayısı %1'de anlamlı bulunmuştur. Sonuçlara göre Kişi başı reel GSYH'de meydana gelen %1'lik bir artış kişi başına doğa üzerindeki reel baskıyı kısa dönemde yaklaşık %13, uzun dönemde ise yaklaşık %45 oranında artırmaktadır. Bu durum Türkiye enerji yapısının fosil kaynaklara dayanmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü milli gelirin artması üretimden, üretimin artması ise enerji kullanımından beslenmektedir. Enerji üretiminde fosil kaynaklarının kullanılması durumunda ise çevreye verilen zararın da artması beklenen bir sonuçtur. Ayrıca kişi başı reel GSYH'nin karesi uzun dönemde çevreye verilen zararı %1 anlamlılık düzeyinde negatif yönde etkilemektedir.

Dışa açıklığın artması, çevreye verilen zararı %5 anlam düzeyinde pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca dışa açıklıkta meydana gelen %1'lik artış, çevreye verilen zararı kısa dönemde %0,135; uzun dönemde ise yaklaşık %0.49 oranında artırmaktadır. Çalışmamızda kullanılan dışa açıklık, ithalat ve ihracat toplamının GSYH'ye oranını ifade etmektedir ve  $(X+M)/GSYH$  şeklinde formüle edilmektedir. Türkiye açısından ihracatın artması üretimi arttıracak, fosil kaynaklarla meydana gelen üretim artışı ise çevre üzerindeki baskıyı artacaktır.

Buna ek olarak uzun dönemde finansal gelişme, çevreye verilen zararı %10 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde etkilemektedir. Sonuçlara göre finansal gelişmede meydana gelen %1'lik bir artış kişi başına doğa üzerindeki reel baskıyı kısa dönemde yaklaşık %0,1; uzun dönemde ise yaklaşık %0,35 oranında artırmaktadır. Çünkü finansal gelişmenin sağlanabilmesi için enerji tüketimi gereklidir (Sadorsky, 2011) ve Türkiye'de enerjinin çok büyük bir kısmı fosil kaynaklardan sağlanmaktadır.

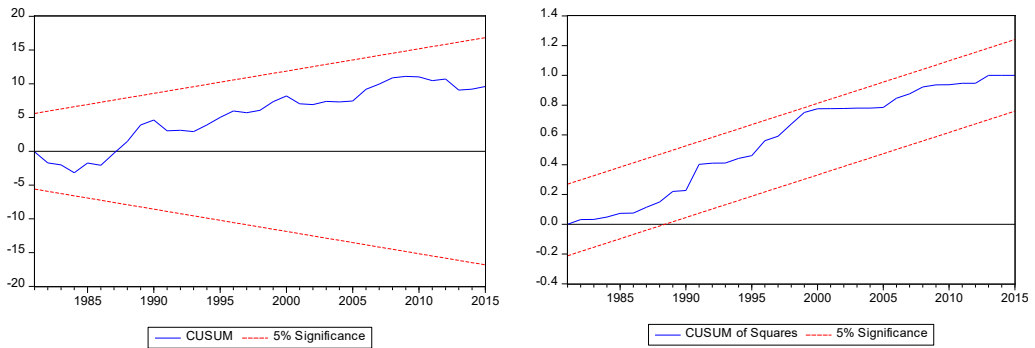
Yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen enerji miktarındaki artış ise %1 anlamlılık düzeyinde çevreye verilen zararı negatif yönde etkilemektedir. Sonuçlara göre yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen enerji miktarındaki artışta meydana gelen %1'lik bir artış kişi başına doğa üzerindeki reel baskıyı kısa dönemde yaklaşık %0,1; uzun dönemde ise yaklaşık %0,38 oranında azaltmaktadır. Çünkü yenilenebilir enerji kaynakları, atık ve kalıntılar bakımından çevre dostu ve yenilenme süresi bakımından sürdürülebilir kaynaklardır. Fosil kaynakların aksine kullanıldıklarında karbon emisyonuna ve çevre kirliliğine neden olamaz. Bu nedenlerden dolayı, enerji üretiminde temiz ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması durumunda çevreye verilen zararın ve doğa üzerindeki reel baskının azalması beklenen sonuçlar arasındadır.

Değişkenler arasındaki uzun dönem ilişkinin varlığı için hata düzeltme terimi olan  $ECT(-1)$ 'in negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olması oldukça önemli bir durumdur. Bizim çalışmamızda da bu değer negatif ve %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre kısa dönemde ortaya çıkan dengesizliklerin yaklaşık %28'i bir sonraki dönemde düzeltilerek uzun dönem dengesine yaklaşmaktadır.

Çalışmadaki tanısal test sonuçlarına bakıldığında çalışmanın otokorelasyon, değişen varyans, normallik, yapısal form gibi sorunlarının olmadığı görülmektedir. Bunlara ek olarak yapılan uzun ve kısa dönem tahminlerin istikrarlılığını test etmek için *CUSUM* ve *CUSUM Square* testleri kullanılmıştır. Ardışık hataların kümülatif toplamını gösteren *CUSUM* testi veri setinde kırılma olup olmadığı hakkında kabaca bilgi vermektedir. Daha ayrıntılı bilgi edinmek için *CUSUM Square* testi uygulanmaktadır. Ardışık hataların kareleri ile hesaplanan *CUSUM Square* testi ile modelin hata grafiği belli bir güven aralığında çizilerek sınırlar belirlenmektedir. Bu sınırlar içerisinde yapısal değişikliklerin olmadığı, sınırların dışına çıktığında ise yapısal değişikliklerin olduğu anlaşılmaktadır.

*CUSUM* ve *CUSUM Square* testlerine göre, tahmin edilen tüm katsayılar %5 anlamlılık düzeyi için belirlenen kritik değerler içerisinde yer almaktadır. Buradan hareketle tahmin edilen parametreler örneklem periyodunda oldukça istikrarlı görünmektedir. Çalışmamızda uygulanan *CUSUM* ve *CUSUM Square* test sonuçları aşağıdaki Grafik 3'te gösterilmektedir.

**Grafik 5.** Cusum ve cusum square sonuçları



Yukarıda ARDL ve Johansen Eş bütünleşme test sonuçlarına yer verildikten sonra bu aşamada varyans ayrıştırması sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

**Tablo 11.** Doğa üzerindeki reel baskının varyans ayrıştırması

Dönemler	D	F	Y	R	Y <sup>2</sup>	O
1	100.0000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
2	97.99679	0.027039	0.851328	0.985146	0.002602	0.137092
3	93.72491	0.056125	3.468190	2.533961	0.014053	0.202756
4	87.63441	0.061304	7.856696	4.235325	0.040101	0.172161
5	80.40166	0.053535	13.31531	5.847238	0.083145	0.299109
6	72.77921	0.064575	18.88242	7.236427	0.141196	0.896176
7	65.39901	0.117786	23.79717	8.356449	0.209390	2.120191
8	58.66898	0.214834	27.69315	9.219869	0.282391	3.920770
9	52.77787	0.340789	30.54035	9.867715	0.356014	6.117263
10	47.75579	0.475478	32.49449	10.34705	0.427696	8.499490

Çevreye verilen zararda meydana gelen değişimlerin birinci dönemde %100'ü kendisi tarafından açıklanmaktadır. Beşinci döneme geldiğimizde yaklaşık %80'i kendisi tarafından açıklanırken %0,05'i finansal gelişmeden, %13'ü milli gelirden, yaklaşık %6'sı yenilenebilir enerjiden, %0,08'i milli gelirin karesinden ve %2'si dışa açıklıktan kaynaklanmaktadır. Onuncu dönemde ise %48'i kendisinden, %0,48'i finansal gelişmeden, %33'ü milli gelirden, %10'u yenilenebilir enerjiden, %0,4'ü milli gelirin karesinden ve %9'u dışa açıklıktan kaynaklanmaktadır.

Uzun dönemde çevreye verilen zarara en fazla sebebiyet veren unsur geçmişten gelen ve kümülatif olarak ilerleyen çevre kirliliğidir. En fazla etkili ikinci unsur ise reel milli gelirdir. Çünkü milli gelirin artması için üretim gerekmemekte ve Türkiye'de üretim ise geleneksel enerji kaynakları ile sağlanmaktadır. Bu durumda geleneksel enerji kaynaklarının kirlletici etkisi, üretim arttıkça çevreye verilen zararın da artmasına neden olmaktadır. Üretimde geleneksel enerji yerine yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması bu problemin bir çözümü olabilir. Finansal gelişme ile doğa üzerindeki reel baskı arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bunun nedeni ise finans piyasalarındaki sermaye fazlasının ya da verilen kredilerin tümünün yatırım ve üretimde kullanılmamasıdır. Atıl kalan fonlar üretimin ve dolayısıyla büyümenin artmasını sağlamamaktadır. Buradan hareketle çevreye verilen zarar da çok fazla artmamaktadır. Uzun dönemde çevreye verilen zararda meydana gelen değişimlerin %10'u yenilenebilir enerji ile açıklanmaktadır. Bu oranın düşük olmasının arkasında yenilenebilir enerji kullanımının düşüklüğünün yattığı düşünülmektedir. Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının artması ve yenilenebilir enerjinin yaygınlaşması durumunda bu oranın artacağı ve çevreye verilen zararın azalacağı öngörülmektedir.

**Tablo 12.** Finansal gelişmenin varyans ayrıştırması

Dönemler	D	F	Y	R	Y <sup>2</sup>	O
1	2.065436	56.89612	24.30994	8.464754	3.488271	4.775478
2	3.770205	55.30401	18.92433	13.58909	3.278598	5.133766
3	5.006239	53.11997	16.24954	17.56318	3.101400	4.959667
4	5.774185	50.98968	15.07822	20.55958	2.949072	4.649262
5	6.178419	49.03531	14.80742	22.80327	2.807625	4.367953
6	6.332175	47.24910	15.10662	24.47156	2.668803	4.171739
7	6.329435	45.60124	15.76425	25.69737	2.529876	4.077834
8	6.238896	44.06544	16.62955	26.58176	2.391455	4.092895
9	6.106618	42.62250	17.59275	27.20275	2.255628	4.219758
10	5.961459	41.25892	18.57710	27.62093	2.124770	4.456822

Finansal gelişmede meydana gelen değişimlerin birinci dönemde %57'si kendisi tarafından, %2'si çevreye verilen zarardan, %24'ü milli gelirden, %8'i yenilenebilir enerjiden, %3'ü milli gelirin karesinden ve %5'i dışa açıklıktan kaynaklanmaktadır. Beşinci döneme geldiğimizde %49'u kendisi tarafından açıklanırken %6'sı çevreye verilen zarardan, %15'i milli gelirden, %23'ü yenilenebilir enerjiden, %3'ü milli gelirin karesinden ve %4'ü dışa açıklıktan kaynaklanmaktadır. Onuncu dönemde ise %41'i kendisinden, %6'sı çevreye verilen zarardan, %19'u milli gelirden, %28'i yenilenebilir enerjiden, %2'si milli gelirin karesinden ve %5'i dışa açıklıktan kaynaklanmaktadır.

**Tablo 13.** Kişi başı reel GSYH'nın varyans ayrıştırması

Dönemler	D	F	Y	R	Y <sup>2</sup>	O
1	11.88192	0.000000	88.11808	0.000000	0.000000	0.000000
2	11.52876	0.601623	82.36730	2.623270	0.011143	2.867902
3	10.52468	1.324418	75.20669	5.913519	0.033918	6.996769
4	9.457599	1.893022	68.89573	8.638976	0.064260	11.05041
5	8.528668	2.276386	63.82655	10.61850	0.099371	14.65052
6	7.774110	2.509690	59.83136	11.98114	0.137528	17.76617
7	7.177231	2.633630	56.66157	12.89335	0.177640	20.45658
8	6.709549	2.680710	54.10927	13.49028	0.218982	22.79120
9	6.343723	2.674689	52.02113	13.86916	0.261054	24.83024
10	6.056791	2.632594	50.28746	14.09705	0.303504	26.62260

Kişi başı reel GSYH'de meydana gelen değişimlerin birinci dönemde %88'i kendisi tarafından ve %12'si çevreye verilen zarardan kaynaklanmaktadır. Beşinci döneme geldiğimizde yaklaşık %64'ü kendisi tarafından açıklanırken %9'u çevreye verilen zarardan, %3'ü finansal gelişmeden, %11'i yenilenebilir enerjiden, %0,1'i milli gelirin karesinden ve %15'i dışa açıklıktan kaynaklanmaktadır. Onuncu dönemde ise yaklaşık %50'si kendisinden, %6'sı çevreye verilen zarardan, %3'ü finansal gelişmeden, %14'ü yenilenebilir enerjiden, %0,3'ü milli gelirin karesinden ve %27'si dışa açıklıktan kaynaklanmaktadır.

Onuncu dönemde reel GSYH'nin yarısı kendisi ile açıklanmaktadır. Başka bir deyişle önceki dönemlerde yapılan yatırımlar, uzun dönemde GSYH'nin yarısını oluşturmaktadır. Türkiye'de üretimin

geleneksel enerji kaynakları ile yapılmasından dolayı çevre kirliliği ve reel GSYH arasında bir ilişki bulunmaktadır ve bu ilişki uzun dönemde %6 oranındadır.

Onuncu dönemde reel GSYH'deki değişikliklerin yaklaşık %3'ünün finansal gelişme ile açıklanması, tasarrufların ve verilen kredilerin çok az bir kısmının yatırımlara aktarılmasından kaynaklanmaktadır. Kredilerin yatırıma dönüşme oranı artarsa reel milli gelirin de artması beklenmektedir.

Diğer taraftan onuncu dönemde reel GSYH'nin %14'ü yenilenebilir enerji ile açıklanmaktadır. Yenilenebilir enerji kullanımının ekonomik büyümeyi arttırması sonucu çalışmamızın öngörülerinden birisini oluşturmaktadır. Bu sonuca göre de yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması reel GSYH'yi yani ekonomik büyümeyi arttırmaktadır. Bu oranın %14 düzeyinde kalması ise yenilenebilir enerji kullanım oranlarının düşük kalmasından kaynaklanmaktadır. Yenilenebilir enerji kaynaklarından yararlanma oranlarının artması ve özellikle kullanılan teknolojinin ülke içinde üretilmeye başlanması ile bu oran oldukça yüksek seviyelere ulaşabilecektir.

Dışa açıklığın GSYH'de meydana gelen değişimi açıklamada ikinci sırada önem taşıyan değişken olduğu görülmektedir. Bu durum, Türkiye ekonomisi açısından oldukça beklenir bir durumdur. Çünkü Türkiye ekonomisinin büyümesi büyük ölçüde dış ticarete bağlıdır. Hatta birçok ihracat ürününün üretilebilmesi için ithalat yapılması gerekmektedir ve bu ithalat kalemlerinin en önemlisi enerjidir. Bu sebeple çalışmada dışa açıklık tanımı olarak yer alan ihracat ve ithalat toplamının GSYH'ye oranının ekonomik büyüme üzerine etkisi olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 14.** Yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen enerjinin varyans ayrıştırması

Dönemler	D	F	Y	R	Y <sup>2</sup>	O
1	0.003048	0.000000	8.155236	91.74558	0.096139	0.000000
2	2.742197	0.714579	6.588772	89.20534	0.214270	0.534839
3	6.976135	1.347565	9.117248	81.63867	0.359356	0.561027
4	10.44682	1.588327	12.54940	74.29016	0.508567	0.616728
5	12.48700	1.594725	15.18941	68.72499	0.651100	1.352775
6	13.34078	1.530280	16.75916	64.77043	0.782039	2.817311
7	13.46854	1.466219	17.51277	61.95901	0.899117	4.694343
8	13.26182	1.417647	17.77587	59.92267	1.002014	6.619972
9	12.97051	1.381793	17.79409	58.41911	1.091812	8.342688
10	12.71796	1.355495	17.71500	57.29055	1.170293	9.750712

Yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen enerjide meydana gelen değişimlerin birinci dönemde yaklaşık %92'si kendisi tarafından, çok az bir kısmı çevreye verilen zarardan ve yaklaşık %8'i milli gelirden, %0,1'i milli gelirin karesinden kaynaklanmaktadır. Beşinci döneme geldiğimizde yaklaşık %69'u kendisi tarafından, %12'si çevreye verilen zarardan, %2'si finansal gelişmeden, %15'i milli gelirden, %0,6'sı milli gelirin karesinden ve %1,4'ü dışa açıklıktan kaynaklanmaktadır. Onuncu dönemde ise %57'si kendisi tarafından, %13'ü çevreye verilen zarardan, %1,4'ü finansal gelişmeden, %18'i milli gelirden, %1,2'si milli gelirin karesinde ve %10'u dışa açıklıktan kaynaklanmaktadır.

**Tablo 15.** Kişi başı reel GSYH'nin karesinin varyans ayrıştırması

Dönemler	D	F	Y	R	Y <sup>2</sup>	O
1	12.40016	0.000000	87.54910	0.000000	0.050736	0.000000
2	12.16976	0.577205	82.12303	2.385047	0.094242	2.650716
3	11.28729	1.283765	75.40272	5.406692	0.142286	6.477249
4	10.31151	1.853980	69.44792	7.947125	0.192068	10.24739
5	9.445009	2.251265	64.63554	9.824481	0.242575	13.60113
6	8.732755	2.504641	60.82494	11.14252	0.293376	16.50177
7	8.165657	2.650875	57.79268	12.04570	0.344216	19.00087
8	7.720343	2.720300	55.34767	12.65435	0.394908	21.16243
9	7.372602	2.735513	53.34681	13.05648	0.445310	23.04329
10	7.101299	2.712918	51.68666	13.31361	0.495310	24.69020

Kişi başı reel GSYH'nin karesinde meydana gelen değişimlerin birinci dönemde %0.05'i kendisi tarafından, %12'si çevreye verilen zarardan, %88'i milli gelirden ve çok az bir kısmı milli gelirin karesinden kaynaklanmaktadır. Beşinci döneme geldiğimizde %65'i kendisi tarafından, %9'u çevreye verilen zarardan, %2'si finansal gelişmelerden, %65'i milli gelirden, %10'u yenilenebilir enerji kaynaklarından, %0,2'si milli gelirin karesinden ve %14'ü dışa açıklıktan kaynaklanmaktadır. Onuncu dönemde ise %0,5'i kendisi tarafından, %7'si çevreye verilen zarardan, %3'ü finansal gelişmelerden, %52'si milli gelirden ve %13'ü yenilenebilir enerji kaynaklarından, %0,5'i milli gelirin karesinden ve %25'i dışa açıklıktan kaynaklanmaktadır.

**Tablo 16.** Dışa açıklık değişkeninin varyans ayrıştırması

Dönemler	D	F	Y	R	Y <sup>2</sup>	O
1	3.385698	0.000000	0.826790	0.809114	3.852693	91.12571
2	2.288339	0.221441	0.545960	0.498610	4.234343	92.21131
3	1.805441	0.751292	0.435982	0.440686	4.581543	91.98506
4	1.716648	1.576441	0.428149	0.543833	4.890257	90.84467
5	1.823083	2.642670	0.458763	0.751461	5.158735	89.16529
6	1.986605	3.868869	0.489392	1.024260	5.387748	87.24313
7	2.132222	5.167045	0.505646	1.332881	5.580184	85.28202
8	2.231933	6.459339	0.507599	1.655211	5.740262	83.40566
9	2.284825	7.687615	0.500642	1.975246	5.872690	81.67898
10	2.301424	8.815634	0.490082	2.282258	5.982017	80.12858

Dışa açıklıkta meydana gelen değişimlerin birinci dönemde %91'i kendisi tarafından, %3'ü çevreye verilen zarardan, %0,8'i milli gelirden ve %0,8'i yenilenebilir enerjiden, %4'ü milli gelirin karesinden kaynaklanmaktadır. Beşinci döneme geldiğimizde %89'u kendisi tarafından, %2'si çevreye verilen zarardan, %3'ü finansal gelişmelerden, %0,5'i milli gelirden, %0,8'i yenilenebilir enerji kaynaklarından ve %5'i milli gelirin karesinden kaynaklanmaktadır. Onuncu dönemde ise %80'i kendisi tarafından, %2'si çevreye verilen zarardan, %9'u finansal gelişmelerden, %49'u milli gelirden, %2'si yenilenebilir enerji kaynaklarından ve %0,6'sı milli gelirin karesinden kaynaklanmaktadır.

Yenilenebilir enerji kaynakları maliyet açısından termik santrallerle rekabet edebilecek düzeye gelmiştir. Buna karşın çevreye ve insana verdiği zararlar bakımından da fosil enerji kaynaklarına göre oldukça avantajlı bir durumdadır. Bu noktada, dünya üzerinde sınırlı miktarda bulunan ve dünya geneline eşit olarak dağılmayan fosil enerji kaynaklarına yönelmek yerine, dünya geneline daha adil ve eşit dağılan, kullanıldıkça kendini yenileyen yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmek daha akılcı bir davranış olacaktır. Ancak, yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanacak ülkeler kurulum teknolojileri bakımından yetersiz ise gerekli olan teknolojiyi ithal etmek zorunda kalacaktır. Böyle bir durumda ise ithalat kaleminin içeriği değişmiş ama dışa bağımlılık değişmemiş olacaktır. Bu bağlamda yenilenebilir enerji kaynaklarından optimum seviyede yararlanabilmek için Türkiye'nin gerek duyduğu teknolojiyi ithal etmemesi ve gerekli teknolojik altyapıyı geliştirmesi gerekmektedir.

Türkiye sürdürülebilir ve yüksek büyümeyi amaçlayan gelişmekte olan bir ülkedir. Türkiye'nin bu amaçları yerine getirebilmesi için üretimini ve ihracatını artırması gerekmektedir. Bunları yapabilmesi için gerekli olan en önemli girdilerden biri enerjidir. Ama Türkiye enerjisi ithal eden ve enerjide dışa bağımlı bir ülke konumundadır. Bu durumda Türkiye'nin enerji tüketimini artırması, enerjide dışa bağımlılığı da artıracaktır. Görüldüğü gibi Türkiye'nin önündeki en büyük engellerden biri, enerji ithalat oranları ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ithalat giderleridir.

Türkiye'nin enerji kullanımında ithal enerjinin payı 1960'ta %12 seviyesinden 1980'de %45'e, 2000'de %60'a ve 2015'te %75'e kadar yükselmiştir. Bu durumun en önemli sebebi enerji üretiminin fosil kaynaklara dayanmasıdır. Çünkü Türkiye, yenilenebilir enerji kaynakları bakımından zengin olduğu kadar fosil enerji kaynakları bakımından fakir bir ülkedir. Türkiye'nin enerji üretiminde yenilenebilir enerji kaynakları payının artırılması ve bunun için yatırım ve teşviklerin yapılması, enerjide dışa bağımlılığın azaltılmasında etkili ve mantıklı bir yoldur. Ancak Türkiye'de uygulanan plansız ve/veya yanlış politikalar ve teknolojik yetersizlikler buna engel olmaktadır.

Enerji arz güvenliğinin sağlanması, enerjide dışa bağımlılığın azaltılması ve cari açığın azaltılması için yerli, milli, güvenli ve ucuz yenilenebilir kaynaklarının iyi ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca Türkiye'nin enerji arz güvenliği endeksinin objektif olarak, sayısal yöntemlerle en güvenilir biçimde değerlendirilmesi, Türkiye'nin enerji politikalarının doğru bir biçimde belirlenmesinde oldukça önemlidir. Bu bağlamda Türkiye, güncel bir enerji arz güvenliği endeksi oluşturmalı ve meydana gelen değişimleri sürekli takip etmelidir. Ayrıca ciddi bir biçimde enerji arz güvenliği tahminleri yapılmalı ve olası muhtemel şoklara karşı önceden önlem alınmalıdır.

Yenilenebilir enerji kaynakları genel itibarıyla çevreye uyumlu, temiz ve risksiz kaynaklardır. Ancak güneş enerji sistemlerinin çok yer kapladığı, rüzgâr tribünlerinin göç yollarını olumsuz etkilediği, jeotermal enerjinin kirleticilik su bıraktığı, biyokütle enerji santrallerinde gaz sıkışması sonucunda patlamalar görüldüğü gibi nedenlerden dolayı karşı çıkanlar olmaktadır. Bu sorunların hepsi gerekli önlemler alınması durumunda problem olmaktan çıkarılabilir. Örneğin, güneş enerji santrallerinin verimli arazilere değil de kurak ve atıl bulunan arazilere kurulması, rüzgâr tribünleri kurulduğunda göç yollarının göz önünde bulundurulup göç yollarının haricindeki güzergâhlara kurulması,



jeotermal enerjinin atık sularının tekrar yer altına gönderilmesi, biyokütle enerji santrallerinde ise gaz sıkışmalarını önleyici tedbirler alınarak olası patlamaların önüne geçilmesi gibi önlemlerle yenilenebilir enerji kaynaklarının dezavantajları ortadan kaldırılabilir.

Ayrıca yenilenebilir enerji kaynakları doğaya sıkı sıkıya bağlı olduğundan; enerji üretimi de doğal olaylardan oldukça fazla etkilenmektedir. Örneğin, rüzgârın yavaşlaması, iklim değişiklikleri sonucunda bulutlu gün sayısının artması veya akarsu rejimlerinin değişmesi gibi durumlar, yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilecek elektrik miktarını etkileyecektir. Bu durumda 3 farklı strateji izlenebilir: Yenilenebilir enerji kaynakları geleneksel kaynaklarla birlikte kullanılabilir, elektrik üretiminde kullanılan yenilenebilir enerji kaynakları çeşitlendirilebilir veya elde edilen elektriğin depolanmasına yönelik teknoloji geliştirilebilir. Bu stratejilerin izlenmesi durumunda yenilenebilir enerji kaynakları kullanmanın bir dezavantajı olan doğa olaylarından etkilenmenin sonuçları azaltılabilmekte hatta sıfır düzeyine indirilebilmektedir.

## 5. Sonuç

Dünya nüfusundaki artışa paralel olarak mal ve hizmetlerin üretim ve tüketimi de artmıştır. Buna bağlı olarak enerji ihtiyacında da bir artış gözlemlenmektedir. Küreselleşmiş bir dünyada, ülkelerin, kendi vatandaşlarına ve diğer ülkelerin vatandaşlarına yeterli üretimi sağlayabilmesi için yeni enerji kaynaklarına yönelmesi veya mevcut kaynaklarından daha fazla enerji üretmesi gerekmektedir. Buradan hareketle günümüz modern ve endüstrileşmiş ülkeler için enerji oldukça önemli bir girdidir. Bu noktada, dünya üzerinde sınırlı miktarda bulunan ve dünya geneline eşit olarak dağılmayan fosil enerji kaynaklarına yönelmek yerine, dünya geneline daha adil ve eşit dağılan, kullanıldıkça kendini yenileyen yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmek daha akılcı bir davranış olacaktır.

Bu çalışmada, Türkiye’de tüketilen enerjinin yenilenebilir kaynaklarla üretilmesinin ekonomiye ve çevreye etkileri incelenmektedir. Bunun için 1972-2015 dönemi yıllık verileri kullanılarak Türkiye ekonomisi için kişi başına doğa üzerindeki reel baskı, kişi başı reel GSYH, kişi başı reel GSYH’nin karesi, finansal gelişme, yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen enerjinin toplam enerjiye oranı ve dışa açıklık değişkenleri arasındaki kısa ve uzun dönem dinamikleri analiz edilmektedir. Ayrıca kişi başına doğa üzerindeki reel baskının hesaplanmasında kişi başına karbondioksit hasarı, kişi başına mineral sömürüsü, kişi başına enerji tüketimi ve kişi başına net orman sömürüsü değişkenleri kullanılmaktadır. Bu amaçları gerçekleştirmek için çalışmada yöntem olarak Johansen ve ARDL eş bütünleşme testlerinin yanı sıra varyans ayrıştırma analizi kullanılmıştır.

Çalışmadan elde edilen temel sonuçlara göre, kişi başına doğa üzerindeki reel baskı, kişi başı reel GSYH, kişi başı reel GSYH’nin karesi, finansal gelişme, dışa açıklık ve yenilenebilir enerji arasında uzun dönemli ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Başka bir deyişle bu değişkenler uzun dönemde beraber hareket etmekte yani aralarında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Değişkenler arasında eş bütünleşmenin olduğu hem Johansen hem de ARDL eş bütünleşme testleri ile ortaya koyulmuştur.

Elde edilen sonuçlara göre reel GSYH, finansal gelişme ve dışa açıklığın artması çevreye verilen zararı arttırmırken; reel GSYH'nin karesi ve yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilen enerjinin toplam enerji içindeki payının artması ise çevreye verilen zararı azaltmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye'nin istikrarlı büyüme oranlarına ulaşması ve çevreye verilen zararı minimize etmesi için yenilenebilir enerji kaynaklarını daha iyi değerlendirmesi gerekmektedir.

Johansen ve ARDL eş bütünleşme testlerinin yanı sıra yapılan varyans ayrıştırma analizi, doğa üzerindeki reel baskıya en fazla sebebiyet veren değişkenin kişi başı reel GSYH olduğunu göstermektedir. Kişi başı reel GSYH'nin aksine yenilenebilir enerji, doğa üzerindeki reel baskının azaltılmasında önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer vurgulanması gereken nokta ise yenilenebilir enerji kaynaklarının reel GSYH üzerindeki etkisidir. Uzun dönemde kişi başı reel GSYH'deki değişimlerin %14'ü yenilenebilir enerji ile açıklanmaktadır. Elbette ki yenilenebilir enerjinin reel GSYH'ye şu an ki katkısı düşük olabilir. Ancak Türkiye gibi cari açığının büyük bir bölümü enerji ithalatından kaynaklanan ülkelerde, kendi enerjisini üretecek imkâna sahip olması ve dolayısıyla enerji ithalatının önüne geçmesi ile birlikte ekonomi üzerindeki katkısının daha da büyük olacağı düşünülmektedir. Ayrıca Türkiye'nin yenilenebilir enerjiden faydalanarak kendi enerjisini üretebilecek düzeye gelmesinin dışardan gelen krizler veya dış şokların ekonomiye verdiği zararın büyük ölçüde azalacağı düşünülmektedir. Ancak, Türkiye'nin yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelirken gerekli teknolojiyi ithal etmesi ithalat kaleminin içeriği değiştirmiş ama dışa bağıllığı değiştirmemiş olacaktır. Bu bağlamda yenilenebilir enerji kaynaklarından optimum seviyede yararlanabilmek için Türkiye'nin gerek duyduğu teknolojiyi ithal etmemesi ve gerekli teknolojik altyapıyı geliştirmesi gerekmektedir. Bu bakımdan Türkiye'nin verimi yüksek yenilenebilir enerji kaynaklarına ve teknolojisine uzun dönemli yatırımlar yapması oldukça önemli ve yerinde bir karar olacaktır. Yatırımların artırılması için gerekli olan teşvikler sağlanmalı ve yatırımları zorlaştırıcı prosedürler kaldırılmalıdır.

## Kaynaklar

- Akay, E. Ç., Abdieva, R. & Oskonbaeva, Z. (2015). Yenilenebilir enerji tüketimi, iktisadi büyüme ve karbondioksit emisyonu arasındaki nedensel ilişki: Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkeleri örneği. *International Conference on Eurasian Economies-Session 4D: Çevre ve Enerji*. 628-636.
- Akpolat, A. G. & Altıntaş, N. (2013). Enerji tüketimi ile reel GSYH arasındaki eşbütünleşme ve nedensellik ilişkisi: 1961-2010 dönemi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. 8(2). 115-127.
- Al-Mulali, U., Fereidouni, H. G., Lee, J. Y. & Sab, C. N. B. C. (2013). Examining the bi-directional long run relationship between renewable energy consumption and GDP growth. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 22(1). 209-222.
- Alper, F. Ö. (2018). Yenilenebilir enerji ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki: 1990-2017 Türkiye örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*. 8(2). 223-242.
- Amri, F. (2017). Intercourse across economic growth, trade and renewable energy consumption in developing and developed countries. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 69(1). 527-534.

- Apergis, N. & Payne, J. E. (2012). Renewable and non-renewable energy consumption-growth nexus: Evidence from a panel error correction model. *Energy Economics*. 34(3). 733-738.
- Aşıcı, A. A. (2013). Economic growth and its impact on environment: A panel data analysis. *Ecological Indicators*. 24(1). 324-333.
- Bakirtaş, İ. & Çetin, M. (2016). Yenilenebilir enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasındaki ilişki: G-20 ülkeleri. *Sosyoekonomi*. 24(28). 131-146.
- Bayrak, M. & Esen, Ö. (2014). Türkiye'nin enerji açığı sorunu ve çözümüne yönelik arayışlar. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*. 28(3). 139-158.
- Bhattacharya, M., Paramati, S. R., Ozturk, I., & Bhattacharya, S. (2016). The effect of renewable energy consumption on economic growth: Evidence from top 38 countries. *Applied Energy*. 162(1). 733-741.
- Biyokütle Enerjisi Potansiyeli Atlası (BEPA). (2017). <https://bepa.enerji.gov.tr/> adresinden alındı.
- Bölük, G. & Mert, M. (2015). The renewable energy, growth and environmental Kuznets curve in Turkey: An ARDL approach. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 52(2). 587-595.
- Cergibozan, R., Cevik, E. & Demir, C. (2017). Wagner Kanunu'nun Türkiye ekonomisi için sinanması: Çeşitli zaman serisi bulguları/Testing the Wagner's Law for Turkish economy: Some findings from time series data. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. 54(625). 75-89.
- Chien, T. & Hu, J. L. (2008). Renewable energy: An efficient mechanism to improve GDP. *Energy policy*. 36(8). 3045-3052.
- Çağlar, A. E. & Mert, M. (2017). Türkiye'de çevresel Kuznets Hipotezi ve yenilenebilir enerji tüketiminin karbon salımı üzerine etkisi: Yapısal kırılmalı eşbütünlük yaklaşımı. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 24(1). 21-38.
- Çetin, M. & Sezen, S. (2018). Türkiye'de yenilenebilir ve yenilenemeyen enerji tüketimi, ekonomik büyüme ve karbondioksit salınımı arasındaki ilişki: Bir svar (yapısal var) analizi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 16(1). 136-157.
- Çınar, S. & Yılmaz, M. (2015). Yenilenebilir enerji kaynaklarının belirleyicileri ve ekonomik büyüme ilişkisi: Gelişmekte olan ülkeler örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 30(1). 55-78.
- Çoban, O. & Şahbaz Kılınc, N. (2015). Yenilenebilir enerji tüketimi karbon ve emisyonu ilişkisi: TR örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(38). 195-208.
- Destek, M. A. & Aslan, A. (2017). Renewable and non-renewable energy consumption and economic growth in emerging economies: Evidence from bootstrap panel causality. *Renewable Energy*. 111(2). 757-763.
- Destek, M. A. (2016). Renewable energy consumption and economic growth in newly industrialized countries: Evidence from asymmetric causality test. *Renewable Energy*. 95(1). 478-484.
- Dogan, E. (2016). Analyzing the linkage between renewable and non-renewable energy consumption and economic growth by considering structural break in time-series data. *Renewable Energy*. 99(2). 1126-1136.
- Durğun, B. & Durğun, F. (2018). Yenilenebilir enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasında nedensellik ilişkisi: Türkiye örneği. *International Review of Economics and Management*. 6(1). 1-27.
- Dünya Bankası, World Development Indicators. (2018). <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> adresinden alındı.
- Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (ETKB). (2018). <https://www.enerji.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/Hidrolik> adresinden alındı.

- Eniş, A. (2003). TMMOB Türkiye VI. enerji sempozyumu bildiriler kitabı. kısım 08, 2015 tarihinde enerji politikaları ile yerli, yeni ve yenilenebilir enerji kaynakları.[http://www.emo.org.tr/ekler/f8a184787819e14\\_ek.pdf](http://www.emo.org.tr/ekler/f8a184787819e14_ek.pdf)
- Erdoğan, S., Dücan, E., Şentürk, M. & Şentürk, A. (2018). Türkiye’de yenilenebilir enerji üretimi ve ekonomik büyüme ilişkisi üzerine ampirik bulgular. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11(2). 233-246.
- Farhani, S. (2013). Renewable energy consumption, economic growth and CO2 emissions: Evidence from selected MENA countries. *Energy Economics Letters*. 1(2). 24-41.
- Göçer, İ. (2013). Türkiye’de cari açığın nedenleri, finansman kalitesi ve sürdürülebilirliği: Ekonometrik bir analiz. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 8(1). 213-242.
- Granger, C. W., Newbold, P., & Econom, J. (1974). Spurious regressions in econometrics. *Baltagi, Badi H. A Companion of Theoretical Econometrics*, 12(3). 557-561.
- İnglesi-Lotz, R. (2016). The impact of renewable energy consumption to economic growth: A panel data application. *Energy Economics*. 53(3). 58-63.
- International Energy Agency (IEA). (2016). Energy policies of IEA countries–Turkey 2016 review. <https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/EnergyPoliciesofIEACountriesTurkey.Pdf>
- Isik, C., Dogru, T. & Turk, E. S. (2018). A nexus of linear and non-linear relationships between tourism demand, renewable energy consumption, and economic growth: Theory and evidence. *International Journal of Tourism Research*. 20(1). 38-49.
- Ito, K. (2017). CO2 emissions, renewable and non-renewable energy consumption, and economic growth: Evidence from panel data for developing countries. *International Economics*. 151(1). 1-6.
- Johansen, S. (1988). Statistical analysis of cointegration vectors. *Journal of economic dynamics and control*. 12(2-3). 231-254.
- Kahia, M., Aïssa, M. S. B. & Lanouar, C. (2017). Renewable and non-renewable energy use-economic growth nexus: The case of MENA net oil importing countries. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 71(2). 127-140.
- Karagöl, E., Erbaykal, E. & Ertuğrul, H. M. (2007). Türkiye’de ekonomik büyüme ile elektrik tüketimi ilişkisi: Sınır testi yaklaşımı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(1). 72-80.
- Karakaş, E. & İzgi, B. B. (2018). Yenilenebilir enerji kaynakları ve ekonomik büyüme ilişkisinin ampirik analizi: OECD örneği. *Kent Akademisi*. 11(1). 99-107.
- Kelecioğlu, M. A. (2011). Türkiye’de yenilenebilir enerji yatırımlarının finansmanı, sorunlar ve çözüm önerileri. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kesbiç, C. Y. & Er, A. S. (2017). Yenilenebilir enerji tüketimi ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki: AB ülkeleri ve Türkiye için bir panel veri analizi. *İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi*. 4(2). 135-154.
- Kılıç, R. & Aslan, V. (2017). Yenilenebilen ve yenilenemeyen enerjinin iktisadi büyüme üzerindeki etkisi: 28 OECD ülkesi üzerine ampirik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi üniversitesi İİBF dergisi*. 12(1). 1-12.
- Koçak, E. & Şarkgüneşi, A. (2017). The renewable energy and economic growth nexus in Black Sea and Balkan countries. *Energy Policy*. 100(2). 51-57.
- Malkoç, Y. (2007). Türkiye elektrik enerjisi ihtiyacının karşılanmasında rüzgar enerjisinin yeri. *EİE İdaresi Genel Müdürlüğü*. (3). 45-50.
- Ocal, O. & Aslan, A. (2013). Renewable energy consumption–economic growth nexus in Turkey. *Renewable and sustainable energy reviews*. 28(1). 494-499.

- Ozcan, B. & Ozturk, I. (2019). Renewable energy consumption-economic growth nexus in emerging countries: A bootstrap panel causality test. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 104(1). 30-37.
- Özşahin, Ş., Mucuk, M. & Gerçekler, M. (2016). Yenilenebilir enerji ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki: BRICS-T ülkeleri üzerine panel ARDL analizi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 4(4). 111-130.
- Pamuk, M. & Bektaş, H. (2014). Türkiye'de eğitim harcamaları ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki: ARDL sınır testi yaklaşımı. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(2). 77-90.
- Pesaran, M. H., Shin, Y. & Smith, R. J. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of applied econometrics*. 16(3). 289-326.
- Sadorsky, P. (2009). Renewable energy consumption and income in emerging economies. *Energy policy*. 37(10). 4021-4028.
- Sadorsky, P. (2011). Financial development and energy consumption in Central and Eastern European frontier economies. *Energy policy*. 39(2). 999-1006.
- Salim, R. A., Hassan, K. & Shafiei, S. (2014). Renewable and non-renewable energy consumption and economic activities: Further evidence from OECD countries. *Energy Economics*. 44(2). 350-360.
- Sarıkovanlık, V., Koy, A., Akkaya, M., Yıldırım, H.H. & Kantar, L. (2019). *Finans Biliminde Ekonometri Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sevüktekin, M., & Nargeleşkenler, M. (2010). *Ekonometrik Zaman Serileri Analizi Eviews Uygulamalı* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, D. (2015). Türkiye'de doğrudan yabancı sermaye yatırımları ve ekonomik büyüme ilişkisi: ARDL sınır testi yaklaşımı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(19). 159-172.
- Şimşek, T. & Yiğit, E. (2017). BRIC ülkelerinde yenilenebilir enerji tüketimi, petrol fiyatları, CO2 emisyonu, kentleşme ve ekonomik büyüme üzerine nedensellik analizi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 12(3). 117-136.
- Tarı, R. & Yıldırım, D. Ç. (2009). Döviz kuru belirsizliğinin ihracata etkisi: Türkiye için bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(2). 95-105.
- Tari, R. (2010). *Ekonometri*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Tiwari, A. K. (2011). Comparative performance of renewable and nonrenewable energy source on economic growth and CO2 emissions of Europe and Eurasian countries: A PVAR approach. *Economics Bulletin*. 31(3). 2356-2372.
- Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB) (2018). Türkiye'nin enerji görünümü 2018. *Oda Raporu*. [https://www.mmo.org.tr/sites/default/files/EnerjiGorunumu2018\\_1.pdf](https://www.mmo.org.tr/sites/default/files/EnerjiGorunumu2018_1.pdf)
- Türkiye Elektrik İletim A. Ş. (TEİAŞ). (2018). <https://www.teias.gov.tr/tr-TR/turkiye-elektrik-uretim-iletim-istatistikleri> adresinden alındı.
- Türkiye Rüzgar Enerjisi Birliği (TUREB). (2018). Türkiye rüzgar enerjisi istatistik raporu. [http://www.tureb.com.tr/files/tureb\\_sayfa/duyurular/2018/03/turkiye\\_ruzgar\\_enerjisi\\_istatistik\\_raporu\\_ocak\\_2018.pdf](http://www.tureb.com.tr/files/tureb_sayfa/duyurular/2018/03/turkiye_ruzgar_enerjisi_istatistik_raporu_ocak_2018.pdf).
- Yıldırım, H. H. (2016). Türkiye'de yenilenebilir enerji projelerinin finansman yöntemleri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(36). 725-746.

## EKLER

**Tablo E1.** Türkiye'nin de içinde bulunduğu ampirik çalışmalar

Yazar (Yıl)	Örneklem (Dönem)	Yöntem	Sonuç
Chien & Hu (2008)	116 Ülke (2003)	Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM)	Yenilenebilir enerji tüketiminin ekonomik büyüme üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Sadorsky (2009)	Gelişmekte Olan 18 Ülke (1994– 2003)	Pedroni Panel Eş Bütünleşme Testi	Yenilenebilir enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasında kısa dönemde ilişki bulunamazken uzun dönemde çift taraflı ilişki bulunmuştur.
Tiwari (2011)	Asya ve Avrupa Ülkeleri (1965-2009)	Panel Veri Analizi	Yenilenebilir enerji kaynaklarının ekonomik büyüme üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur.
Apergis & Payne (2012)	80 ülke (1990-2007)	Pedroni Panel Eş Bütünleşme Testi	Yenilenebilir enerji ve ekonomik büyüme arasında hem kısa hem de uzun dönemli çift yönlü ilişkinin olduğu bulunmuştur.
Al-Mulali vd., (2013)	Yüksek Gelir, Üst-Orta Gelir, Alt-Orta Gelir ve Üst Gelirli Ülkeler (1980–2009)	FMOLS Yöntemi	Türkiye için yenilenebilir enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasında çift yönlü pozitif ilişki bulunmuştur.
Farhani (2013)	12 MENA Ülkesi (1975-2008)	FMOLS Yöntemi	Kısa dönemde yenilenebilir enerji tüketimi ile karbon emisyonu arasında negatif ilişkinin olduğu, uzun dönemde ise yenilenebilir enerji tüketimi, karbon emisyonu ve ekonomik büyüme arasında dengenin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Salim, Hassan & Shafiei (2014)	29 OECD Ülkesi (1980– 2011)	Panel Veri Analizi	Kısa dönemde yenilenebilir enerji tüketiminden ekonomik büyümeye doğru tek yönlü ilişki bulunmuştur.
Akay, Abdieva & Oskonbaeva (2015)	MENA Bölgesindeki 9 Ülke (1988-2010)	Westerlund Panel Eş Bütünleşme Analizi	Yenilenebilir enerji kullanımı ile ekonomik büyüme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken; yenilenebilir enerji kullanımı ile karbon emisyonu arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
Çınar & Yılmaz (2015)	8 Gelişmekte Olan Ülke (1990-2013)	Panel ARDL Eşbütünleşme Testi	Yenilenebilir enerji kaynaklarının ekonomik büyüme üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Bakirtaş & Çetin (2016)	G-20 Ülkeleri (1992-2010)	Pedroni Panel Eş Bütünleşme Testi	Kişi başı reel GSYH'dan kişi başı yenilenebilir enerji tüketimine doğru uzun dönemli pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Özşahin, Mucuk & Gerçek (2016)	BRICS-T Ülkeleri (2000-2013)	Panel ARDL Eş Bütünleşme Testi	Yenilenebilir enerjiden ekonomik büyümeye doğru uzun dönemli pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.
Bhattacharya vd., (2016)	Yenilenebilir Enerjiden En Fazla Yararlanan 38 Ülke (1991-2012)	FMOLS Yöntemi	Türkiye için yenilenebilir enerji kullanımının ekonomik büyüme üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Destek (2016)	Yeni Sanayileşmiş Ülkeler (1971-2011)	Asimetrik Nedensellik Testi	Ekonomik büyümedeki pozitif şoktan yenilenebilir enerji tüketimindeki negatif şoka doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi bulunmuştur.
İnglesi-Lotz (2016)	OECD Ülkeleri (1990-2010)	Pedroni Panel Eş Bütünleşme Testi	Yenilenebilir enerji tüketimin ekonomik büyüme üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Kılıç & Aslan (2017)	28 OECD Ülkesi 1990-2013	Johansen-Fisher ve Pedroni Eş Bütünleşme Testleri	Yenilenebilir enerji üretiminin ekonomik büyümeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Şimşek & Yiğit (2017)	BRICT Ülkeleri (1990-2015)	Pedroni Eş Bütünleşme Testi	GSYH'dan yenilenebilir enerji ve karbon emisyonuna tek yönlü nedensellik ilişkisi bulunmuştur.
Kesbiç & Er (2017)	28 AB Ülkesi ve Türkiye (2004-2014)	Westerlund Panel Eş Bütünleşme Testi	Ekonomik büyümeden yenilenebilir enerji tüketimine doğru kısa dönemde tek yönlü ilişki bulunmuştur.
Koçak & Şarkgüneşi (2017)	Karadeniz ve Balkan Ülkeleri (1990-2012)	Pedroni Panel Eş Bütünleşme Testi	Yenilenebilir enerjiden ekonomik büyümeye doğru uzun dönemli pozitif ilişki bulunmuştur.
Amri (2017)	Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler (1990-2012)	Panel Veri Analizi	Yenilenebilir enerji tüketimin ekonomik büyüme üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Destek & Aslan (2017)	17 Yükselen Ekonomi (1980-2012)	Bootstrap Panel Granger Nedensellik Testi	Türkiye için yenilenebilir enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasında çift yönlü pozitif ilişki bulunmuştur.
Ito (2017)	Gelişmekte Olan 42 Ülke (2002-2011)	Panel Veri Analizi	Yenilenebilir enerji kullanımı ile ekonomik büyümeyi arasında pozitif, karbon emisyonunu ile negatif ilişki bulunmuştur.
Kahia, Aïssa & Lanouar (2017)	MENA Petrol İthalatçı Ülkeler (1980-2012)	Panel Veri Analizi	Türkiye için yenilenebilir enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasında çift taraflı pozitif ilişki bulunmuştur.
Karakaş & İzgi (2018)	OECD Ülkeleri (1990-2014)	Pedroni ve Kao Panel Eş Bütünleşme Testleri	Yenilenebilir enerjiden ekonomik büyümeye doğru uzun dönemli pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Isik, Dogru & Turk (2018)	En Çok Ziyaret Edilen 7 Ülke (1995-2012)	Pedroni Panel Eş Bütünleşme Test	Ekonomik büyümeden yenilenebilir enerji kullanımına doğru pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Ozcan & Ozturk (2019)	Gelişmekte Olan 17 Ülke (1990-2016)	Panel Veri Analizi	Yenilenebilir enerji tüketimi ile ekonomik büyüme arasında anlamlı bir sonuç bulunamamıştır.



## THE EFFECT OF RENEWABLE ENERGY AND ECONOMIC GROWTH ON THE ENVIRONMENT: THE CASE OF TURKEY\*

Emre AKUSTA\*\*   
Raif CERĞİBOZAN\*\*\* 

Turkey's energy structure is based on fossil energy resources. In addition, Turkey must import a large part of the energy used in production. While energy use increases production and GDP, increases in imports cause the GDP to go down. In addition, dependence on fossil fuels harms the environment. Starting with this, the aim of our study is to examine the impact of renewable energy and economic growth on the environment in Turkey. To achieve this goal, we analyze the short-and long-term dynamics between per capita real pressure on nature, real GDP per capita, square per capita GDP, financial development, trade openness, and the ratio of energy produced from renewable energy resources to total energy for the period of 1972-2015. In addition to the Johansen and ARDL co-integration tests, the study uses variance decomposition analysis. Furthermore, the study compares the various long-term relationships among variables as a result of the different co-integration tests.

Production and consumption of goods and services have increased in parallel with the world's population. Accordingly, an increase in energy demand is also observed. As can be seen here, energy is a very important input for modern and industrialized countries. Renewable energy sources have reached their capacity to compete with thermal power plants in terms of cost. However, they are very advantageous compared to fossil energy resources in terms of environmental damage. Starting from this point, one can say that instead of investing in fossil energy resources, which are limited in quantity and not evenly distributed around the world, turning towards renewable energy sources would be better because they are distributed evenly throughout the world and renew themselves as they are

---

\* This article is prepared from Emre AKUSTA's master's thesis under the supervision of Assoc.Prof.Dr. Raif CERĞİBOZAN.

\*\*\* Kırklareli University, Department of Economics, E-mail: emre.akusta@klu.edu.tr

\*\*\*\* Kırklareli University, Department of Economics, E-mail: raif.cergibozan@klu.edu.tr

consumed. However, if countries using renewable energy sources are inadequate in terms of installation technologies, they must import the necessary technology. In such a case, the content of the import item changes, but the foreign dependency on energy remains the same. In this context, Turkey needs to develop its technological infrastructure instead of importing technology.

As a country aiming at sustainable and rapid economic growth, Turkey has to increase its production and exports. Energy is one of the most important inputs Turkey needs for achieving this goal. Because Turkey has to import energy, an increase in energy consumption results in an increase in foreign dependence. As has been seen, one of the biggest challenges Turkey faces in economic development is the huge energy import and the great import expenditures that emerge as a result of this case.

Approximately 55% of the electricity produced in Turkey is based on imported energy resources. The most important reason for this dependency is that energy production in Turkey depends upon fossil fuels because Turkey is rich in terms of renewable energy resources but poor in terms of fossil fuels. Increasing the share of renewable resources in Turkey's energy production and investing in this area will be an effective and reasonable way of decreasing foreign dependency on energy. However, Turkey's unplanned and improper energy policies and technological inadequacies prevent this.

In order to ensure a secure energy supply and decrease foreign dependency on energy, more efficient use of domestic and safe renewable resources is required. In addition, computing Turkey's energy supply security index is quite important regarding determining Turkey's energy policies properly. Therefore, Turkey should compose an updated index of energy supply security and continually monitor changes. Additionally, the future position of energy supply security should be estimated, and precautions should be taken against possible shocks.

Renewable energy sources are closely tied to nature; therefore, energy production is highly affected by natural phenomena. Thus, three different strategies can be followed: (1) Use renewable energy sources together with traditional sources, (2) Diversify the sources of renewable energy used in electricity generation, and (3) Develop electricity storage technologies. As a result of following these strategies, the disadvantages from the negative effects of natural events on electricity production can be decreased or even eliminated.

Our estimation results based on Johansen and ARDL co-integration tests indicate the existence of a long-term relationship between real pressure on nature per person, real GDP per capita, the square of real GDP per capita, financial development, trade openness, and renewable energy. According to the findings, while increases in real GDP, financial development, and trade openness increase the damage caused to the environment; increases in the share of energy obtained from renewable energy sources and the square of real GDP decrease this damage. Consequently, to achieve a steady growth and to minimize the damage caused to the environment, the share of energy produced by using renewable resources in total energy production should be increased.

The Johansen and ARDL co-integration and variance decomposition analyses have shown the variable causing the most real pressure on nature to be real GDP per capita. Unlike real GDP per capita, renewable energy is a variable that significantly reduces real pressure on nature. Another point that must be stressed is the impact of renewable energy sources on real GDP. In the long term, 14% of the changes in real GDP per capita are explained by renewable energy. The current contribution of renewable energy to real GDP may be low, but it provides countries like Turkey, of whom a large part of the current account deficit stems from energy imports, with the ability to produce the required energy themselves. Thus, its contribution to the economy is greater in the long term. Furthermore, Turkey can avoid the harms of external crises or shocks on its economy by itself producing the required energy needs using renewable energy sources. As a result, making long-term investments in productive renewable energy sources is quite an important and sound decision for Turkey. Turkey should provide the necessary incentives for increasing investments in the energy sector and remove the procedures hurdling investments.

**Keywords:** Renewable Energy, Economic Growth, Environmental Pollution, Dependence on Foreign Energy.

**JEL Codes:** O44, Q42, Q43

## IS THERE A RELATIONSHIP BETWEEN ENVIRONMENTAL-SOCIAL PERFORMANCE AND GDP PER CAPITA? EVIDENCE FROM THE G-20 COUNTRIES

### ÇEVRESEL-SOSYAL PERFORMANS İLE KİŞİ BAŞINA GSYİH ARASINDA BİR İLİŞKİ VAR MIDIR? G-20 ÜLKELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Güler ARAS\* 

Filiz MUTLU YILDIRIM\*\* 

#### Abstract

The fact that several environmental and social risks are on increase and have become a more complex structure with globalization, they impose greater jeopardy to countries than economic risks. Hence, it is necessary to investigate the relationship between the performances related to these risks. For this purpose, environmental and social performance indicators based on the G-20 countries' data have been weighted firstly with the Entropy method. Then, performance measurement has been done with the Gray Relational Analysis method. In the final stage, the relationship between these performance scores and the Gross Domestic Product (GDP) per capita, which is one of the economic performance indicators, has been investigated by calculating the Spearman rank correlation coefficient. Findings reveal that there is a strong positive relationship between environmental-social performance and GDP per capita.

**Keywords:** Sustainability, Environmental-Social Performance, GDP per Capita, G-20, Entropy, Gray Relational Analysis, Spearman Rank Correlation Coefficient.

**JEL Codes:** Q56, M14, I10

#### Öz

Küreselleşmeyle birlikte gittikçe artan ve daha karmaşık bir yapıya bürünen birçok çevresel ve sosyal riskin ekonomik risklerden daha önemli hale gelmesi, söz konusu riskleri barındıran performanslar arasındaki ilişkinin araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Çalışmada bu amaçla, ilk olarak çevresel ve sosyal performans göstergeleri

\* Yıldız Technical University, Department of Business Administration, aras@yildiz.edu.tr

\*\* filizmutluyildirim@gmail.com

Entropi yöntemiyle G-20 ülkeleri temel alınarak ağırlıklandırmıştır. Ardından, Gri İlişkisel Analiz yöntemi ile performans ölçümü gerçekleştirilmiştir. Son aşama ise elde edilen bu performans puanları ile ekonomik performans göstergelerinden biri olan kişi başına düşen Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) arasındaki ilişki Spearman sıra korelasyon katsayısı hesaplanarak araştırılmıştır. Analiz bulguları, çevresel-sosyal performans ile kişi başına düşen GSYİH arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, Çevresel-Sosyal Performans, Kişi Başına Düşen GSYİH, G-20, Entropi, Gri İlişkisel Analiz, Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı.

**JEL Kodları:** Q56, M14, I10

## 1. Introduction

The concept of sustainability has been recognized globally with the Brundtland report, which is also called “*Our Common Future*”. Sustainable development is stated in this report as “*Meeting the needs of today without compromising the ability of future generations to meet their own needs*” (WCED, 1987, p.43). The United Nations Conference on Environment and Development also made this statement, which has been accepted by non-governmental organizations, politicians, and business leaders. The conference revealed that the existence of the right of every person to live in a healthy and harmonious nature is brought to the agenda (UN, 1992).

The concept of sustainability, which has many definitions, advocates a fair distribution of resources between present and future generations, by considering the ecological balance rather than the efficient allocation of resources over time (Gray & Milne, 2002). In other words, sustainability is about creating a society where an appropriate balance is created between economic, social, and ecological purposes (Szekely & Knirsch, 2005). The economic, environmental, and social performance dimensions of sustainability were first used in conjunction with John Elkington’s (1997) suggestion of the triple performance approach (Triple Bottom Line-TBL). Among these dimensions, it is observed that environmental and social performances are gaining more importance day by day. As a matter of fact, our world faces many environmental and social challenges, which become more important with increasingly complex dynamics, such as climate change, biological threats, dwindling natural resources, pandemics, population growth, migration, and economic inequality.

According to the 2019 Global Risks Report prepared by the World Economic Forum (WEF), businesses compose 50% of environmental risks and 20% of social risks which are most perceived by the world. The share of economic risks among the aforementioned risks is only 10%. Moreover, it is noteworthy that economic risks have been replaced by environmental and social risks over the years (WEF, 2019). This situation raises questions about how to manage the risks mentioned, and how to balance these risks among themselves. For this reason, it becomes necessary to investigate whether there is a relationship between environmental-social performance and economic performance. Twenty (G-20) countries stand out for the application fields of the research, in terms of bringing

emerging and developed economies together on a common platform and representing most of the world economy.

Studies measuring environmental, social, and economic performance at the country level are commonly seen in the literature (Hosseini & Kaneko, 2011; Štreimikienė & Baležentis 2013; Nilashi et al., 2018; Tajbakhsh & Shamsi, 2019). However, studies investigating the relationships between these performance dimensions of sustainability at the macro level are limited. The aim of this study is to fill this gap in the literature by examining the relationship between environmental-social performance and GDP per capita, one of the economic performance indicators, based on the 2018 data of G-20 countries. In the second part of the study, the relevant literature is addressed. In the third section, information is given about the data set, scope, analysis process, and method of the study, respectively. In the fourth section, findings are presented and in the final section, these findings are evaluated and suggestions are made. Then, by specifying the limitations of the study, areas for further research are given.

## 2. Literature Review

The increasing importance of environmental and social performance within the scope of sustainability along with globalization has increased the number of studies on this subject (Ranganathan, 1998; Gauthier, 2005; Orlitzky, 2005; Aras & Crowther, 2009; Liu et al. 2013; Aras, 2015). In the literature, it is seen that the studies conducted in this field, focus especially on corporate sustainability performance. Also, the measurement of the sustainability performance of cities and countries are commonly studied (Zhang et al., 2016; Tanguay et al., 2010; Distaso, 2007).

Keeble, Topiol & Berkeley (2003) emphasize that it is not an easy process to develop the indicators, used in sustainability performance evaluation, by harmonizing them with management needs. The paper points out that sustainability indicators are based on value judgments rather than fixed data, which makes this structure even more complex considering different projects and workflows of many institutions. From this point of view, it has been investigated with case studies on how proper use of indicators can be a powerful tool to evaluate the sustainability of businesses.

It is observed that the evaluation of sustainability performance is frequently used in supplier selection. For example, Baskaran, Nachiappan and Rahman (2012) carry out the sustainability evaluation of Indian textile suppliers using the Gray approach. On the other hand, Govindan, Khodaverdi and Jafarian (2013) and Dos Santos, Godoy & Campos (2019) apply the fuzzy TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) method in evaluation. Moreover, Giannakis et al. (2020) have used the Analytic Network Process (ANP) in sustainability performance evaluation.

Addressing the sustainability issue at the urban level, Rosales (2011) examines the indicators needed to build sustainable cities. The paper tests the model of this indicator set in Mexico City with a case study. Tang et al. (2019) propose a model with 39 indicators under the category of economic,

social, and ecological development for sustainability evaluation. To verify the effectiveness of this model, it has been applied to 16 cities in Anhui province, China, using the TOPSIS method.

Cracolici, Cuffaro and Nijkamp (2010) present a structural synchronous equation model to investigate the direction of the causal relationship between economic and non-economic aspects of countries' sustainability performance (economic, environmental and social). According to the results of the analysis conducted on 64 countries for 1980-1999, it has been observed that the high GDP level allows the population to reach a longer life expectancy and a higher education level. While this relationship between GDP and life expectancy is bidirectional, it is one-way with education level. This is an indicator showing that the population of most countries has not been able to transform the higher education skills it possesses into greater economic performance over time. However, it has been observed that the increase in the GDP level also increases the pollution levels of the countries. In this context, it has been emphasized that attention should be paid to control and monitor the negative effects of economic growth on the environment, especially for manufacturers in developing countries.

Hosseini and Kaneko (2011) carry out the sustainability assessment of countries at the macro level for 131 countries, between 2000 and 2007. In the study, in which the Principal Component Analysis (PCA) has been applied, the sustainabilities of the countries are addressed in four dimensions: institutional, environmental, social, and economic. Findings show that there is progress in economic, social, and institutional dimensions, whereas environmental conditions are getting worse. Similarly, Shmelev and Rodríguez-Labajos (2009), who evaluate sustainability on a macro scale, discuss the development of sustainability dimensions over time in the case of Austria by using Multi-Criteria Decision Aid (MCDA) methods.

Shmelev (2011) proposes a model to assess sustainability performance. The economic, social, and environmental development between 1985 and 2008 has been examined in the Russian example using the Analysis and Synthesis of Parameters under Information Deficiency (ASPID) method. Floridi et al. (2011) create an index to assess the sustainability of Italian Regions. Štreimikienė and Baležentis (2013), who similarly generate an index, aim to evaluate sustainable development goals and progress towards the implementation of sustainability in Lithuania. For this purpose, the country's sustainability performance has been measured for 2000-2011 using the Additive Ratio Assessment (ARAS) and Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS) methods. Both methods' analysis shows that Lithuania has observed positive trends over the years.

Antanasijević et al. (2017) apply The Differential Multi-Criteria Analysis (DMCA) method to assess the sustainability performance of European countries between 2004-2014. The results of the analysis reveal that most of the countries in this group, except for Greece and Ireland, have made progress in terms of sustainability. Moreover, Tan et al. (2017) and Nilashi et al. (2018) adopt the Adaptive Neuro-Fuzzy Inference System (ANFIS) approach to measure sustainability performance at the country level.



Küpelı and Alp (2018) evaluate the renewable energy performance of G-20 countries with Data Envelopment Analysis (DEA) and balanced performance weights within the framework of sustainable development. According to the results of the analysis, the countries that stand out in terms of performance are listed. In this ranking, Australia, America, France, Germany, and Canada are the top 5 performing countries. On the other hand, India, Indonesia, China, South Africa, and Mexico are at the bottom. Türe (2019) uses both equal-weight and Entropy-weighted Gray Relational Analysis methods in its study where OECD countries' welfare levels are measured. The results reveal that Iceland, Australia, and Norway are in the top three in the performance appraisal, which is calculated considering the weights determined by Entropy. According to this analysis, Turkey, Greece, and Mexico are in the last row.

Sueyoshi and Wang (2020) conduct a sustainable development evaluation of 121 countries between 1990-2014 with Data Envelopment Analysis (DEA) and the convergence analysis. Similarly, Sun et al. (2020) use MCDA and DEA methods to measure the environmental sustainability performance of South Asia between 2001-2015. Findings show that Bhutan and Nepal have the highest performance. On the other hand, India, Sri Lanka, and Pakistan take places at the bottom. Moreover, Chen et al. (2020) examine the Chinese provinces between 2000 and 2012 with the relational network DEA approach. As a result of the analysis, high eco-efficiency levels for the western regions, and high production efficiency levels for the eastern regions have been determined. Furthermore, Liu et al. (2020) carry out the sustainability performance evaluation of 30 provinces in China and examine its development over the years. In this study covering 2005-2015, DEA, and Tobit regression methods have been used.

Wang et al. (2020) reveal that the improvement of economic, social, and governance (ESG) subjects at the country level has a positive effect on economic growth. In this study, conducted in 109 countries, it is observed that the effect is more pronounced in countries with stronger laws and incentives to improve ESG performance. Besides, Adedoyin et al. (2020) conclude that research and development (R&D) expenditures significantly affect the level of environmental sustainability in the study of EU countries based on 1997-2014 data.

### **3. Methodology**

#### **3.1. Data, Sample and Analysis Process**

The study aims to investigate the relationship between environmental-social performance and GDP per capita. Environmental and social performance indicators of G-20 countries for 2018, which are determined by analyzing ESG data announced and shared by the World Bank, have been used in the study. These indicators are given in Appendix 1 and GDP per capita indicator data are included in Appendix 2.

In the first phase of this study, the indicators have been weighted with the Entropy method. Then, based on these indicator weights obtained, the social and environmental performance has been measured using the Gray Relational Analysis method. Similarly, Wang, Wu and Sun (2015) determine the relative importance of the indicators with the Entropy method to evaluate the corporate social responsibility performances of Chinese airline companies. Then, based on the results of Entropy, the paper measures the performance with the Gray Relational Analysis method. Similarly, Türe (2019) also uses Entropy and Gray Relational Analysis methods in another study, which investigate the welfare level of OECD countries.

At the final stage, the relationship between environmental-social performance and GDP per capita has been investigated. Since indicator data are not normally distributed, Spearman correlation coefficient has been calculated in this study.

### 3.2. Entropy

The concept of Entropy, which takes place in many sciences and engineering fields, was first described by Rudolph Clausius as a measure of thermodynamics in 1865. According to this definition, Entropy is a measure of disorder and the higher entropy is, the greater the disorder is (Zhang et al., 2011). Following the definition of Entropy in the field of thermodynamics, Shannon (1948) developed the concept of Information Entropy and expressed it as a “*measure of uncertainty in information*”.

Entropy is used to measure the effectiveness of information. The greater the differentiation within the data evaluated for a given indicator, the smaller the Entropy value is and accordingly the Entropy weight becomes so big. Bigger Entropy weight indicates that information is effective (Liu & Cui, 2008). Steps of the Entropy method are as follows:

#### Step 1: Creating the decision matrix

Criteria take place in the lines of the decision matrix ( $C = \{C_j | j = 1, 2, \dots, n\}$ ); alternatives are ( $A = \{A_i | i = 1, 2, \dots, m\}$ ) in the columns. “ $x_{ij}$ ” is the value of the  $i$  alternative according to  $j$  criterion. Accordingly, the decision matrix is formed as follows (Equation 1).

$$D = \begin{matrix} & C_1 & C_2 & \dots & C_j & \dots & C_n & \\ \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_j \\ \vdots \\ A_m \end{matrix} & \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2j} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots & \dots & \vdots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots & \dots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} & \end{matrix} \quad (1)$$

**Step 2:** Normalization of the decision matrix

Each criterion value in the decision matrix is normalized by equation (2).

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}}; (i = 1, 2, \dots, m \text{ ve } j = 1, 2, \dots, n) \tag{2}$$

**Step 3:** Calculation of Entropy values

In this calculation (Equation 3),  $k$  represents a constant ( $k = \frac{1}{\ln(m)}$ ) and is guaranteed to be  $0 \leq E_j \leq 1$ .

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m r_{ij} \ln(r_{ij}); (i = 1, 2, \dots, m \text{ ve } j = 1, 2, \dots, n) \tag{3}$$

Because it is  $\lim_{r_{ij} \rightarrow 0} r_{ij} \ln r_{ij} = 0$ ,  $r_{ij} = 0$  is  $r_{ij} \ln r_{ij} = 0$  (Wang & Luo, 2010).

**Step 4:** Calculating Entropy weights

Entropy weights are calculated by using of equation (4) and equation (5).

$$d_j = 1 - E_j \tag{4}$$

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j}, \forall_j \tag{5}$$

The sum of Entropy weights obtained is equal to 1.

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1$$

**3.3. Gray Relational Analysis**

The Gray Relational Analysis (GRA) method was developed by Deng (1982) based on the gray system theory. The gray concept in this theory expresses the lack of information and uncertainty in a system (Liu & Lin, 2006). At this point, the GRA method measures the relationship between uncertain information and partial information by digitizing the uncertainty in the system. The steps of the GRA method are similar to Wu (2002) as follows:

**Step 1:** Creating the decision matrix

A decision matrix is created that shows the values ( $x_i = (x_i(j), \dots, x_i(n))$ ) of  $m$  alternatives and  $n$  criteria and the value of the alternative according to the criterion (Equation 6).

$$X_i = \begin{bmatrix} x_1(1) & x_1(2) & \dots & x_1(n) \\ x_2(1) & x_2(2) & \dots & x_2(n) \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_m(1) & x_m(2) & \dots & x_m(n) \end{bmatrix}; (i = 1, 2, \dots, m \text{ ve } j = 1, 2, \dots, n) \tag{6}$$

**Step 2:** Creating the reference series and comparison matrix

The reference series are created using the most ideal values of the alternatives for each criterion (Equation 7).

$$x_0 = (x_0(j)) \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (7)$$

A comparison matrix is obtained by adding the created reference series to the decision matrix as the first line. Here, it is aimed to reach the series that is closest to the reference series among the alternatives.

**Step 3:** Normalization process and creating the normalization matrix

In this step, three different equations are used according to the quality of the purpose function of the series.

Equation (8) is used for the “*larger is better*” situation.

$$x_i^*(j) = \frac{x_i(j) - \min_j x_i(j)}{\max_j x_i(j) - \min_j x_i(j)} \quad (8)$$

The following equation (9) is used for the “*smaller is better*” situation.

$$x_i^*(j) = \frac{\max_j x_i(j) - x_i(j)}{\max_j x_i(j) - \min_j x_i(j)} \quad (9)$$

For the “*nominal is better*” situation, equation (10) is used. Here  $x_{ob}(j)$  the optimal value is determined and is within the  $\max_j x_i(j) \geq x_{ob}(j) \geq \min_j x_i(j)$  range.

$$x_i^*(j) = \frac{|x_i(j) - x_{ob}(j)|}{\max_j x_i(j) - x_{ob}(j)} \quad (10)$$

After the normalization processes, the decision matrix is converted into a normalization matrix (Equation 11).

$$X_i^* = \begin{bmatrix} x_1^*(1) & x_1^*(2) & \dots & x_1^*(n) \\ x_2^*(1) & x_2^*(2) & \dots & x_2^*(n) \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_n^*(1) & x_n^*(2) & \dots & x_n^*(n) \end{bmatrix} \quad (11)$$

**Step 4:** Creating the absolute value table

By taking the absolute value of the difference between  $x_0^*(j)$  and  $x_i^*(j)$  (Equation 12), an absolute value table is created (Equation 13).

$$\Delta_{0i} = |x_0^*(j) - x_i^*(j)|; i = 1, 2, \dots, m \text{ and } j = 1, 2, \dots, n \quad (12)$$

$$\Delta_{0i} = \begin{bmatrix} \Delta_{0i}(1) & \Delta_{0i}(2) & \dots & \Delta_{0i}(n) \\ \Delta_{02}(1) & \Delta_{02}(2) & \dots & \Delta_{02}(n) \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \Delta_{0m}(1) & \Delta_{0m}(2) & \dots & \Delta_{0m}(n) \end{bmatrix} \quad (13)$$

**Step 5:** Creating the gray relational coefficient matrix

The elements of the gray relational coefficient matrix are calculated by equation (14).  $\zeta$  is the separator coefficient in this equation and is in the [0,1] range.

$$\gamma_{0i}(j) = \frac{\Delta_{min} + \zeta \Delta_{max}}{\Delta_{0i}(j) + \zeta \Delta_{max}} \quad (14)$$

$$\Delta_{max} = \max_i \max_j \Delta_{0i}(j) \text{ and } \Delta_{min} = \min_i \min_j \Delta_{0i}(j)$$

**Step 6:** Calculating gray relational grades

In the “Gray relational degree” measure, which is the measure of the geometric similarity between  $x_i^*$  series and  $x_0^*$  reference series in a gray system, equation (15) is used when the criteria are of equal importance. Equation (16) is used to show different degrees of importance.

$$\Gamma_{0i} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \gamma_{0i}(j); i = 1, 2, \dots, m \quad (15)$$

$$\Gamma_{0i} = \sum_{j=1}^n [w_j(j) \cdot \gamma_{0i}(j)]; i = 1, 2, \dots, m \quad (16)$$

The magnitude of the calculated value indicates how the similarity between  $x_i^*$  series and  $x_0^*$  reference series is strong. When this value is 1, it is possible to say that the compared series are the same.

**3.4. Spearman Rank Correlation Coefficient**

Spearman rank correlation coefficient is used as a measure of the relationship between two variables. If the relationship between variables is not linear or the variables are not normally distributed, this nonparametric method is preferred. In the method implementation, firstly, each  $X$  and  $Y$  in the series  $(X_1, Y_1), (X_2, Y_2), \dots, (X_n, Y_n)$  are listed to obtain  $R(X_i)$  and  $R(Y_i)$  values. Then, the Spearman rank correlation coefficient ( $r_s$ ) is calculated using the equations below (Spearman, 1904a; Spearman, 1904b; Hauke & Kossowski, 2011).

$$\sum d_i^2 = \sum_{i=1}^n [R(X_i) - R(Y_i)]^2 \quad (17)$$

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2-1)} \quad (18)$$

The coefficient lies in the range  $[-1, +1]$  and, 1 and  $-1$  indicate that there is a complete relationship between  $X$  and  $Y$ . The value of 0 indicates that there is no relationship between these two pairs.

#### 4. Empirical Results

The weights of environmental and social performance indicators obtained from Entropy Analysis are given in Table 1. Here, it is observed that the “Population density” indicator is in the first place with 0.2360. The second rank is “Mammal species, threatened” with 0.1899 and the third is “Mortality rate, under-5” with 0.1574.

The results of the environmental and social performance measurement performed with the Gray Relational Analysis method are given in Table 2. Table 2 shows that the highest performance score belongs to Australia with 0.8032. This is followed by Germany with 0.7837 and Canada with 0.7799. On the other hand, South Africa, Indonesia, and India are in the last three rows.

**Table 1.** Relative Importance of Indicators

Indicators	Weights
Population density (people per sq. km of land area)	0.2360
Mammal species, threatened	0.1899
Mortality rate, under-5 (per 1,000 live births)	0.1574
Terrestrial and marine protected areas (% of the total territorial area)	0.1322
Unemployment, total (% of the total labor force)	0.1049
Strength of legal rights index (0=weak to 12=strong)	0.0634
Population ages 65 and above (% of the total population)	0.0556
The proportion of seats held by women in national parliaments (%)	0.0421
The ratio of female to male labor force participation rate (%)	0.0158
Labor force participation rate, total (% of total population ages 15-64)	0.0027
<b>Total</b>	<b>1.0000</b>

**Table 2.** Environmental and Social Performance of G-20 Countries

Ranking	Country	Performance Score
1	Australia	0.8032
2	Germany	0.7837
3	Canada	0.7799
4	United States	0.7722
5	Saudi Arabia	0.7571
6	France	0.7541
7	Russian Federation	0.7416
8	United Kingdom	0.7287
9	Mexico	0.6947
10	Argentina	0.6873
11	Italy	0.6719
12	Brazil	0.6467
13	Turkey	0.6450
14	Japan	0.6431
15	Republic of Korea	0.6338
16	China	0.6214
17	South Africa	0.6171
18	Indonesia	0.5277
19	India	0.4986

The relationship between the environmental and social performance scores is depicted in Table 2 and the GDP per capita values have been found by calculating the Spearman rank correlation coefficient. As can be seen in Table 3, it is determined that there is a positive and significant relationship at the level of 81%.

**Table 3.** Correlation Analysis Results

Number of obs.	19
Spearman's rho	0.8070*
Prob >  t	0.0000

\* $p < 0.001$

## 5. Conclusion

Today, social and environmental risks have taken priority over economic risks due to global problems such as climate change, decreasing natural resources, biological threats, epidemics, population growth, and migration. These facts constitute solid proof of the need for investigation of the relationship between environmental-social performance and economic performance, which are the main dimensions of sustainability.



In this study, it is aimed to investigate the relationship between environmental-social performance and GDP per capita for G-20 countries, which is one of the economic performance indicators. In the first stage, environmental and social performance indicators have been weighted by using the Entropy method. Findings show that “*Population density*”, “*Mammal species, threatened*” and “*Mortality rate, under-5*” are the three most important indicators.

In the second stage, the Gray Relational Analysis method has been used, based on the indicator weights determined by the Entropy method, to measure environmental and social performance. According to the results obtained, Australia, Germany, Canada, the United States, and Saudi Arabia come out on top. Whereas, Republic of Korea, China, South Africa, Indonesia, and India are at the bottom. Supporting this finding, Australia, the United States, Germany, and Canada are among the top five countries in the study of Küpeli and Alp (2018), which evaluates the renewable energy performance of G-20 countries with balanced performance weights method. On the other hand, South Africa, China, Indonesia, and India are among the five countries with the lowest performance. Moreover, in the study of Türe (2019) measuring the welfare levels of OECD countries, Australia is one of the countries with the highest performance.

In the final stage of the analysis, the relationship between environmental-social performance scores and the economic performance indicator GDP per capita values has been investigated with the Spearman correlation coefficient and it is determined that there is a strong positive relationship. The Spearman correlation coefficient used in the study does not give information about the causality of the variables, but only shows the direction and strength of the relationship between them. Therefore, this finding indicates that variables move in the same direction.

It would not be feasible to transfer resources for environmental and social performance without having sufficient economic capacity. Similarly, Cracolici (2010) emphasizes that a good level of economic dimension is the basic condition for achieving effective social-environmental performance. Adedoyin et al. (2020) reveal that R&D expenditures significantly affect environmental sustainability performance in their study based on EU countries between 1997-2014. Furthermore, Wang et al. (2020) conclude that ESG improvement positively affects economic growth. This positive effect is found to be more noticeable for countries with stronger incentives and laws to improve ESG performance.

The United Nations (UN) has adopted the Sustainable Development Goals by 2030 to increase environmental and social performance and ensure the common well-being of humanity (UN, [06.04.2020]). However, no information has been shared on where the resources, needed to achieve these goals, will come from. On the other hand, developing countries need significant financial support to reach the level of developed countries. In this framework, international institutions, especially the World Bank, United Nations Development Program (UNDP), should take economic initiatives to support the environmental and social performances of developing countries in particular.

This study has been carried out through common indicators representing the environmental and social performances of G-20 countries. It is anticipated that the scope of application will expand with the spread of data sharing on these indicators soon. In this context, it is expected that more variables will be used in practice and their results will be observed in different country groups.

## References

- Adedoyin, F. F., Alola, A. A. & Bekun, F. V. (2020). An assessment of environmental sustainability corridor: The role of economic expansion and research and development in EU countries. *Science of The Total Environment*. 713. 136726. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.136726>.
- Antanasijević, D., Pocajt, V., Ristić, M. & Perić-Grujić, A. (2017). A differential multi-criteria analysis for the assessment of sustainability performance of European countries: Beyond country ranking. *Journal of Cleaner Production*. 165 (November 2017). 213-220.
- Aras, G. (2015). The future perspectives: What do we need for market and business sustainability?. *In Sustainable Markets for Sustainable Business*. London: Routledge.
- Aras, G. & Crowther, D. (2009). Corporate sustainability reporting: A study in disingenuity?. *Journal of Business Ethics*. 87 (1). 279-288.
- Baskaran, V., Nachiappan, S. & Rahman, S. (2012). Indian textile suppliers' sustainability evaluation using the grey approach. *International Journal of Production Economics*. 135 (2). 647-658.
- Chen, Z., Kourtzidis, S., Tzeremes, P. & Tzeremes, N. (2020). A robust network DEA model for sustainability assessment: An application to Chinese Provinces. *Operational Research*. <https://doi.org/10.1007/s12351-020-00553-x>
- Cracolici, M. F., Cuffaro, M. & Nijkamp, P. (2010). The measurement of economic, social and environmental performance of countries: A novel approach. *Social Indicators Research*. 95 (2). 339-356.
- Deng, Ju-L. (1982). Control problems of grey systems. *Systems & Control Letters*. 1 (5). 288-294.
- Distaso, A. (2007). Well-being and/or quality of life in EU countries through a multidimensional index of sustainability. *Ecological Economics*. 64 (1). 163-180.
- Dos Santos, B. M., Godoy, L. P. & Campos, L. M. (2019). Performance evaluation of green suppliers using Entropy-TOPSIS-F. *Journal of Cleaner Production*. 207 (1). 498-509.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Chichester: Capstone Publishing Limited.
- Floridi, M., Pagni, S., Falorni, S. & Luzzati, T. (2011). An exercise in composite indicators construction: Assessing the sustainability of Italian regions. *Ecological Economics*. 70 (8). 1440-1447.
- Gauthier, C. (2005). Measuring corporate social and environmental performance: The extended life-cycle assessment. *Journal of Business Ethics*. 59 (1-2). 199-206.
- Giannakis, M., Dubey, R., Vlachos, I. & Ju, Y. (2020). Supplier sustainability performance evaluation using the Analytic Network Process. *Journal of Cleaner Production*. 247.119439. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119439>.
- Govindan, K., Khodaverdi, R. & Jafarian, A. (2013). A Fuzzy Multi Criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on Triple Bottom Line approach. *Journal of Cleaner Production*. 47 (May 2013). 45-354.

- Gray, R. & Milne, M. (2002). Sustainability reporting: Who's kidding whom?. *Chartered Accountants Journal of New Zealand*. 81 (6). 66-70.
- Hauke, J. & Kossowski, T. (2011). Comparison of values of Pearson's and Spearman's correlation coefficients on the same sets of data. *Quaestiones Geographicae*. 30 (2). 87-93.
- Hosseini, H. M. & Kaneko, S. (2011). Dynamic sustainability assessment of countries at the macro level: A principal component analysis. *Ecological indicators*. 11 (3). 811-823.
- Keeble, J. J., Topiol, S. & Berkeley, S. (2003). Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level. *Journal of Business Ethics*. 44 (2-3). 149-158.
- Küpeli, M. & Alp, İ. (2018). G-20 Ülkelerinin yenilenebilir enerji etkinliğinin Dengeli Performans Ağırlıkları ve Veri Zarflama Analizi ile değerlendirilmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 18 (EİY Özel Sayı). 207-218.
- Liu, G., Baniyounes, A. M., Rasul, M. G., Amanullah, M. T. O. & Khan, M. M. K. (2013). General sustainability indicator of renewable energy system based on Grey Relational Analysis. *International Journal of Energy Research*. 37 (14). 1928-1936.
- Liu, K., Yang, D. G., Yang, G. & Zhou, Z. T. (2020). Assessing the regional sustainability performance in China using the global Malmquist-Luenberger productivity index. *International Journal of Energy Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJESM-03-2019-0023>.
- Liu, S. & Lin, Y. (2006). *Grey Information: Theory and Practical Applications*. London: Springer.
- Liu, W. & Cui, J. (2008). Entropy Coefficient method to evaluate the level of sustainable development of China's sports. *International Journal of Sports Science and Engineering*. 2 (2). 72-78.
- Nilashi, M., Cavallaro, F., Mardani, A., Zavadskas, E. K., Samad, S. & Ibrahim, O. (2018). Measuring country sustainability performance using ensembles of neuro-fuzzy technique. *Sustainability*. 10 (8). 1-20.
- Orlitzky, M. (2005). Payoffs to social and environmental performance. *The Journal of Investing*. 14 (3). 48-52.
- Ranganathan, J. (1998). Sustainability rulers: Measuring corporate environmental and social performance: *Sustainable Enterprises Perspectives Series*. Washington: World Resources Institute.
- Rosales, N. (2011). Towards the modeling of sustainability into urban planning: Using indicators to build sustainable cities. *Procedia Engineering*. 21 (2011). 641-647.
- Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *Bell System Technical Journal*. 27 (3). 379-423.
- Shmelev, S. E. (2011). Dynamic sustainability assessment: The case of Russia in the period of transition (1985-2008). *Ecological Economics*. 70 (11). 2039-2049.
- Shmelev, S. E. & Rodríguez-Labajos, B. (2009). Dynamic multidimensional assessment of sustainability at the macro level: The case of Austria. *Ecological Economics*. 68 (10). 2560-2573.
- Spearman, C. E. (1904a). The proof and measurement of association between two things. *American Journal of Psychology*. 15 (1904). 72-101.
- Spearman C. E. (1904b). General intelligence, objectively determined and measured. *American Journal of Psychology*. 15 (1904). 201-293.
- Štreimikienė, D. & Baležentis, A. (2013). Integrated sustainability index: The case study of Lithuania. *Intellectual Economics*. 7 (3). 289-303.
- Szekely, F. & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*. 23 (6). 628-647.

- Sueyoshi, T. & Wang, D. D. (2020). Rank dynamics and club convergence of sustainable development for countries around the world. *Journal of Cleaner Production*. 250. 119480. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119480>.
- Sun, H., Mohsin, M., Alharthi, M. & Abbas, Q. (2020). Measuring environmental sustainability performance of South Asia. *Journal of Cleaner Production*. 251. 119519. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119519>.
- Tajbakhsh, A. & Shamsi, A. (2019). Sustainability performance of countries matters: A non-parametric index. *Journal of Cleaner Production*. 224 (July 2019). 506-522.
- Tan, Y., Shuai, C., Jiao, L. & Shen, L. (2017). An adaptive neuro-fuzzy inference system (ANFIS) approach for measuring country sustainability performance. *Environmental Impact Assessment Review*. 65 (July 2017). 9-40.
- Tang, J., Zhu, H. L., Liu, Z., Jia, F. & Zheng, X. X. (2019). Urban sustainability evaluation under the Modified TOPSIS based on Grey Relational Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16 (2). 1-21.
- Tanguay, G. A., Rajaonson, J., Lefebvre, J. F. & Lanoie, P. (2010). Measuring the sustainability of cities: An analysis of the use of local indicators. *Ecological Indicators*. 10 (2). 407-418.
- Türe, H. (2019). OECD ülkeleri için refah ölçümü: Gri İlişkisel Analiz uygulaması. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21 (2). 310-327.
- United Nations. (06.04.2020). Sustainable development goals knowledge platform. <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300> (Accessed 6 April 2020).
- United Nations (UN). (1992). Environment and development rio declaration. Principle 1. United Nations Environment and Development Conference, 3-14 June 1992. Rio de Janeiro. [http://arsiv.uclg-mewa.org/doc/rio-20\\_z2oua.pdf](http://arsiv.uclg-mewa.org/doc/rio-20_z2oua.pdf) (Accessed 21 March 2020).
- Wang, Q., Wu, C. & Sun, Y. (2015). Evaluating corporate social responsibility of airlines using Entropy weight and Grey Relation Analysis. *Journal of Air Transport Management*. 42 (January 2015). 55-62.
- Wang, Y.M. & Luo, Y. (2010). Integration of correlations with standard deviations for determining attribute weights in multiple attribute decision making. *Mathematical and Computer Modelling*. 51 (1-2). 1-12.
- Wang, J., Yu, J. & Zhong, R. (2020). Country sustainable development and economic growth: The international evidence. <https://ssrn.com/abstract=3350232> (Accessed 28 May 2020).
- World Bank. (01.03.2020). Data Bank. <https://databank.worldbank.org/home> (Accessed 1 March 2020).
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). Our common future. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (Accessed 2 March 2020).
- World Economic Forum (WEF). (2019). The global risks report 2019. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf) (Accessed 1 March 2020).
- Wu, H. H. (2002). A Comparative study of using Grey Relational Analysis in multiple attribute decision making problems. *Quality Engineering*. 15 (2). 209-217.
- Zhang, H., Gu, C. L., Gu, L. W. & Zhang, Y. (2011). The evaluation of tourism destination competitiveness by TOPSIS & Information Entropy—A case in the Yangtze River Delta of China. *Tourism Management*. 32 (2). 443-451.
- Zhang, L., Xu, Y., Yeh, C. H., Liu, Y. & Zhou, D. (2016). City sustainability evaluation using multi-criteria decision making with objective weights of interdependent criteria. *Journal of Cleaner Production*. 131 (September 2016). 491-499.

**Appendix I:** The List of Indicators

<b>Indicator Name</b>	<b>Indicator Description</b>
Terrestrial and marine protected areas (% of the total territorial area)	Terrestrial protected areas are totally or partially protected areas of at least 1,000 hectares that are designated by national authorities as scientific reserves with limited public access, national parks, natural monuments, nature reserves or wildlife sanctuaries, protected landscapes, and areas managed mainly for sustainable use. Marine protected areas are areas of intertidal or subtidal terrain—and overlying water and associated flora and fauna and historical and cultural features—that have been reserved by law or other effective means to protect part or all of the enclosed environment. Sites protected under local or provincial law are excluded.
Mammal species, threatened	Mammal species are mammals excluding whales and porpoises. Threatened species are the number of species classified by the IUCN as endangered, vulnerable, rare, indeterminate, out of danger, or insufficiently known.
Labor force participation rate, total (% of total population ages 15-64)	Labor force participation rate is the proportion of the population ages 15-64 that is economically active: all people who supply labor for the production of goods and services during a specified period (modeled ILO estimate).
Unemployment, total (% of the total labor force)	Unemployment refers to the share of the labor force that is without work but available for and seeking employment (modeled ILO estimate).
The ratio of female to male labor force participation rate (%)	Labor force participation rate is the proportion of the population ages 15 and older that is economically active: all people who supply labor for the production of goods and services during a specified period. The ratio of female to male labor force participation rate is calculated by dividing the female labor force participation rate by male labor force participation rate and multiplying by 100 (modeled ILO estimate).
Mortality rate, under-5 (per 1,000 live births)	The under-five mortality rate is the probability per 1,000 that a newborn baby will die before reaching age five, if subject to age-specific mortality rates of the specified year.
Population density (people per sq. km of land area)	Population density is midyear population divided by land area in square kilometers.
The proportion of seats held by women in national parliaments (%)	Women in parliaments are the percentage of parliamentary seats in a single or lower chamber held by women.
Strength of legal rights index (0=weak to 12=strong)	Strength of legal rights index measures the degree to which collateral and bankruptcy laws protect the rights of borrowers and lenders and thus facilitate lending. The index ranges from 0 to 12, with higher scores indicating that these laws are better designed to expand access to credit.
Population ages 65 and above (% of the total population)	Population ages 65 and above as a percentage of the total population. The population is based on the de facto definition of population, which counts all residents regardless of legal status or citizenship.

**Source:** World Bank. DataBank. <https://databank.worldbank.org/home> [01.03.2020].

**Appendix II: GDP per Capita Data of G-20 Countries**

Ranking	Country	GDP per capita (current US\$)
1	United States	62,794.59
2	Australia	57,373.69
3	Germany	47,603.03
4	Canada	46,232.99
5	United Kingdom	42,943.90
6	France	41,463.64
7	Japan	39,289.96
8	Italy	34,483.20
9	Republic of Korea	31,362.75
10	Saudi Arabia	23,338.96
11	Argentina	11,683.95
12	Russian Federation	11,288.87
13	China	9,770.85
14	Mexico	9,673.44
15	Turkey	9,370.18
16	Brazil	8,920.76
17	South Africa	6,374.03
18	Indonesia	3,893.60
19	India	2,009.98

**Source:** World Bank. DataBank. <https://databank.worldbank.org/home> [01.03.2020].

## INTEGRATED REPORTING FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN TURKEY

### TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER İÇİN ENTEGRE RAPORLAMA\*

Cemal İBİŞ\*\*   
Nesim MİZRAHİTOKATLI\*\*\* 

#### Abstract

Traditional financial reports, which are corporate reporting tools, are mandatory for the management of enterprises. However, today's non-financial performance affects many decisions about the business as well as its financial performance. For this reason, companies prepare and publish non-financial reports as well as financial reports. The need for integrated reporting, which combines the non-financial reports and financial reports, emerges. In this research, it is aimed to learn the opinions of the accountants carrying out their activities in various fields of expertise on the Integrated Reporting and the Advantages of Integrated Reporting for SMEs. The data obtained from 605 correspondents were analyzed with SPSS 22 program and it is found that the participants' views on Integrated Reporting were generally positive ( $3.78 \pm 0.44$ ) and they think that integrated reports provide advantages for SMEs ( $3.71 \pm 0.48$ ).

**Keywords:** Integrated Reporting, SME, Accountants.

**JEL Kodları:** M14, M40

#### Öz

Geleneksel finansal raporlar, işletmelerin yönetilebilmesi için zorunlu hale gelen raporlardır. Ancak, günümüzde işletmenin finansal olmayan performansı da, finansal performansı kadar işletmeyle ilgili birçok kararı etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler finansal raporlar yanında finansal olmayan raporlar hazırlamakta

\* This paper is prepared from Nesim MİZRAHİTOKATLI's PhD thesis entitled "A Research On Integrated Reporting For Small And Medium Enterprises In Turkey".

\*\* Işık University, Department of Management, Email: cemal.ibis@isikun.edu.tr

\*\*\* Marmara University, Institute of Social Sciences, Email: nesim@nesimizrahi.com



ve yayınlamaktadırlar. Bu iki raporu birleştiren entegre raporlama gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Buna göre, araştırmada çeşitli mesleki ünvanlara sahip muhasebecilerin Entegre Raporlamaya İlişkin görüşleri ile Entegre Raporlamanın Kobiler İçin Sağladığı Avantajlara ait görüşlerinin öğrenilmesi amaçlanmış olup, betimsel tarama modeli kullanılmıştır. 605 muhasebeciden anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS 22 programı ile analiz edilmiş ve katılımcıların Entegre Raporlamaya İlişkin Görüşlerinin genel olarak olumlu olduğu ( $3,78\pm 0,44$ ) ve entegre raporların KOBİ'ler için avantaj sağladığını düşündükleri ( $3,71\pm 0,48$ ) tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Entegre Raporlama, KOBİ, Muhasebeciler

**JEL Codes:** M14, M40

## 1. Introduction

Globalization, technological developments, and financial innovations change the business processes of enterprises and bring risks and opportunities that may be exposed to the future. In such an environment, stakeholders want to have information about the internal processes of enterprises as well as financial information about the enterprises and even want to see their future projections. In today's global and competitive environment, it is a well-known fact that fairness, responsibility, transparency, and accountability must be managed through an effective corporate governance system in order for the enterprise to achieve its strategic goals. Corporate reports are the most effective means of ensuring transparency and accountability. Financial reports, which are corporate reporting instruments, are mandatory all over the world and contain information about the financial performance of the enterprise. On the other hand, today's non-financial performance affects many decisions about the business as well as its financial performance. For this reason, companies prepare and publish non-financial reports as well as financial reports. However, in many countries around the world, the preparation and publication of non-financial reports are voluntary.

In the past, financial and non-financial reports are prepared and presented separately by the enterprises. Nowadays, the calculation models showing only the profits and losses of the companies are no longer sufficient. In particular, companies with innovative and strategic thinking need comprehensive reports. However, today, for the enterprise to achieve its strategic goals and succeed, it requires common thinking and action among all business units, employees, and activities. Presenting financial and non-financial performance in a single report, linking information with an integrated mindset to create value, will help both the business, managers, and all stakeholders to see the whole business. Based on this idea, an integrated approach to corporate reporting has emerged.

Because of the increasing risks and opportunities, the basis of surviving enterprises is not limited to their financial performance. It is also important that they can proactively prevent the risks they may face before they occur, or at least manage them in an integrated manner after they occur. Starting from this point of view, the necessity of presenting to the investors how the risks and opportunities that will be faced will create an impact on the capital of the enterprise and contribute to the sustainable development and goals of the enterprise. By integrating the financial information and the

non-financial information in the value creation processes of enterprises is considered as a futuristic approach in integrated reporting.

Both in the world and in Turkey, considering the number and the employment it provides, it can be said that SMEs are important elements of the economic system. For this reason, it is important to ensure the place and development of SMEs in the economic system. In this context, the integrated reporting system, which provides insights into how enterprises can create value in the short, medium and long term, is also important for SMEs, which have a share of over 80% in employment, which is very important for the national economy. Therefore, it is of great importance for the users of this system that the integrated reporting system is capable of meeting the above-mentioned needs.

Taking into account the importance of the integrated reporting system for both SMEs and the national economy, in this study, the general views of the certified public accountants about the integrated reporting system and their views on the advantages of this system have been investigated. In this context, 605 accountants participated in the study. A survey that consists of the Integrated Reporting Scale, Integrated Reporting Advantages Scale for SMEs, and demographic and occupational characteristics of the participants has been applied to these participants. The collected data were analyzed with SPSS 22 program.

## 2. Literature Review

SMEs have an important place in the world due to their flexible production structure, the capability of rapid adaptation to changing conditions, having positive employment contributions and being intermediaries of economic and social development (Szonyi, 1991). As SMEs have more flexible production capabilities, they can easily adapt to the changes in a short period of time, reach full competition conditions, and in this way, they contribute to the development of national income, employment, productivity, and entrepreneurship. It can be said that SMEs are one of the important economical instrument that prevents the deep social and economic crisis in Turkey thanks to their ability to overcome external shocks and economic crises more easily than the large businesses (Aktürk, 2014). As seen in most countries around the world, SMEs are the cornerstone of economic development in Turkey. SMEs have a great place in the country's economy and constitute more than 99% of all enterprises that make an important contributions to job creation, investment, development of entrepreneurship, regional development, productivity, creating a competitive environment and therefore macroeconomic indicators. In addition, SMEs play a very important role in the prosperity of society and the development of the social order. According to Turkey Statistical Institute, SMEs constitute 99.9% of the enterprises, 77.8% of employment, wages and salaries of 51.5%, 64.8% of turnover ' 55.5% of the value-added and 41.1% of the gross investment related to the material goods (TSI, 2017).

It is possible to say that Integrated Reporting is the only complimentary report that combines Sustainability Reporting and Financial Reporting (Churet & Eccles, 2014). The purpose of this reporting

was to explain the steps and expectations of long-term maintainability and growth by top executives within an enterprise for financial investors. The International Integrated Reporting Council defines integrated reporting as “An integrated report is a short and concise statement of the strategy, management and performance of an organization, and how it expects to create value in the short, medium and long term in the context of its external environment” (IIRC, 2013). According to Mervyn E. King who is the vice-chairman of the board of directors of the International Integrated Reporting Council, the integrated reporting system is a collective intelligence that clearly describes how the company’s activities relate to important financial and sustainability issues and how maintainability issues are integrated with a long-term strategy to sustain value creation. Through integrated reporting, it is aimed to establish the value of the business by establishing a link between the financial activities of all activities. Within the context of integrated reporting, information is provided about the environment that the business is situated and influenced by including both financial reports, corporate social responsibility reporting and sustainability reporting (Gençoğlu & Aytaç, 2016). On the other hand, integrated reporting does not combine financial and sustainability reporting but creates one report to give investors’ better aspect of company projections.

The value created over time by SMEs is manifested by increases, decreases, or transformations created by capital activities by the operations and outputs of the enterprise. Value is not only created by an enterprise or an entity, it is also influenced by different sources in the external environment. (IIRC, 2013). Therefore, the activities, interactions, and relationships of an organization, the inflows and outflows of the various capitals, which the organization uses, affect the organization’s ability to create value and its sustainability (Dada, 2015). In this context, the values created by organizations are divided into two.

- The value created by the company for itself and its stakeholders
- The value established for others

Today, besides providing long-term profitability for its shareholders, many companies create social values such as creating employment, producing innovations to meet the needs of the society, and encouraging local production. Even though the shareholders and investors are primarily focused on the value created by the company for itself, the value created by the company for other stakeholders also affects the company’s ability to create value in the long term (EY, 2014). The underlying principle of integrated reporting is the identification of the values created by the company and the factors affecting it and ensuring its communication with the stakeholders. Ninety-five percent of companies participating in the Black Sun company’s research for IIRC said that they understand better how their organization creates value thanks to integrated reporting (Black Sun & IIRC, 2014). In accordance with IIRC, the value has been created through the organization’s business model. The business model takes inputs from the capitals and converts them into outputs as a result of business activities and interactions. These outputs create or destroy value in the short, medium and long term for the organization, stakeholders, society, and environment (IIRC, 2013). To measure this value, the

competitiveness of the company, its performance, and the interactions between the communities, shareholders, supply chain, and natural environment should be taken into consideration.

Large-scale enterprises should obey the standards of international trade regulations to preserve their sustainability in the age of globalization. Comparability is significant in achieving higher rates from credit rating agencies and businesses that have cross-border nature and influence the decisions of the investors in their investment. In this way, it will be possible to establish a long-term relationship between the vendors who supply goods with other stakeholders (Karakaya, 2010). The situation for SMEs, under the heavy influence of globalization, is similar to the condition for large enterprises. Understanding the international standards for financial statements will enhance the performances of SMEs in their business environment. With integrated reporting, SMEs can develop strategies. This strategy reveals how SMEs evaluate social, environmental, financial and economic issues. On the other hand, integrated reporting defines risk management, strategic decision-making and how to improve performance. In addition, SMEs can discover new opportunities in their products and services through these reports (Prinsloo, 2012). James (2013) tried to explain the opportunities and strategies for small and medium-sized enterprises that adopt integrated reporting. According to James (2013), integrated reporting will provide internal and external benefits for SMEs. Internally, it helps internal stakeholders through budgeting, planning and implementation actions to develop effective participation of internal stakeholders, resource conservation and effective use, employee satisfaction, sustainable products and services, and maximize value (James, 2013, p.24). Kaya and Türegün (2014) worked on integrated reporting for SMEs. Accordingly, SMEs tend to integrate thinking. Therefore, SMEs will easily incorporate financial and non-financial information. With integrated reporting, SMEs will be able to develop their strategies, integrate economic, environmental and social issues with their financial information, prepare integrated reports, and benefit from the integrated reporting. Integrated reporting will help SMEs attract new investors, as it will provide clear and concise financial and non-financial information to both shareholders and other stakeholders (Kaya & Türegün, 2014).

There are also institutions such as universities, associations, organizations are making researches among the relationship between SMEs and Small Medium Practices. The International Federation of Accountants (IFAC) is one of the important organizations in the globe. IFAC has been conducting surveys among accountants since 2014. In 2016, IFAC made survey on “The role of SMPs in Providing Business Support to SMEs”. It shows that SMPs traditional role which is book-keeping, tax planning are not anymore as crucial as before. The progress of SMPs tied with the request of corporate assistance, recommends that SMPs may become mentor, forecaster, architect, tutor to their enterprises. (IFAC, 2016) In addition to that, the survey underlines that a successful relationship demands a full understanding of the enterprise industry as well as shared knowledge. (IFAC, 2016)

In 2018, IFAC made survey among accountant organizations in the globe. European Federation Of Accountants And Auditors For SMEs (EFAA), whose one of the participants of the survey, Director of EFAA, Paul Thompson found out that SMPs are playing important role in SMEs reaching great

outlook performance such as using digitalization, playing a top responsibility in constructing confidence in financial and non-financial information. (Thompson, 2019) Moreover, Salvador Marin, President of EFAA for SMEs, told that SMEs are very essential in European Union in terms of single market. Marin summarizes that SMEs should able to adopt healthy economy rules, show accurate financial and non financial information in order to become sustainable single market with the proper discussion in the fields of integrated reporting with the help of SMPs. (Marin, 2019). Other than IFAC, there is a study on accounting professionals in Turkey on integrated reporting. It showed that IR is very important interms of companies long term planning and creating sustainable environment for the enterprises, but the most important challenge is IR is recent topic and it is hard to implement. Most of the participants think that it is good for the enterprise, creates awareness inside of the enterprise. It should be supported by government such as giving incentives for companies and opening classes for integrated thinking and reporting for undergradatues and graduates in universities. (Aras, Özsoğün Çalışkan and Esen, 2019)

### 3. Research Methodology

Within the scope of the study, 605 professional accountants were reached. According to TURMOB (Union Of Chambers Of Certified Public Accountants Of Turkey), there are approximately 110,000 accountants. The optimal sample size was calculated as 600, with the formula mentioned below (Figure 1). Considering that the optimal sample size is 600, it is seen that 605 audiences are enough to represent the universe. The convenience sampling method was used as the sampling method in the study. In this method, only accessible ones for the sample-set are included in the sample (Büyüköztürk et al., 2018).

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

**Figure 1.** The formula to calculate the optimal sample size (Robson, 2002)

**Note:** (N: Number of universe units, n: Sample size, P: Observation rate of X in the universe, Q (1-P): Unobserved ratio of X,  $Z_{\alpha}$  :  $\alpha = 0.05, 0.01, 0.001$  for 1.96, 2.58 and 3.28, d = Sample error,  $\sigma$  = Universe standard deviation,  $t_{\alpha, sd}$  = sd degrees of freedom t distribution are critical values (sd = n-1). The critical values  $t_{\alpha, sd}$  can be taken equal to  $Z_{\alpha}$  values when sd = n-1  $\rightarrow$  5000)

In the research process, two basic research methods, descriptive and experimental, were used. The primary data required for testing the developed research model was obtained via a questionnaire, which is one of the experimental research methods. The questionnaire which was used as a data collection tool in the research consists of 3 sections:

In the first part lie the participants' attributes, activity forms in the profession, and opinions about integrated reporting form. This part of the questionnaire consists of 17 questions in total. 3 of these

questions are related to the learning of occupational characteristics of the participants, 9 questions are about the activities of the accounting profession, and the last 6 questions of this section are prepared to learn the relations of the participants about integrated reporting. In the second part and third part, there is the scale of the opinions related to integrated reporting for SMEs and the scale of the advantages of integrated reporting for SMEs. For the purpose of this research, the statements obtained from the surveys conducted by IFAC in 2014-2015-2016 and 2018 to the members of the accounting profession regarding integrated reporting have been used.

The data obtained by the questionnaires were analyzed with “SPSS 22.0” statistical package program. For the confidence interval, 95% was used as the criteria. In order to test the structural validity of the scale, exploratory factor analysis (EFA) was conducted and to test the reliability, Cronbach’s Alpha coefficient was calculated. In addition, skewness and kurtosis values were checked to test whether the data complied with the normal distribution. If skewness and kurtosis values were between  $-3$  and  $+3$ , the variable was considered to show normal distribution (Groeneveld & Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins & Weeks, 1990; De Carlo, 1997).

For this reason, since the scores obtained from the factor analysis were between  $+3$  and  $-3$ , parametric testing techniques were used in the analyses. Possible differentiation related to demographic variables on scores were analysed by t-test and ANOVA. In cases that the ANOVA results indicate any difference, Tukey test was performed to examine the difference. The relationship between the scores was analysed with Pearson correlation test.

## 4. Findings

### 4.1. Validity and Reliability Analysis of the Scale

In order to test the structural validity of the scale, exploratory factor analysis (EFA) is used. Firstly, KMO and Bartlett tests were used to determine how suited the data is for EFA. KMO values were calculated to test the sample size. Factor Analysis also assumes that the population is normally distributed, and this is examined by the Bartlett test.

**Table 1:** KMO and bartlett results for the scale of the opinions related to integrated reporting

KMO		,935
	$X^2$	2752,879
Bartlett Test	Sd	78
	P	0,000

Results of KMO and Bartlett tests for The Scale Of The Opinions Related To Integrated Reporting are given in the table. According to result of the analysis, KMO value is greater than 0,500 and Bartlett  $X^2$  test is significant, so the data is suited for EFA.

To determine the factor structure of the scale, the proportion of total variance explained by the factors was examined. As a result, it was determined that the scale consisted of one factor.

**Table 2:** Factor analysis results for the scale of the opinions related to integrated report

Extent	Item	Factor Loading	Total Variance Explained	Cronbach's Alpha
The Opinions Related to Integrated Reporting	18.6. Integrated reporting enhances investors' confidence in the company by increasing transparency and high-quality reporting.]	,737	43,399	,888
	18.11. To facilitate the adoption of integrated reporting by companies, the state must demonstrate the necessary incentives and support.]	,707		
	18.4. Integrated reporting aims to encourage the creation of short, medium and long-term value.]	,703		
	18.12. In the adoption of integrated reporting by companies, accounting managers, professional chambers, and financial advisors are responsible.]	,697		
	18.2 In integrated reporting, the important information contained in the company's existing reports is combined.]	,687		
	18.7. Integrated reporting can be applied to all companies in a proportionate and scalable manner.]	,682		
	18.3. In integrated reporting, the information gathered together is linked to each other.]	,669		
	18.13. Through integrated reporting, companies are accepted and respected internationally.]	,669		
	18.8. Integrated reporting is required for companies that build confidence in their business models and want to attract funds, personnel and other resources.]	,640		
	18.10. Widespread acceptance and adoption of integrated reporting is important for companies.]	,620		
	18.5. Integrated reporting encourages the cooperation of different departments of the company.]	,615		
	18.1 In integrated reporting, company activities can be analysed in terms of economic, social, and environmental aspects and in relation to each other.]	,610		
	18.9. The legal infrastructure for integrated reporting in Turkey is not enough.]	,492		

According to the result of the analysis, scale's factor loadings are 13 items, which change between 0,492 and 0,737 and have one dimension. Total Variance Explained is %43,399; reliability ratio is 0,888. Consequently, the reliability level is very high.

**Table 3:** KMO and Bartlett results for the scale of the advantages of integrated reporting for SMEs

	KMO	,922
Bartlett Test	X <sup>2</sup>	2657,940
	Sd	55
	P	0,000



Results of KMO and Bartlett tests that were used to determine how suited the data is for EFA are given in the table below. According to result of the analysis, KMO value is greater than 0,500, and Bartlett X2 test is significant, so the data is suited for EFA.

In order to determine the factor structure of the scale, the proportion of total variance explained by the factors was examined. As a result, it was determined that the scale consisted of one factor.

**Table 4:** Factor analysis results for the scale of the advantages of integrated reporting for SMEs

Extent	Item	Factor Loading	Total Variance Explained	Cronbach's Alpha
The Advantages Of Integrated Reporting For SMEs	19.11. Through integrated reporting, SMEs invest in the international arena.]	,751	48,151	,890
	19.2. It enables SMEs to identify potential risks in front of them]	,750		
	19.10. It enables SMEs to establish good relations with key stakeholders]	,749		
	19.1. It allows them to see the long-term future]	,710		
	It provides more information to SMEs on commercial issues and business performance]	,699		
	19.9. With advanced management information and information flow, it enables SMEs to make decisions more efficiently and faster]	,689		
	19.5. It enables SMEs to understand the impact of their products and services on society and markets]	,675		
	19.8. Allows regulating the relations between board of directors and management]	,658		
	19.3. Integrated reporting enables the reduction of costs arising from the analysis of financial and non-financial information separately]	,652		
	19.4. It enables them to determine and analyse the effects of macro trends and indicators on the business environment]	,651		
	19.6. It enables SMEs to understand the expectations of financial capital providers and other stakeholders]	,637		

According to the result of the factor analysis, scale's factor loadings are 11 items which change between 0,637 and 0,751 and have one dimension. Total Variance Explained is %48,151; reliability ratio is 0,890. Consequently, the reliability level is very high.

## 4.2. Sample Characteristics

The characteristics of the participants' personal and professional information are presented in Table 5.

**Table 5:** Personal and professional information

		n	%
<b>Educational Status</b>	High School	44	7,3
	Associate Degree	31	5,1
	Bachelor's Degree	482	79,7
	Post-Graduate	48	7,9
<b>Working Time in The Profession</b>	More than 2 years	29	4,8
	2-5 years	107	17,7
	6-10 years	151	25,0
	More than 15 years	318	52,6
<b>Working Title</b>	SCPA	112	18,6
	CPA	330	54,7
	CA	135	22,4
	Other	26	4,3
<b>How often do you follow the developments of your profession?</b>	Never	0	0,0
	Seldom	4	,7
	Sometimes	36	6,0
	Often	278	46,1
	Always	285	47,3
<b>Are you a member of any chamber or community related to your profession?</b>	Yes	530	87,7
	No	74	12,3
<b>How often do you attend training and seminars related to your profession?</b>	Never	32	5,3
	Seldom	91	15,1
	Sometimes	176	29,1
	Often	249	41,2
	Always	56	9,3

Among the participants who answered the questionnaire, the percentage of those who have a bachelor's degree is %79,7; the percentage of those who have been working for 15 or more years is %52,6; the percentage of those who have CPA (Certified Public Accountant) as a working title is %54,7; the percentage of those who always follow the developments about his or her profession is %47,3; the percentage of those who are member of any chambers or community in relation to his or her profession is %87,7; the percentage of those who frequently attend training and seminars related to his or her profession is %41,2.

The participants' attitudes regarding the importance of resources used in following professional developments are as in Table 6.

**Table 6:** Importance of resources used in following professional developments

	Very Important		Important		Moderately Important		Not Important		Not Important at All	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>The Internet</b>	541	90,2	56	9,3	2	,3	1	,2	0	0,0
<b>Professional Journals</b>	211	37,2	212	37,4	51	9,0	58	10,2	35	6,2
<b>Professional Members</b>	187	34,5	289	53,3	43	7,9	20	3,7	3	0,6
<b>Chambers 'Publishing/ Journals</b>	148	27,2	276	50,7	83	15,3	26	4,8	11	2,0
<b>Printed Media</b>	81	15,6	230	44,2	154	29,6	40	7,7	15	2,9
<b>Other</b>	51	10,9	187	40,0	178	38,1	38	8,1	13	2,8

Among the participants who answered the questionnaire, the percentage of those who find the internet as a very important source while following professional developments is %90,2; the percentage of those who find the use of professional journals very important is %37,4; the percentage of those who find the use of professional members very important is %53,3; the percentage of those who find Chambers' Publishing/Journals as a very important source is %50,7; the percentage of those who find the printed media as a very important source is %44,2; the percentage of those who find the use of the other sources very important is %40,0.

The participants' opinions about the most common problems in the accounting profession are presented in Table 7.

**Table 7:** The Most Common Problems in Accounting Profession

	n	%
Frequent Legislative Change	478	79,0
Changes in Technologies	207	34,2
<b>What are the most common problems you experienced in the accounting profession?</b> Taxpayers' Approach	302	49,9
Unfair Competition	300	49,6
Fee Collection Problem	361	59,7
Others	13	2,1

Among the participants who answered the questionnaire, most commonly experienced problems experienced in accounting profession are, respectively, frequent legislative change (%79,0); fee collection problem (%59,7); taxpayers' approach (%49,9); unfair competition (%49,6); changes in technologies (%34,2) and others (%2,1).

The information about the companies that are provided services by the participants is as in Table 8.

**Table 8:** Information about the companies that are provided services

		n	%
<b>Number of the companies you provide services</b>	1-25	68	11,3
	26-50	179	29,6
	51-75	140	23,2
	76-100	99	16,4
	100 or more	118	19,5
<b>Size of the companies you provide services</b>	Micro-Size	48	7,9
	Small-Scale	107	17,7
	Medium-Scale	414	68,5
	Large-Scale	35	5,8
<b>Do you serve for companies that require financial reporting other than the Tax Office?</b>	No	345	57,1
	Yes, enterprises whose annual return or balance sheet size doesn't exceed 3 million Turkish liras	70	11,6
	Yes, enterprises whose annual return or balance sheet size doesn't exceed 25 million Turkish liras	100	16,6
	Yes, enterprises whose annual return or balance sheet size is greater than 25 million Turkish liras and doesn't exceed 125 million Turkish liras	89	14,7

Among the participants who answered the questionnaire, the percentage of those who provide services for number of companies between 26 and 50 is %29,6; the percentage of those who offer services for mid-scale enterprises is %68,5; the percentage of those who don't have companies, which request financial reporting, among the enterprises that they serve, except the tax office, is %57,1.

The participants' opinions related to integrated reporting are presented in Table 9.

**Table 9:** Opinions related to integrated reporting

		n	%
<b>What is your level of knowledge about integrated reporting?</b>	No	62	10,3
	A Little	144	23,8
	Intermediate	241	39,9
	Very Good	134	22,2
	Excellent	23	3,8
<b>How should integrated reporting be?</b>	Strategic and External-Oriented	15	2,5
	Both Current and Forward-Looking	202	33,4
	Well-Structured by Linking Financial and Non Financial Information	37	6,1
	Brief and Accessible	95	15,7
<b>Do you prepare integrated reporting?</b>	All of Them	256	42,3
	Yes	158	26,2
	No	445	73,8

	None	410	67,9
	1-5	146	24,2
	6-10	24	4,0
<b>What is the number of companies that you prepare or will want you to prepare integrated reporting?</b>	11-15	8	1,3
	16-20	7	1,2
	21-25	2	,3
	26-30	1	,2
	More than 30	6	1,0
<b>Do you believe that preparing integrated reporting will contribute to transparency and competition in the profession?</b>	Yes	452	74,7
	No	153	25,3
<b>Should integrated reporting be practised in Turkey?</b>	Yes	451	74,8
	No	152	25,2

Among accountants who participate in the study, the percentage of those who have intermediate knowledge about integrated reporting is %39,9; the percentage of those who think that integrated reporting should be Strategic and external-oriented, both current and forward-looking, Well-structured by linking financial and non-financial information, brief and accessible is %42,3; the percentage of those who prepare integrated reporting is %73,8, the percentage of those who don't have companies that they prepare or will want them to prepare integrated reporting %67,9; the percentage of those who think it will contribute to transparency and competition in the profession is %74,7; the percentage of those who think integrated reporting should be practised in Turkey is %74,8.

### 4.3. Descriptive Statistics of the Scales

The descriptive statistics of the scales are as in Table 10.

**Table 10:** Descriptive statistics of agreement to the statements of the opinions related to integrated reporting and the advantages of integrated reporting for SMEs

	n	Average	ss	Skewness	Kurtosis
Opinions Related to Integrated Reporting	605	3,78	0,44	-1,020	1,746
Advantages of Integrated Reporting for SMEs	605	3,71	0,48	-,814	,966

Average scores of participants' opinions related to integrated reporting  $3,78 \pm 0,44$ ; Average scores related to the phrases of the advantages of Integrated Reporting for SMEs is  $3,71 \pm 0,48$ . Since, for both measurement scores, skewness and kurtosis values are between +3 and - 3, for this analyzes, parametric test methods were used.

### 4.4. Correlation Analysis of the Scales

The result of the correlation analysis of the scales is presented in Table 11.

**Table 11:** Analysis of the relationship between the opinions related to integrated reporting and the advantages of integrated reporting for SMEs

		Opinions Related to Integrated Reporting	Advantages of Integrated Reporting for SMEs
Opinions Related to Integrated Reporting	r	1	,752**
	p		,000
Advantages of Integrated Reporting for SMEs	r		1
	p		

p\* < 0,05; p\*\* < 0,01

According to the result of correlation analysis;

There is a strong positive relationship between the Opinions Related to Integrated Reporting and the advantages of Integrated Reporting for SMEs. (p < 0,05 r = ,752). According to this, authorities who have a positive attitude on the Opinions Related to Integrated Reporting are most likely to have a positive attitude on the Advantages of Integrated Reporting for SMEs.

#### 4.5. Further Analyzes with t-test and ANOVA

The results of the ANOVA and t-test analyzes are provided in the following tables.

**Table 12:** Analysis of the agreement to the statements about the opinions related to integrated reporting and the advantages of integrated reporting for SMEs in terms of working title

		N	Average	Ss	F	p	Binary Difference
Opinions Related to Integrated Reporting	SCPA	112	3,97	0,41	12,906	,000*	1-2
	CPA	330	3,70	0,41			1-4
	CA	135	3,85	0,51			2-3
	Other	26	3,66	0,40			
Advantages of Integrated Reporting for SMEs	SCPA	112	3,88	0,46	9,512	,000*	1-2
	CPA	330	3,63	0,46			1-4
	CA	135	3,79	0,52			2-3
	Other	26	3,60	0,40			

\*p < 0,05

According to the results of the analysis of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting and the Advantages of Integrated Reporting for SMEs in terms of working Title;

There is a statistically significant difference between groups with different working titles in terms of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting (p < 0,05). The average score of those whose title is SCPA (Sworn-in Certified Public Accountant) is 3,97; for those whose title is CPA (Certified Public Accountant), it is 3,70; for those whose title is CA (Chartered Accountant), it is 3,85; for others, it is 3,66. According to this, agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting is maximum for those whose working title is CA and minimum for the others,

There is a statistically significant difference between groups with different working titles in terms of the agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs ( $p < 0,05$ ). The average score of those whose title is SCPA is 3,88; for those whose title is CPA, it is 3,63; for those whose title is CA, it is 3,79; for others, it is 3,60. According to this, agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs is maximum for those whose working title is SCPA and minimum for the others.

**Table 13:** Analysis of the agreement to the statements about the opinions related to integrated reporting and the Advantages of Integrated Reporting for SMEs in terms of frequency of following the developments in the profession

		n	Average	ss	F	p	Binary Difference
<b>Opinions Related to Integrated Reporting</b>	Seldom/Sometimes	40	3,68	0,49	<b>26,359</b>	<b>,000*</b>	1-2
	Often	278	3,92	0,43			2-3
	Always	285	3,66	0,42			
<b>Advantages of Integrated Reporting for SMEs</b>	Seldom/Sometimes	40	3,50	0,57	<b>24,494</b>	<b>,000*</b>	1-2
	Often	278	3,85	0,43			2-3
	Always	285	3,60	0,47			

\* $p < 0,05$

According to the results of the analysis of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting and the Advantages of Integrated Reporting for SMEs in terms of Frequency of Following the Developments in the Profession;

There is a statistically significant difference between groups with different frequencies of following the developments in the profession in terms of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting ( $p < 0,05$ ). The average score of those who follow seldom/sometimes is 3,68; the average score of those who follow often is 3,92; the average score of those who follow always is 3,66. According to this, agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting is maximum for those who follow often while it is minimum for those who follow seldom/sometimes,

There is a statistically significant difference between groups with different frequencies following the developments in the profession in terms of the agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs ( $p < 0,05$ ). The average score of those who follow seldom/sometimes is 3,50; the average score of those who follow often is 3,85; the average score of those who follow always is 3,60. According to this, agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs is maximum for those who follow while it is minimum for those who follow seldom/sometimes.



**Table 14:** Analysis of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting and the Advantages of Integrated Reporting for SMEs in terms of membership in any chamber or community related to the profession

		n	Average	ss	t	p
<b>Opinions Related to Integrated Reporting</b>	Yes	530	3,80	0,45	<b>2,701</b>	<b>,007*</b>
	No	74	3,65	0,38		
<b>Advantages of Integrated Reporting for SMEs</b>	Yes	530	3,73	0,49	<b>2,771</b>	<b>,007*</b>
	No	74	3,58	0,41		

\*p<0,05

According to the results of the analysis of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting and the Advantages of Integrated Reporting for SMEs in terms of Membership In Any Chamber Or Community Related To The Profession;

There is a statistically significant difference between groups with different status of membership in any chamber or community related to the profession in terms of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting (p<0,05). While the average score for those who have a membership is 3,80, it is 3,65 for those who don't have a membership. According to this, agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting is greater for those who have a membership,

There is a statistically significant difference between groups with different status of membership in any chamber or community related to the profession in terms of the agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs (p<0,05). While the average score for those who have a membership is 3,73, it is 3,58 for those who don't have a membership. According to this, agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs is greater for those who have a membership.

**Table 15:** Analysis of the agreement to the statements about the opinions related to integrated reporting and the advantages of integrated reporting for SMEs in terms of frequency of attending training and seminars related to the profession

		n	Average	ss	F	p	Binary Difference
<b>Opinions Related to Integrated Reporting</b>	Never	32	3,65	0,47	<b>3,584</b>	<b>,007*</b>	3-4
	Seldom	91	3,79	0,33			
	Sometimes	176	3,72	0,42			
	Often	249	3,85	0,49			
	Always	56	3,70	0,39			
<b>Advantages of Integrated Reporting for SMEs</b>	Never	32	3,52	0,53	<b>3,087</b>	<b>,016*</b>	1-4
	Seldom	91	3,70	0,39			
	Sometimes	176	3,66	0,48			
	Often	249	3,78	0,51			
	Always	56	3,67	0,42			

\*p<0,05

According to the results of the analysis of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting and the Advantages of Integrated Reporting for SMEs in terms of frequency of attending training and seminars related to the profession;

There is a statistically significant difference between groups with different frequencies of Attending Training and Seminars Related to the Profession in terms of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting ( $p < 0,05$ ). The average score for those who attend never is 3,65; for those who attend seldom is 3,79; for those who attend sometimes is 3,72; for those who attend often is 3,85; for those who attend always is 3,70. According to this, agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting is maximum for those who attend often and minimum for those who attend never,

There is a statistically significant difference between groups with different frequencies of Attending Training and Seminars Related to the Profession in terms of the agreement to the Advantages of Integrated Reporting for SMEs ( $p < 0,05$ ). The average score for those who attend never is 3,52; for those who attend seldom is 3,70; for those who attend sometimes is 3,66; for those who attend often is 3,78; for those who attend always is 3,67. According to this, agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs is maximum for those who attend often and minimum for those who attend never.

**Table 16:** Analysis of the agreement to the statements about the opinions related to integrated reporting and the advantages of integrated reporting for SMEs in terms of whether they have served for companies, which request financial reporting, other than the tax office

		n	Average	ss	F	p	Binary Difference
<b>Opinions Related to Integrated Reporting</b>	No	345	3,75	0,49			1-4
	Yes, enterprises whose annual return or balance sheet size doesn't exceed 3 million Turkish liras	70	3,74	0,41			2-4
	Yes, enterprises whose annual return or balance sheet size doesn't exceed 25 million Turkish liras	100	3,74	0,30	7,042	,000*	3-4
	Yes, enterprises whose annual return or balance sheet size is greater than 25 million Turkish liras and doesn't exceed 125 million Turkish liras	89	3,98	0,35			
	No	345	3,67	0,50			
	Yes, enterprises whose annual return or balance sheet size doesn't exceed 3 million Turkish liras	70	3,72	0,51			1-4
<b>Advantages of Integrated Reporting for SMEs</b>	Yes, enterprises whose annual return or balance sheet size doesn't exceed 25 million Turkish liras	100	3,65	0,38	6,126	,000*	3-4
	Yes, enterprises whose annual return or balance sheet size is greater than 25 million Turkish liras and doesn't exceed 125 million Turkish liras	89	3,90	0,42			
	No	345	3,67	0,50			
	Yes, enterprises whose annual return or balance sheet size doesn't exceed 3 million Turkish liras	70	3,72	0,51			1-4

\* $p < 0,05$

According to the results of the analysis of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting and the Advantages of Integrated Reporting for SMEs in terms of Whether They Have Served for Companies, Which Request Financial Reporting, Other Than the Tax Office;

There is a statistically significant difference between the groups whether they have served for companies, which request financial reporting, other than the tax office, or not in terms of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting. ( $p < 0,05$ ). The average score for the enterprises that they don't serve is 3,75; the average for the enterprises whose annual return or balance sheet size doesn't exceed 3 million Turkish liras is 3,74; the average for the enterprises whose annual return or balance sheet size doesn't exceed 25 million TLs is 3,74 average for the enterprises whose annual return or balance sheet size is greater than 25 million TLs but doesn't exceed 125 million TLs is 3,98. According to this, enterprises that have served for companies, which request financial reporting, other than the tax office and whose annual return or balance sheet size is greater than 25 million TLs but doesn't exceed 125 million TL have the maximum agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting, while enterprises whose annual return or balance sheet size doesn't exceed 3 million TLs or 25 million TLs have minimum.

There is a statistically significant difference between the groups whether they have served for companies, which request financial reporting, other than the tax office, or not in terms of the agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs. ( $p < 0,05$ ). The average score for the enterprises that don't serve is 3,67; average for the enterprises whose annual return or balance sheet size doesn't exceed 3 million Turkish liras is 3,72; average for the enterprises whose annual return or balance sheet size doesn't exceed 25 million TLs is 3,65 average for the enterprises whose annual return or balance sheet size is greater than 25 million TLs but doesn't exceed 125 million TLs is 3,90. According to this, enterprises that have served for companies, which request financial reporting, other than the tax office and whose annual return or balance sheet size is greater than 25 million TLs but doesn't exceed 125 million TLs have the maximum agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs, while enterprises whose annual return or balance sheet size doesn't exceed 25 million TLs have minimum.

**Table 17:** Analysis of the agreement to the statements about the opinions related to integrated reporting and the advantages of integrated reporting for SMEs in terms of the level of knowledge about integrated reporting

		N	Average	ss	F	p	Binary Difference
<b>Opinions Related to Integrated Reporting</b>	No	62	3,54	0,52	<b>7,786</b>	<b>,000*</b>	1-2
	A Little	144	3,76	0,40			1-3
	Intermediate	241	3,78	0,45			1-4
	Very Good	134	3,91	0,40			2-4
	Excellent	23	3,81	0,29			3-4

	No	62	3,46	0,57		
<b>Advantages of Integrated Reporting for SMEs</b>	A Little	144	3,69	0,43		1-2
	Intermediate	241	3,73	0,47	<b>7,074</b>	<b>,000*</b>
	Very Good	134	3,83	0,46		1-4
	Excellent	23	3,62	0,48		

\*p&lt;0,05

According to the results of the analysis of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting and the Advantages of Integrated Reporting for SMEs in terms of the Level of Knowledge About Integrated Reporting;

There is a statistically significant difference between the groups with different levels of knowledge about integrated reporting in terms of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting. (p<0,05). The average score for those who have no knowledge is 3,54; for those who have a little knowledge is 3,76; for those who have intermediate knowledge is 3,78; for those who have very good knowledge is 3,91; for those who have excellent knowledge is 3,81. According to this, the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting is maximum for those who have very good knowledge, while the minimum for those who have no knowledge,

There is a statistically significant difference between the groups with different levels of knowledge about integrated reporting in terms of the agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs. (p<0,05). The average score for those who have no knowledge is 3,46; for those who have a little knowledge is 3,69; for those who have intermediate knowledge is 3,73; for those who have very good knowledge is 3,83; for those who have excellent knowledge is 3,62. According to this, the agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs is maximum for those who have very good knowledge, while minimum for those who have no knowledge.

**Table 18:** Analysis of the agreement to the statements about the opinions related to integrated reporting and the advantages of integrated reporting for SMEs in terms of thinking how integrated reporting should be

		n	Average	ss	F	p	Binary Difference
<b>Opinions Related to Integrated Reporting</b>	Strategic and External-Oriented	15	3,37	0,68			1-4
	Both Current and Forward-Looking	202	3,67	0,42			1-5
	Well-Structured by Linking Financial and Non-Financial Information	37	3,48	0,58	<b>21,610</b>	<b>,000*</b>	2-5
	Brief and Accessible	95	3,78	0,41			3-4
	All of Them	256	3,94	0,36			3-5
<b>Advantages of Integrated Reporting for SMEs</b>	Strategic and External-Oriented	15	3,41	0,67			1-5
	Both Current and Forward-Looking	202	3,67	0,42			2-3
	Well-Structured by Linking Financial and Non-Financial Information	37	3,42	0,55	<b>8,833</b>	<b>,000*</b>	2-5
	Brief and Accessible	95	3,69	0,48			3-4
	All of Them	256	3,81	0,47			3-5

\*p&lt;0,05

According to the results of the analysis of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting and the Advantages of Integrated Reporting for SMEs in terms of thinking How Integrated Reporting Should Be;

There is a statistically significant difference between the groups with different thoughts on how integrated reporting should be in terms of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting. ( $p < 0,05$ ). Average score for those who think it should be Strategic and external-oriented is 3,37; for those who think it should be both current and forward-looking is 3,67; for those who think it should be Well-structured by linking financial and non-financial information is 3,48; for those who think it should be brief and accessible is 3,78 and for those who think it should have all is 3,94. According to this, agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting is maximum for those who think it should have all, while it is minimum for those who think it should be Strategic and external-oriented,

There is a statistically significant difference between the groups with different thoughts on how integrated reporting should be in terms of the agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs ( $p < 0,05$ ). Average score for those who think it should be Strategic and external-oriented is 3,41; for those who think it should be both current and forward-looking is 3,67; for those who think it should be Well-structured by linking financial and non-financial information is 3,42; for those who think it should be brief and accessible is 3,69 and for those who think it should have all is 3,81. According to this, agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs is maximum for those who think it should have all, while it is minimum for those who think it should be Strategic and external-oriented.

**Table 19:** Analysis of the agreement to the statements about the opinions related to integrated reporting and the advantages of integrated reporting for SMEs in terms of numbers of companies that integrated reporting was prepared or will be required to prepare

		n	Average	Ss	F	p	Binary Difference
<b>Opinions Related to Integrated Reporting</b>	None	410	3,74	0,47	<b>6,505</b>	<b>,002*</b>	1-2
	1-5	146	3,88	0,36			
	6 or more	48	3,84	0,37			
<b>Advantages of Integrated Reporting for SMEs</b>	None	410	3,68	0,48	<b>3,395</b>	<b>,034*</b>	1-2
	1-5	146	3,78	0,50			
	6 or more	48	3,80	0,42			

\* $p < 0,05$

According to the results of the analysis of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting and the Advantages of Integrated Reporting for SMEs in terms of Numbers of Companies that Integrated Reporting Was Prepared or Will Be Required to Prepare;

There is a statistically significant difference between the groups with different numbers of companies that integrated reporting was prepared or will be required to prepare in terms of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting. ( $p < 0,05$ ). The average score for those who don't have any is 3,74; it is 3,88 for those who have a number of companies between 1 and 5; it is 3,84 for those who have a number of companies are 6 or more. According to this, agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting is maximum for those who have numbers of companies that integrated reporting was prepared or will be required to prepare between 1 and 5, while minimum for the others,

There is a statistically significant difference between the groups with different numbers of companies that integrated reporting was prepared or will be required to prepare in terms of the agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs ( $p < 0,05$ ). The average score for those who don't have any is 3,68; it is 3,78 for those who have a number of companies between 1 and 5, it is 3,80 for those who have a number of companies are 6 or more. According to this, agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs is maximum for those who have numbers of companies that integrated reporting was prepared or will be required to prepare 6 or more, while minimum for the others.

**Table 20:** Analysis of the agreement to the statements about the opinions related to integrated reporting and the advantages of integrated reporting for SMEs in terms of whether or not believing in preparing integrated report contribute to transparency and competition in the profession

		n	Average	ss	t	p
<b>Opinions Related to Integrated Reporting</b>	Yes	452	3,80	0,43	<b>1,749</b>	<b>,082</b>
	No	153	3,72	0,47		
<b>Advantages of Integrated Reporting for SMEs</b>	Yes	452	3,73	0,48	<b>2,075</b>	<b>,038*</b>
	No	153	3,64	0,48		

\* $p < 0,05$

According to the results of the analysis of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting and the Advantages of Integrated Reporting for SMEs in terms of whether or not Believing in Preparing Integrated Report Contribute to Transparency and Competition In The Profession;

There isn't a statistically significant difference between groups with different beliefs in preparing integrated report to contribute to transparency and competition in the profession in terms of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting ( $p > 0,05$ ),

There is a statistically significant difference between the groups with different beliefs in preparing integrated report to contribute to transparency and competition in the profession in terms of the agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs ( $p < 0,05$ ). The average score for those who believe in preparing integrated report will contribute to transparency

and competition in the profession is 3,37, while for those who don't believe it is 3,64. According to this, agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs is greater for those who believe preparing integrated report will contribute to transparency and competition in the profession.

**Table 21:** Analysis of the agreement to the statements about the opinions related to integrated reporting and the advantages of integrated reporting for SMEs in terms of thinking integrated reporting should be practised in Turkey

		n	Average	ss	t	p
<b>Opinions Related to Integrated Reporting</b>	Yes	451	3,81	0,42	<b>2,646</b>	<b>,009*</b>
	No	152	3,69	0,50		
<b>Advantages of Integrated Reporting for SMEs</b>	Yes	451	3,73	0,46	<b>2,043</b>	<b>,042*</b>
	No	152	3,64	0,52		

\*p<0,05

According to the results of the analysis of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting and the Advantages of Integrated Reporting for SMEs in terms of thinking integrated reporting should be practised in Turkey;

There is a statistically significant difference between the groups with different thoughts of whether integrated reporting should be practised in Turkey in terms of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting (p<0,05). The average score for those who want it to be practised is 3,81, while for those who don't it is 3,69. According to this, agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting is greater for those who want integrated reporting should be practised.

There is a statistically significant difference between the groups with different thoughts of whether integrated reporting should be practised in Turkey in terms of the agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs (p<0,05). The average score for those who want it to be practised is 3,73, while for those who don't it is 3,64. According to this, agreement to the statements about the Advantages of Integrated Reporting for SMEs is greater for those who want integrated reporting should be practised.

In addition to these;

No statistical difference was found in the analyzes of the agreement to the statements about the Opinions Related to Integrated Reporting and the Advantages of Integrated Reporting for SMEs in terms of ;

- Educational status,
- Working time in the profession,



- Number of companies that are provided services,
- Size of companies that are provided services,
- Preparing integrated report.

## 5. Discussion and Conclusion

Today, together with the social and organizing reports which increase the importance of sustainability cases (depicted in respect to administrative, environmental, and social), different economic and sustainability report studies are not enough to provide these functions. Shareholders and investors desire to comprehend in which way they can maintain the relationship forms between the economic and non-economic performance standards. To fulfill this situation, enterprises should prepare data related to enterprise activities in both the short and long run starting from organizing the report. It is foreseen that enterprises indicate not only financial inputs and outputs but also the value received for the environment, society, and shareholders. The needs that emerged in the business life at that time can make a change in the predictions of the shareholders and lead corporate reporting activities to develop and transform in order to react to the case in point. The concept of integrated reporting is originated to be able to deliver the data, which creates value, in a simple, understandable, and clear way to all data users.

This study in which the opinions and suggestions on integrated reporting are being researched, the opinions of Sworn-in Certified Public Accountant, Certified Public Accountant, Chartered Accountant, and Financial Advisor, and individuals who are from other similar professions are consulted. It is determined that the participants of the research always follow the developments related to their professions, many of them are the members of a chamber or a community related to their professions, and they frequently participate in the training or seminars related to their professions. In this sense, it is possible to state that participants range in platforms in which they can follow the current developments of their professions and they show an effort to catch up with the current situation. Also, it is detected that the internet is the most frequently used tool, while the participants follow professional developments. One of the most encountered problems in accounting is frequent legislative change. It is seen that accountants have a problem to follow the frequent legislative changes during intense work pressure, and this situation leads to work-load fluctuation.

It is observed that the accountants have a predominantly medium level knowledge about integrated reporting, whereas the two-thirds do not prepare integrated reporting. Besides, it is confirmed that many of the participants believe in the idea that preparing integrated reporting provides transparency in their profession and contributes to the competition and they want integrated reporting to become widespread / included in the legislation. It is recommended that in order to gain an advantage in competition with globalization, processes should be accelerated, efforts should be made to provide access to information more fluent and easier, and accountants who included in the sample

group should develop themselves about integrated reporting, and campaigns, information, and various incentives should be provided for these development processes.

It is found that individuals, who are in the group of the accounting profession, highly participate in the statements of the measurement tool in which the opinions on integrated reporting are included. There are some aims of integrated reporting such as drawing the enterprise and enterprise's activity field's limits in a clear and understandable way, providing realistic data about the service and the products. The statement which is mostly confirmed by the accountants is the idea that integrated reporting increases trust in the enterprise because of the increased transparency and high-quality reporting. In this context, it can be stated that declarations that are open to the general public and transparent in financial records can positively result in the enterprises. Yet, another common idea in the same case is there is not enough substructure for the integrated reporting in Turkey. Even though the result of this study shows that accountants do not frequently use integrated reporting, it is confirmed that the emphasize of easiness, openness, fluency of integrated reporting is made, but it is seen that these integrated reporting activities cannot become widespread because of the lack of substructure (legislation, coordination, hardware).

It is stated that the level of participation in the statements of the measurement tool that the opinions of the individuals in the accounting profession group on the advantages provided by integrated reporting for SMEs are high. The biggest advantage for SMEs is evaluated as they can see the future for the long-term. The prediction of financial outputs for a enterprise is of vital importance. Financial information that is presented in certain coordination brings a general view and corporate identity of a enterprise into the forefront and provide a positive effect on their performance levels. Also, another advantage of integrated reporting for the SMEs is that it provides SMEs to see the potential risks. The scope of integrated reporting is constituted by how enterprise determine their aims and which regulations they make in order to achieve these aims are calculated in a detailed way, and performance assessments and risk analyses that respond to the shareholders' expectations. In this circumstance, in order for SMEs to extend and become large-scale enterprises, they need to provide integrated reporting organizations and activities.

Another result obtained from this study is that the ones who more frequently follow the developments related to their professions have more positive and open opinions on integrated reporting. Taking into consideration that our age is an information age, it is thought that accountants who follow lots of legislation changing every day closely seem to be more mild-mannered to the integrated reporting system. These individuals foresee that the workload and rapid process creation foreseen in the following years can only be overcome by an activity such as integrated reporting.

It is determined that the accountants who are members of a chamber or an establishment have a more positive look at the processes of integrated reporting and they are more knowledgeable than others. It can be said that in case of being a member of a chamber or an establishment, it becomes easier

to follow the developments and transforms within the profession and the more current and faster information is obtained from these establishments.

It is determined that the accountants who participate in training and seminars related to the profession are more knowledgeable, and they have more positive attitudes towards this field. In this sense, the frequency of these training and seminars should be increased in order to present healthy information about the activities and processes of integrated reporting and the accountants should be encouraged to participate in these training and seminars.

It's thought that Turkish executive authorities and non-governmental authorities should take a position in the digitalization of the world. Turkey neither took part in the Industrial Revolution in the 1890s nor in the Communication Revolution in 1950s, but Turkey needs to involve in Digitalization Revolution. It's believed that this is a very important chance for Turkey's economic development. If Turkey succeeds to make the SMEs which are consisted of 99% economic activity, accountable and transparent, it doesn't have to depend on foreign borrowing. Thus, foreign investors become very eager to invest in Turkish companies. Integrated thinking and reporting are very important tools for economic development. It's thought that Turkish accountants can play a very suitable intermediary role for necessary adjustments in integrated reporting towards companies.

## References

- Aktürk, O. (2014). Impact of the economic crisis on smes: A general evaluation on smes in Turkey. *European Journal of Social Sciences Education and Research*. 1(1), 169-173.
- Aras, G., Özsoğün Çalışkan, A., & Esen, E. (2019). *Türkiyede Entegre Raporlama: Mevcut Durum, Paydaşların Algı ve Beklentileri*. İstanbul: ACCA, CFGS, KPMG.
- Black Sun Plc. (2014, September). Realizing the benefits: The impact of integrated reporting. Retrieved from *International Integrated Reporting Council*: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/09/>.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Churet, C., & Eccles, R. G. (2014). Integrated reporting, quality of management, and financial performance. *Journal of Applied Corporate Finance*. 26(1), 56-64.
- Dada, A. (2015, November 19). Benefit of international integrated reporting framework to all economies. Retrieved from *The News*: <https://www.thenewsnigeria.com.ng/2015/11/19/benefit-of-international-integrated-reporting-framework-to-all-economies/>.
- De Carlo, L. T. (1997). On the meaning and Use of Kurtosis. *Psychological Methods*, 2(3), 292-307.
- EY. (2014). Integrated reporting:Elevating value. Retrieved at May 25,2019 from Ernest Young: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/%24FILE/EY-Integrated-reporting.pdf>.
- Gücenme Gençoğlu, Ü., & Aytaç, A. (2016, Ekim). Kurumsal sürdürülebilirlik açısından entegre raporlamanın önemi ve BIST uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 0(72), 51-66.
- Groeneveld, R. A., & Meeden, G. (1984, December). Measuring skewness and kurtosis. *The Statistician*, 33(4), 391-399.

- Hopkins, K. D., & Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50(4), 717-729.
- IFAC. (2016, September 14). The role of SMPs in providing business support to SMEs: New evidence. Retrieved from *International Federation of Accountants*: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/role-smpps-providing-business-support-smes-new-evidence>.
- IIRC. (2013, May 25). Consultation draft of the international integrated reporting framework. *England: International Integrated Reporting Council*. Retrieved from *Integrated Reporting*: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework.pdf>.
- James, M. L. (2013). Sustainability and integrated reporting: Opportunities and strategies for small and midsize companies. *Entrepreneurial Executive*, 18(1), 17-28.
- Karakaya, M. (2010). KOBİ'lerin küresel ekonomik iklimde uyumunda uluslararası finansal raporlama standartları. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 3(2), 1-25.
- Kaya, C. N., & Türegün, N. (2014). Integrated reporting for Turkish small and medium-sized enterprises. *International Journal Of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 358-364.
- Marin, S. (2019, November 08). A Europe for SMES: Think small first and single market. Retrieved from *European Federation of Accountants and Auditors for SMEs*: [https://www.efaa.com/cms/upload/efaa\\_files/pdf/Publications/Comment\\_letters/2019/201910\\_ARTICLE\\_SMH\\_EFAA.pdf](https://www.efaa.com/cms/upload/efaa_files/pdf/Publications/Comment_letters/2019/201910_ARTICLE_SMH_EFAA.pdf).
- Moors, J. A. (1986). The meaning of kurtosis: Darlington reexamined. *The American Statistician*, 40(4), 283-284.
- Prinsloo, A. (2012). Integrated reporting for SMEs in Africa. *SAIPA National Conference*.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers (2nd ed.)*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Szonyi, A. J. (1991). *Small Business Management Fundamentals*. Toronto: McGraw Hillryerson Limited.
- Thompson, P. (2019, March 07). What can the European profession learn from the 2018 IFAC global SMP survey? Retrieved from *European Federation of Accountants and Auditors for SMEs*: [https://www.efaa.com/cms/upload/efaa\\_files/pdf/Publications/Comment\\_letters/2019/IFAC\\_Global\\_SMP\\_Survey\\_Europe\\_Results\\_EFAA.pdf](https://www.efaa.com/cms/upload/efaa_files/pdf/Publications/Comment_letters/2019/IFAC_Global_SMP_Survey_Europe_Results_EFAA.pdf).
- TSI (2017). Statistics of small and medium sized enterprises in 2016, 2015, 2014 and 2013 Retrieved from [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)

# SAĞLIK YÖNETİMİ BÖLÜMÜ ÖĞRENCİLERİNİN MUHASEBE DERSİNE YÖNELİK ENDİŞELERİ VE TUTUMLARI: ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

ANXIETY AND ATTITUDES OF HEALTH MANAGEMENT STUDENTS ABOUT ACCOUNTING COURSE: CASE OF ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT\*   
Nazmiye EKİNCİ\*\* 

## Öz

Çoğunlukla sağlık yönetimi bölümü öğrencileri için zorunlu olan muhasebe dersi, öğrencilerin en fazla zorlandıkları dersler arasında sayılmaktadır. Dolayısıyla sağlık yönetimi öğrencilerinin muhasebe dersleriyle alakalı birtakım endişeleri bulunmaktadır. Öğrencilerin bu endişeleri onların muhasebe dersine ilişkin tutumlarını da etkileyebilmektedir. Muhasebe eğitimine dair endişe ve tutumlara yönelik akademik çalışmalara pek rastlanmazken istatistik, matematik, İngilizce, bilgisayar öğrenmede endişeleri ve buna yönelik tutumları ölçen çalışmalara rastlanmıştır. Çalışmanın amacı, elde edilen verilerle üniversite öğrencilerinin muhasebe dersine yönelik endişe ve tutumlarının incelenmesi; derse yönelik endişe ve tutumlarıyla çeşitli değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu çerçevede, muhasebe dersine yönelik endişe ve tutum ifadelerinin yöneltildiği 60 adet anket sorusu Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sağlık Yönetimi öğrencilerine sorulmuştur. Araştırma sonucunda katılımcıların muhasebe derslerine karşı endişelerini ortaya koyan ifadelere 2,98 (orta seviye) düzeyinde bir katılım sağladıkları belirlenmiştir. Ayrıca öğrencilerin tutumlarını ortaya koyan ifadelere 2,68'lik düzeyde (orta seviye) katılım sağladıkları tespit edilmiştir. Ek olarak katılımcıların muhasebe derslerine yönelik endişeleri ile tutumları arasında pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Muhasebe, Muhasebe Dersi, Endişe, Tutum

**JEL Kodları:** M19, I00, M00, I20

\* Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Sağlık Yönetimi, E-mail: seyhan.cil@hbv.edu.tr

\*\* İzmir Kavram Meslek Yüksekokulu, Sağlık Kurumları İşletmeciliği, E-mail: nazmiye.ekinci@kavram.edu.tr,

## Abstract

Accounting course, which is mostly compulsory for the students of health management department, is considered as one of the most challenging courses for students. Therefore, healthcare management students have some concerns about accounting lessons. These concerns of the students may also affect their attitudes towards the accounting course. While academic studies on anxiety and attitudes about accounting education are not very common, there are studies that measures anxiety and attitudes towards statistics, mathematics, English, computer learning. The aim of the study is to examine the concerns and attitudes of university students towards the accounting course; to reveal whether there is a significant difference between various variables with their anxiety and attitudes towards the course. To do so, 60 questionnaire questions about anxiety and attitude statements regarding accounting lesson were asked to Ankara Hacı Bayram Veli University Healthcare Management students. As a result of the research, it was determined that the participants expressed a level of 2.98 (intermediate level) participation in the statements expressing their concerns about accounting lessons. In addition, it was revealed that the students express their attitudes at the level of 2.68 (middle level). Finally, it was found that there was a positive and linear relationship between the participants' anxieties and attitudes towards accounting courses.

**Keywords:** Accounting, Accounting Course, Anxiety, Attitude

**JEL Codes:** M19, I00, M00, I20

## 1. Giriş

Literatürde muhasebe eğitime dair endişe ve tutumlara yönelik akademik çalışmalara pek rastlanmazken istatistik, matematik, İngilizce, bilgisayar öğrenmede endişeleri ve buna yönelik tutumları ölçe çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışma, literatürde pek fazla değinilmeyen muhasebe derslerine ilişkin endişe ve tutumları ölçmesi bakımından önem arz etmektedir.

Bu araştırmada Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi'nin sağlık yönetimi bölümü öğrencilerinin muhasebe dersine yönelik endişe ve tutumlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, bu araştırmada ilk olarak endişe, kaygı ve tutum kavramlarının üzerinde durulmuş, ardından kapsamlı bir literatür taramasına yer verilmiştir. Daha sonra öğrencilerin muhasebe dersine yönelik endişe ve tutumları ile cinsiyet, yaş, sınıf, ilk defa muhasebe dersinin alınma durumu ve benzeri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin muhasebe dersine yönelik endişe ve tutumlarının görüşlerinin karşılaştırılmasında iki seçenekli sorular için Bağımsız Örneklem T-Testi; ikiden fazla seçeneğe sahip sorularda Anova analizi ile uygulanmıştır. Ayrıca, katılımcıların muhasebe dersine yönelik endişeleri ile derse yönelik tutumları arasındaki ilişkinin tespitinde korelasyon analizi yapılmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Muhasebe, işletmelerde para ile ifade edilebilen değer hareketlerini belirli bir düzen içerisinde izleyerek sonuçlarını belirli dönemlerde ortaya koymaktır (Çonkar vd., 2010, s. 4; akt. Biçer & İlman,

2018, s. 997). Warren, Reeve & Duchac (2007, s. 7; akt. Buckhaults & Fisher, 2011, s. 31) muhasebeyi “bir şirketin ekonomik faaliyetleri ve durumu hakkında paydaşlara raporlar sunan bir bilgi sistemi” veya daha basit bir ifadeyle “iş dili” olarak tanımlamışlardır.

Zeytin (2016, s. 150) muhasebe alanında verilen eğitimi, öğrencilerin teorik ve teknik muhasebe bilgisi, entelektüel beceriler, mesleki değer ve etik konularına ilişkin temel muhasebe bilgilerini kazanmaları şeklinde açıklamıştır. Cheng & Liao (2016, s. 15) muhasebenin çoğu üniversitedeki İşletme/İktisadi İdari Bilimler Fakültesi dalları için zorunlu bir ders olduğunu belirtmiştir. Muhasebe eğitimi sağlık yönetimi alanında lisans okuyan öğrenciler için de çoğunlukla zorunlu bir derstir.

Bougen (1994, ss. 320-321), muhasebe derslerinin daha çok sıkıcı ve yaratıcı olmayan bir olgu olarak algılandığını belirtmiştir. Cheng & Liao (2016, s. 15) da öğrencilerin genel olarak muhasebe dersi hakkında olumsuz basmakalıp düşüncelere sahip olduğunu vurgulamıştır. Bir başka çalışmada ise, muhasebenin endişe yaratan sıkıcı, kalemle iten bir konu olarak görüldüğü belirtilmiştir (Ameen, Guffey, & Jackson, 2002; Borja, 2003; akt. Buckhaults & Fisher, 2011, s. 31). Sağlık yönetimi bölümü öğrencileri için çoğunlukla zorunlu dersler arasında yer alan muhasebe, öğrencilerin en fazla zorlandıkları dersler arasında gelmektedir. Dolayısıyla bu öğrencilerinin muhasebe derslerine ilişkin birtakım endişeleri bulunmaktadır. Öğrencilerin bu endişeleri ise onların muhasebe dersine olan tutumlarını da etkileyebilmektedir.

“Endişe” terimi genellikle geçici bir duygusal durumu tanımlamak için kullanılsa da aynı zamanda bir kişilik özelliğini ifade etmek için de kullanılmaktadır (Clark & Schwartz, 1989, s. 150). Endişe: gerginlik, endişe ve gerginlik hissi içeren duygusal ve psikolojik bir durumdur (Spielberger vd., 1983; akt. Chen & Chen, 2012, s. 2819). Wilkinson & Campbell (1997; akt. Cheng & Liao, 2016, s. 16) endişeyi bireyin kaygılı, gergin ve rahatsız hissetmesine yol açan bir tehdit olarak tanımlamış; kaygı nedeninin genellikle bilinmediğini veya belirsiz olduğunu vurgulamıştır.

Endişe terimi, farklı bağlamda çeşitli çağrışımlar sunar (Thakur, 2017, s. 36):

- Genel endişe: Yirminci yüzyılın başında, Freud’un yazılarında bahsettiği gibi endişe korku ile ilişkilendirilmiştir. Daha sonra kaygı endişeyle ilişkilendirilmeye başlanmış ve de bazı çalışmalarda kaygı ve korku farklı şekilde açıklanmıştır. Twenge (2002; akt. Thakur, 2017, s. 36) genel endişe modelini sunmuştur, yani çevresel tehdit arttığında endişe artar. Genel olarak, gerginlik, tansiyon, kaygı ve olumsuz tutum duyguları endişe terimiyle ilişkilidir.
- Durum endişesi: Kişinin geçici korku ya da bir şey tehdidi duygularıyla ilişkili olan bu tür bir endişedir. Öğrencilerin yazılı sınav veya test sınavı öncesi endişesi örnek olarak verilebilir. Bu endişe, öğrenciler sınava girip çıktıktan sonra ortadan kalkacaktır (Thakur, 2017, s. 36).
- Sürekli endişe: Birinin endişeli olduğu ve davranışsal tepkilerle yansıdığı istikrarlı bir durumdur. Çoğu zaman tehlikeli ve tehdit edici olduğundan artık bireyi normal bir hal alır (Thakur, 2017, s. 36).



- Kolaylaştırıcı endişe: Endişenin öğrenmede olumlu bir güç olarak çalıştığı fikridir (Thakur, 2017, s. 36).
- Duruma özgü endişe: Bu terim adından da anlaşılabilir gibi, ikinci dil öğretme ve öğrenme, dil kaygısı sırasında matematik endişesi gibi belirli bir durum, konu ve nesne ile ilişkilidir (Thakur, 2017, s. 36).

Arkonaç (2001, s. 158) tutumların bilimsel olarak incelenmesinin 19. yüz yılda başladığını ve Latince “ harekete hazır” anlamına geldiğini belirtmiştir. Tutum, bir bireyin organize ve alışıldığı şekildeki bilişsel süreci veya diğer insanlara, olaylara ve maddelere karşı psikolojik tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Lindgren, 1967; akt. Chen & Chen, 2012, s. 2819). Çöllü & Öztürk (2006, s. 375) tutumların, bireysel olduğunu ve bireye atfedilen bir eğilim olduğunu belirtmiştir.

Sardarov (2012, ss. 5-6) tutumu oluşturan faktörleri zihinsel veya bilgisel faktörler, duygusal-hissi faktörler, davranışsal faktörler olarak açıklamıştır. Tutum ölçmede kullanılan yöntemler ise şu şekilde sınıflandırılabilir (Özdemir, 2018, s. 61):

- Bireyin ortaya koyduğu davranışlardan çıkarsamaların yapılması (davranışın gözlenmesi)
- Bireyin fizyolojik tepkilerine dayalı olarak çıkarsamaların yapılması (kalp atım hızı değişiklikleri, gözbebeği büyüme ve küçülmesi, solunumun sıklaşması gibi)
- Kişilerin ifadelerine verdikleri tepkilere dayanarak çıkarsamaların yapılması (ölçekleme tekniği)

Çelik & Serinkan (2011, s. 292; akt. Temelli & Çınar, 2017, s. 290) eğitimin tutumları değiştirmede önemli bir etkisi olduğu için öğretim elemanlarının öğrenci tutumlarının ne olduğunu, nasıl ölçüleceğini bilmeleri, eğitimin niteliğini artırmada önemli bir etken olabileceğine değinmiştir. Ertuğrul & Özdemir (2014, s. 205) ise tutum ile ilgili yapılan araştırmaların öğrencilerin derse tutumlarını, onların derse yaklaşımlarını, o konudaki bilgi düzeylerini, ilgilerini ve bilgi edinme isteklerini belirleyebileceğine değinmiştir. Temelli & Çınar (2017, s. 290) bu nedenlerle öğrencilerin belli derslere yönelik tutumlarını ölçme amacını taşıyan araştırmaların günümüzde önemli olduğunu vurgulamıştır.

Buckhaults & Fisher (2011, s. 31) muhasebe eğitimine yönelik şunları aktarmıştır: “Muhasebe mesleğine olan yüksek talebe rağmen, tüm seviyelerde muhasebe eğitimi yıllardır düşmektedir. Muhasebe dersleri, hem eğitimciler hem de öğrenciler için endişe yaratan ve aşırı sıkıcı bir konu olarak görülmektedir. Muhasebe dersinin öğrencilere sunumunu değiştirilerek, yeni öğretim yöntemlerini muhasebe derslerine dâhil ederek, muhasebe eğitimi için pazarlamayı artırarak ve farklı öğrenme yöntemlerini keşfederek veya belirleyerek muhasebe kaygısı azaltılabilir.”

### 3. Literatür Taraması

Literatürde eğitimde endişe veya tutumlara yönelik (örneğin: İngilizce – ve matematik eğitimi ve benzerlerine yönelik endişe ve tutuma yönelik) çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Bu çalışmalardan Türkiye kaynaklı olanlardan bazıları şunlardır:

Çakıcı'nın (2007, ss. 21-36) İzmir'de üniversite birinci sınıf öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmada zorunlu dersler arasında yer alan İngilizce'ye yönelik tutumlarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın bulguları, öğrencilerin zorunlu İngilizce dersine olan tutumlarının olumsuz olduğunu göstermiştir.

Kavgacı (2017, s. 42), Eğitim Fakültesi'nde akademik İngilizce dersi alan 192 öğrenci üzerinde yaptığı çalışmada onların akademik İngilizceye yönelik tutumlarını ölçmüştür. Çalışmanın bulguları, öğrencilerin tutumlarının genel olarak olumsuz olduğunu göstermiştir (Kavgacı, 2017, ss. 36-44) .

Adal & Yavuz (2017, ss. 20-41), ortaokul öğrencilerinin matematik öz yeterlik algıları ile matematik kaygı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve öğrencilerin öz yeterlik ve kaygı düzeylerini cinsiyet, sınıf düzeyi ve sosyo – ekonomik düzey gibi değişkenlere göre belirlemiştir. Çalışmanın bulguları, öğrencilerin matematik kaygı düzeylerinin cinsiyete ve matematik kursuna katılım durumuna göre farklılaşmadığını ortaya koymuştur.

Kargar, Tarmizi & Bayat'ın (2010, s. 537) Malezya'da 203 öğrenci üzerinde yaptığı bir araştırmada üniversite öğrencileri arasında matematik kaygısı, matematiğe yönelik tutum ve matematiksel düşünce arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın bulgularıyla matematik dersine yönelik endişelerle derse tutum arasında negatif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

Özdemir & Gür'ün (2011, s. 39) Balıkesir'de 270 ilköğretim 8. sınıf öğrencisi üzerinde yaptığı bir araştırmada öğrencilere yönelik bir matematik kaygısı-endişesi ölçeği geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışmanın bulguları, orijinal ölçekle benzer sonuçlar elde edildiğini göstermektedir.

Muhasebe eğitimine yönelik endişe ve tutumları birlikte ele alan çalışmaların miktarı ise oldukça azdır. Örneğin: Currie (2014, s. 19), muhasebe eğitimi açısından endişe ve tutuma yönelik (her ikisini birden ele alan) çalışmalara çok rastlanmadığını belirtmiştir. Muhasebe eğitimi açısından endişe ve tutum konularını birlikte ele alan çok az sayıda çalışma mevcuttur. Bunlardan birisi de Varıcı & Bulut'un (2015, ss. 292-315) Samsun'da 188 üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmadır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın amacı, Samsun'da yer alan bir üniversitenin İİBF öğrencilerinin muhasebe dersi ile ilgili endişelerini tespit ederek bu öğrencilerin muhasebeye yönelik tutumlarını belirlemektir. Çalışmanın bulguları, kız öğrencilerin erkeklere oranla daha karamsar ve endişeli olduklarını; muhasebe dersine yönelik endişe arttıkça derse yönelik tutumların olumsuzlaştığını göstermektedir.

Ertuğrul & Özdemir (2014, ss. 204-214) Ege Bölgesinde muhasebe dersi alan 821 ön lisans ve lisans öğrencisinin derse yönelik tutumlarını ortaya koymak için bir araştırma yapmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın bulguları, öğrencilerin muhasebe dersine yönelik tutumlarının olumsuzya yakın çıktığını göstermektedir.

Borja (2003, ss. 30-32), muhasebe konusunda yeni olan tüm öğrencilerin seviyelerinin, konuyu yabancı dil konuşmayı öğrenmek kadar zor olarak görebileceğini ve bu durumun öğrenciler için aşırı endişe yaratabileceğini tespit etmiştir. Öğrencilerin muhasebe dersine ilişkin endişelerden kurtulabilmek ve bunun öğrencilerin tutumlarına yansımaları sağlayabilmek için en etkili yöntemin hazırlık yapmak olduğunu açıklamıştır.

Ayrıca, literatürde muhasebe eğitimi alan öğrencilerin streslerini (Cengiz & Tekin, 2019, ss. 183-212) ölçen, muhasebe eğitimlerine bakış açılarını ölçen (Çelenk, Atmaca & Horasan, 2010, ss. 159-171), muhasebe öğreniminde başarılarını etkileyen (Erol & Erkan, 2008, ss. 284-301) veya başarılarını olumsuz etkileyen faktörleri (Demir & Çam, 2006, ss. 160-169) inceleyen, muhasebe eğitime bakış açılarını etkileyen faktörleri vb. ele alan (Kandemir, Kardeş & Baykut, 2016, ss. 133-151) çalışmalar da yer almaktadır.

Ameen, Guffey & Jackson (2002, ss. 16-22) ise muhasebe eğitimcileri arasında öğretme endişesini ölçmeyi amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın bulguları, ankete katılanların % 78'inden fazlasının öğretim endişesi yaşadıklarını göstermektedir.

Musbah (2008, s. 1) Malezya'da bir üniversitenin lisansüstü eğitim alan öğrencilerinin sahip oldukları muhasebe derslerine yönelik endişelerinin, onların başarılarına etkisini anket yöntemiyle araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda öğrencilerin muhasebe dersine karşı duydukları endişelerin onların akademik başarılarını olumsuz etkilediği belirlenmiştir.

Türkiye kaynaklı ve diğer çalışmalarda eğitime ilişkin endişeler ve tutumlarla ilgili öğrencilerin genel olarak zorunlu olan derslere yönelik endişelere sahip oldukları ve bunun da tutumlarını olumsuz etkilediği söylenebilir.

## **4. Araştırma**

### **4.1. Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın temel amacı, elde edilen verilerle üniversite öğrencilerinin muhasebe dersine yönelik endişe ve tutumlarının incelenmesidir. Ayrıca öğrencilerin muhasebe dersine yönelik endişe ve tutumları ile cinsiyet, yaş, sınıf, ilk defa muhasebe dersinin alınma durumu, mezun olunan lise türü, muhasebe ile ilgilenen yakının olup olmadığı ve eğitim tamamlandıktan sonra planlanan kariyer alanı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya konulması da araştırmanın diğer amacıdır.

Araştırmanın evrenini, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü öğrencileri oluşturmaktadır. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü öğrencileri, 2019 yılında toplam 453 kişidir. Bu kısımda 1. Sınıf öğrencilerinin 104 kişi; 2. Sınıf öğrencilerinin 116 kişi; 3. Sınıf öğrencilerinin 110 kişi ve 4. Sınıf öğrencilerinin 123 kişi oldukları belirlenmiştir. Örneklem ise, öğrenciler arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ana kütlede seçilecek örneğe ait birimlerin her birine eşit seçilme şansı veren ve seçimin etki altında kalmadan farklı seçim şekilleri ile yapılabildiği yöntemdir.

Araştırmada yer alan toplam 453 kişinin evreni temsil edebilirlik düzeyinin ortaya konmasında ana kütlede bilindiği durumlarda kullanılan şu formülasyon kullanılmıştır (Yamane, 2001, ss. 116-117):

$$n = \frac{(Nt^2 pq)}{(d^2 (N-1) + t^2 pq)}$$

$$n = \frac{(453 * 1,962 * 0,10 * 0,90)}{(0,052 * 452 + 1,962 * 0,90 * 0,10)}$$

$$n = 106$$

Formüldeki N: evren sayısını, n: örneklem büyüklüğünü, p: olayın görülme olasılığını, q: 1-p: olayın görülmemeye olasılığını, d: kabul edilen  $\pm$  örnekleme hata oranını ve  $t_{(\alpha, sd)}$ :  $\alpha$  anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t kritik değerini ifade etmektedir.

İlgili değerler formülde yerine konduğunda % 95 güven aralığında sağlık yönetimi bölümü lisans öğrencileri için 106 kişiye ulaşılması yeterli bulunmuştur. Evreni daha iyi temsil etmesi adına çalışmada 240 kişiye ulaşılmıştır.

#### 4.2. Araştırmanın Yöntemi, Güvenilirlik Analizi ve Normallik Testi

Çalışmada, verilerin elde edilmesinde anket yöntemine başvurulmuş, anket soruları yüz yüze anket tekniğiyle katılımcılara ulaştırılmıştır. Anket soruları hazırlanırken Varıcı & Bulut'un (2015, ss. 293-314) Samsun'da yaptıkları çalışmadan yararlanılmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin muhasebe dersine yönelik endişe ve tutumlarının görüşlerinin karşılaştırılmasında iki seçeneğe sorular için Bağımsız Örneklem T-Testi; ikiden fazla seçeneğe sahip sorularda tek yönlü varyans (Anova) analizi ile uygulanmıştır. Anova analizi, incelemeye konu olan değişkene göre, en az 3 bağımsız grup arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespiti için kullanılmaktadır (Kalaycı, 2014, s. 74; İslamoğlu & Alnıaçık, 2014, s. 318). Araştırmada ayrıca, katılımcıların muhasebe dersine yönelik endişeleri ile derse yönelik tutumları arasındaki ilişkinin tespitinde korelasyon analizi yapılmıştır.

Bu çalışmada güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha Katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısının değerlendirme aralıkları şu şekilde sınıflandırılmıştır (Akgül & Çevik, 2003, ss. 428-435):

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0.80 \leq \alpha < 0.100$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

**Tablo 1:** Cronbach's Alpha tekniğine ilişkin çözümlenme sonuçları

Boyutlar	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Endişe Ölçeği	.95	25
Tutum Ölçeği	.74	28

Tablo 1, endişe ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu; tutum ölçeğinin ise oldukça güvenilir bir düzeyde olduğu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan bir diğer test tekniği de normallik testidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilirliğinin temel bir şartı olan "verilerin normal bir dağılıma sahip olma" koşulunu ortaya koyan bir test tekniğidir. Normallik testinde Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerinin - 2 ile +2 aralığında olması beklenmektedir (George & Mallery, 2010, s. 21). Bu koşulun yerine geldiği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılır.

**Tablo 2:** Normallik test sonuçları

Endişe	Skewness	,157
	Kurtosis	,313
Tutum	Skewness	,157
	Kurtosis	,313

Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere, anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin normal bir dağılım gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bu araştırmada parametrik test yöntemleri tercih edilmiştir.

## 5. Bulgular

### 5.1. Genel Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3'te çalışmaya katılan kişilere ait demografik özellikler yani katılımcılara ait olan genel betimsel istatistiklere yer verilmiştir:

**Tablo 3:** Katılımcılara ait genel betimsel istatistikler

	N	Yüzde (%)		N	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Muhasebe dersini ilk defa alma durumu</b>		
Kadın	182	75,8	İlk defa	155	64,6
Erkek	58	24,2	İlk defa alınmamış	85	35,4
Toplam	240	100	Toplam	240	100,0
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim sonrası kariyer alanı</b>		
18-20 Yaş	85	35,4	Kamu	82	34,2
20-23 Yaş	147	61,3	Özel	105	43,7
24-29 Yaş	8	3,3	Akademik	53	22,1
Toplam	240	100,0	Toplam	240	100,0
<b>Sınıfı</b>			<b>Mezun olunan lise</b>		
1.Sınıf	58	24,2	Düz lise	26	10,8
2.Sınıf	74	30,8	Anadolu Lisesi	168	70
3.Sınıf	68	28,3	Meslek lisesi ve diğer	46	19,2
4.Sınıf	40	16,7	Toplam	240	100
Toplam	240	100,0			
			<b>Muhasebe ile ilgilenen yakını olup olmadığı</b>		
			Var	70	29,2
			Yok	170	70,8
			Toplam	240	100

Tablo 3'e göre katılımcıların %75,8'i kadın, %24,2'si ise erkektir. Katılımcıların %35,4'ü 18-20; %61,3'ü 20-23 ve %3,3'ü ise 24-29 yaş aralığındadır. Katılımcıların %24,2'si 1. Sınıf; %30,8'i 2. Sınıf; %28,3'ü 3. sınıf ve %16,7'si ise 4. Sınıftadır. Katılımcıların %64,6'sının muhasebe dersini ilk defa aldığı, %35,4'ünün ise ilk defa almadığı ortaya çıkmıştır. Katılımcıların mezun oldukları lise türü dağılımlarında %10,8'inin düz lise, %70'inin Anadolu lisesi ve %19,2'sinin ise meslek lisesi mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların %29,2'sinin yakınlarından muhasebe ile ilgilenen olduğu, %70,8'inin ise muhasebe ile ilgilenen yakının olmadığı ortaya çıkmıştır. Katılımcıların eğitim tamamlandıktan sonra öncelikle planladıkları kariyer alanında %34,2'si kamu, %43,7'si özel ve %22,1'i ise akademiyi istediklerini ifade etmişlerdir.

## 5.2. Endişe ve Tutum Ölçeklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan endişe ve tutum ölçeklerinde yer alan ifadelere katılım durumlarının detaylı açıklaması şöyledir (Tablo 4 ve Tablo 5):

**Tablo 4:** Muhasebe dersine yönelik endişelerle ilgili elde edilen betimsel istatistikler

İfade	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Kişi Sayısı ve Yüzde	Kişi Sayısı ve Yüzde	Kişi Sayısı ve Yüzde	Kişi Sayısı ve Yüzde	Kişi Sayısı ve Yüzde
Muhasebe sınavından önce korku ve aşırı heyecan hissedirim.	24 (%10)	37 (%15,4)	37 (%15,4)	76 (%31,7)	66 (%27,5)
Muhasebe dersine çalışırken çok kaygılanıyorum.	21 (%8,8)	46 (%19,2)	39 (%16,3)	63 (%26,3)	71 (%29,6)
Muhasebe sınavları beni korkutuyor.	19 (%7,9)	39 (%16,3)	40 (%16,7)	62 (%25,8)	80 (%33,3)
Muhasebe sınavı diğer sınavlara çalışmama engel oluyor.	31 (%12,9)	56 (%23,3)	66 (27,5)	45 (%18,8)	42 (%17,5)
Muhasebe dersine olan kaygılarım dönem başından sonuna kadar giderek artmaktadır.	34 (%14,2)	61 (%25,4)	43 (%17,9)	56 (%23,3)	46 (%19,2)
Konuların ilerlemesi kendime olan güvenimi kaybetmeme sebep oluyor.	39 (%16,3)	60 (%25)	49 (%20,4)	55 (%22,9)	37 (%15,4)
Muhasebe dersini alttan almaktan endişeliyim.	42 (%17,5)	41 (%17,1)	28 (%11,7)	57 (%23,8)	72 (%30)
Muhasebe derslerinde diğer derslere göre daha çok gergin ve tedirgin oluyordum.	24 (%10)	46 (%19,2)	40 (%16,7)	69 (%28,7)	61 (%25,4)
Muhasebe dersine ne kadar çok çalışırsam o kadar çok kafam karışıyor.	37 (%15,4)	55 (%22,9)	59 (%24,6)	45 (%18,8)	44 (%18,3)
Muhasebe derslerinde genellikle kendimi başka şeyler(dersle ilgisiz) düşünürken buluyorum.	42 (%17,5)	57 (%23,8)	63 (%26,3)	45 (%18,8)	33 (%13,8)
Muhasebe derslerine girmek istemiyorum.	46 (%19,2)	43 (%17,9)	65 (%27,1)	40 (%16,7)	46 (%19,2)
Muhasebe sorularına isteksiz cevap veriyorum.	44 (%18,3)	47 (%19,6)	64 (%26,7)	47 (%19,6)	38 (%15,8)
Muhasebe dersine çalışırken uyum geliyor.	43 (%17,9)	61 (%25,4)	43 (%17,9)	50 (%20,8)	43 (%17,9)
Muhasebe dersini almaya başladıktan sonra bu ders için yeterli kapasitede olmadığımı düşünmeye başladım.	51 (%21,3)	62 (%25,8)	58 (%24,2)	36 (%15)	33 (%13,8)
Muhasebenin adımı bile duymak beni huzursuz eder.	48 (%20)	58 (%24,2)	49 (%20,4)	37 (%15,4)	48 (%20)
Muhasebede fazla kural olması beni bunaltıyor.	33 (%13,8)	39 (%16,3)	65 (%27,1)	57 (%23,8)	46 (%19,2)
Muhasebe terimleriyle karşılaşmak beni tedirgin ediyor.	38 (%15,8)	59 (%24,6)	56 (%23,3)	50 (%20,8)	37 (%15,4)
Muhasebe ödevini yaparken bunaliyorum.	38 (%15,8)	58 (%24,2)	46 (%19,2)	54 (%22,5)	44 (%18,3)
Sınıftaki arkadaşlarımdan benden daha iyi olduklarını düşünüyorum.	50 (%20,8)	51 (%21,3)	58 (%24,2)	38 (%15,8)	43 (%17,9)



Muhasebe dersinin hızlı işlenişi dersten geri kalma konusunda beni endişelendiriyor.	40 (%16,7)	47 (%19,6)	61 (%25,4)	56 (%23,3)	36 (%15)
Muhasebe derslerinde anlatılan tüm konuları anlamadığımda endişeleniyorum.	21 (%8,8)	36 (%15)	51 (%21,3)	73 (%30,4)	59 (%24,6)
Muhasebe dersi rüyalarım giriyor.	131 (%54,6)	39 (%16,3)	28 (%11,7)	21 (%8,8)	21 (%8,8)
Muhasebe dersi hocalarını görmek bile beni tedirgin ediyor.	94 (%39,2)	55 (%22,9)	42 (%17,5)	18 (%7,5)	31 (%12,9)
Muhasebe sorularına cevap verirken utanıyorum.	76 (%31,7)	69 (%28,7)	53 (%22,1)	23 (%9,6)	19 (%7,9)
Muhasebe dersi hocasına derste ve ders dışında konularla ilgili soru sormaya çekiniyorum.	64 (%26,7)	67 (%27,9)	47 (%19,6)	35 (%14,6)	27 (%11,3)

Tablo 4'te katılımcıların “muhasabe sınavı öncesi korku ve aşırı heyecan hissedirim”, “muhasabe dersine çalışırken çok kaygılanıyorum”, “muhasabe sınavları beni korkutuyor”, “muhasabe dersine olan kaygılarım dönem başından sonuna kadar giderek artmaktadır”, “dersi alttan almaktan endişeliyim”, “muhasabe ödevini yaparken bunaltıyorum”, “muhasabe derslerinde anlatılan tüm konuları anlamadığımda endişeleniyorum” ifadelerine yüksek bir düzeyde katıldıkları (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum) belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre öğrencilerin muhasabe dersine karşı endişe taşıdıkları ifade edilebilir.

Tablo 4'te katılımcıların “muhasabe sınavı diğer sınavlara çalışmama engel oluyor”, “muhasabe derslerine girmek istemiyorum”, muhasabe sorularına isteksiz cevap veriyorum”, “muhasabede fazla kural olması beni bunaltıyor”, ve “muhasabe dersinin hızlı işlenişi dersten geri kalma konusunda beni endişelendiriyor” ifadelerinde “kararsızım” seçeneğini işaretleri belirlenmiştir.

Tablo 4'te katılımcıların, “konuların ilerlemesi kendime olan güvenimi kaybetmeme sebep oluyor”, “muhasabe dersine çalışırken uykum geliyor”, “muhasabe dersini almaya başladıktan sonra bu ders için yeterli kapasiteye sahip olmadığımı düşünmeye başladım”, “muhasabede fazla kural olması beni bunaltıyor”, “muhasabe terimleriyle karşılaşmak bile beni tedirgin ediyor”, “muhasabe dersi rüyalarım giriyor”, “muhasabe dersi hocalarını görmek bile beni tedirgin ediyor”, “muhasabe sorularına cevap verirken utanıyorum”, “muhasabe dersi hocasına derste ve ders dışında konularla ilgili soru sormaya çekiniyorum” ifadelerine katılmadıkları (katılmıyorum veya kesinlikle katılmıyorum) tespit edilmiştir.

**Tablo 5:** Muhasebe dersine yönelik tutumlarla ilgili elde edilen betimsel istatistikler

İfade	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Kişi Sayısı ve Yüzde	Kişi Sayısı ve Yüzde	Kişi Sayısı ve Yüzde	Kişi Sayısı ve Yüzde	Kişi Sayısı ve Yüzde
Muhasebe dersi olduğunda sınıfa girmek istemem.	50 (%20,8)	69 (%28,7)	51 (%21,3)	39 (%16,3)	31 (%12,9)
Nedenini söyleyemem fakat kesinlikle muhasebe dersini sevmiyorum.	38 (%15,8)	52 (%21,7)	53 (%22,1)	42 (%17,5)	55 (%22,9)
Keşke muhasebe ders planından çıkarılsa.	53 (%22,1)	43 (%17,9)	54 (%22,5)	32 (%13,3)	58 (%24,2)
Zorunlu olmasa muhasebe derslerine girmezdim.	35 (%14,6)	41 (%17,1)	48 (%20)	52 (%27,1)	64 (%26,7)
Muhasebe çalışırken aklıma anlamsız şeyler gelir toparlayamam.	44 (%18,3)	59 (%24,6)	61 (%25,4)	42 (%17,5)	34 (%14,2)
Hayatımda hiç kullanmayacağım için muhasebe dersine soğugum.	39 (%16,3)	66 (%27,5)	58 (%24,2)	33 (%13,8)	44 (%18,3)
Muhasebeye ayırdığım zamanın boş ve gereksiz olduğunu düşünüyorum.	56 (%23,3)	86 (%35,8)	41 (%17,1)	25 (%10,4)	32 (%13,3)
Muhasebe dersi olmasa öğrencilik hayatı daha zevkli olur.	34 (%14,2)	62 (%25,8)	53 (%22,1)	43 (%17,9)	48 (%20)
Muhasebe dersi benim için angaryadır.	46 (%19,2)	77 (%32,1)	54 (%22,5)	32 (%13,3)	31 (%12,9)
Bir muhasebe problemi üzerinde düşünmek beni sınırlendirir.	41 (%17,1)	59 (%24,6)	56 (%23,3)	48 (%20)	36 (%15)
En sevmediğim ders muhasebedir.	48 (%20)	69 (%28,7)	36 (%15)	39 (%16,3)	48 (%20)
Daha üst düzey muhasebe konuları öğrenmek isterim.	85 (%35,4)	37 (%15,4)	61 (%25,4)	38 (%15,8)	19 (%7,9)
Eğitim süresince alabildiğim kadar muhasebe dersi almak isterim.	89 (%37,1)	58 (%24,2)	53 (%22,1)	31 (%12,9)	9 (%3,8)
Muhasebe dersinin zorluğu beni cezbeder.	90 (%37,5)	56 (%23,3)	53 (%22,1)	25 (%10,4)	16 (%6,7)
Muhasebe ile ilgili konularda tartışmalara katılmak hoşuma gider.	86 (%35,8)	54 (%22,5)	45 (%18,8)	40 (%16,7)	15 (%6,3)
Muhasebe konularına daha fazla ders saati ayrılmalıdır.	95 (%39,6)	54 (%22,5)	53 (%22,1)	28 (%11,7)	10 (%4,2)
Muhasebe çalışmak beni dinlendirir.	98 (%)	69 (%28,7)	45 (%18,8)	16 (%6,7)	12 (%5)
Muhasebe ile ilgili mesleğimin olmasını isterim.	99 (%41,3)	54 (%22,5)	46 (%19,2)	30 (%12,5)	11 (%4,6)
Mümkün olursa muhasebe öğreticisi olurum.	101 (%42,1)	59 (%24,6)	51 (%21,3)	20 (%8,3)	9 (%3,8)
Muhasebede iddialyım ve iddialı olmak istiyorum.	96 (%40)	51 (%21,3)	50 (%20,8)	33 (%13,8)	10 (%4,2)
Muhasebe dersleri zevklidir ve beni motive eder.	85 (%35,4)	50 (%20,8)	49 (%20,4)	46 (%19,2)	10 (%4,2)

Muhasebe sevdiğim dersler arasındadır.	89 (%37,1)	51 (%21,3)	41 (%17,1)	46 (%19,2)	13 (%5,4)
Muhasebe çalışma hayatımda gereklidir.	49 (%20,4)	31 (%12,9)	51 (%21,3)	71 (%29,6)	38 (%15,8)
Muhasebe öğrenmek, iş imkânlarını artırır.	32 (%13,3)	22 (%9,2)	50 (%20,8)	87 (%36,3)	49 (%20,4)
Muhasebe öğrenmek ileride gelirime önemli katkılarda bulunacaktır.	35 (%14,6)	24 (%10)	58 (%24,2)	80 (%33,3)	43 (%17,9)
Muhasebe öğrenmek zahmete değer.	51 (%21,3)	30 (%12,5)	69 (%28,7)	59 (%24,6)	31 (%12,9)
Muhasebe dersinde konuları öğrenmede zorlanmıyorum.	69 (%28,7)	36 (%15)	71 (%29,6)	44 (%18,3)	20 (%8,3)
Muhasebe dersi zorunlu değil seçmeli olması gerekir.	43 (%17,9)	46 (%19,2)	58 (%24,2)	37 (%15,4)	56 (%23,3)

Tablo 5'te katılımcıların “nedenini söyleyemem fakat kesinlikle muhasebe dersini sevmiyorum”, “keşke muhasebe ders planından çıkarılsa”, “zorunlu olmasa muhasebe derslerine girmezdim”, “muhasebe öğrenmek, iş imkânlarını artırır”, “muhasebe öğrenmek ileride gelirime önemli katkılarda bulunacaktır” ifadelerine katıldıkları (katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum) tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların muhasebe derslerini sevmedikleri ancak muhasebe derslerinin ileride iş hayatlarına yapacağı katkının da farkında oldukları söylenilebilir.

Tablo 5'te katılımcıların, “muhasebe çalışma hayatımda gereklidir”, “muhasebe derslerinde konuları öğrenmede zorlanmıyorum” ve muhasebe derslerinin zorunlu değil seçmeli olması gerekir” ifadelerinde kararsızım seçeneğini işaretleri belirlenmiştir.

Tablo 5'te katılımcıların “muhasebe dersi olduğunda sınıfa girmek istemem”, “hayatımda hiç kullanmayacağım için muhasebe dersine soğugum”, “muhasebeye ayırdığım zamanın boş ve gereksiz olduğunu düşünüyorum”, “muhasebe dersi olmasa öğrencilik hayatı daha zevkli olur”, “muhasebe dersi benim için angaryadır”, “bir muhasebe problemi üzerinde düşünmek beni sınırlendirir”, “en sevmediğim ders muhasebedir”, “daha üst düzey muhasebe konuları öğrenmek isterim”, “eğitim süresince alabildiğim kadar muhasebe dersi almak isterim”, “muhasebe dersinin zorluğu beni cezbeder”, “muhasebe ile ilgili konularda tartışmalara katılmak hoşuma gider”, “muhasebe konularına daha fazla ders saati ayrılmasını isterim”, “muhasebe çalışmak beni dinlendirir”, “muhasebe ile ilgili mesleğimin olmasını isterim”, “mümkün olursa muhasebe öğreticisi olurum”, “muhasebede iddialyım ve iddialy olmak istiyorum”, “muhasebe dersleri zevklidir ve beni motive eder” ve “muhasebe sevdiğim dersler arasındadır” ifadelerine katılmadıkları (katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum) belirlenmiştir.

Aşağıdaki tabloda (Tablo 6) bu çalışma için kullanılan ölçeklerin ortalamalarına ve standart sapma sonuçlarına yer verilmiştir. Ortalamaların değerlendirilmesinde ise aşağıdaki değer aralıkları baz alınmıştır:

1,00-1,80 aralığında çok düşük;

1,81-2,60 aralığında düşük;

2,61-3,40 aralığında orta;

3,41-4,20 aralığında yüksek ve 4,21-5,00 aralığında çok yüksek düzeyli olarak sınıflanmıştır (Gömen, 2013: 97).

**Tablo 6:** Ölçeklerin ortalama ve standart sapma sonuçları

	Endişe Ölçeği	Tutum Ölçeği
Ort.	2,98	2,68
SS	,894	,457

Tablo 6'dan görüleceği üzere, katılımcıların muhasebe dersine yönelik endişeleri orta düzeydedir (Ort.=2,98). Buna göre, katılımcıların muhasebe sınavından önce korku ve heyecanlarını yeteri kadar yenemedikleri, muhasebe derslerine yeteri kadar istekli girmedikleri ifade edilebilir.

Katılımcıların muhasebe dersine yönelik tutumlarına ait ortalamaya bakıldığında (Tablo 6) ise bu değer de orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu değerden de, katılımcıların muhasebe dersini yeteri kadar sevmedikleri, muhasebe dersinin zorunlu olmaması gerektiğini ve muhasebe mesleğini gelecekteki meslekleri olarak düşünmedikleri anlaşılabılır.

**Tablo 7:** Muhasebe dersine yönelik endişelerle derse yönelik tutumlar arasındaki ilişki

		Endişe	Tutum
Endişe	r	1	,201**
	p		,002
	N	240	240
Tutum	r	,201**	1
	p	,002	
	N	240	240

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7'de n: kişi sayısını, r: korelasyon katsayısını, p ise anlamlılık düzeyini ifade etmektedir. Tabloda Pearson Korelasyon (r) katsayısı, 201 değerindedir. Bu değer, öğrencilerin muhasebe derslerine yönelik endişeleri ile tutumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yine elde edilen sonuçlardan da görüleceği üzere, korelasyon katsayısının anlamlılık (p değeri) düzeyi de, 002 olduğundan ötürü, korelasyon katsayısının anlamlı olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü katılımcıların endişeleri ile tutumları arasında doğrusal ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 8:** Cinsiyet değişkeni açısından T Testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	F	P
Endişe	Kadın	182	3,05	,900	.236	.03
	Erkek	58	2,77	,843		
Tutum	Kadın	182	2,66	,465	.126	.34
	Erkek	58	2,73	,433		

Tablo 8'de cinsiyet değişkeni açısından endişe ve tutum ölçeklerine uygulanan t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 8'e göre, cinsiyet değişkenine göre endişe boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu kısımda endişe boyutunda kadınların ortalamalarının (Ort= 3,05) erkeklere göre (Ort= 2,77) daha yüksek olduğu, tutum boyutunda ise erkeklerin ortalamalarının (2,73) kadınların ortalamalarına (2,66) oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Muhasebe dersine yönelik kadın katılımcıların erkeklere göre daha fazla endişe taşıdıkları; erkeklerin ise muhasebe dersine gösterdikleri tutumların daha baskın olduğu belirtilebilir.

**Tablo 9:** Yaş değişkeni açısından Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
<b>Endişe</b>	18-20 Yaş	85	3,12	,880	1.619	.20
	20-23 Yaş	147	2,92	,905		
	24-29 Yaş	8	2,80	,717		
	Toplam	240	2,98	,894		
<b>Tutum</b>	18-20 Yaş	85	2,63	,458	.937	.39
	20-23 Yaş	147	2,71	,467		
	24-29 Yaş	8	2,74	,144		
	Toplam	240	2,68	,457		

Tablo 9'da yaş değişkeni açısından endişe ve tutum ölçeğine uygulanan anova testinin sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 9'a göre, yaş değişkeni açısından endişe ve tutum boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun sebebi p değerlerinin 0,05'ten büyük olmasıdır (endişe ölçeğinde p değeri 0,20; tutum ölçeğinde ise 0,39'dur).

**Tablo 10:** Sınıf değişkeni açısından Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
<b>Endişe</b>	1.Sınıf	58	3,27	,834	2.789	.04
	2.Sınıf	74	2,95	,924		
	3.Sınıf	68	2,86	,930		
	4.Sınıf	40	2,85	,792		
	Toplam	240	2,98	,894		
<b>Tutum</b>	1.Sınıf	58	2,60	,296	2.670	.05
	2.Sınıf	74	2,79	,557		
	3.Sınıf	68	2,61	,474		
	4.Sınıf	40	2,70	,379		
	Toplam	240	2,68	,457		

Tablo 10'da sınıf değişkeni açısından endişe ve tutum ölçeğinde Anova analizinin sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 10'a göre sınıf değişkeni açısından endişe ve tutum boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p değerleri 0,04 ve 0,05 <= 0,05) . Bu kısımda endişe boyutunda 1. Sınıf öğrencilerinin ortalamalarının diğer sınıflara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Birinci sınıf

öğrencilerinin diğer sınıflara kıyasla muhasebe dersine karşı daha endişeli oldukları ve tutumlarının daha belirgin olduğu belirtilebilir. Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için çoklu karşılaştırma testi kullanılmış olup aşağıdaki tabloda gösterilmiştir

**Tablo 11:** Sınıf değişkeni açısından çoklu karşılaştırma sonuçları

Bağımlı Değişken	Sınıfı	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Tutum	2.Sınıf	1.Sınıf	,191*	,017
		3.Sınıf	,182*	,017
Endişe	1.Sınıf	2.Sınıf	,318*	,041
		3.Sınıf	,411*	,010
		4.Sınıf	,415*	,023

\*. Ortalamalar farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 11'e göre 2. sınıf öğrencilerinin muhasebe dersine yönelik tutumları ile 1. ve 3. sınıf öğrencilerinin muhasebe dersine yönelik tutumları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yine 1. sınıf öğrencilerinin muhasebe dersine yönelik endişeleri ile 2., 3. ve 4. sınıf öğrencilerinin muhasebe dersine yönelik endişeleri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 12:** Muhasebe dersini ilk defa alma durumu açısından T Testi sonuçları

	Muhasebe dersini ilk defa alıp almama durumu	N	Ort.	SS	F	p
Endişe	İlk defa	155	2,96	,880	.152	.57
	İlk defa alınmamış	85	3,03	,922		
Tutum	İlk defa	155	2,65	,455	.019	.26
	İlk defa alınmamış	85	2,72	,460		

Tablo 12'de muhasebe dersini ilk defa alma durumu açısından t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 12'de muhasebe dersini ilk defa alma durumuna göre endişe ve tutum boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun sebebi p değerlerinin 0,05'ten büyük olmasıdır (endişe ölçeğinde p değeri 0,57; tutum ölçeğinde ise 0,26'dır).

**Tablo 13:** Mezun olunan lise türü değişkeni açısından Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi sonuçları

		N	Ort.	SS	F	P
Endişe	Düz lise	26	2,76	,925	1.056	.35
	Anadolu lisesi	168	3,03	,879		
	Meslek lisesi ve diğer	46	2,94	,930		
	Toplam	240	2,98	,894		
Tutum	Düz lise	26	2,71	,403	.124	.88
	Anadolu lisesi	168	2,67	,490		
	Meslek lisesi ve diğer	46	2,69	,354		
	Toplam	240	2,68	,457		

Tablo 13'te mezun olunan lise türü açısından Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 13'e göre mezun olunan lise türüne göre endişe ve tutum boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun sebebi p değerlerinin 0,05'ten büyük olmasıdır (endişe ölçeğinde p değeri 0,35; tutum ölçeğinde ise 0,88'dir).

**Tablo 14:** Muhasebe ile ilgilenen bir yakının olup olmaması değişkeni açısından bağımsız örneklem T Testi sonuçları

	Muhasebe ile ilgilenen bir yakını olup olmadığı	N	Ort.	SS	F	p
Endişe	Var	70	2,92	,938	.764	.45
	Yok	170	3,01	,876		
Tutum	Var	70	2,68	,544	1.781	.99
	Yok	170	2,68	,418		

Tablo 14'te öğrencilerin muhasebeyle ilgilenen bir yakınının olup olmaması değişkeni açısından t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre Tablo 14'te muhasebe ile ilgilenen yakının olup olmasına göre endişe ve tutum boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun sebebi p değerlerinin 0,05'ten büyük olmasıdır (endişe ölçeğinde p değeri 0,45; tutum ölçeğinde ise 0,99'dur).

**Tablo 15:** Planlanan kariyer alanı değişkeni açısından Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi sonuçları

		N	Ort.	SS	F	P
Endişe	Kamu	82	3,18	,890	6.324	.00
	Özel	105	3,00	,849		
	Akademik	53	2,64	,900		
	Toplam	240	2,98	,894		
Tutum	Kamu	82	2,73	,547	.912	.40
	Özel	105	2,64	,400		
	Akademik	53	2,67	,410		
	Toplam	240	2,68	,457		

Tablo 15'te planlanan kariyer alanı değişkeni açısından Anova analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre Tablo 15'te eğitim tamamlandıktan sonra planlanan kariyer alanına göre tutum boyutundan anlamlı bir fark bulunmamıştır (bunun nedeni: p değeri=0,40>0,05). Ancak endişe boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur (bunun nedeni: p değeri= 0,000< 0,005). Bu kısımda endişe boyutunda kamu alanını planlayanların diğer gruplara kıyasla ortalamalarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların endişe boyutunda ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için çoklu karşılaştırma testi kullanılmış olup aşağıdaki tabloda (Tablo 16) gösterilmiştir.



**Tablo 16:** Planlanan kariyer alanı açısından katılımcıların endişelerinin çoklu karşılaştırma sonuçları

Bağımlı Değişken	Eğitim tamamlandıktan sonra öncelikli olarak planlanan kariyer alanı	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Endişe	Akademik	Kamu	-,546*	,001
		Özel	-,365*	,037

\*.Ortalamalar Farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 16, Tablo 15'te endişe boyutunda bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için çizilmiştir. Tablo 16'ya göre, akademik alanda kariyer planlayanların muhasebe dersine yönelik endişeleri ile kamu ve özel alanda kariyer planlayanların muhasebe dersine yönelik endişeleri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada öğrencilerin muhasebe dersine yönelik endişe ve tutumları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ve öğrencilerin muhasebe dersine yönelik endişe ve tutumları ile sahip oldukları demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı ortaya konulmuştur. Çalışmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Katılımcıların(öğrenciler) %75,8'i kadın, %24,2'si ise erkektir. Katılımcıların %35,4'ü 18-20; %61,3'ü 20-23 ve %3,3'ü ise 24-29 yaş aralığındadır. Öğrencilerin %24,2'si 1. sınıf; %30,8'i 2. sınıf; %28,3'ü 3. sınıf ve %16,7'si ise 4. sınıftadır.

Katılımcıların %64,6'sının muhasebe dersini ilk defa aldığı, %35,4'ünün ise ilk defa almadığı ortaya çıkmıştır. Öğrencilerin mezun oldukları lise türü dağılımlarında %10,8'inin düz lise, %70'inin Anadolu lisesi ve %19,2'sinin ise meslek lisesi mezunu olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğrencilerin %29,2'sinin yakınlarından muhasebe ile ilgilenen olduğu, %70,8'inin ise muhasebe ile ilgilenen yakının olmadığı ortaya çıkmıştır. Öğrencilerin eğitim tamamlandıktan sonra öncelikle planladıkları kariyer alanında %34,2'si kamu, %43,8'i özel ve % 22,1'i ise akademik kariyer yapmayı istediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca:

Öğrencilerin muhasebe derslerine yönelik endişeleri ile tutumları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Öğrencilerin muhasebe derslerine yönelik endişeleri ile tutumları arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Muhasebe dersine yönelik endişe ve tutumlarının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Endişe boyutunda kadınların; tutum boyutunda ise erkeklerin ortalamalarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Muhasebe dersine yönelik endişe ve tutumlarının sınıfa göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir Endişe boyutunda 1. Sınıf öğrencilerinin ortalamalarının diğer sınıflara kıyasla daha

yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. 2. Sınıf öğrencilerinin muhasebe dersine yönelik tutumları ile 1. ve 3. Sınıf öğrencilerinin muhasebe dersine yönelik tutumları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yine 1. sınıf öğrencilerinin muhasebe dersine yönelik endişeleri ile 2., 3. ve 4. sınıf öğrencilerinin muhasebe dersine yönelik endişeleri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Muhasebe dersine yönelik endişelerin eğitim tamamlandıktan sonra planlanan kariyer alanına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Endişe boyutunda kamu alanını planlayanların diğer gruplara kıyasla ortalamalarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcılardan akademik alanda kariyer planlayanların muhasebe dersine yönelik endişeleri ile kamu ve özel alanda kariyer planlayanların muhasebe dersine yönelik endişeleri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların muhasebe öğrenmenin iş imkânlarını artıracığını ve hatta ileride gelirlerine önemli katkıda bulunacağını bilmelerine rağmen daha üst muhasebe konularını öğrenmek istemedikleri, muhasebenin ders planlarından çıkarılmasını istedikleri, muhasebe dersi zorunlu olmasa bu derse girmeyecekleri, muhasebe derslerinde diğer derslere göre daha gergin ve tedirgin oldukları, muhasebe ödevini yaparken bunaldıkları, muhasebe dersine ve sınavlarına karşı endişe duydukları, muhasebe dersini çok sevmedikleri ve ileride muhasebe öğreticisi olmak istemediklerini görmüştür.

Bu konuyla alakalı yapılacak yeni çalışmalarda bu durumun sebeplerinin ve ayrıca muhasebe derslerinden endişe duyma sebeplerinin de detaylı biçimde araştırılması önerilebilir. Ayrıca birinci sınıfta okuyan öğrencilerin muhasebe dersine yönelik daha fazla endişe duymalarının kapsamlı şekilde sebepleri araştırılmalıdır. Muhasebe dersi veren öğretim görevlilerinin birinci sınıf öğrencileri ile onların endişelerini gidermeye yönelik konuşmalar yapması, onların sorularını yanıtlamaları da önerilebilir.

## Kaynaklar

- Adal, A , Yavuz, İ . (2017). Ortaokul öğrencilerinin matematik öz yeterlik algıları ile matematik kaygı düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Alan Eğitimi Dergisi*. 3 (1) , 20-41.
- Akgül, A. & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS' TE İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.
- Alıcı, D. (2013). Okula yönelik Tutum Ölçeği'nin geliştirilmesi: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 38(168), 318-331.
- Ameen, E. C., Guffey, D. M. & Jackson, C. (2002). Evidence of teaching anxiety among accounting educators. *Journal Of Education For Business*. 78(1), 16-22.
- Biçer, E. B. & İlman, E. (2018). Sağlık yönetimi bölümü öğrencilerinin muhasebe derslerindeki başarılarını etkileyen faktörler hakkında görüşleri: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi örneği. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*. 20(4), 995-1020.

- Bougen, P. D. (1994). Joking apart: the serious side to the accountant stereotype. *accounting. Organizations and Society*. 19(3), 320-321.
- Borja, P. M. (2003). So you've been asked to teach principles of accounting. *Business Education Foru*. 58(2), 30-32.
- Buckhaults, J. & Fisher, D.(2011). Trends in accounting education: decreasing accounting anxiety and promoting new methods. *Journal of Education for Business*. 86(1), 31-35.
- Cengiz, S. & Tekin, B. (2019). Lisans düzeyinde muhasebe eğitimi alan öğrencilerde strese neden olan faktörlerle derse yönelik tutumları arasındaki ilişkinin araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. (81), 183-212.
- Chen, B. H., Hsu, M.S. & Chen, M.H. (2012). The relationship between learning attitude and anxiety in accounting classes: the case of Hospitality Management University students in Taiwan. *Quality & Quantity*. 47(5), 2819-2820.
- Cheng, P.Y. & Liao, W.R. (2016). The relationship between test anxiety and achievement in accounting students with different cognitive styles: the mediating roles of self-regulation. *International Research in Education*. 4(2),15 – 16.
- Clark, C. E. & Schwartz, B. N. (1989). Accounting anxiety: an experiment to determine the effects of an intervention on anxiety levels and achievement of introductory accounting students. *Journal of Accountfrng Education*. 7(2), 149-169.
- Çakıcı, D. (2007). Üniversite öğrencilerinin ortak zorunlu dersler kapsamındaki İngilizce'ye yönelik tutumları. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 27(3), 21-35.
- Çelenk, H., Atmaca, M. & Horasan, E. (2010). Marmara Üniversitesi'nde muhasebe eğitimi alan öğrencilerin muhasebe alanına bakış açılarının değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*. 9(33), 159-171.
- Çelik, M. & Serinkan, C. (2011).Muhasebe Dersine Yönelik Tutumlarda Üniversite Öğrencilerinin Bireysel ve Bölümsel Farklılıkları. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*. 13(3), 289-321.
- Çöllü, E. F. & Öztürk, Y. E. (2006).Örgütlerde inançlar-tutumların ölçüm yöntemleri ve uygulama örnekleri bu yöntemlerin değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*. 9(1-2), 375-376.
- Demir, M. & Çam, M. (2006). Muhasebe bölümü öğrencilerinin muhasebe öğreniminde başarılarını olumsuz etkileyen faktörlere ilişkin bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. (32), 160-169.
- Ertuğrul, İ. & Özdemir, S. (2014). Muhasebe dersi alan ön lisans ve lisans öğrencilerinin derse yönelik tutumlarının tespiti: Ege bölgesinde bir uygulama. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 7(1), 204-214.
- Erol, M. & Erkan, G. (2008). Lisans düzeyinde muhasebe eğitimi alan öğrencilerin başarılarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik Biga İktisadi Ve İdari Birimler Fakültesi'nde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*. 10(14), 284-301.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 Update (10th Edition). Boston: Pearson.
- Gönen, B. (2013).Stratejik yönetim dersinin öğrencilere iş dünyasında gerekli nitelikleri kazandırma düzeyi: Ankara Üniversitesi'nde bir araştırma. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Kandemir, T., Kardeş, Z. & Baykut, E. (2016).Meslek yüksekokulu öğrencilerinin muhasebe eğitimine bakış açıları: Afyon Kocatepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulları örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 18(2), 133-151.

- Kargar, M., Tarmizi, R. A. & Bayat, S. (2010). Relationship between mathematical thinking, mathematics anxiety and mathematics attitudes among university students. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 8, 537–542.
- Kavgacı, T. (2017). A case study: students' attitudes towards academic English courses at faculty of education. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, Z. (2018). Sağlık bilimlerinde likert tipi tutum ölçeği geliştirme. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*. 5(1), 60-68.
- Özdemir, E. & Gür, H. (2011). Matematik kaygısı – endişesi ölçeğinin (MKEÖ) geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 36(161), 39-50.
- Sardarov, E. (2012). Tutum ve davranış. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Temeli, F. & Çınar, Ö. (2017). İİBF öğrencilerinin finansal analiz dersine yönelik başarı ve tutumları arasındaki ilişki: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi'nde bir uygulama. *International Journal of Academic Value Studies*. 3(13), 289-290.
- Thakur, R. K. (2017). A study of the anxiety and attitude of secondary school students for learning of english in himachal pradesh (Yüksek lisans tezi). Aisect Üniversitesi, Hindistan. Web:[https://www.researchgate.net/publication/321137141\\_A\\_Study\\_of\\_the\\_Anxiety\\_and\\_Attitude\\_of\\_secondary\\_students\\_learning\\_English\\_in\\_Himachal\\_Pradesh](https://www.researchgate.net/publication/321137141_A_Study_of_the_Anxiety_and_Attitude_of_secondary_students_learning_English_in_Himachal_Pradesh).
- Varıcı, İ. & Bulut, E. (2015). Muhasebe dersine yönelik endişeler ve tutumlar: Samsun On Dokuz Mayıs Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(3), 293-314.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. (Esin, A., Bakır, M. A., Aydın, C. & Gürbüzselsel, E. Çev.) İstanbul: Litaratür Yayınları.
- Zeytin, M. (2016). Lisans düzeyinde muhasebe eğitimi. Gökğöz, A. (Der.). *Türkiye'de Muhasebe Eğitimi* (ss.107-156). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

## ANXIETY AND ATTITUDES OF HEALTH MANAGEMENT STUDENTS ABOUT ACCOUNTING COURSE: CASE OF ANKARA HACI BAYRAM VELI UNIVERSITY

Seyhan ÇİL KOÇYİĞİT\*   
Nazmiye EKİNCİ\*\* 

Accounting course, which is mostly compulsory for the students of the health management department, is counted among the most difficult courses. Therefore, health management students have some concerns related to accounting courses. These anxieties of the students may affect their attitudes towards these courses. It is known that education has a significant effect on changing attitudes. Therefore, it is thought that the knowledge of the attitudes of the students who provide education services and how to measure them may be an important factor in increasing the quality of education. While there is not a lot of academic study for the anxiety and attitude about accounting education, there are studies that measure concern in statistics, mathematics, English, computer learning, etc., and attitudes towards these courses. The main purpose of this study is to examine the anxiety and attitudes of health management department students and to reveal whether there is a significant difference between the concerns and attitudes towards the accounting course and various variables (gender, age, class, availability of accounting course for the first time, type of high school graduated, whether there is a relative who is interested in accounting and the career area planned after the completion of education. etc.). The population of the research consists of the students of Ankara Hacı Bayram Veli University Health Management Department (health management department consisting of 453 students). The sample of the study was determined by simple random sampling method among the students. The sample of the study consists of 240 health management students from Ankara Hacı Bayram Veli University. In this study, initially, the concept of concern and attitude is explained in general terms, then the relevant literature review is given. Following, the research part was introduced to reveal the students' anxieties about the course and their attitudes towards it. In the

---

\* Ankara Hacı Bayram Veli University, Healthcare Management, E-mail: seyhan.cil@hbv.edu.tr

\*\* İzmir Kavram Vocational School, Healthcare Management, E-mail: nazmiye.ekinci@kavram.edu.tr

research section, 60 questionnaire questions, in which anxiety and attitude expressions were directed to accounting course, were asked to the students. In the study, the questionnaire method was used to obtain the data and the questionnaire conveyed to the participants by face to face survey technique. We used the questionnaire forms that Varıcı & Bulut (2015, 293-314) employed in their study. Cronbach's Alpha internal consistency coefficient values of the questionnaires used in the study were examined one by one. For the anxiety scale, Cronbach's Alpha internal consistency coefficient value is 0.95, which indicates that the anxiety scale is highly reliable. Cronbach's Alpha internal consistency coefficient value of the attitude scale used in the study was determined to be 0.74, which shows that the attitude scale is quite reliable. The data obtained from the research were analyzed with Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. After determining the Cronbach's Alpha Internal consistency coefficient of the scales, normality analysis was performed. The results obtained by the normality analysis revealed that the results exhibit a normal distribution. Therefore, t test, anova (one-way analysis of variance) and correlation analyses were used. The results of the study can be stated as follows: 75.8% of the participants (students) are women and 24.2% are men. 35.4% of the participants were 18-20; 61.3% are between 20-23 and 3.3% are between 24-29 years of age. 24.2% of the students were 1st grade; 30.8% were 2nd grade; 28.3% are in the 3rd grade and 16.7% are in the 4th grade. It was found that 64.6% of the participants took accounting course for the first time. In the distribution of high school students, 70% of them are Anatolian high school and 19.2% of them are vocational high school graduates. It was found out that 29.2% of the students were interested in accounting from their relatives. After the completion of the education, 34.2% of the students stated that they wanted to pursue a career in the public sector, 43.8% in private and 22.1% in the academic field. It was determined that the participants made a level of 2.98 (medium level) to the statements that expressed their concerns about accounting courses. In addition, it was found out that the students participated in the expressions expressing their attitudes at the level of 2.68 (medium level). Concerns and attitudes towards accounting course differed significantly according to gender. In the attitude dimension, it was found that the average of men was higher. Finally, it was revealed that there was a positive and linear relationship between the participants' concerns and attitudes towards accounting courses.

**Keywords:** Accounting, Accounting Course, Anxiety, Attitude.

# Z KUŞAĞININ TATİLE YÖNELİK İLGİLENİMİ

## INVOLVEMENT OF GENERATION Z ON HOLIDAY

Günseli GÜÇLÜTÜRK BARAN\* 

Elçin NOYAN\*\* 

Ali Naci KARABULUT\*\*\* 

### Öz

Kuşaklar üzerine yapılan çalışmalar, pazarlama ve tüketici davranışı açısından güncel araştırma konuları arasında yer alır. Z kuşağı yeni tüketiciler olarak kendini göstermektedir. Önceki kuşaklara göre teknolojiyle daha iç içe yaşayan Z kuşağının tatile yönelik ilgilenimi bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Tüketicilerin değer algıları, risk algıları ve ilgileri gibi etkenler tüketici ilgileniminin anlaşılması yönünde önemli ipuçları vermektedir. Cinsiyet değişkeni ise pazarlama çalışmalarında göz önüne alınan önemli bir diğer değişkendir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, Z kuşağının cinsiyete ve planlı tatil yapma durumuna göre ilgilenimde anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak ve Türk Z kuşağı örnekleminde elde edilen verilerin teorik açıdan modellerle uyumunu belirlemektir. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemiyle ve yüz yüze anket tekniğiyle toplam 314 katılımcıdan veri toplanmıştır. Veriler üzerinde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığı anlaşılmıştır. Ardından çalışma amacına uygun şekilde İlgilenim Ölçeği'ne Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Gruplar arası farklılıkların ortaya çıkarılması için bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Çalışma sonucuna göre Z kuşağının cinsiyete göre tatile yönelik ilgilenimde anlamlı farklılık göstermediği, ancak planlı tatil yapanların tatile yönelik ilgisinin/üründen algıladıkları önemin plansız tatil yapanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Z kuşağı örnekleminde elde edilen verilerin tatil ürünü için uyarlanan orijinal ilgilenim ölçeğinin beş faktörlü teorik yapı ile uyum içerisinde olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tüketici İlgilenim Profili, Tatil İlgilenimi, Tüketici Davranışı, Z Kuşağı, Kuşaklar

**Jel Kodları:** L83, M31

\* Bağımsız Araştırmacı, E-mail:gunseli-8148@hotmail.com

\*\* Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, E-mail:elcinnoyan@hotmail.com

\*\*\* Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, E-mail:ankarabulut@mu.edu.tr



**Abstract**

Studies on generations are among the current research topics in marketing and consumer behavior. Generation Z shows itself as new consumers. The involvement of Generation Z, which is more intertwined with technology than the previous generations, is the topic of this study. Factors such as value perceptions, risk perceptions and interests of consumers give important clues in understanding consumer involvement. Gender variable is another important variable taken into consideration in marketing studies. In this respect, the aim of this study is to determine whether there is a significant difference in the involvement of Generation Z according to gender and planned holiday status, and to determine the theoretical fit of the data obtained from the Turkish Z Generation sample with the model. In this study, data were collected from a total of 314 participants with convenience sampling method and face-to-face survey technique. Validity and reliability analyses were performed on the data. As the data meet the normal distribution assumption, then we conducted Explanatory Factor Analysis and Confirmatory Factor Analysis to the Involvement Scale in accordance with the purpose of the study. Independent samples t test was used to reveal differences between groups. According to the results of the study, it was found that Generation Z did not show a significant difference in the involvement for holiday by gender, but for the participants who planned their holidays, the interest/perceived importance from the holiday was significantly higher than who did not make plan for holiday. In addition, it was determined that the original involvement scale adapted for the holiday product of the data obtained from Generation Z was in fit with the five-factor of the theoretical structure.

**Keywords:** Consumer Involvement Profile, Vacation/Holiday Involvement, Consumer Behaviour, Z Generation, Generations

**JEL Codes:** L83, M31

**1. Giriş**

Turizm endüstrisinin karmaşık bir yapı sergilemesi, hizmet sağlayıcıların pazarı ve turistleri derinlemesine anlamalarını zorunlu kılmaktadır. Turistlerin tatilleriyle ilgili tutumlarının incelenmesi aynı zamanda ilgilenim ve tatile yönelik kararları hakkında bilgi sağlayabilmektedir. Heterojen özellik gösteren tüketici davranışları kapsamında pazar bölümlendirmesine gidilmesi söz konusudur. Buna kuşak çalışmaları örnek verilebilir. Kuşakları çevreleyen, bilimsel-teknik koşulları ve kültürel-ekonomik ilişkileri içeren çevre önemli ölçüde değişmektedir. Bu yüzden yeni nesillerin sosyalleşmesi, bu değişmiş koşullar altında gerçekleşir ve eski kuşaklar ile genç kuşakların aynı olmadıkları anlamına gelir. Dolayısıyla yeni değerlerin kabulü ve yeni davranış kalıplarının anlaşılması gerekir (Töröcsik, Szűcs & Kehl, 2014, s. 23).

Kuşaklar her dönemin kendi içerisinde, özellikle pazarlama temelinde ele alınan bir değişkendir. Bu bakımdan günümüzün yeni turizm tüketicilerini oluşturan Z kuşağı hakkında bilgi elde etmek önem taşımaktadır. Nitekim Z kuşağının turizm endüstrisindeki etkisi henüz belli değildir. Turizm işletmeleri tarafından bu kuşağın isteklerinin karşılanıp karşılanmadığı sorgulanmalıdır. Z kuşağı diğer kuşaklara göre daha yüksek erişime sahiptir. Bunun nedenleri, genellikle akıllı telefon kullanmaları ve daha dijital eğilimler göstermeleri olarak açıklanmaktadır. Sözelimi, Z kuşağı çoğunlukla

resimler ve çıkartmalarla bilgi etkileşimi sağlamaktadır. Mal ve hizmeti kişiselleştirebilmektedirler. Genellikle sosyal sorumluluk sahibidirler. Dolayısıyla kısa ama güçlü mesajlara daha açıktırlar. Diğer taraftan Z kuşağını çekmek isteyen işletmelerin, tesis yapılarını da bu tüketicilere göre ayarlamaları gerekmektedir. Bu kuşak için akıllı tasarımı butik hosteller gibi farklı seçeneklerin de geliştirilmesi öngörülmektedir (Kamboj & Sharma, 2016, s. 77; CBI Netherlands Ministry of Foreign Affairs, 2019). Bu gibi uygulamalar yapılırken ise turistlerin algılamalarının cinsiyet, yaş (kuşaklar yaşları hakkında fikir verir) ve seyahat kararına göre farklılık gösterip göstermediğini de incelemek gerekmektedir (Clements & Josiam, 1995, s. 344).

Alan yazından hareketle geliştirilen; “Z kuşağının tatile yönelik ilgilenimi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”, “Z Kuşağı tatile çıkmadan önce plan yapmaktadırmı?”, “İlgilenimi tatil planı yapma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?”, “Türk Z Kuşağı için teori ve yapısal model uyumu nasıldır?” soruları bu çalışmaya yön vermiştir. Çalışmada Z kuşağının cinsiyete ve planlı tatil yapma durumuna göre ilgilenimde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi yanında Türk Z kuşağı örnekleminde sağlanan verilerin teorik açıdan modellerle uyumluluk durumunun incelenmesi amaçlanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ile toplanan 314 katılımcı verisinin geçerli ve güvenilir olması doğrultusunda bağımsız gruplar t testi ile karşılaştırılmıştır. Çalışma sonucunda Doğrulayıcı Faktör Analizi, Türk Z Kuşağı örnekleminde teoriyle yapının desteklendiğini göstermiştir. Ayrıca Z kuşağına mensup hem kadınların hem de erkeklerin tatile yönelik ilgilenim durumunun benzerliği dikkat çekmektedir. Z kuşağının tatil planı yapma durumuna göre ilgilenimi de anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Bu bakımdan çalışmanın, son dönemde öne çıkan Z kuşağının tatilleri hakkında ilgilenim durumunu ortaya koyması ve tatil için tüketici davranışının daha anlaşılır kılınmasına yönelik bilimsel katkı sağladığı söylenebilir. Zira Japon Bebek Patlaması, X, Y, Z kuşakları üzerinde yapılan bir çalışma sonucunda bu kuşakların hepsinin %58 ve üzeri oranda tüm seyahatlerini planladıkları belirlenmiştir (Expedia Group, 2019, ss. 18-19).

Çalışmada öncelikle kuşaklar, ilgilenim ve turizm ekseninde teorik çerçeve ele alınmıştır. İkinci olarak yöntemsel bilgiye yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları açıklanmıştır. Ardından analizlere göre bulgular incelenmiştir. Son olarak çalışmanın sonuçları ve birtakım öneriler sunulmuştur.

## 2. Teorik Çerçeve

Çalışmanın teorik açıdan incelenmesi, Kuşak ve İlgilenim Teorisi'ne dayanmaktadır. Buradan hareketle aşağıda kuşaklar, Z kuşağı ve ilgilenim kavramları üzerinde durularak turizmde yapılan çalışmalar açıklanmıştır.

### 2.1. Kuşak Teorisi

Kuşak Teorisi, yaklaşık 20 yıllık bir süre aralığında şekillenen, tarihsel temelli ortak özellikler, deneyimler, ekonomik ve sosyal koşullar, teknolojik gelişmeler ve ortak yönleri bulunan toplumsal

değişiklikler şeklinde tanımlanabilir. İlk olarak teori, 1960 yıllarında Bebek Patlaması (Baby Boomer) kuşağını ebeveynlerinden ayırmak için kullanılmıştır (Reeves & Oh, 2007, s. 295). Teoriyi öne süren Strauss & Howe (1991; 1997, s. 145) Amerika Birleşik Devletleri'nde (A.B.D.) birtakım döngülere göre kuşak ayırımına gidilebileceğine işaret etmiştir. Bunlar: Sömürge Döngüsü (The Colonial Cycle), Devrim Döngüsü (The Revolutionary Cycle), İç Savaş Döngüsü (The Civil War Cycle), Büyük Güç Döngüsü (The Great Power Cycle) ve Binyıl Döngüsü (The Millennial Cycle) şeklinde ortaya atılmıştır. Aynı teorisyenler döngülerden hareketle başka bir sınıflandırmada ise Kuşak Teorisi'ni 1900'lü yıllardan başlayan dört adet dönüm noktası (turning) içerisinde açıklamışlardır. Bunlar:

- Birinci Dönüm Noktası (The First Turning, 1946-1964): Büyüme temasıyla Truman'ın A. B.D.'de yükselmesi, Eisenhower ve Kennedy'nin başkanlık dönemleri,
- İkinci Dönüm Noktası (The Second Turning, 1964-1984): Olgunlaşma, uyanış ve bilinç devrimi
- Üçüncü Dönüm Noktası (The Third Turning, 1984-2005): Entropi, Çözülme ve kültür savaşları
- Dördüncü Dönüm Noktası (The Fourth Turning, 2005-): Yıkım ve krizler.

Strauss & Howe (1991, s. 32) tüm bu bahsedilen döngüler ve dönüm noktalarına dayalı olarak kuşakları, ilerici kuşak (Progressive Generation, 1843-1859); misyoner kuşak (Missionary Generation, 1860-1882); kayıp kuşak (Lost Generation, 1883-1900); en büyük kuşak (Büyük Buhran Döneminde yetişen ve II. Dünya Savaşı'nda savaşımlara ithafen İngilizcesi Greatest olarak adlandırılmıştır, G.I., WWI, 1901-1924), sessiz/gelenekselci kuşak (Traditionalists, Matures, 1925-1942), II. Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen bebek patlaması kuşağı (Baby Boomers, 1943-1960), X kuşağı (13er, 1961-1981), Y kuşağı/binyıl kuşağı (Millennial, Echo Boomer, Generation Y, Baby Busters, Generation Next, 1981-1995) olarak belirtmişlerdir. Bu dönemler çalışmalarda farklı adlarla ele alınabilse de tarihsel dönemler bakımından pek farklılık göstermemektedir. Bu doğrultuda geçmişten günümüze kuşakları anlamak, politika, aile, eğitim, çalışma hayatı ve pazarlama gibi alanlarda önemli bilgiler sağlamaktadır (Tolbize, 2008, Jennings, Stoker & Bowers, 2009; Anderson & Dron, 2011; Williams & Page, 2011). Turizm endüstrisinde de kuşaklar üzerine turistik ürün sunumu gerçekleştirilmektedir. Bu yönde ilgilenimin ortaya çıkarılması ise önemlidir. Dolayısıyla Z kuşağının tatile yönelik ilgilenimini anlamanın, günümüz gençlerini de ifade eden bu pazar grubu üzerine ve turizm endüstrisine faydalı bilgiler sunacağı tahmin edilmektedir.

## 2.2. Turizm ve Z Kuşağı

Her dönem, kendine has kültürel kod, düşünce ve davranış şekillerine sahiptir (Altuntuğ, 2012, s. 203). Bu doğrultuda farklı kuşakları hedefleyerek geliştirilen ürünler de ortaya çıkmaktadır. Bunlar arasında yer alan tatil ürünü uyarlamaları veya yeni turistik ürünler de farklı kuşaklara dâhil olan turistik tüketicilerin beğenisine sunulmaktadır. Buna Marriott Otel'in Y kuşağı kapsamında hem iş turizmine katılan Y kuşağı gezginlerine hem de boş zaman geçirme amaçlı Y kuşağı gezginlerine yönelik bir ürün ayırımına gitmesi örnek verilebilir (Sima, 2016, s. 471). Ancak bu durum "Her kuşağa

ayrı bir ürün mü oluşturulacak?” şeklindeki bir soruyu akıllara getirmektedir. Belki bu sorunun cevabı tamamen “evet” olmayabilir. Ancak diğer kuşaklarla ortak özelliklerin veya farklılıkların belirlenmesi, bir taraftan kuşaklar içerisindeki tüketicilerin daha iyi anlaşılmasını diğer taraftan ise iletişimin daha sağlıklı bir şekilde yönetilmesini ve beklentilerin daha faydalı bir şekilde karşılanabilmesini sağlayabilmektedir.

Kuşakları birbirinden ayırmak için bir dizi politik tarihi olaylar temel alınsa da endüstri ve teknolojik gelişmelerle de bu ayrıma yönelik birtakım değerlendirmeler yapılarak kuşak farklılıkları daha anlaşılır bir hale getirilmiştir. Bu kapsamda gelenekselciler kuşağı, 1925-1945 arasında doğanlar; bebek patlaması kuşağı, 1946-1964 arası doğanlar; X kuşağı, 1965-1979 arası doğanlar; Y kuşağı, 1980-1994 arası doğanlar ve Z kuşağı için 1995-2009 arası doğanlar ve alfa kuşağı ( $\alpha$ ) kapsamında ise 2010 – günümüzde doğanlar olmak üzere belirlenmiştir. Belirtilen dönemlere göre bu kuşakların şu anda aynı zaman diliminde yaşadığı anlaşılmaktadır (McCrandle & Wolfinger, 2014, ss. 8-13). Bu doğrultuda turizmde de pazar bölümlendirmesi konusunda dikkat çekici çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Örneğin, Tavares, Sawant & Ban (2018) Brezilya’da bulunan 1993-1996 arası (Z kuşağı) doğan üniversite öğrencilerinin seyahat tercihleri için bir profil belirlemesi üzerine çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda deniz-kum-güneş turizmine olan tercihin tarih, kültür ve dini turizme göre daha baskın olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla deniz-kum-güneş turizmi dışındaki turizm türlerinde hizmet verenlerin Z kuşağı gezginini çekmek için etkili pazarlama planına ihtiyaç duyduklarının altı çizilmektedir.

Z kuşağının, doğumundan bu yana diğer kuşaklardan ayırıcı en belirgin özelliği, pratik anlamda dijitale bağlı olmaları, sürdürülebilir turizmin Z kuşağı tarafından önemli fakat kilit bir kavram olmaması, her ne kadar özçekim yayınlasalar da turistik tüketici deneyimi bakımından alçakgönüllü olmaları şeklindedir. Y kuşağıyla ortak olan özelliği ise daha çok seyahate çıkmaları olarak gösterilmektedir. Aynı zamanda Z kuşağının keşfetmeyi daha çok macera faaliyetleriyle bütünleştirmesi ve yeni şeyleri deneyimlemeye yatkınlığı bulunmaktadır. Bebek patlaması kuşağı ise geleneksel seyahat deneyimlerine daha fazla yönelmektedir. X ve Y kuşakları daha çok rahatlatma amaçlı deniz-kum-güneş ve SPA hizmetlerini tercih ederken alfa kuşağı, orijinal yerinde gerçek zamanlı faaliyetler ve sanal özellikleriyle daha çok öne çıkmaktadır (Sima, 2016, s. 471; Haddouche & Salomone, 2018, s. 69; Mccrandle, 2019). Ancak alfa kuşağı üzerine çalışmalarla ise henüz pek fazla karşılaşmamaktadır. Bunun nedeninin alfa kuşağının günümüzde dokuz yaşlarında olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Bu bilgilere karşın kuşak farklılığının da tek başına tatile yönelik ilgilenimine veya deneyimine etki eden bir faktör olarak gösterilmesi doğru değildir. Bunun yanı sıra milliyet ve diğer faktörlerin de değerlendirmeye dâhil edilmesi gerektiği vurgulanabilir (Expedia, 2018, ss. 7-12).

Alanyazında Z kuşağı kapsamında gerçekleştirilmiş turizm çalışmalarının (Florya, 2014; Venter, Makwela & Johnson, 2015; Sá, 2017; Haddouche & Salomone, 2018; Setiawan, Trisdyanı, Adnyana, Adnyana, Wiweka & Wulandani, 2018) sınırlı sayıda yer almasına rağmen kuşaklar kapsamında Y

kuşağı turisti kapsamında akıllı çekim yerleri ve teknoloji merakı kapsamında (Femenia-Serra, Perles-Ribes & Ivars-Baidal, 2018); Y kuşağı bakış açısıyla sürdürülebilirlik ve dağ turizmi konusunda (Bonadonna, Giachino & Truant, 2017); kuşaklara göre web sitesi tasarlanmasının çekim yeri imajına olan etkisinde ilgilenimin aracı rolü üzerine (Rodríguez-Molina, Frias-Jamilena & Castañeda-García, 2015); gezi/tur planlama kaynakları için kuşak tercihleri hakkında (Chiang vd., 2014); iç turizmde kuşak etkisini belirlemeye yönelik (Gardiner, Grace & King, 2014); Kuşak Teorisi'nin turistik tüketici davranışına uygulanması üzerine (Li, Li & Hudson, 2013); Y kuşağını tanıma konusunda (Pendergast, 2010) çalışmaların yer aldığı anlaşılmaktadır.

### 2.3. İlgilenim Teorisi ve Turizm

İlgilenim Teorisi bu çalışmanın diğer bir dayanağıdır. Sosyal yargı teorisine göre ilgilenim; “kişisel ilgi ve önem” ya da “güçlü, kalıcı tutumların ortaya çıkışı” ile ilişkilendirilmektedir (Ulus, 2016, s. 570). İlgilenim, tüketici davranışındaki motivasyonel bir değişkendir. Pazardaki tüketici ilgisi, araştırması veya karmaşık karar verme sürecindeki seviyesini tanımlamak için de kullanılabilir (Zacharkowsky, 2010, s. 110). İlgilenim kavramını pazarlama literatürüne ilk sokan kişiler arasında yer alan Krugman (1965, s. 355) ise televizyon reklamları hakkında ilgilenime yönelik bir açıklamada bulunmuştur. Krugman, ilgilenimin kişinin bir dakika içerisinde kendi yaşamı ile uyarıcı arasında bilinçli olarak kurduğu köprü, ilişki, bağlantı ya da kişisel referans sayısı olarak tek başına gösterilemeyeceğine, gerçekte ilgilenimin “hiçbirinden birçoğuna” değişebilen yönünün bulunmasına dikkat çekmiştir. Ayrıca düşük veya yüksek ilgilenim için bu değişkenlere yönelik koşulların önemini altını çizmiştir. Düşük veya yüksek ilgilenimin ortaya çıkarılmasında “birinin diğerinden” daha iyi olması anlamına gelmediğini, iletişimin etki süreçlerinin farklı olmasından da bu durumun kaynaklandığını belirtmektedir. Bu nedenle düşük ilgilenimin olması, algısal yapıdaki tekrarlayan davranışsal tercihli durumlarla aktif hale gelen ve bir süre sonra tutum değişikliğiyle takip edilen kademeli kaymaların aranmasıdır. Dolayısıyla her ne kadar araştırmacılar yüksek ilgilenimin mevcudiyetini oluşturmaktan kendilerini sorumlu hissetseler de düşük ilgilenime yönelik olarak önlemlerin alınması gerektiği de vurgulanmaktadır.

İlgilenim, sosyal psikolojiden ve özellikle de ikna edici iletişimden (kitle iletişim araçları vb.) kaynaklanmaktadır. Burada sosyal yargı-İlgilenim yaklaşımından hareketle normatif bilgi için kabul (kabulün enlemi, bağlılık) ve reddetmenin (reddetme enlemi) sınırlarını ölçme ve anlama önemli hale gelmektedir. Başka bir ifadeyle tutum değişikliği (ego ilgilenimi vb.) sağlamada ilgilenim öne çıkan faktörler arasındadır (Sherif & Sargent, 1947, s. 8; Sherif, Sherif, & Nebergall, 1965; Sherif & Sherif, 1967; Smith vd., 2006, s. 141; Michaelidou & Dibb, 2008, ss. 85-86; Jowet & O'Donnell, 2019, s. 163).

Rothschild'ın (1979) ise üzerinde durduğu risk oranı düşük ve uzun süren bağlılıkla daha çok ilişkilendirilen sürekli (enduring) ilgilenim ve risk oranı daha fazla olan durumsal (situational) ilgilenim ayrımına Bloch (1982) da çalışmasında yer vermiştir. Konuya başka bir pencereden bakan

Mitchell (1979) ise ilgilenimin güdüm yönü boyutu (belirli bir uyarıcı ve/veya durumdan kaynaklanması) ve yoğunluk boyutuna (yüksek düzeyde uyarılma, ilgi) dikkat çekmiştir.

Farklı bakış açılarıyla incelenen İlgenim Teorisinden hareketle alanyazında ilgilenimin genellikle üç türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar, ürün ilgilenimi (product involvement), reklam ilgilenimi (ad involvement) ve satın alma kararı ilgilenimidir (purchase involvement) (Zaichkowsky, 1986, ss. 4-5). Bu ilgilenim türlerine karşın tüketici ilgilenimi “kaynaklar”ı açıklayan faydacı (utilitarian) değer, sembolik (sign) değer ve hedonik (hedonic) değer bakımından ele alınarak bu faktörlerin birtakım “etkiler”i de ortaya çıkarttığı belirtilmektedir (Mittal & Lee, 1989, s. 363).

İnsan davranışı söz konusu olunca fikir birliğine varmak mümkün görünmemektedir. Bu bakımdan tüketiciyi anlamak üzere Tüketici İlgenim Profili (Consumer Involvement Profile [CIP]) (Kapferer & Laurent, 1985; 1993), tek faktörlü yapısıyla ve genellikle sıfatlar üzerinden ürüne yönelik ölçme yapılması tarafının eleştirildiği Kişisel İlgenim Envanteri (Personal Involvement Inventory [PII]) (Zaichkowsky, 1985), reklamlar için tekrar geliştirilen PII (Zaichkowsky, 2013), Satın Alma Kararı İlgenimi (Purchase Decision Involvement [PDI]) (Mittal, 1989), Zaichkowsky’nin Kişisel İlgenim Envanteri’nin değiştirilmiş ve genişletilmiş formu, (Revised Personal Involvement Inventory [RPII]) (McQuarrie & Munson, 1987), ayrıca belirli ürün sınıflarında (otomobil gibi) tüketici ilgilenim farklılığını ortaya çıkarmak için Prototip İlgenim Ölçeği (Bloch, 1981) gibi farklı birçok ölçme aracı ve modeli oluşturulmuştur.

Bu çalışmada ise turistik tüketici üzerinde uygulama yapılması bakımından İlgenim Teorisi temelinde tatil ürününe yönelik Kapferer & Laurent’in (1985; 1993) geliştirdiği orijinalinin beş faktörlü yapı gösteren Tüketici İlgenim Profili temel alınmıştır. Zira turizm endüstrisinde ürünlerin pazarlanması, turistik tüketici ilgileniminin araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Turizm deneyimine yönelik ilgilenimin ortaya çıkartılması önemlidir. Bu doğrultuda pazar bölümlendirmesinde tüketici davranışı anlaşılır hale gelir ve hedef kitlenin tespit edilmesine olanak tanınır. Dolayısıyla pazarlama çabaları sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilir.

Çalışmanın temelini oluşturan Kapferer & Laurent’in (1993) ilgilenim kapsamında oluşturduğu yapı aşağıda açıklanmıştır.

**Algılanan Risk (Risk Olasılığı/Önemi):** Bir tüketici satın alma kararı verirken önemli veya büyük bir risk altına girdiği şeklinde bir algısı varsa ilgilenimi ve bilgi arama ihtiyacı artar. Buna karşın aynı tüketicinin daha önce markayla veya satın aldığı tatil ile ilgili deneyimi olumluysa satın almaya yönelik olarak algıladığı risk azalır. Buna göre algılanan risk, ürünün fiyatı, marka, destinasyona ait geçmiş deneyimler ve izlenimlerden etkilenmektedir. (Rossiter & Percy, 1991).

İlgenim, tüketici satın alma ve iletişim davranışları üzerine çeşitli sonuçları olan nedensel veya motive edici bir değişkendir. Dolayısıyla tüketiciler algıladıkları riskleri göz önüne alarak ürünler arasında bir kıyaslama gerçekleştirir (Krugman, 1965). Risk önemi, bir fazın olumsuz sonuçlarının algılanan önemidir. Bazı ürünlerde risk her koşulda yer alırken (örneğin, elektrik süpürgesi), bazı

ürünlerde ise risk duruma bağlıdır (Kapferer & Laurent, 1985, ss. 43-45) (örneğin, yalnız ya da grup veya aile olarak tatile gitmek).

**Hata Olasılığı:** Tüketici algıladığı riskler yanında tercihinin olumsuz sonuçları üzerine bir önem atfeder. Dolayısıyla tercihi sonucunda bir hata yapma ihtimalinin algılanması da tüketicinin satın alma kararı üzerinde etkili olur. Başka bir ifadeyle hata olasılığı, bir yanlış satın alımın öznel olasılığı olarak tanımlanabilir (Bauer, 1967).

**Sembolik Değer:** Tüketici tarafından ürüne, satın alınmasına ya da tüketimine atfedilen sembolik veya işaret değeridir. Örneğin bir mağazadan veya turizm işletmesinden bir ürün satın alırken bir özellikteki değişiklik, satış görevlisi tarafından savunulan yönde ise bu özellik için puan pozitif olarak işaretlenir. Aynı zamanda bu değer, fonksiyonel riski psikososyal riskten de ayıran bir özellik gösterir (Bauer, 1967).

**Hedonik Değer:** Bir ürünün hedonik değeri, duygusal çekiciliği, zevk ve etki sağlama yeteneğiyle ilişkilendirilmektedir. Ürünlerin tatları, sesleri, kokuları, görüntüleri ve dokunma hisleri farklı ihtiyaçlara karşılık duyguları harekete geçirerek keyif alma duygusunu da tatmin eder. Bu bakımdan hedonik bir tüketim, ürün kullanım deneyiminde duygusal ve duygusal değerleri barındıran bir tüketim davranışıdır (Hirschman & Holbrook, 1982).

**İlgi (Ürünün Algılanan Önemi):** Bir tüketicinin bir ürün kategorisine yönelik sahip olduğu kişisel ilgisi, kişisel anlamı veya önemidir. Bir ürüne yönelik ilgi ve hedonik değer birlikte rol oynayabilir. Diğer bir ifadeyle bir ürün üzerinde öncelikle zevk liderlik edebilir ya da ilgi, bir hobi için zevk getirebilir. Örneğin, hediyeelik bir ürün satın alımı (çikolata, magnet, sabun vb.) buna örnek verilebilir. Zevk içermeyen bir ilginin oluşması ise ayrı bir faktöre işaret eder. Sözelimi, hayat sigortası, sağlık üzerine yayınlanmış kitaplar, sağlık sorunu olan birinin termal otel ya da engelli birinin tatil seçimi veya çocuğunuz için tercih edeceğiniz bir okul burada sıralanabilir (Kapferer & Laurent, 1985; 1993, s. 354).

İlgilenim turizm pazarlaması açısından ele alınan önemli konular arasındadır. Özellikle hedef pazar tanımlamak ve hedef pazarın ihtiyacını uygun ürünle karşılayabilmek için ilgilenim ölçme araçlarıyla ve farklı değişkenlerle ilişkisi kapsamında araştırmalar yapılmaktadır. Alanyazında turizm endüstrisini içerecek şekilde şarap turizminde tüketici tutumunun ve ilgileniminin tüketici satın alma davranışına etkisini belirlemeye yönelik (Dodd, 1994), ilgilenim ve marka değerinin incelendiği (Lockshin & Spawton, 2001), uluslararası turistlerin tatil için ilgilenim profilinin belirlenmesi amaçlı (Gursoy & Gavcar, 2003), tüketici ilgilenimi, bağ kurma ve sadakati konusunda (Leong, Syuhaily & Laily, 2017), uluslararası bir spor yarışması katılımcılarının turizm faaliyetleri ile ilgili ilgileniminin tespit edilmesi ve turistik tüketicinin buna göre bölümlendirilmesi temelinde (Dimanche, Havitz & Howard, 1993), kişisel ilgilenim, destinasyon imajı ve tatmin arasındaki ilişkiyi içeren (Prayag & Ryan, 2012), seyahat ilgileniminin davranışsal niyetler üzerindeki etkisi bakımından (Li, 2014), seyahat kararında ilgilenimin rolünü belirleme amaçlı (Clements & Josiam, 1995), rekreasyon ve turizm bağlamında ilgilenim faktör yapısının test edilmesine yönelik (Havitz & Dimanche, 1990), marka otel



müşterilerinin ürün ilgilenimi ve marka sadakatinin tespiti üzerine (Hochgraeve, Faulk & Vieregge, 2012) bir dizi çalışmanın yer aldığı görülmüştür.

Bu çalışmanın tatil ürününe yönelik turistik tüketici ilgilenim durumunun aynı zamanda pazar bölümlendirmesine yardımcı olması amacıyla Z kuşağı örnekleminde araştırılması ve Türk Z kuşağı örnekleminde Tüketici İlgilenim Ölçeğinin teorik yapı geçerliliğinin test edilmesi yönünden diğer çalışmalardan ayrıldığı belirtilebilir. Çalışma bu bakımdan önem göstermektedir.

### **3. Araştırma Yöntemi**

Araştırma yöntemi ilişkisel tarama modelindedir. Tarama modeli, durumlar, kişiler ve nesnelere hakkında bir betimleme yapmak için onları bulunduğu koşullarda tanımlamaya çalışmaktır ve değişkenler arası ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlı kullanılmaktadır (Karasar, 2008). Bu kapsamda nicel araştırma yaklaşımı temel alınmıştır.

#### **3.1. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma verileri, birincil ve ikincil veri kaynaklarından meydana gelmektedir. Araştırmada öncelikle ikincil veri kaynaklarından faydalanılmıştır. Alanyazında yer alan önceki çalışmalar incelenmiştir. Araştırmanın birincil verileri ise nicel verilerden oluşmaktadır. Araştırmanın nicel yaklaşım içerdiği “ne oranda?”, “ne kadar” ve “ne sıklıkla” gibi sorulara anlamlı yanıt aramaya yönelik bir çalışmayı ifade eder. Nicel veri toplama tekniklerinden yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır. Anket tekniği ilgili konu kapsamında kişilerden bilgi elde etmek, görüşlerini ve tutumlarını saptamak amacıyla kullanılmaktadır. Anket tekniğinin kısa sürede çok kişiye ve kolay uygulanabilir olması, güvenilirlik ve güncellik içerdiği gibi nedenler, bu tekniğin tercih edilmesinde etkili olmuştur (Arıkan, 2011; Kotler & Keller, 2012).

#### **3.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı iki kısımdan oluşmaktadır. Veri toplama aracı üzerinde öncelikle tatile yönelik ilgilenim ölçeğine yer verilmiştir. İkinci kısımda demografik bilgi bakımından cinsiyet, doğum yılı ve planlı tatil yapıp yapmama bilgisini elde etme amaçlı sorular sorulmuştur. Kapferer & Laurent (1993) tarafından geliştirilen ilgilenim ölçeği beş boyut (algılanan risk üç madde, hata olasılığı dört madde, sembolik değer üç madde, hedonik değer üç madde ve ilgi üç madde olmak üzere) ve toplam 16 madde içermektedir. Değerlendirme 5’li Likert tipinde bir ölçek ile gerçekleştirilmiştir. Ölçek aralığı ise 1 “Tamamen katılmıyorum” ile 5 “Tamamen katılıyorum” şeklinde sıralanmaktadır. Veriler 2018 yılı Kasım ve 2019 yılı Mart ayları arası toplanmıştır.



### 3.3. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesi, Z kuşağına dâhil olan Türkiye'deki üniversite öğrencileri olarak belirlenmiştir. Gerek anakütlenin büyüklüğü ve coğrafi dağılımı gerekse zaman ve bütçe kısıtları, örneklemede olasılıklı yöntemler kullanabilmeyi mümkün kılmadığından, olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bununla birlikte araştırma sadece tek bir şehirle sınırlandırılmayıp, İzmir ve Muğla olmak üzere iki şehirde sürdürülerek memleket, yaşanılan şehir, gelir düzeyi ve kültür gibi birtakım değişkenler bakımından heterojenliğin arttırılması amaçlanmıştır. Örneklem büyüklüğü ile ilgili Comrey & Lee (1992), 50 birimin çok zayıf, 100 birimin zayıf, 200 birimin orta-yeterli, 300 birimin iyi, 500 birimin çok iyi ve 1000'in mükemmel olduğunu ileri sürmektedir. Tabachnick & Fidell (2007)'e göre ise 300 birim büyüklüğü genellikle yeterli görülmektedir. Soru formu Dokuz Eylül Üniversitesi Efes Meslek Yüksekokulu ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (MSKÜ) Fethiye İşletme Fakültesi öğrencileri üzerinde uygulanmıştır. Bunun nedeni, araştırmacıların Z kuşağı katılımcılarına daha hızlı ve toplu bir şekilde (bir arada) ulaşabileceği yerlerdeki bireyleri öncelikle ele almasıdır. Aynı zamanda katılımcılar tarafından soru formunda anlaşılmayan ifadelerin belirtilebilme olasılığına karşı bu yerler seçilmiştir. Dolayısıyla doğru yanıtları/verileri sağlamak adına her iki taraf için uygun bir ortam ve zamanda uygulamanın yapılabilmesi önem göstermiştir. Bu kapsamda araştırmanın örnekleme Z kuşağına giren 314 katılımcıdan oluşmaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Problemleri ve Amaçları

Cinsiyet satın alma kararı ve buna dönük davranışı anlama, tahmin etmede önemli bir değişken olarak görülmektedir. Özellikle kadınlar ile kuşakların alışveriş davranışına yönelik bir arada ele alındığı çalışmalarla sık karşılaşılmaktadır (Otnes & McGrath, 2000; Bakewell & Mitchell, 2003; Engizek, 2016; Özbek & Külahlı, 2016). Turizm alanında seyahat kararında ilgilenimin rolünü belirleme amaçlı çalışmaların (Clements & Josiam, 1995) ise daha sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan özellikle turizm alanında ilgilenim ölçeğinin farklı coğrafyalarda ve örneklemeler üzerinde yapısal geçerliliğinin test edilmesine yönelik önerilerin alanyazında yer alması (Gürsoy & Gavcar, 2003) ve seyahat ilgileniminin davranışsal niyetler üzerinde olumlu etkisinin bulunması (Li, 2014) çalışmaya zemin hazırlamıştır. Bu sayılanlar yanında Z kuşağının turizm alanında yeni bir pazar olması doğrultusunda dikkatlerin bu alana toplanması, bu pazarın anlaşılır kılınması için çalışmaya yön vermiştir. Bu bilgilerden hareketle çalışmanın problemleri:

- Z kuşağının cinsiyete göre tatile yönelik ilgilenimi farklılaşmakta mıdır?
- Z kuşağının tatil için plan yapma durumuna göre ilgilenimi farklılık gösterir mi?
- Z kuşağı örnekleminde elde edilen mevcut veri setinin tatile yönelik ilgilenim ölçeğinin teorik yapısı ile ilişkisi nasıldır? şeklinde ifade edilebilir.

Araştırmanın temel amaçları, Z kuşağının cinsiyete ve planlı tatil yapma durumuna göre tatile yönelik ilgileniminin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Araştırmanın diğer amacı, Z

kuşağının tatil için hazırlanan ilgilenim ölçeğiyle elde edilen verilerinin teorik yapıyla uyumlu olup olmadığını saptamaktır. Bu kapsamda alanyazına ve uygulayıcılara katkı sunması bakımından çalışma önemlidir.

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın bağımlı değişkeni tatil için tüketici ilgilenimidir. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise cinsiyet ve planlı tatil yapma durumudur. Bu doğrultuda değişkenler arası farklılıkların ortaya çıkartılması için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Z kuşağının cinsiyete göre tatile yönelik ilgilenimi (algılanan risk, hata olasılığı, sembolik değer, hedonik değer, ilgi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H<sub>2</sub>: Z kuşağının planlı tatil yapma durumuna göre tatile yönelik ilgilenimi (algılanan risk, hata olasılığı, sembolik değer, hedonik değer, ilgi) anlamlı şekilde farklılık göstermektedir.

### 3.6. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları

Katılımcıların kendileri hakkında doğru bilgiler verdiği varsayılmıştır. Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Efes Meslek Yüksekokulu'nda ve MSKÜ Fethiye İşletme Fakültesi öğrencileri olan Z kuşağından anket formunu doldurmaya gönüllü katılımcılarla, verileriyle ve veri toplama aracıyla sınırlıdır. Yalnız bu kapsamda genelleme olanaklıdır. Farklı coğrafi yapı, milliyet ve diğer demografik bilgilere göre araştırmaların yapılarak sonuçların kıyaslanması mümkündür.

## 4. Bulgular

Çalışma bulguları, cinsiyet, doğum yılı ve tatil planı yapma bilgileri, betimleyici istatistik bulgular, geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları, hipotez testi bulguları ve doğrulayıcı faktör analizi bulguları olmak üzere aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

### 4.1. Katılımcıların Demografik ve Tatil Planı Bilgileri

Çalışmada temel alınan Z kuşağı için doğum yılı 1996-2001 arası olanlar %96,8 oranıyla yer almaktadır. Doğum zamanı 1997, 1998 ve 1999 yıllarında olan kişilerin %67,5 oranla diğer yıllara kıyasla yoğunluk gösterdiği anlaşılmaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Z kuşağının doğum yılları

Doğum Yılı	Sıklık	Yüzde (%)	Geçerli %	Kümülatif %
1996	29	9,2	9,2	9,2
1997	62	19,7	19,7	29,0
1998	63	20,1	20,1	49,0

1999	87	27,7	27,7	76,8
2000	54	17,2	17,2	93,9
2001	9	2,9	2,9	96,8
Diğer	10	3,2	3,2	100,0
<b>Toplam</b>	<b>314</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Cinsiyet kapsamında Tablo 2’de görülebileceği üzere kadınlar (%46,8) ile erkeklerin (%53,2) oranları birbirine yakındır.

**Tablo 2.** Z kuşağının cinsiyet bilgileri

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)	Geçerli %	Kümülatif %
Kadın	147	46,8	46,8	46,8
Erkek	167	53,2	53,2	100,0
<b>Toplam</b>	<b>314</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Dolayısıyla örnekleme teşkil eden kadınların ve erkeklerin dağılımının dengeli olduğu ve kıyaslamaya olanak tanıdığından bahsedilebilir.

Z kuşağı katılımcılarının tatil için belirli bir süre önce plan yapıp yapmama durumu ise Tablo 3’ten anlaşılacağı üzere %73,9 oranında planlı tatil yapma yönündedir.

**Tablo 3.** Z kuşağı planlı tatil davranışı gösterme durumu

Planlı Tatil Davranışı	Sıklık	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	232	73,9	73,9	81,2
Hayır	47	15,0	15,0	96,2
Diğer/Geçersiz	35	11,1	11,1	100,0
<b>Toplam</b>	<b>314</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Plansız tatil yapan katılımcılar ise %15 oranıyla dikkat çekmektedir. Buradan hareketle planlı tatil yapma davranışının Z kuşağının tatil satın alma davranışına ışık tuttuğu da anlaşılmaktadır.

## 4.2 Betimsel İstatistikî Bulgular

Tatil İlgilenimi Ölçeği maddeleri arasında en fazla, 11. maddeye (*Tatil satın almak beni mutlu eder*) yanıt verildiği, bunu sırasıyla 12. (*Kendim için tatil satın almaktan zevk duyarım*) ve 13. (*Tatil satın almak kendime hediye almak gibi hissettirir*) maddenin izlediği görülmektedir (Tablo 4). Aynı zamanda bu maddeler, *Hedonik Değer* Faktörünü oluşturmaktadır. En az yanıtlanan sorunun ise *Algılanan Risk* Faktöründeki 1. madde (*Yanlıı tatil seçimi yapmak/kararı vermek benim için çok da önemli değildir*) olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle Z kuşağı açısından tatilin keyif, zevk, mutluluk gibi değerlerle daha fazla açıklanması, pazarlama ve tüketici davranışı kapsamında hedonik değerın daha fazla ele alınması gerektiğini göstermektedir.

**Tablo 4.** Tatile yönelik Z kuşağı ilgiilenim ölçeği maddeleri kapsamında betimsel istatistiki bulgular

Maddeler	Sayı (N)	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Soru1	314	1,00	5,00	2,1019	1,29232
Soru2	314	1,00	5,00	3,5860	1,31856
Soru3	314	1,00	5,00	4,0446	1,26816
Soru4	314	1,00	5,00	2,6879	1,19023
Soru5	314	1,00	5,00	2,5510	1,29596
Soru6	313	1,00	5,00	2,8850	1,34910
Soru7	314	1,00	5,00	2,9268	1,22711
Soru8	312	1,00	5,00	3,6603	1,18401
Soru9	314	1,00	5,00	3,7643	1,09684
Soru10	313	1,00	5,00	3,5399	1,22442
Soru11	314	1,00	5,00	4,2516	,96773
Soru12	314	1,00	5,00	4,1720	1,07352
Soru13	314	1,00	5,00	4,0541	1,18844
Soru14	314	1,00	5,00	3,7166	1,16632
Soru15	314	1,00	5,00	3,7293	1,12479
Soru16	314	1,00	5,00	3,8694	1,10133
Geçerli Sayı (N)	310				

Maddelere verilen yanıtlara göre standart sapma değerlerinin çok düşük veya çok yüksek olmadığı söylenebilir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik açısından değerlendirilmesine yönelik bu değerler dengeli olmasıyla ön bilgi de sunmaktadır.

### 4.3. Geçerlilik-Güvenirlik Analiz Sonuçları

İlgilenim Ölçeği'nin ölçüte dayalı geçerlilik ve güvenilirlik sağlayıp sağlamadığı hakkında bulgular, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk katsayısı (KMO), Bartlett Küresellik Testi ve bileşen ve faktör analizi (Açıklayıcı Faktör Analizi [AFA]) aracılığıyla elde edilmiştir. Ayrıca içsel tutarlılığı da gösteren Cronbach Alpha analizi uygulanmıştır. Normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığına ise çarpıklık-basıklık analiziyle bakılmıştır.

#### 4.3.1. KMO ve Bartlett Küresellik Testlerine Ait Bulgular

KMO değeri, 0,500'den büyük olması ve Bartlett küresellik testi sonucunun ise  $p < ,05$  değerinde anlamlı ortaya çıkması doğrultusunda Tablo 5'ten anlaşılacağı üzere verilerin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir (Hair vd., 2010; Yong & Pearce, 2013).

**Tablo 5.** Tatile yönelik Z kuşağı ilgiilenim ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Katsayısı		,746
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2270,202
	Serbestlik Derecesi (sd.)	105
	Anlamlılık	,000

### 4.3.2. AFA Bulguları

Keşifsel amaca ve hipotezleri test etmeye yönelik SPSS 14 programı yardımıyla Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Uygulanan AFA sonucu ölçek toplam 15 madde ve özdeğeri 1 ve üzeri değerde olmak üzere toplam beş faktörden oluşmaktadır. Toplam varyansın %65,351'ini açıklamaktadır (Tablo 6). AFA sonucuna göre *Algılanan Risk* faktöründe yer alan 1. madde “*Yanlış tatil seçimi yapmak (kararı vermek) benim için çok da önemli değildir*” faktör yükünün çok düşük olmasına bağlı olarak bu madde ölçekte yer almamıştır. Maddelerin ortalama değerleri arasında da en düşük değer 1. maddede saptanması bu bulguyla örtüşmektedir.

**Tablo 6.** Tatile yönelik Z kuşağı ilgilenim ölçeği açıklanan toplam varyans

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör Yüklerinin Kareler Toplamı			Döndürme Sonrası Faktör Yüklerinin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	4,119	27,460	27,460	3,056	20,374	20,374	2,281	15,208	15,208
2	2,541	16,941	44,401	2,463	16,421	36,795	2,136	14,239	29,447
3	2,042	13,614	58,014	1,210	8,068	44,863	2,111	14,073	43,519
4	1,408	9,384	67,398	2,008	13,387	58,250	2,073	13,818	57,337
5	1,262	8,410	75,808	1,065	7,101	65,351	1,202	8,014	65,351
6	,711	4,737	80,545						
7	,486	3,237	83,783						
8	,473	3,155	86,937						
9	,419	2,797	89,734						
10	,386	2,571	92,305						
11	,326	2,174	94,479						
12	,273	1,823	96,301						
13	,199	1,324	97,626						
14	,192	1,280	98,906						
15	,164	1,094	100,000						

**Çıkarım (Extraksiyon) Yöntemi:** Maximum Likelihood.

Maximum Likelihood çıkarım yöntemi ve Varimax dik döndürme yöntemiyle madde faktör yüklerine bakılmıştır. *İlgi* faktöründe 16. madde 0,872, 15. madde 0,859 ve 14. madde 0,716; *Hedonik Değer* faktöründe 13. madde 0,689, 12. madde 0,926, 11. madde 0,746; *Sembolik Değer* faktöründe 10. madde 0,683, 9. madde 0,966, 8. madde 0,764; *Hata Olasılığı* faktöründe 7. madde 0,736, 6. madde 0,744 ve 5. madde 0,799; *Algılanan Risk* faktöründe ise 3. madde 0,584 ve 2. madde 0,877 değerlerinde olmak üzere döndürülmüş bileşen matrisi ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre faktör yüklerinin 0,500 ve üzeri olduğu görülmektedir.

### 4.3.3. Cronbach-Alpha Testine Ait Bulgular

Cronbach Alpha testi sonucunda Tablo 7’de görülebileceği üzere toplam 15 madde için 0,773 değeri ortaya çıkmıştır.

**Tablo 7.** Tatile yönelik Z kuşağı ilgilenim ölçeği cronbach alpha güvenilirlik testi bulguları

Cronbach Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı
,773	,781	15

Diğer bir ifadeyle 0 ile 1 arasında değer alması beklenen bu katsayı, ölçek için 0,60 ile 0,80 arasında bir değer elde edilmesiyle ölçeğin oldukça güvenilir (Cronbach, 1951; Kalaycı, 2008) olduğunu göstermektedir.

### 4.3.4. Çarpıklık-Basıklık Analizine Ait Bulgular

Verilerin normal dağılıma uygunluğu çarpıklık basıklık değerlerine bakılması yönünde analiz edilmiştir. Verilerin basıklık değerleri, - 0.728 ile 1.119 arasında, çarpıklık değerleri ise - 1.253 ile 0.125 arasında değişmektedir. Bu değerlerin +1 ile - 1’e ( $Z=+1,96$  ve  $- 1,96$ ) yakın değerler olması ve +2 ile - 2 arasında yer alması, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir (Field, 2009; Gravetter & Wallnau, 2014).

## 4.4. Hipotez Testi Bulguları

Tüketicilerin ilgilenim boyutlarına katılım düzeylerinde cinsiyet ve planlı tatil yapma durumu bakımından farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için parametrik yöntemlerden yararlanılarak t testi uygulanmıştır. Hipotezlerin sınanması sonucu kabul/red durumu aşağıdaki gibidir.

Tatile yönelik ilgilenim ve onun bağımsız değişkenleri olan algılanan risk, hata olasılığı, sembolik değer, hedonik değer ve ilginin, cinsiyete göre farklılığının araştırılmasında bağımsız t testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda tüketicilerin ilgilenim ölçeğindeki değişkenlere katılım düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “ $H_1$ : Z kuşağının cinsiyete göre tatile yönelik ilgilenimi (algılanan risk, hata olasılığı, sembolik değer, hedonik değer, ilgi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır” hipotezi reddedilmiştir.

Buradan hareketle Z kuşağındaki hem kadınların hem de erkeklerin tatil için ilgileniminin (algılanan risk, hata olasılığı, sembolik değer, hedonik değer ve ilgi) benzer tutum ve davranış özellikleri gösterdiği ifade edilebilir.

Z kuşağının planlı tatil yapıp yapmama durumu incelendiğinde bağımsız t testi sonucunda ilgilenimin ilgi/ürünün algılanan önemi değişkeni bakımından anlamlı biçimde farklılık olduğu belirlenmiştir (Tablo 8).

**Tablo 8:** Z kuşağının planlı tatil yapma durumuna göre ilgilenim farklılığı

	Planlama	N	$\bar{x}$	SS	t	P
Algılanan Risk	Yapan	232	3,84	1,10	0,469	0,640
	Yapmayan	47	3,76	1,32		
Hata Olasılığı	Yapan	231	2,72	1,02	-0,328	0,743
	Yapmayan	47	2,77	0,89		
Sembolik Değer	Yapan	231	3,67	1,00	0,768	0,443
	Yapmayan	45	3,54	1,09		
Hedonik Değer	Yapan	232	4,23	0,90	0,583	0,561
	Yapmayan	47	4,14	0,88		
İlgi	Yapan	232	3,86	0,95	2,461	0,017*
	Yapmayan	47	3,40	1,21		

Ortalamalara göre tatillerini önceden planlayanların tatile yönelik ilgisinin, diğer bir ifadeyle tatil ürününden algıladıkları önemin planlamayanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ancak diğer değişkenler bakımından anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Buna göre ele alınan hipotez  $H_2$ : *Z kuşağının planlı tatil yapma durumuna göre tatile yönelik ilgilenimi (algılanan risk, hata olasılığı, sembolik değer, hedonik değer, ilgi) anlamlı olarak farklılaşmaktadır* hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

“Algılanan Risk” (3 madde), “Hata Olasılığı” (4 madde), “Sembolik Değer” (3 madde), “Hedonik Değer” (3 madde) ve “İlgi” (3 madde) olmak üzere beş alt boyut ve toplam 16 maddeden oluşan tatile yönelik ilgilenim ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için AMOS 22.0 paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Z kuşağına dâhil olan 314 katılımcıdan, 5’li Likert ölçeğiyle toplanan veriler, normal dağılım gösterdiğinden Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisleri oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonucunda, algılanan risk örtük değişkenine ait ilk maddenin p değeri anlamsız olduğundan, “AR1 – *Yanlız tatil seçimi yapmak (kararı vermek) benim için çok da önemli değildir*” maddesi, analizden çıkarılmıştır. Gözlenen değişkenlerin geri kalanına ait tüm p değerlerinin anlamlı ( $p < 0,05$ ) olması dolayısıyla faktör yüklerinin sınır değerden yüksek olduğu görülmektedir. Geriye kalan 15 maddeli ölçeğin yapısal geçerliliğinin sorgulanabilmesi için modele ait Tablo 9’daki uyum iyiliği değerleri incelenmiştir.

**Tablo 9.** Modellere ait uyum iyiliği değerleri

Uyum İyiliği Değerleri (Kabul Edilebilir Değerler*)					
CMIN/sd (df)	CFI	GFI	TLI	NFI	RMSEA
(<5)	(>0,9)	(>0,9)	(>0,9)	(>0,9)	(<0,08)
3,094	0,925	0,906	0,901	0,894	0,082

**Kaynak:** B. G. Tabachnick & L. S. Fidell (2019). *Using Multivariate Statistics*. Boston, MA: Pearson Education; R. E. Schumacker & G. R. Lomax, (2010). *A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling*. 3rd Edition. NY: Routledge Taylor & Francis Group, s. 76; O. Doğan, Z. A. Bulut & F. K. Çımrın. (2015). Bireylerin sürdürülebilir tüketim davranışlarının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 29(4), s. 671.



Modele ait; CMIN/df (3,094), CFI (0,925), GFI (0,906) ve RMSEA (0,082) başta olmak üzere neredeyse tüm uyum iyiliği değerlerinin kabul edilen eşik değerler içerisinde olduğu ve dolayısıyla iyi bir uyuma işaret ettiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara bakılarak beş faktörlü tatile yönelik ilgilenim ölçeğinin birinci düzey faktör yapısının veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Uyum iyiliği değerlerinin, kabul edilen sınır değerlerde olmasından dolayı herhangi bir modifikasyona da gerek görülmemiştir (Gürbüz & Şahin, 2017, s. 353, 364).

Ölçeğin birleşim ve ayrışım geçerliliklerini sorgulayabilmek üzere kullanılan, boyutlara ait; ortalama açıklanan varyans (AVE), birleşik geçerlilik (CR), maksimum paylaşılan değer (MSV), ortalama paylaşılan değer (ASV) ve faktör korelasyon değerleri Tablo 10'da gösterilmektedir. Birleşim geçerliliği, aynı kavramsal yapıyı ölçen ölçme araçları arasındaki ilişkinin yüksekliğini, ayrışım geçerliliği ise ilgili fakat farklı kavramsal yapıları ölçen araçlar arasındaki ilişkinin düşüklüğünü ifade etmektedir (Gürbüz & Şahin, 2017, s. 163).

**Tablo 10.** CR, AVE, MSV, ASV ve değişkenler arası korelasyon değerleri

	CR	AVE	MSV	ASV	HD	AR	HO	SD	İLGİ
HD	0,876	0,703	0,264	0,096	0,838**				
AR	0,742	0,606	0,064	0,034	0,245	0,778**			
HO	0,800	0,504	0,004	0,002	0,011	0,002	0,710**		
SD	0,860	0,675	0,064	0,041	0,244	0,252	0,062	0,822**	
İLGİ	0,887	0,724	0,264	0,079	0,514	0,108	0,046	0,190	0,851**

(CR: Birleşik Güvenilirlik, AVE: Açıklanan Ortalama Varyans, MSV: Maksimum Paylaşılan Varyans, ASV: Ortalama Paylaşılan Varyans, HD: Hedonik Değer, AR: Algılanan Risk, HO: Hata Olasılığı, SD: Sembolik Değer, İLGİ: İlgî. \*\* AVE değerlerinin karekökleri)

Birleşim geçerliliğinin sağlanabilmesi için CR değerlerinin 0,70'den, AVE değerlerinin 0,50'den ve tüm CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması gerekmektedir. Ayrışım geçerliliğinin sağlanabilmesi için ise MSV ve ASV değerlerinin, AVE değerinden küçük olması gerekmektedir. Ayrıca AVE değerinin karekökünün değişkenler arası korelasyon değerinden büyük olması gerekmektedir (Uslu, 2017, s. 202). Tablo 10'daki değerler incelendiğinde ölçeğe ait değerlerin tüm birleşim ve ayrışım geçerliliği koşullarını sağlamakta olduğu görülmektedir. Böylece mevcut veri seti üzerinden, ölçeğin yapısal geçerliliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, alan araştırmasından elde edilen verilerin, ilgilenim ölçeğinin teorik yapısı ile uyum içerisinde olduğunu göstermektedir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

İlgilenim, pazarlama alanında öne çıkan çalışma alanlarından birini oluşturmaktadır. Uygulayıcılar tarafından tüketicilerin satın alma davranışlarında neye ilgi duydukları, nelerden etkilendikleri, nelerden kaçındıkları, nasıl bir algılama yaşadıkları, nasıl iletişim kurdukları ve nelere dikkat ettikleri gibi birtakım bilgilere ulaşmak önemlidir. Bu çalışmada, tatile yönelik ilgilenimin Z kuşağı

kapsamında cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak ve teorik yapının örneklemeden elde edilen verilerle uygunluğunu test etmek amaçlanmıştır. Z kuşağı yeni bir pazarı ifade etmektedir ve yaşam dönemleriyle eşzamanlı olmayan ve giderek değişen bir dünyada kuşakların, dolayısıyla Z kuşağının seyahat deneyimini, deneyim için de öncelikle ilgilenimini anlamak önem taşımaktadır (Robinson & Shanzel, 2019, s. 127).

Kapferer ve Laurent'ın (1993) geliştirdiği beş boyutlu (algılanan risk, hata olasılığı, sembolik değer, hedonik değer, ilgi) ve toplam 16 maddeden oluşan ölçme aracıyla veriler elde edilmiştir. Maddelerden algılanan risk olarak adlandırılan faktör maddelerinden bir soru istatistiki değerine göre hem AFA hem de DFA için sürdürülen işlem basamaklarına girememiştir. Kapferer & Laurent'ın (1993) çalışmasında da hata olasılığı boyutunun iki maddeli olarak yer alması dikkat çekmiştir. Ayrıca aynı araştırmacıların çalışmasında 14 maddeyle beş boyutun açıklanan toplam varyansı %66.7 oranıyla ortaya çıkmıştır. Eğik (oblique) döndürmeler uygulanması sonucu toplam 12 maddeli ve dört boyutlu bir yapı olduğu takdirde ise açıklanan toplam varyans %64.4 şeklinde saptanmıştır. Bu çalışma sonucuna göre ise toplam 15 maddeyle yaklaşık %65.3 oranında toplam varyans açıklanmaktadır.

Araştırmada Z kuşağının cinsiyete göre ilgilenim boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç, Clements & Josiam'ın (1995) çalışmasında ağırlıkla o dönemin kuşağında yer alan gençlerin oluşturduğu örneklemeden elde edilen sonuçlarla tutarlı değildir. Aynı zamanda Özbek & Külahlı'nın (2016) üniversite öğrencileri üzerinde uyguladığı akıllı telefon ve parfüm ürünü bakımından ilgilenimin cinsiyete göre bazı boyutlarda anlamlı farklılık göstermesine karşın bu çalışmada cinsiyete göre Z kuşağı kapsamında tatile yönelik ilgilenim anlamlı farklılaşmamaktadır. X ve Y kuşağı kadınlarının alışverişte karar verme tarzlarının incelendiği bir çalışma sonucuna göre odaklılık boyutunu da içeren bazı boyutlarda kuşaklar arası kadınlar kapsamında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir (Engizek & Şekerkaya, 2016). Bu çalışmada Z kuşağı daha çok hedonik değer boyutundaki maddelerde yüksek ortalama göstermiştir. Bu bakımdan zevk, mutluluk, keyif duyguları kapsamında araştırmaların tatil seçiminde/farklı turizm türleriyle ele alınması ileri sürülebilir. Nitekim Tavares, vd. (2018) tarafından Z kuşağının genellikle deniz-kum-güneş ağırlıklı turizm türünü tercih ettiklerinin gözler önüne serilmesi, hedonik değer bağlamında daha fazla bulguya ihtiyaç duyulduğuna işaret etmektedir.

Z kuşağının planlı tatil yapıp yapmama durumuna göre ilgilenimin alt boyutlarından ilgi/ürünün algılanan önemi değişkeninde anlamlı farklılık göstermesi, tatil için Z kuşağının tatiliyle ilgili belirli bir süre önce plan yaptığına işaret etmektedir. Bu doğrultuda Z kuşağının tatil tercihleri üzerinde farklı araştırma konularının da incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Örneğin Z kuşağı akıllı telefonunda veya bilgisayarında herhangi bir turizm işletmesi uygulamasını kullanmakta mıdır? Reklam/ürün ilgilenimi nasıldır? Televizyondaki tatil reklamları ilgisini çekmekte midir? Tatilleri hakkında düşüncelerini yakın arkadaşlarıyla veya çevresiyle paylaşmakta mıdır? Kendisiyle tatili hakkında fikir paylaşımlar, tatil ilgisini/tatile yönelik algıladığı önemi etkilemekte midir? Genellikle tatilde ilgi duyduğu/önem verdiği turizm faaliyetleri nelerdir? Tatil planı yaparken ilgisini etkileyen

faktörler nelerdir? gibi sorular ayrıntılı incelenebilir. Ayrıca Planlı Davranış Teorisi ile Z kuşağı ilgilenimi arasında anlamlı ilişki olup olmaması kapsamında bir araştırma da sürdürülebilir.

Çalışmada ilgilenim ölçeğinin teorik yapısı ile örneklemeden elde edilen veriler doğrulanmıştır. Tatil kapsamında ilgilenim ölçeğinin toplam 15 maddeli beş faktör yapısının desteklenmesi çalışmada tespit edilen önemli bir sonuçtur. Nitekim ilgilenim ölçeği, turizm alanında kullanılmış olmasına rağmen Z kuşağı turisti açısından ele alınmasıyla bu çalışmanın alanyazına katkı sağladığı düşünülmektedir. Gürsoy & Gavcar'ın (2003) uluslararası turistler üzerinde gerçekleştirdikleri ilgilenim üzerine DFA temelli çalışmalarının sonucuna göre üç boyut (hedonik değer, algılanan risk, hata olasılığı) ortaya çıkmıştır. Başka çalışmalarda ise sembolik değer/işaret boyutunun da bu üç boyuta ek olarak belirlendiği ve toplam dört boyutlu bir yapının öne çıktığı anlaşılmaktadır (Dimanche, Havitz & Howard, 1991, 1993). Bu çalışma sonucunda daha karma/karışık yapıda bir pazardan ziyade bir milliyette ve Z kuşağı pazar bölümüne odaklanılması, çalışmanın geçerlik ve güvenilirlik sonuçlarına etki etmiş olabilir. Bu bakımdan çalışmada pazar bölümlendirmesine gidilerek yapı testinin gerçekleştirilmesi önerilebilir. Zira her milliyetten, her cinsiyetten, her yaştan ve kuşaktan tüketici davranışının aynı olması söz konusu olsaydı, pazarlama çalışmasına gerek duyulmayacağına da altı çizilebilir. Ancak Z kuşağı ve diğer kuşaklarda bu araştırmayla benzer ve farklı değişkenlerle nicel ve nitel araştırmaların yapılması, kıyaslamaya ve tartışmaya olanak tanıyarak tatile yönelik ilgilenim hakkında daha ayrıntılı bilgi verecektir. Bu çalışmanın sonuçları Z kuşağına özgü olduğundan tüm tüketici pazarına genelleme yapma olanağı bulunmamaktadır.

## Kaynaklar

- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1), 203-212.
- Anderson, T. & Dron, J. (2011). Three generations of distance education pedagogy. *International Review of Research in Open and Distance Learning*. 12(3), 80-97.
- Arıkan, R. (2011). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. 1. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bakewell, C. & Mitchell, V. W. (2003). Generation Y female consumer decision-making styles. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 31(2), 95-106.
- Bauer, R. A. (1967). Consumer behavior as risk taking. Cox, D. F. (Ed.). *In Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*. (pp: 23-33). Boston: Harvard University Press.
- Bloch, P. H. (1981). An exploration into the scaling of consumers' involvement with a product class. Monroe, K. B. & Abor, A. (Eds.). *In NA-Advances in Consumer Research*. (pp: 61-65). Vol. 08. MI: Association for Consumer Research.
- Bloch, P. H. (1982). Involvement beyond the purchase process: Conceptual Issues and empirical investigation, Mitchell, A. & Abor, A. (Eds.). *In NA-Advances in Consumer Research*. (pp: 413-417). Vol. 09. MI: Association for Consumer Research.
- Bonadonna, A., Giachino, C. & Truant, E. (2017). Sustainability and mountain tourism: The millennial's perspective. *Sustainability*. 9, (1219), 2-15.

- CBI Netherlands Ministry of Foreign Affairs. (2019). Which trends offer opportunities or pose threats on the European outbound tourism market?. <https://www.cbi.eu/node/2208/pdf/> adresinden alındı. [Erişim Tarihi: 01.12.2019].
- Chiang, L., Manthiou, A., Tang, J. S., Shin, J. & Morrison, A. (2014). A comparative study of generational preferences for trip-planning resources: A case study of international tourists to shanghai. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 15(1), 78-99.
- Clements, J. C. & Josiam, B. (1995). Role of involvement in the travel decision. *Journal of Vacation Marketing*. 1(4), 337-348.
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. New Jersey, NJ: Hillsdale Erlbaum.
- Cronbach, J. L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16(8), 297-334.
- Dimanche, F., Havitz, M. E. & Howard, D. R. (1991). Testing the involvement profile scale in the context of selected recreational and touristic activities, *Journal of Leisure Research*. 23(1), 51-66.
- Dimanche, F., Havitz, M. E. & Howard, D. R. (1993) Segmenting recreationists and tourists using involvement profiles. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. 1(4), 33-52.
- Dodd, H. T. (1994). Influences of consumer attitudes and involvement on purchase behavior in an industrial tourism context. (Unpublished Doctor of Philosophy Thesis). Texas Tech University, USA.
- Doğan, O., Bulut, Z. A. & Çımrın, F. K. (2015). Bireylerin sürdürülebilir tüketim davranışlarının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 29(4), 659-678.
- Engizek, N. & Şekerkeya, A. (2016). X ve Y Kuşağı kadınlarının karar verme tarzları bakımından incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(36), 242-271.
- Expedia Group. (2019). Japanese multi-generational travel trends. <https://tourism.tropicalnorthqueensland.org.au/wp-content/uploads/2019/03/Japanese-Multi-Generational-Travel-Trends-Small.pdf> adresinden alındı. [Erişim Tarihi: 01.12.2019].
- Expedia. (2018). Generations on the move. The Center for Generational Kinetics. January, 7-12. <https://viewfinder.expedia.com/wp-content/uploads/2017/12/Expedia-Generations-on-the-Move.pdf> adresinden alındı. [Erişim Tarihi: 25.08.2019].
- Femenia-Serra, F., Perles-Ribes, J. F. & Ivars-Baidal, J. A. (2018). Smart destinations and tech-savvy millennial tourists: hype versus reality. *Tourism Review*. 74(1), 63-81.
- Florya, Y. (2014). Three generations travel saimaa holiday oravi. (Unpublished Bachelor's Thesis). MAMK University, Finland.
- Gardiner, S., Grace, D. & King, C. (2014). The generation effect: The future of domestic tourism in Australia, *Journal of Travel Research*. 53(6), 705-720.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürsoy, D. & Gavcar, E. (2003). International leisure tourists' involvement profile, *Annals of Tourism Research*. 30(4), 906-926.
- Haddouche, H. & Salomone, C. (2018). Generation Z and the tourist experience: Tourist stories and use of social networks. *Journal of Tourism Futures*. 4(1), 69-79.
- Hair, Jr. F. J., Black, C. W., Babin, J. B. & Anderson, E. R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7. Edition. New Jersey: Pearson Prentice-Hall International.
- Havitz, M. E. & Dimanche, F. (1990). Propositions for testing the involvement construct in recreational and tourism contexts, *Leisure Sciences*. 12(2), 179-196.

- Hirschman, E. C. & M. B. Holbrook (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*. 46(3), Summer, 92-101.
- Hochgraeffe, C., Faulk, S. & Vieregge, M. (2012). Links between Swiss Hotel Guests' product involvement and brand loyalty, *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 21(1), 20-39.
- Jennings, K. M., Stoker, L. & Bowers, J. (2009). Politics across generations: Family transmission reexamined, *Journal of Politics*. 71(3), 782-799.
- Jowet, S. G. & O'Donnell, V. (2019). *Propaganda & Persuasion*. (7th Edition). Los Angeles: SAGE Publications Inc.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (3. Baskı). Ankara: Asil Yayıncılık.
- Kamboj, R. & Sharma, P. (2016). Tourism for tomorrow: Travel trends across generations: From baby boomers to millennials. *Amity Research Journal of Tourism, Aviation and Hospitality*. 01(02), 70-83.
- Kapferer, J. N. & Laurent, G. (1985). Consumer's involvement profile: New empirical results. Hirschman, E. & Holbrook, M (Eds.) *In Advances in consumer research*. (pp. 290-295). Vol.12. Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Kapferer, J.-N. & Laurent, G. (1993). Further evidence on the consumer involvement profile: Five antecedents of involvement, *Psychology & Marketing*. 10(4), 347-355.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (18. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kotler, P. & Keller, L. K. (2012). *Marketing Management*. (14th Ed). New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Krugman, H. E. (1965). The impact of television advertising: Learning without involvement. *Public Opinion Quarterly*. 29(3), 349-356.
- Leong, M. K., Syuhaily, O. & Laily, P. (2017). Relationship between consumer involvement and consumer engagement with consumer loyalty in tourism and hospitality industry. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 6(4), 72-91.
- Li, M.-Y. (2014). Effects of story marketing and travel involvement on tourist behavioral intention in the tourism industry. *Sustainability*. 6, 9387-9397.
- Li, X. & Li, X. R. & Hudson, S. (2013). the application of generational theory to tourism consumer behavior: An American perspective, *Tourism Management*. 37(C), 147-164.
- Lockshin, L. & Spawton, T. (2001). Using involvement and brand equity to develop a wine tourism strategy. *International Journal of Wine Marketing*. 13(1), 72-81.
- McCordle, M. & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Sydney (Australia): A UNSW Press Ltd.
- Mccrindle. (2019). Generation Z, infographics. <https://mccrindle.com.au/wp-content/uploads/2018/03/GenZGenAlpha.pdf> adresinden alındı. [Erişim Tarihi, 15.09.2019].
- McQuarrie, E. F. & Munson, J. M. (1987). The zaichkowsky personal involvement inventory: Modification and extension. Wallendorf, M. & Anderson, P. (Eds.). *In NA-Advances in Consumer Research*. (pp. 36-40). Vol. 14. Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Michaelidou, N. & Dibb, S. (2008). Consumer involvement: A new perspective. *Marketing Review*. 8(1), 83-99.
- Mitchell, A. A. (1979). Involvement: A potentially important mediator of consumer behavior, Wilkie, W. L. & Abor, A. (Eds.). *In NA-Advances in Consumer Research*. (pp. 191-196). Vol. 06. MI: Association for Consumer Research.

- Mittal, B. & Lee, M. S. (1989). A causal model of consumer involvement. *Journal of Economic Psychology*. 10(3), 363-389.
- Mittal, B. (1989). Measuring Purchase-decision involvement. *Psychology & Marketing*. 6(2), 147-162.
- Otnes, C. & McGrath, A. M. (2000). Perceptions and realities of male shopping behavior, *Journal of Retailing*. 77 (2001), 111-137.
- Özbek, V. & Külahlı, A. (2016). Tüketicilerin ilgilenim, memnuniyet ve sadakat düzeyleri cinsiyete göre değişmekte midir?. *Business & Management Studies: An International Journal*. 4(3), 316-340.
- Pendergast, D. (2010). Getting to know the Y generation. Benckendorff, P., Moscardo, G. & Pendergast, D. (Eds.). In *Tourism and Generation Y*. (pp: 85-97). Cambridge: CAB International.
- Prayag, G. & Ryan, C. (2012). Antecedents of tourists' loyalty to mauritius: The role and influence of destination image, place attachment, personal involvement, and satisfaction. *Journal of Travel Research*. 51(3), 342-356.
- Reeves, T. C. & Oh, E. J. (2007). Generation differences and educational technology research. Spector, J. M., Merrill, M. D., Van Merriënboer, J. J. G. & Driscoll, M. (Eds.) In *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 295-303). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Robinson, M. V. & Shanzel, H. A. (2019). A tourism inflex: Generation Z travel experiences. *Journal of Tourism Futures*. 5(2), 127-141.
- Rodriguez-Molina, M.C., Frias-Jamilena, D. M. & Castañeda-García, J. A. (2015). The contribution of website design to the generation of tourist destination image: The moderating effect of involvement. *Tourism Management*. April 47, 303-317.
- Rossiter, John R. & Percy Larry (1991). Emotions and motivationa in advertising. Holman, R. H. & Solomon, R. M. (Eds.). In *NA-Advances in Consumer Research*. (pp.100-110). Vol. 18. Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Rothschild, M. L. (1979). Advertising strategies for high and low involvement situations. In Maloney, J.C. & Silverman, B. (Eds.). In *Attitude research plays for high stakes*. (pp.74-93). American Marketing Association Proceedings.
- Sá, A. M. N. C. S. (2017). Hotel management and the generational impact of millennials and igen, escola superior de hotelaria e turismo do estoril. (Unpublished Master Thesis). Hotel Management, Portugal.
- Schumacker, R. E. & Lomax, G. R. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. (3rd Edition). NY: Routledge Taylor & Francis Group.
- Setiawan, B., Trisdyani, N. L. P., Adnyana, P. P. A., Adnyana, N. I., Wiweka, K. & Wulandani, H. R. (2018). The profile and behaviour of 'digital tourists' when making decisions concerning travelling case study: Generation Z in South Jakarta, *Advances in Research*. 17(2), 1-13.
- Sherif, C. W., Sherif, M. & Nebergall, R. E. (1965). *Attitude and attitude change: The social judgment-involvement approach*. Philadelphia: Saunders.
- Sherif, C.W. & Sherif, M. (1967). *Attitude, Ego-Involvement, and Change*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Sherif, M. & Sargent, S. (1947). Ego-involvement and the mass media. *Journal of Social Issues*. 3(3), 8-16.
- Sima, C. (2016). Generations BB, X, Y, Z,  $\alpha$  – the changing consumer in the hospitality industry. Ivanovap, M., Ivanov, S. & Magnini, V. P. (Eds.). In *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*. (pp. 471-479). UK: Routledge Taylor & Francis Group.
- Smith, S. W., Atkin, C. K., Martell, D. P., Allen, R. & Hembroff, L. A. (2006). A social judgment theory approach to conducting formative research in a social norms campaign. *Communication Theory*. 16(1), 141-152.

- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York, USA: William Morrow & Company.
- Strauss, W. & Howe, N. (1997). *The Fourth Turning: An American Prophecy*. New York: Broadway Books.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics*. Boston, MA: Pearson Education.
- Tavares, M. J., Sawant, M. S. & Ban, O. (2018). A study of the travel preferences of generation Z located in Belo Horizonte (Minas Gerais-Brazil). *e-Review of Tourism Research (eRTR)*. 15(2-3), 223-241.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. USA: University of Minnesota. [https://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf) adresinden alındı. [Erişim Tarihi: 18.08.2019].
- Töröcsik, M., Szűcs, K. & Kehl, D. (2014). How generations think: Research on generation Z, *Acta Universitatis Sapientiae, Communicatio*. 1, 23-45.
- Ulus, Y. (2016). İlgiilenim. *Öneri Dergisi*. 12(45), 569-586.
- Uslu, A. (2017). Müşteri-çalışan uyumunun müşteri memnuniyeti ve davranışsal niyetine etkisi: Fethiyedeki konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 9(2), 197-211.
- Venter, D., Makwela, M. & Johnson, E. H. (2015). Enhancing visitor awareness and experience to the South African Armour Museum through eMarketing and new media, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. 4(1), 1-15.
- Williams, K. C. & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*. 3(1), 37-53.
- Yong, G. A. & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*. 9(2), 79-94.
- Zaichkowsky, L. J. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*. 12, December, 341-352.
- Zaichkowsky, L. J. (1986). Conceptualizing involvement. *Journal of Advertising*. 15(2), 4-15.
- Zaichkowsky, L. J. (2010). Consumer involvement. Sheth, J. & Malhotra, N. (Eds.). *In Wiley International Encyclopedia of Marketing*. Part 3. (pp: 110-111). UK: John Wiley & Sons International Ltd.
- Zaichkowsky, L. J. (2013). Research Notes: The personal involvement inventory: Reduction, revision, and application to advertising. *Journal of Advertising*. XXIII (4), 59-70.



## INVOLVEMENT OF GENERATION Z ON HOLIDAY

Günseli GÜÇLÜTÜRK BARAN\* 

Elçin NOYAN\*\* 

Ali Naci KARABULUT\*\*\* 

Studies on generations are among the current research topics in marketing and consumer behavior. Generation Z shows itself as new consumers. The theoretical analysis of this study is based on the Generation Theory and Involvement Theory. The environment of surrounding the generations, including scientific-technical conditions and cultural-economic relations, is changing significantly. So the socialization of new generations takes place under these altered conditions and it means that older generations and younger generations are not the same. Therefore, it is necessary to understand new values and new behavior patterns (Töröcsik, Szűcs & Kehl, 2014, p. 23). Based on this information, Generation Theory can be defined as social changes that have a common history, experiences, economic and social conditions, technological development and common aspects that take shape over a period of about 20 years. First, the Theory was used in the 1960s to separate the Baby Boomer generation from its parents (Reeves & Oh, 2007, p. 295). Strauss & Howe (1991; 1997, p. 145), who put forward the Theory, pointed out that generation distinction can be made in the United States (U.S.) according to some cycles. These are emerging as The Colonial Cycle, The Revolutionary Cycle, The Civil War Cycle, The Great Power Cycle, and The Millennial Cycle. According to this, generations' interval has been determined as: the traditionalists generation who was born between 1925-1945; baby boomer generation who was born between 1946-1964; Generation X who was born between 1965-1979; Generation Y who was born between 1980-1994; Generation Z who was born between 1995-2009, and alpha ( $\alpha$ ) generation who was born between 2009-today.

---

\* Independent Researcher, E-mail: gunseli-8148@hotmail.com

\*\* Muğla Sıtkı Koçman University, Institute of Social Sciences, E-mail:elcinnoyan@hotmail.com

\*\*\* Muğla Sıtkı Koçman University, Fethiye Faculty of Business Administration, Department of Business Administration, E-mail:ankarabulut@mu.edu.tr



According to the specified periods, it is understood that these generations live in the same time period currently (McCrindle & Wolfinger, 2014, pp. 8-13).

Each period has its own cultural code, ways of thinking and behavior (Altuntuğ, 2012, p. 203). For this reason, products developed in the tourism industry targeting different generations are emerging. Among these are; holiday product adaptations or new touristic products are offered to the consumers of the different generations. An example of this is that the Marriott Hotel makes a product distinction for both the Y-generation travelers participating in business tourism and the Y-generation travelers for leisure purposes (Sima, 2016, p. 471). However, this situation raises a question such as “Will a separate product be created for each generation?”. Maybe the answer to this question may not be entirely “yes”. But, determining common features or differences with other generations can provide a better understanding of the consumers within the generations, on the other hand, a better management of communication and meeting the expectations in a more beneficial way. In this respect, Theory of Involvement is one of the prominent theories in marketing. According to Social Judgment Theory, involvement is associated with “personal attention and importance” or “the emergence of strong, lasting attitudes” (Ulusu, 2016, p. 570). Involvement is a motivational variable in consumer behavior. It can also be used to describe regarding the level of consumer involvement, researches, or complex decision-making in the market (Zaichkowsky, 2010, p. 110). Krugman (1965, p. 355), who was among the first to introduce the concept of involvement to the marketing literature, had made an explanation for the “involvement in television ads”. Therefore, generally, three types of involvement are underlined in the literature. These are product involvement, ad involvement, and purchase involvement (Zaichkowsky, 1986, pp. 4-5). It does not seem possible to reach consensus when it comes to human behavior. In this respect, the Consumer Involvement Profile (CIP) (Kapferer & Laurent, 1985; 1993) was also created to understand the consumer. In this context, many different measurement tools and models have been revealed (Bloch, 1981; Zaichkowsky, 1985; McQuarrie & Munson, 1987; Mittal, 1989; Zaichkowsky, 2013). In this study in terms of application on touristic consumers for holiday product, on the basis of the Theory of Involvement, the original developed by Kapferer & Laurent (1985; 1993), is based on the Consumer Involvement Profile which shows the five-factor structure (risk importance, risk probability/probability of error, sign, pleasure, interest). In line with revealing involvement in tourism experience with the results obtained from the study, consumer behavior becomes clear in market segmentation and the target group is identified. Thus, marketing efforts can be carried out in a healthy way.

Based on all this information, the involvement of Generation Z, which is more intertwined with technology than the previous generations, is the subject of this study. Factors such as value perceptions, risk perceptions and interests of consumers give important clues in understanding consumer involvement. Gender variable is another important variable taken into consideration in marketing studies. In this respect, the aim of this study is to determine whether there is a significant difference in the involvement of generation Z according to gender and planned holiday status, and to determine the theoretical fit of the data obtained from the Turkish Z Generation sample with the model.

In this study, data were collected from a total of 314 participants with convenience sampling method and face-to-face survey technique. Validity and reliability analyzes were performed on the data. As the data meets the normal distribution assumption, then we conducted Explanatory Factor Analysis and Confirmatory Factor Analysis to the Scale of Involvement in accordance with the purpose of the study. Independent samples t test was used to reveal differences between groups. According to the results of the study, it was found that Generation Z did not show a significant difference in the involvement for holiday by gender, but for the participants who planned their holidays, the interest/perceived importance from the holiday was significantly higher than who did not make plan for holiday. In addition, it was determined that the original involvement scale adapted for the holiday product of the data obtained from Generation Z was in fit with the five-factor of the theoretical structure.

**Keywords:** Consumer Involvement Profile, Vacation/Holiday Involvement, Consumer Behaviour, Z Generation, Generations

**JEL Codes:** L83, M31

# POLİTİK YETİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MERİTOKRASİNİN ROLÜ\*

## THE ROLE OF MERITOCRACY IN THE EFFECT OF POLITICAL SKILL ON ORGANIZATIONAL DEVIANCE BEHAVIOUR

Tolga Anıl TOPDEMİR\*\*   
Ayla Zehra ÖNCER\*\*\* 

### Öz

Çalışma yaşamı artık bireylerin sadece işlerini en iyi şekilde yaparak kalıcı olabilmelerinden öte bir yapıya dönüşmüştür. Aşırı rekabetin etkilerine karşı kendilerini korumak ve çalıştıkları şirketlerde değer yaratmak isteyen bireyler, görevlerini en iyi şekilde yerine getirmekle birlikte bu süreçte farklı sosyal yetkinliklerini de göstermek zorundadırlar. Bireylerin sahip oldukları sosyal beceriler, işletmelerde karşılaşılan davranışsal süreçlerin ürettiği sorunların giderilmesinde birçok açıdan büyük öneme sahiptir. Bu araştırmanın amacı, çalışanların politik yeti düzeyleri ve meritokrasi algılarının, işletmelerde üretkenlik karşılığında saldırganlığa kadar uzanan örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın verileri İstanbul ilinde, basit rastlantısal örnekleme tekniğiyle birlikte yüz yüze anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Analizler, katılımcılardan dönüşü sağlanan 412 adet anket formu üzerinden, IBM SPSS 20.0 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Bu analizler neticesinde özellikle; katılımcıların sosyal yetkinlik (politik yetinin boyutu) seviyeleri arttıkça, kişisel ve görevden sapma davranışını (örgütsel sapma davranışının boyutları) daha az sergiledikleri tespit edilmiştir. Ek olarak meritokrasi algısının, politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahip olduğu da belirlenmiştir.

\* Bu çalışma Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde tamamlanmış olan “Politik Yetinin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Meritokrasinin Düzenleyici Rolü” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Çalışma aynı zamanda; Marmara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından SOS-C-YLP-241.018.0556 numaralı proje kapsamında desteklenmiştir.

\*\* İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, E-mail:tolgaanil91@gmail.com

\*\*\* Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, E-mail:oncer@marmara.edu.tr

**Anahtar Kelimeler:** Politik Yeti, Meritokrasi, Örgütsel Sapma Davranışı, Sosyal Beceri, Samimiyet.

### **Abstract**

Working life has now become a structure that is more than just permanent by doing their jobs in the best way. Individuals who want to protect themselves against the effects of extreme competition and create value in the companies they work for, they also have to demonstrate their different social competencies in this process besides performing their duties in the best way. The social skills that individuals possess are of great importance in addressing the problems posed by behavioral processes in organizations. The aim of this study is to examine the impact of employee political skill levels and perceptions of meritocracy on organizational deviance behavior that range from productivity antagonism to aggression in organizations and are covered in a wide range of topics. The data of the study was obtained by applying a face-to-face survey method together with a simple random sampling technique in Istanbul. The analyses were conducted using the IBM SPSS 20.0 statistical program over 412 survey forms that were returned from the participants. As a result of these analyses, it was found that participants exhibited less personal and deviant behaviors (dimensions of organizational deviance behavior) as their levels of social competence (dimensions of political competence) increased. In addition, it has also been observed that meritocracy has a regulatory role in the impact of political skill on organizational deviation.

**Keywords:** Political Skill, Meritocracy, Organizational Deviance Behaviour, Social Skills, Sincerity.

## **1. Giriş**

İçinde bulunduğumuz dönemde; işletmelerin üretim süreçlerinde kullandıkları unsurların, farklı seviyelerde değişime uğramalarına tanıklık etmekteyiz. Geçmişten bugüne kıymetli bir üretim faktörü olan insan emeğinin, teknoloji ve rekabetin baskısıyla dönüşmek zorunda kalmasıyla beraber (Paul & Siegel, 2001, s. 241) özellikle bedensel emek, sahip olduğu değeri günden güne yitirmektedir (Erdoğan, 1999, s. 112). Çünkü artık emek, teknolojinin yönlendiricisi ve tamamlayıcısı değil, rakibi konumundadır. Teknoloji her ne kadar yaşamımızı kolaylaştıran bir olgu olsa da emek piyasası açısından çok çeşitli sonuçlar doğuracağı ortadadır. Tüm bu değişimler, çalışma yaşamında var olabilmenin koşullarını derinden etkilemiştir. Özellikle küreselleşme ve rekabet kavramlarının toplumlara ve ekonomileri dönüştürdüğü hatta bazı durumlarda birbirlerine benzeştirdiği günümüzde işletmeler de (DiMaggio & Powell, 1983, s. 147) bu gelişmelerden payını almaktadır.

Küreselleşme ve serbest ekonomi anlayışının, emeği esnek ve güvencesiz konuma itmesi (Gençoğlu, 2012, s. 107), bireylerin; geçmişten çok daha fazla yetkinliğe sahip oldukları hâlde üretim süreçlerinde talep ettikleri düzeyde yer alamamasına yol açmaktadır. Bu duruma özellikle bireycilik ve ekonomik krizlerin de eşlik etmesiyle, çalışanların iş yaşamında var olabilmeleri ve sahip oldukları konumları koruyabilmeleri neredeyse olanaksız hâle gelmektedir. Değişen koşullar, işletmeler ve bireyler açısından sürekli gelişmeyi ve sahip oldukları kaynakları koruyabilmek adına her an mücadele etmeyi zorunluluk hâline getirmektedir (Çetin, 2014, ss. 15-16). Buna bağlı olarak da bireylerin bu süreçte teknik becerilerindeki gelişmelerin yanı sıra sosyal alandaki gelişimlerini de önemsemeleri gerekmektedir (Yıldırım, Taş & Çiçek, 2019, s. 135). Bu bağlamda bireylerin iş yaşamında rekabet

edebilmeleri için sahip olmaları gereken becerilerden biri de sosyal etkileşimlerin odağında bulunan bir güç olan politik yetidir.

Politik yetenekler, çalışanların; organizasyon yapısındaki basamakları tırmandıkça daha fazla ihtiyaç duydukları temel kariyer yetkinliklerindedir (Perrewé & Nelson, 2004, s. 367). İşletmeler, adayların; gelecekteki iş başarısını değerlendirmesini ve/veya kurum kültürüne uyum sağlama-sını kolaylaştırabileceğinden, politik yeti kriterini insan kaynağı temin sürecinde dahi kullanmalıdır (Kaplan, 2008, s. 52). Ayrıca politik yeti, sonsuz sayıda faktörün etkili olduğu girişimcilik faaliyetle-rinin başarılı veya başarısız olma durumlarıyla da yakından ilişkilidir (Tocher vd., 2012, s. 301). Bu anlamda politik yeti; bireylerin iş yaşamında başarılı olabilmeleri için işletme ve tüm paydaşlar dü-zeyinde olumlu sosyal ilişkiler geliştirme, kişilerin karar süreçlerinde etkili olabilme, geniş bir ilişki ağına sahip olma ve davranışlarında içten olma gibi bileşenleri içeren sosyal bir güçtür. Bu güç, bi-reylerin teknik ve zihinsel yetkinliklerini tamamlayıcı niteliktedir.

Meritokrasi, bireylerin yeteneklerini ve güçlü yönlerini ön planda tutan bir yaklaşımdır (Littler, 2018, s. 24). Kavram; yönetsel bağlamda karar vericilerin, süreçleri ve kişileri liyakat sahibi olma du-rumlarına göre değerlendirmeleri esasına dayanır. İşletmeler açısından; çalışanların uzmanlık alan-ları ve bu alanlara ilişkin yetkinliklerinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi yani liyakat ve yetkinlik-lerin birlikte etkin yönetimi, verimlilik artışının kapısını aralayabilmektedir (Aydın, 2012, s. 64). Liyakat ilkesinin uygulanması, bireylerin çalıştıkları kurumlara karşı duygusal açıdan olumlu bir tu-tum sergilemesi ve kurumsal performans artışının sağlanabilmesinin ön koşullarından biridir.

Örgütsel sapma ise bireylerin işletmelerde sergilemiş oldukları olumsuz davranış kalıplarına yö-nelik bir kavramdır (Akçin, 2019, s. 1335). Örgütsel sapma davranışı, birey ve/veya işletme düze-yinde ortaya çıkabildiği gibi türleri açısından da farklılıklar gösterebilmektedir. Dolayısıyla politik yetisi gelişmiş bireylerin bulunduğu işletmelerde bu tür olumsuz davranış kalıplarının ne düzeyde sergilendiği durumu ve bu bireylerin örgütsel sapma davranışına yönelik tutumları, işletmeler açısın-dan önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında çalışma; politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde meritokrasinin rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu inceleme, politik yetinin boyutları ve meri-tokrasi algısının, örgütsel sapma davranışı boyutları üzerindeki etkisi üzerinden yapılmıştır. Araş-tırmanın kuramsal çerçevesinde öncelikle politik yeti ve boyutları, meritokrasi, örgütsel sapma dav-ranışı ve boyutları açıklanmıştır. Daha sonra bağımsız değişkenler politik yeti ve meritokrasinin, bağımlı değişken olan örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisi çoklu ve basit regresyon analizle-riyle belirlenmeye çalışılmıştır. Geliştirilen hipotezlere ilişkin sonuçlar sunulduktan sonra ise sonuç kısmında bulgulara yönelik değerlendirmelere ve alan yazındaki önceki araştırmalarla karşılaştırma-lara yer verilmiştir. İlgili sonuçların işletmeler adına karar vericiler ve gelecekteki araştırmacılar açı-sından katkı sunması hedeflenmektedir. Literatür incelendiğinde daha önce bu kavramları birlikte inceleyen bir araştırmaya rastlanmaması, çalışmanın önemli katkılarından biridir. Ayrıca geçmişten bugüne örgütlerde farklı boyut ve çeşitlerde karşımıza çıkan örgütsel sapma davranışı ile üzerinde

çokça durulması gereken meritokrasi kavramlarının geniş bir perspektifle ele alınması da ilgili kavramların ulusal alan yazınımızda daha fazla çalışılması gerekliliğine yönelik bir adımdır.

## 2. Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın kuramsal çerçevesi kapsamında; örgütsel sapma davranışı kavramı ve boyutları, örgütsel sapma davranışının sonuçları, politik yeti kavramı ve boyutları, meritokrasi kavramı, politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde meritokrasinin rolü gibi konular ele alınacaktır.

### 2.1. Örgütsel Sapma Davranışı Kavramı

Tıpkı toplumlar gibi örgütler de kendi değer ve normlarına uygun davranış kalıplarını, biçimsel ve/veya biçimsel olmayan yöntem ve araçlarla üretir (Markova & Folger, 2012, s. 587). Bu değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve buna uygun davranışların sergilenmesi istendik durumlardır. İlgili değerler ve normlar, sapma davranışının belirlenmesinde kullanılan ölçütler olarak önemli bir anlam ifade etmektedir ve iş yapış biçimlerinden davranış kalıplarına kadar geniş bir yelpazede örgütü etkilemektedir.

İş yaşamına dair olumsuz çalışma koşullarının, bireye olduğu kadar örgüte yönelik olumsuz etkileri de azımsanamayacak boyuttadır ve benzer sebeplere bağlı olarak örgütlerde ortaya çıkan sapma davranışı ve bu davranışların etkin bir şekilde yönetilememesi sorunu, örgütün başarısını etkileyen önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Appelbaum & Roy-Girard, 2007, s. 22). Bu süreçte örgüt kültürünün, değerlerinin ve normlarının, çalışanın aynı unsurlar üzerindeki düşünceleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Aksi takdirde karşılaşılabilecek olan organizasyonel sorunlar, birbirini besleyen bir mekanizmaya dönüşebilir ki bu durum, etkin ve verimli bir kurumsal performansa yönelik olumsuz etkilerin artmasına işaret eder. Çünkü örgütsel sapma davranışı, genel olarak işletme maliyetlerinin artmasına neden olur (Robinson & Bennett, 1995, s. 555). İlgili maliyet artışı direkt ve dolaylı şekilde farklı sonuçları doğurmakla birlikte kurumsal performansın artırılmasını engelleyen bir işleve sahiptir.

Özellikle çatışmaların çok fazla olduğu örgütlerde; örgütten ve amaçlardan sapma, birey ve örgüt açısından aşırı ve yorucu rekabet ortamının ortaya çıkması, örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin sekteye uğraması vb. sonuçlarla karşılaşılırken; çatışmanın az olduğu örgütlerde ise yaratıcılığın ve inovatif bakış açısının zamanla kaybedilmesi, bireysel gelişimlerin yavaşlaması ve örgütsel verimliliğin azalışı gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Özdaşlı & Alparslan, 2009, s. 15). Bu sebeple de çatışma ve örgütsel sapma birbirleriyle etkileşim hâlinde olan kavramlar olarak, örgütlerde karar vericiler tarafından fonksiyonel bakış açısıyla ele alınmalı ve optimal düzeyde kontrolle yönetilmesi gereken olgular olarak kabul edilmelidir.

Örgütsel sapma davranışı; literatürde birçok tanımlamaya sahip olmakla beraber, çalışanların; örgüte özgü kültür üzerinden oluşturulan biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara, değerlere, normlara, örgütün geneline ve çalışma arkadaşlarına yönelik kasıtlı olarak gerçekleştirdikleri tüm olumsuz sonuçlar doğuran davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Bayın & Yeşilaydın, 2014, s. 85). Bu olumsuz davranışlar, örgütün işleyişine zarar veren bir yapıya dönüştüğünde örgüt ve bireyler açısından birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sapma davranışına zemin hazırlayan koşulların önceden tespit edilmesi ve olumsuz sapma davranışının engellenmesine yönelik faaliyetler de bu anlamda örgütlerin verimliliği açısından büyük önem kazanmaktadır. Örgütün kurallarına ve değerlerine aykırı olan her davranış olumsuz çıktılarla sonuçlanmayabilir. Bu anlamda sapma davranışının örgütsel faaliyetlerin işleyişi ve bireyler arası ilişkiler açısından, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere farklı şekillerde ortaya çıkabileceğini de belirtmek gerekmektedir. Çalışmada, örgütsel sapma davranışı olumsuz yönleriyle ele alınmaktadır.

Örgütlerde ortaya çıkan sapma davranışı; işten kaçınmak, görevleri yanlış veya eksik yapmak, fiziksel saldırganlık, hakaret etme, sabotaj ve hırsızlık (Spector & Fox, 2002, s. 271), müşterilere karşı ilgisiz ve sorunlu davranışlar gösterme, işten ayrılma, asosyal davranışlar sergileme, misilleme yapma, bireylerin duygularını istismar etme (İyigün & Çetin, 2012, s. 25) gibi örgütü ve/veya örgütteki diğer bireyleri incitmeyi ve zarara uğratmayı hedefleyen davranış kalıplarını ifade eder. Çalışanların bu tür kasıtlı olumsuz davranışları, örgütteki diğer çalışanları etkilemekte ve tüm olumsuzlukların birikerek çözümü zor problemlere dönüşmesine zemin hazırlamaktadır.

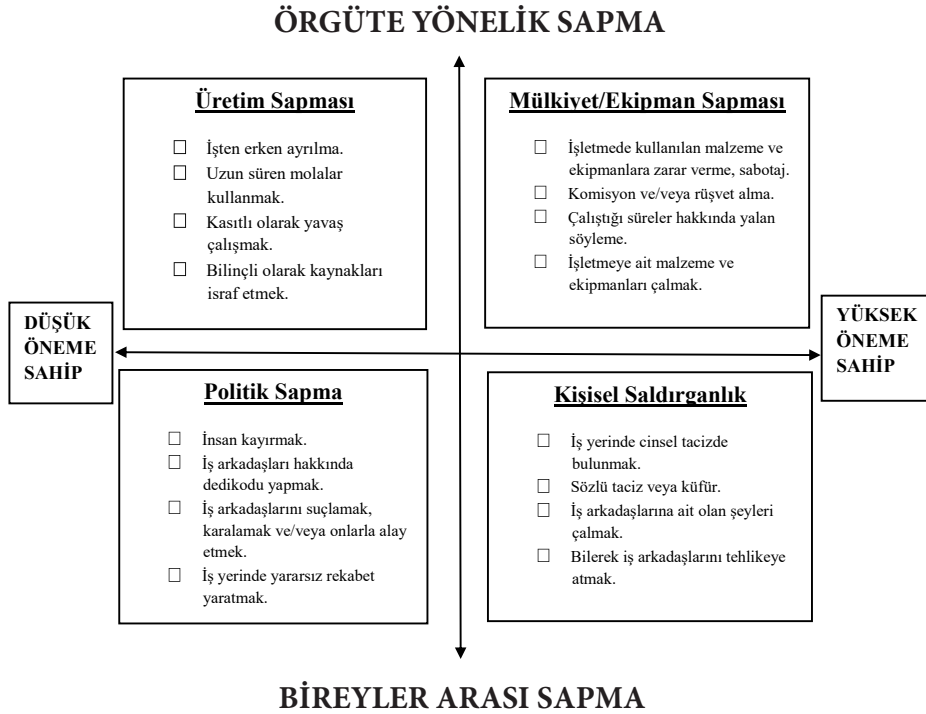
Örgütsel sapma davranışına ilişkin süreci, psikolojik açıdan ve aktif-pasif, direkt-dolaylı ve fiziksel-sözlü saldırganlık davranışları olarak ele alan Buss (Baron & Neuman, 1996, s. 164) ve üretkenlik karşıtı davranış kalıpları yönüyle irdeleyen Spector'ın İş Yeri Saldırganlığı Yaklaşımları'nın yanı sıra sapma davranışlarının bireye ve örgüte yönelik etkileri bağlamında inceleyen ilk çalışmalardan biri olan Hollinger ve Clark'ın İş Yeri Sapması Yaklaşımı bulunmaktadır. Ayrıca literatürde, norm, değer, emir ve talimatlara kasıtlı olarak uymayan davranışlar biçiminde inceleyen Vardi ve Wiener'in Kötü Davranış Yaklaşımı (Vardi & Wiener, 1996, ss.151-153); hırsızlık, mülkiyete zarar verme, bilgi, zaman ve kaynakların kötüye kullanımı, güvenli olmayan, yetersiz katılım içeren, düşük kaliteli çalışmayla bağlantılı, alkol ve uyuşturucu madde kullanımı, uygunsuz sözel ve fiziksel eylemler biçiminde sınıflandıran Gruys ve Sackett'in Zararlı İş Davranışları Yaklaşımı (Gruys & Sackett, 2003, ss. 34-35); örgüt kaynaklı bir süreç olarak şiddet ve saldırganlık davranışları olarak ele alan O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew'in Örgütsel Zarar Verme/Yıkıcı Davranış Yaklaşımı (O'Leary-Kelly, Griffin & Glew, 1996, s.229) ve de önem düzeyi ve bireye veya örgüte yönelik olma yönleriyle inceleyen Robinson ve Bennett'in Örgütsel Sapma Yaklaşımı gibi klasik kuramlar bulunmaktadır.

Bu çalışmada, örgütsel sapma davranışına ilişkin ifade edilen kuramlardan; diğer çalışmalarını kapsayan bir yapıda olması, örgütsel sapma davranışını farklı boyutlarıyla ele alması ve genel olarak literatürde ön plana çıkması nedeniyle Robinson ve Bennett'e ait örgütsel sapma tipolojisi kullanılacaktır.

### 2.1.1. Örgütsel Sapma Davranışının Boyutları

Örgütlerde güç kavramının oluşumuna ve dağılımına yönelik bir direnç göstergesi olarak da karımıza çıkabilecek olan sapma davranışı (Lawrence & Robinson, 2007, s. 379), bireylerin örgüte ve diğer bireylere yönelik etki-tepki ilişkisinde belirleyici olacaktır yani birey, örgüt veya her ikisi birden sapma davranışının nedeni ve/veya sonucu hâline gelebilmektedir. Ancak her üç durumda da direkt ve/veya dolaylı olarak örgüt, birey ve diğer bireyler, sapma davranışının etkilerine maruz kalacaklardır. Dolayısıyla sapma davranışı; örgütün kural, değer ve normlarını hiçe sayarak örgütün ve çalışanların psikolojik ve fizyolojik esenlikleri açısından tehlike oluşturur (Köse & Aksu, 2013, s. 380).

Şekil 1'de de gösterildiği üzere; Robinson ve Bennett, Hollinger ve Clark'ın çalışmalarından esinlenerek ve ilgili çalışmayı derinlemesine inceleyerek sapma davranışının boyutlarını, örgütsel açıdan; mülkiyet saptması ve üretim saptması, bireyler arası ilişkiler açısından ise politik saptma ve kişisel çatışma/saldırganlık olarak belirlemişlerdir (Robinson & Bennett, 1995, s. 565):



**Şekil 1:** Örgütsel Sapma Davranışı Tipolojisi

**Kaynak:** Robinson & Bennett (1995, ss. 555-572).

Şekil 1'e göre; örgütsel düzeyde yüksek öneme sahip olan **mülkiyet/ekipman saptması**, kişilerin iş yerinde kullanılan malzemelere zarar vermesinden sabotaja kadar varabilen türde saptma davranışını ifade eder. Örgütler için ciddi sorunlar yaratabilecek saptma davranışını kapsayan mülkiyet/ekipman



sapması örgüte yönelik; kundaklama, rüşvet ve/veya komisyon alma/verme, işletmenin üretimde direkt ve/veya dolaylı olarak kullandığı makine, ekipman, malzeme ve araçlara zarar verme, iş yerinde hırsızlık yapma ve mesai saatleri hakkında kişisel çıkarlarını ön planda tutacak şekilde ve durumsal koşullara bağlı olarak yanlış bilgi verme gibi davranışları içermektedir.

Üretim sapması, işletmelerde ekipman sapmasının dışındaki süreçlerde kendini göstermektedir ve işin yapılabilmesi adına yerine getirilmesi gereken asgari düzeydeki nitelik ve nicelik ile ilgili normları reddeden davranışları ifade etmektedir (Hollinger & Clark, 1982, ss. 333-334). Örgüt açısından nispeten düşük öneme sahip olan **üretim sapması**, çalışanların iş saatlerinde çeşitli kaytarma davranışları göstermelerinden, kurumun kaynaklarını bilinçli bir şekilde israf etmelerine kadar geniş bir yelpazede, üretim faaliyetlerinin verimsizleştirilmesine yönelik duygu, düşünce, tutum, eğitim ve davranışları kapsar. İşletmelerde üretim sapmasına yönelik davranışların ortaya çıkmasına engel olabilmek; bireysel anlamda etik ilkelere değer veren ve bu ilkeleri yaşamında uygulayan kişilerle çalışmak ve de örgütün çalışanlarına yüksek düzeyde ilgi göstermesi gibi yöntemlerle mümkündür (Peterson, 2002, s. 58). Ayrıca işletmelerde ortaya çıkan ekipman sapmaları, işletmeye verdiği zarar açısından net ve belirgin bir şekilde gözlemlenebilir eylemliliği ifade ederken; üretim sapması daha gizli bir süreci ifade eder ve çalışanın eylemsizliği üzerinden oluşmaktadır (Klotz & Buckley, 2013, s. 122). Özellikle günümüzde en önemli üretim sapmalarından biri olan kaytarma da çeşitli şekillerde ve gizlilik boyutlarında iş yaşamındaki etkisini artırmaya devam etmektedir.

Bireyler arası ilişkiler açısından yüksek öneme sahip olan **kişisel çatışma/saldırganlık**, çalışanlar arasındaki kişisel sorunların örgütün sorumluluğu altında bulunan faaliyetlere ve süreçlere yansımaları olarak ifade edilebilir. İş arkadaşını cinsel anlamda fiziksel ve/veya sözlü olarak taciz etme, sataşmalar, hırsızlık yapmak, iş güvenliğini ve çalışma arkadaşlarını tehlikeye atmak vb. riskli davranışları içerir. Bazı durumlarda örgüte ait farklı birimlerde ve hatta birim ile örgüt arasında bile yaklaşım biçimleri farklılıklar gösterebilir. Örneğin; bir departmandaki norm ve kurallar, iş birliği ve katılımcılığı teşvik ederken herhangi başka bir birim veya örgütün geneli rekabetçi ve saldırgan davranışları destekleyebilir (Spreitzer & Sonenshein, 2004, s. 834). Bu durumu etkileyen önemli faktörlerden biri de örgütün iş yapış biçimi ve kültürüdür. İşletmelerdeki saldırganlığın, adaletsiz uygulamalara tepki göstermek veya diğer bireylere zarar vermek gibi protesto nitelikli üretim karşıtı davranışlar olarak ifade edilmesi de mümkündür (Kelloway vd., 2010, s. 22). Bireyin örgütten ve/veya diğer bireylerden zarar gördüğüne dair inancı da saldırgan davranışların önemli tetikleyicilerindenir.

Kişiler arası ilişkiler bağlamında ele alınan **politik sapma** ise bireyin çeşitli yollarla; kayırmacılık ve/veya ayrımcılık yapması, yalan söylemesi, dedikodu yapması, iş arkadaşlarıyla alay etmesi ve onlara iftira atması, kişisel olarak yaşadığı sorunları bir çekişme yaratarak tatmin etmeye çalışması vb. türden davranışları ifade eder. Bu tür sapma davranışı, muhatabı olduğu çalışanların tümünde kaygı, korku, huzursuzluk, moral ve motivasyon eksikliği, ümitsizlik gibi ruhsal sorunların yaşanmasına neden olmaktadır (Demir & Tütüncü, 2010, s. 66). Müşteriler, tedarikçiler, iş arkadaşları vb. örgütün diğer paydaşlarına yönelik; müşteriler arasında fiyat farklılığı uygulama, dedikodu yapma,

şirket sırlarını ifşa etme vb. zarar verme amacı taşıyan politik sapma davranışı; kayırmacı uygulamaları içermesi, tutarsız ve sürdürülebilir olmayan hizmet kalitesi, memnuniyetsizlik ve adaletsizlik gibi algılara neden olması bağlamında işletmelere ciddi maliyetler yaratmaktadır (Litzky, Eddleston & Kidder, 2006, s. 92). Tüm bu sapma davranışının dışında politik olarak sapma gösteren bireyin, sahip olduğu sosyal sermayeyi bu tip durumlarda kullanması, örgüt ve diğer bireyler açısından olumsuz süreçlerin deneyimlenmesine neden olabilir. Yani politik sapma gösteren bireyin, örgüte yönelik; günümüz sosyal ağlarından yeni teknoloji ekipmanlarının kullanımına kadar birçok alanda olumsuz etki göstermesi mümkündür. Özellikle teknolojiler üzerindeki ekipman saptasından ziyade, kullanım sürecinde bilgi saklama veya entelektüel sermaye unsurlarını rakiplerle paylaşma vb. gibi politik sapma davranışının ekipman saptasıyla ilişkili yönleri önemsenmelidir.

### 2.1.2. Örgütsel Sapma Davranışının Sonuçları

Önceki araştırmalar kapsamında antisosyal davranış, kötü davranış, saldırganlık, şiddet, sapkınlık, işlevsiz davranış, istismar gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılan örgütsel sapma davranışının (Griffin & Lopez, 2005, s. 989) olumsuz etkileri; bireyler, örgütler ve ekonomik sistemler açısından ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Bu anlamda rakiplerine göre nispeten daha istikrarlı örgütlerin, sapma davranışı üzerinde daha hızlı ve ağır yaptırımlar uygulamaya eğilimli olmaları (Peterson, 2002, s. 57) doğal karşılanmalıdır. Çünkü örgütler bu tür davranışların yol açtığı maddi ve manevi kayıpların daha fazla bilincinde olmak zorundadır. Ayrıca rekabet sürecinde bu tür sapma davranışlarının örgütler arası çatışma alanlarında kullanılabilmesi ihtimali de göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütsel sapma davranışı sadece sosyal içerikli sorunlara neden olmamaktadır. Sapma davranışının örgütler açısından olumsuz sonuçlarından biri de finansal kayıplardır ve bu finansal kayıplar; sermaye kaybı, donanımların sabotaj yoluyla zarar görmesi nedeniyle yapılan ödemeler, ekipmanlarda oluşan hasarların giderilmesi için ödenen yenileme, tamir, bakım masrafları ve verimliliğin düşmesine bağlı olarak ortaya çıkan direkt ve/veya dolaylı ekonomik kayıplar şeklinde açıklanmaktadır (Dunlop & Lee, 2004, s. 69). Bu kayıplardan daha da önemlisi günümüzde örgütsel performans ve kazanımların temel belirleyicilerinden olan “entelektüel sermaye, teknoloji ve bilgi” kavramlarıdır. Bilgi ve teknolojinin sapma davranışlarının türünü ve şiddetini artırdığı ortadadır. Özellikle sanal ortamda ve geleceğin üretim araçlarının oluşumunda rol oynayan bu önemli iki faktör, entelektüel sermaye ile kendilerine yaratıcı ve insan kaynaklı artı değer sağlama sürecine girmiş konumdadır. Bu anlamda özellikle sapma davranışının örgütün bu tür değerlerine yönelmesi durumu çok daha yıkıcı bir anlam taşıyabilir.

### 2.2. Politik Yeti Kavramı

Politik yeti; iş yerinde başkalarını etkili bir şekilde anlayabilme ve bu anlayışla edindiği bilgiyi; onların, kişisel ve/veya örgütsel hedeflerini geliştirecek şekilde hareket etmelerinde kullanma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Ahearn vd., 2004, s. 311). Politik yetinin işletmelerde sağladığı

kazanımlar, bu yetiyle ilgili farkındalığın; çalışan ve yönetim düzeyinde keşfedilmesi hatta geliştirilmesiyle doğru orantılıdır. Çünkü politik yetisi gelişmiş çalışanlar, kurum içi sosyal ilişkilerde hangi davranış kalıplarının ve stratejilerin daha etkileyici olduğunun farkında olarak ve genelde insanları yönlendirme konusunda hangi izlenimi yaratmaları gerektiğinin bilincindedirler (Atay, 2010, s. 72). Bu bilinç, politik yetisi gelişmiş çalışanların, örgütün stratejik konumlarına yükselmelerinde onlara yol gösterici bir rehber niteliğinde (Gallagher, Porter & Gallagher, 2020, s. 183) içsel bir farkındalık görevi de üstlenmektedir. Ancak bu farkındalık tek başına stratejik konumlara gelebilmek için yeterli değildir. Sahip olunan gelişmiş politik yetinin bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada yüksek performans gösterme gibi somut ve diğer kişisel yetkinlikler gibi soyut performans unsurlarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Özellikle örgüt için kritik önem taşıyan alanlardaki başarı ve bu başarının kişisel ilişkiler ve örgütsel hiyerarşi içindeki sunumu yani izlenim yönetimi, bireyin sahip olduğu politik yeti seviyesiyle yakından ilişkilidir (Alga & Özdemir, 2018, s. 316).

Politik yetisi gelişmiş kişiler; başkaları tarafından çekici bulunan, onları etkileyen, güvende hissettiren, karşısındaki kişilere güven ve asla böbürlenmeye varmayacak bir öz güven yansıtmaktadırlar (Ferris vd., 2010, s. 8). Politik olarak yetenekli bireyler, durumları ve insanları iyi okuyabilirler ve bu da davranışlarını durumsal koşullara en uygun şekilde düzenleyebilmelerini sağlar (Blickle vd., 2011, s. 3028). Bu anlamda politik yetinin liderlik süreçleriyle ilişkisi de önem arz etmektedir. Çünkü politik davranışların, insan ilişkileri becerisi kapsamında liderlik süreçlerinde dikkate alınması gerekmektedir (Schein, 1977, s. 69). Politik yetisi gelişmiş çalışanlar, işletmelerde grup veya örgüt düzeyinde ortaya çıkan davranışsal süreçlerde liderlik rolü de üstelenerek çeşitli seviyelerde etkide bulunabilirler (Munyon vd., 2013, s. 6). Politik yeti, günümüz işletmelerinde profesyonel bir bakış açısıyla hem insana dokunan hem de faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yöneticilerin sahip olmaları gereken bir yetkinlik ve davranışsal süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte politik yetilerini etkin bir şekilde kullanabilen kişilerin gönüllülük ve motivasyon durumları yani politik niyetleri, ilgili davranışları da belirleyecektir (Dirik, 2018, s. 29). Çünkü insanların var olduğu her yerde farklı çıkarlar, amaçlar ve beklentiler söz konusudur (Karademir & Karademir, 2015, s. 20).

### 2.2.1. Politik Yetinin Boyutları

Politik yetiye sahip bireyler; diğerlerini etkileme amacıyla insanlarla kolayca bağlar kurabilme, iş birlikleri geliştirebilme, onları etkileme ve davranışlarını etkili şekilde analiz edebilme, kolayca arkadaşlıklar kurabilme, insanlarda güven duygusu uyandırma ve içten davranma gibi özelliklere sahiptirler. Bu önemli yetinin boyutları ise yapılan araştırmalar sonucunda ve tüm bu özellikler göz önüne alınarak “sosyal beceriklilik, kişiler arası etki, network yeteneği ve samimiyet/içtenlik” şeklinde belirlenmiştir (Ferris vd., 2005, s. 128). Politik yetinin farklı boyutlarıyla ele alınabilmesi ve daha iyi anlaşılabilmesi adına bu kavramların detaylarıyla incelenmesi gerekmektedir.

Sosyal beceriklilik; bireyler arası ilişkilerde sosyalleşmeyle ilgili verileri algılayabilme, bu verileri analitik bir şekilde çözümlenme ve sosyal etkileşimin bağlamına göre değişen, öğrenilebilir tutum ve davranışlar sergileme süreci olarak adlandırılır (Şahin, 2001, ss. 13-14). Politik yetisi gelişmiş bireyler

özellikle bu yetinin sosyal beceriklilikle ilgili boyutunda, insanların sosyalleşme ihtiyacının detaylarını bilen, insan ve davranışlarını gözlemleyen, analiz edebilen ve bu verileri örgütte kendi avantajları bağlamında güce dönüştürebilen kişilerdir. Bu anlamda sosyal beceriklilik; iletişim konusunda etkili olmayı, güçlü sezgilere sahip olmayı, insanlarla ilgili konularda farkındalığın ve hassasiyetin yüksek seviyede olmasını ve sosyal ortamlara hızla uyumlanabilme yeteneğini gerektirmektedir (Özdemir & Gören, 2016, s. 335). Sosyal zekâ, duygusal zekâ, ego esnekliği, sosyal öz yeterlik, kendini izleme, örtük bilgi ve pratik zekâ gibi önemli kavramlar; sosyal becerinin politik yetiyle ilişkisinde öne çıkmaktadır (Ferris vd., 2000, s. 31). Politik yetileri gelişmiş bireylerin davranışları, özellikle sahip oldukları sosyal beceriklilik seviyesiyle de yakından ilişkili olarak, etkilemek istedikleri kişiler tarafından manipülatif veya zorlayıcı olarak algılanmaz (Isler, Bir & Koc, 2018, s. 200).

Kişiler arası etki becerisi yüksek olan kişiler, arkadaşlıklar kurabilme ve duygularını kontrol edebilme gibi yetenekleriyle ön plana çıkmaktadırlar (Akçakanat & Uzunbacak, 2017, s. 792). Bu kişiler çevrelerinde verimli, çekici ve iş yapış biçimleriyle takdir edilen bireyler olarak görülmektedirler ve davranışsal yetkinliklerini, çevrelerindeki kişileri zaman zaman kontrol etmek adına kullanmaktadırlar. Kişiler arası etkileşimde bireylerin karşısındakini anladığını ve onu fark ettiğini hissettirmesi çok önemlidir. Çünkü önemli olma tutkusu insanı diğer canlılardan ayıran en temel farklılıktır (Carnegie, 1993, s. 30). Burada duygusal ve imajla ilgili süreçlere atıfta bulunulması bağlamında; Machiavelli, “gibi” kavramına olduğundan daha fazla anlam yüklemenin kişileri etkileme konusunda işe yarayacağını düşünerek, olmasan da “gibi görünmenin” olumlu olacağından bahseder ve “gibi görünmeyi” gerçekliğin de üstünde bir anlamla ifade ederek, görünüşün bir itibar göstergesi olarak insanları yönlendirmedeki etkisine vurgu yapmaktadır (Akal, 2012, s. 56). Buna göre çevresini etkileme amacı taşıyan bireyin, davranışlarını; yine aynı çevredeki bireylerin beklentilerine göre belirlenmesi önemlidir.

Network yeteneği; politik yetisi gelişmiş olan bireyler; saygı duyulma, önemli bilgilere ulaşabilme, fikirlerine değer verilmesi, iş birliği, güven, yardımseverlik, sadakat ve sorumluluk sahibi olma gibi değerlere önem vererek, bu değerler üzerinden sosyal sermaye oluşturmayı hedeflemektedirler (Ferris vd., 2010, s. 11). Sahip olunan sosyal sermayenin büyüklüğü, politik yetisi gelişmiş bireyin örgüt içindeki güç odaklarına ulaşmasında ve bu odakları etkilemesinde de önemli bir unsur olarak dikkate alınmalıdır.

Samimiyet/İçtenlik; bireyler arası ilişkilerin devamı için zorunlu bir unsurdur. Bireyler arasındaki bağın kurulması ve devam edebilmesi samimi duyguların paylaşılmasıyla yakından ilişkilidir. Politik olarak yetenekli bireyler; diğer bireylere göre yüksek düzeyde dürüstlük, özgünlük, içtenlik ve şeffaflığa sahip olarak veya bu özelliklerini ön plana çıkararak, diğer bireylere ve çevrelerine niteliklerinin iyi olduğunu yansıtmaya çalışırlar (Ferris vd., 2005, s. 129). Politik yetisi gelişmiş bireyler, içtenlik ve güven duygularının önemini kavrayarak, insanların hayatlarına dokunma ve onlarla samimi ilişkiler geliştirme konusundaki yetenekleriyle başkalarının davranışlarını kontrol altında tutabilirler (Özdemir & Gören, 2015, s. 523). Bu anlamda politik

davranışları eleştirenlerin, bu yetinin faydalı sonuçları olabileceğine dair yansımaları görebilecekleri önemli bir boyut olan içtenlik, işletme içindeki sosyal ilişkilerin gelişmesine de katkıda bulunur.

### 2.3. Meritokrasi Kavramı

Meritokrasi, iki ayrı kelimenin birleşiminden oluşur; “merit”, yetenek ile çabanın birleşimi (Daniels, 1978, s. 207), bir şeyi hak etme, bir şeye layık olma, yeterlilik, değer ve anlamına gelirken “krasi” ise güç, etki ve kuvvet anlamına gelmektedir (Yüçetürk, 2000, ss. 138-139). Bu bağlamda meritokrasi kavramı, güce ve ödüle sahip olmanın liyakat ile ilişkili olması durumunu ifade etmektedir. Literatürde sistematik olarak ilk defa 1958 yılında Michael Young tarafından “Meritokrasinin Yükselişi-The Rise of the Meritocracy, 1870-2033” adlı kitapta kullanılan bir kavram olarak meritokrasi; toplumsal hiyerarşi içinde erdem ve yetenek sahibi kişilerin üst düzeylerde yer almasını ve toplumsal kaynakların layık olma/liyakat ve başarı gibi önemli değerler esas alınarak dağıtılmasını ifade ederken aynı zamanda bireyin; kişisel çabaları, çalışmaları ve liyakatiyle sosyal statüsünü kazanabileceği ve yükselebileceğine dair fırsat eşitliğini benimseyen bir sistem önerir (Fettahlıoğlu & Demir, 2014, s. 177).

Meritokrasiyi savunanlar, gerçek meritokratik sistemlerde bireylerin; cinsiyet, ırk, sosyal sınıf ve yetenekleri dışında kişisel özellikleri gibi faktörlerden bağımsız olarak, bireysel hak ve çabalarına dayanarak ödüllendirilmeleri gerektiğini vurgularlar (Castilla & Benard, 2010, s. 543). Bununla birlikte çağdaş toplumların örgütlenmesinde, liyakat sistemi önem kazanmaktadır ve bireyin; eğitime erişiminde, toplumsal iş bölümünde sahip olmak istediği statüyü kazanmasında ve de bir sonraki statüsünün edinilmesinde belirleyicinin liyakat olması gerektiği savunulmaktadır (Jackson, 2007, s. 568). Liyakat sisteminin temelleri ilk defa Almanya’da Prusya Kralı I. Frederick tarafından atılmıştır ve I. Frederick; yönetsel ve mali düzenlemelerin yanı sıra devlet kadrolarına girişte hukuk öğreniminin zorunlu kılınması, sınav usulünün uygulanması, işlemleri ve koşulları açıklayan yasa ve tüzüklerin oluşturulması gibi faaliyetlere imza atmıştır (Tortop vd., 2013, ss. 140-141).

Meritokrasi, Amerikan toplumunda mümkün olduğu derecede işletilmektedir ve “Amerikan Rüyası” olarak adlandırılan; bireylerin liyakat sahibi olma derecelerine göre ulaşabileceği fırsat ve sonsuz olanaklardan faydalanmasına dayanan düşünceyle de yakından ilişkilidir (Alvarado, 2010, s. 12). Amerika’nın “fırsatlar diyarı” olarak adlandırılmasının ve göç olgusuyla birlikte anılmasının nedenlerinden biri de meritokratik anlayışın bu bölgede hüküm sürdüğüne dair inancın yaygınlığıdır. Ait olduğu toplumda yer edinememiş veya çeşitli sebeplerle kendi toplumunda yaşama olanağı kalmayan bireylerin öncelikli olarak tercih ettiği Amerika, bu insanlara daha önceden sahip oldukları ekonomik ve sosyal kazanımların aynısını ve hatta daha da fazlasını elde edebilmelerini, fırsatları değerlendirebilme ve liyakat düzeyleri oranında sunmaktaydı.

Bu amaçla, Amerika’da yaygın olarak görülen kayırmacılık uygulamalarını engellemek adına, kamu hizmetlerinde ortaya çıkan ve liyakat sistemine dayalı “kadro sınıflandırma sistemi”nde; birbirine benzeyen kadrolar bir araya getirilerek kadro sınıfları oluşturulması, oluşturulan sınıflardaki

kadroların tanımlanması, bu kadrolarda görevlendirilecek olan kişilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kadrolarda görev alabilmek için sahip olunması gereken nitelikler ve kadrolar için tahsis edilen ücret miktarlarının açıklanması gibi kamu personel yönetimine dair önemli hususlar yer almaktadır (Yıldırım, 2013, s. 364). Bu yaklaşım, Amerika ve sonrasında Avrupada gelişen meritokratik uygulamaların öncülerinden olmuştur. Meritokrasi kavramının, yönetsel anlamda bir ideolojiyi yansıtmaması, öncelikli olarak kamu kurumlarında (Tortop vd., 2013, s. 140) geçerli olan bir prensip olarak belirmesine neden olmuştur. Ancak tarihsel süreçte özel sektör kuruluşları için de yetkinlik ve liyakat kavramı ön plana çıkmak zorunda kalmıştır. Çünkü piyasanın aşırı rekabetini özel sektördeki şirketler, kamudakilerden daha fazla hissetmektedir. İşli layık olana vermek motivasyon süreçlerine ve adil yönetim algısının yarattığı kurumsal performans artışına da katkıda bulunabilir. Bu konuda özellikle sanayileşmiş toplumlarda meritokrasinin, istihdam ve ekonomik kazanımlar üzerinde önemli etkileri olduğu ifade edilmektedir (Torun, 2009, s. 90).

Toplumsal sorunların da en önemli nedenlerinden biri olan “kayırmacılık” (Gürer ve Deniz, 2017, s. 476) uygulamalarının etkisiz hâle getirilmesi de meritokratik yönetim anlayışı ve pratikleriyle mümkün olabilir. Yönetsel anlamda rekabetçi bir çizgiyi benimseyen modern meritokrasi anlayışı, örgütler ve toplumlar açısından verimsizliğin ve kaytarmacılık, kayırmacılık gibi alışkanlıkların olumsuz etkilerinin giderilmesinde de önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü meritokratik sistemlerde, işini en iyi şekilde yapmanın sağlayacağı kişisel tatmin duygusunun yanı sıra hak eden kişilerin yetkin oldukları işleri yapmaları dolayısıyla ortaya çıkacak verimlilik artışı (Yıldız, 2016, ss. 173-174) da beklenen bir durumdur. Ayrıca sistem, liyakat sahibi olmayan kişilerin çeşitli yöntemlerle hak edenlerin önüne geçmelerine neden olan kayırmacılık uygulamalarına da engel olma felsefesi üzerine kurulmuştur. İnsanların zaman içinde meritokratik yaklaşımı daha fazla benimseme eğilimleri; iş yaşamının pratikleri, eğitim ve endüstri alanlarındaki gelişmelere katkıda bulunmuştur (Young, 1961, s. 154). Toplumun yaşadığı teknolojik dönüşüm, iş yaşamı ve eğitim süreçlerini de derinden etkilemiştir. Bilgi odaklı sanayi toplumunun ihtiyaç duyduğu emek profili, formel eğitim süreçlerinde oluşturularak piyasaya sunulmakta ve bu durum geleceğin emek piyasasında bireyler açısından, iş gereklerine yönelik uzmanlaşmanın yanı sıra her yönden liyakat sahibi olmanın önemini de ortaya koymaktadır.

#### **2.4. Politik Yetinin Örgütsel Sapma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Meritokrasinin Rolü**

İş yaşamının sosyal ve ekonomik koşullar açısından dönüşümü, bireylerin örgütlerde sergiledikleri davranışların da birtakım değişiklikler göstermesine neden olmuştur. Çalışanların örgütlerden beklentileri farklılaşmış ve çeşitlenmiştir. Değişen ve çeşitlenen çalışan profili, örgütlerde gücün merkezine yakın tavır sergileme ihtiyacı hisseden bir yapıya kavuşmuştur. Çünkü iş yaşamında yaşanan teknoloji, bilgi, entelektüel birikim ve sınırların yok edilmesi odaklı dönüşümler rekabetin sadece örgütler arasında değil, bireyler arasında da artmasına neden olmuştur. Yani örgütlerde gücün kullanımı giderek daha önemli hâle gelmekte ve hiyerarşik basamakların azaldığı günümüz

organizasyon yapısında işlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde daha fazla etkiye ihtiyaç vardır (Pfeffer, 2010, s. 87). Buna bağlı olarak bir statü, güç veya konumu elde etmek kadar, onu sürdürülebilir kılmak da bireyler açısından büyük önem kazanmıştır.

Politik yeti, bireylerin sahip olduğu genel bir sosyal beceri olarak belirtilse de en büyük kazanımlarını iş yaşamında sağlamaktadır. Çünkü bazen teknik anlamdaki yetkinlikler veya kıdem gibi faktörler, bireylerin terfi ettirilmesinde, yüksek ücret almasında veya yönetsel düzeyde beklediği oranda takdir görmesi sürecinde yeterli olamamaktadır. Politik yetisi gelişmiş bireyler, iş yaşamının profesyonellik dengesi içerisinde örgüt yaşamının kurallarını, değerlerini ve geleceğe yönelik beklentilerini önceden analiz ederek, bu durumu diğer bireyleri ve örgütü kolayca etkileri altına alabilecekleri süreçlere dönüştürme konusunda yeteneklidirler. Politik davranışların teşvik edildiği, uygulandığı ve sonuçta işletme içinde başarılı sonuçlara yol açması, bu tür davranış kalıplarını benimseyen bireylerin arzu ettiği sonuçlardandır (Blass vd., 2007, s. 95). Örgütler politik yetiye sahip bireylere, halkla ilişkiler ve dış paydaşlarla ilişkilerin yönetimi sürecinde aktif olarak ihtiyaç duymakla birlikte, bu yeteneğin örgüt içinde belli konumlara gelmesi yoluyla örgüte fayda sağlayacak bir güce dönüşmesi beklenir. Politik yetinin temelini oluşturan sosyal beceriklilik, içtenlik, network yeteneği ve kişiler arası etki gibi yetkinlikler; örgütün amaçları doğrultusunda önemli bir kazanıma dönüşebileceği gibi politik yetiye dayalı gücün, örgütsel sapma davranışına eşlik etmesi gibi bir durumda ise işletmelerin çok ciddi zarara uğramaları durumu da söz konusu olabilir. Bu sebeple politik yetinin, kendi kendini zararlı hâle getirmesine, örgütsel ve bireysel sonuçları açısından izin verilmemeli yani politik yetinin yönlendirilmesinde gücün bireysellik düzeyinin denetlenmesi gerekmektedir.

Politik davranışlar genellikle belirsiz ve gizli faaliyetler bütünü olarak açıklanmaktadır (Vigoda, 2002, s. 574). Bu bağlamda politik davranışların sonuçlarını belirlemek ve değerlendirmek ciddi bir analitik süreci gerektirmektedir. Ayrıca bu belirsizlik ve gizlilik süreci, krizin fırsata dönüşme potansiyelinin olduğu durumlarda etkin bir rol de oynayabilir çünkü politik yeti aynı zamanda, bireylerin farklı ve karmaşık durumlarla baş edebilmek adına sosyal ve davranışsal becerilerini kullanma sürecidir (Eryılmaz, Dirik & Gülova, 2017, s. 170). Politik yetinin etkisiyle ortaya çıkabilecek bazı davranış kalıpları aynı zamanda sapma davranışıyla ilişkili sonuçlar doğurabilir. Özellikle örgütsel sapma davranışının boyutlarından olan “politik sapma davranışların”dan olan kayırmacılık uygulamaları ve iş yerinde yararsız rekabet yaratmak vb. davranışlar (Robinson & Bennett, 1995, s. 565); meritokrasi algısının ve politik yetinin, örgütsel sapma davranışıyla ilişkilendirilmesinde temel oluşturmaktadır. Kaytarma vb. davranışların günümüzde teknoloji, bilgi ve sosyal etkileşimlerden destek alarak, iş yerlerindeki teknolojik davranışlarda sapmalara neden olması (Dursun, Donmez & Akbulut, 2018, s. 23) da liyakat sisteminin gerekliliğine atıfta bulunmakla beraber örgütsel sapma davranışı ile meritokrasi arasındaki ilişkinin incelenmesi ihtiyacını da ortaya koymaktadır. Örgütsel sapma davranışına örnek olabilecek kaytarma ve kayırmacılık kavramlarının kesiştiği noktalardan biri olan mediokrasi de yine günümüz örgütlerinin, liyakat sistemine veya anlayışına duyduğu ihtiyacı (Hermanowicz, 2013, s. 363) gözler önüne sermektedir. Akrabalık, yakınlık, aynı ideolojik görüşe sahip olma, cinsiyet vb. faktörler aracılığıyla sağlanan kayırmacılık uygulamaları (Akan & Zengin, 2018, s.



336) politik davranış boyutu içerirken aynı zamanda liyakat mantığı ve etik değerlerin dışında bir anlam taşımaktadır. Sapma davranışının temelinde örgütsel ve bireysel düzeyde bir liyakat sorunu aramak da bu araştırmanın temel amaçlarından biridir.

### 3. YÖNTEM

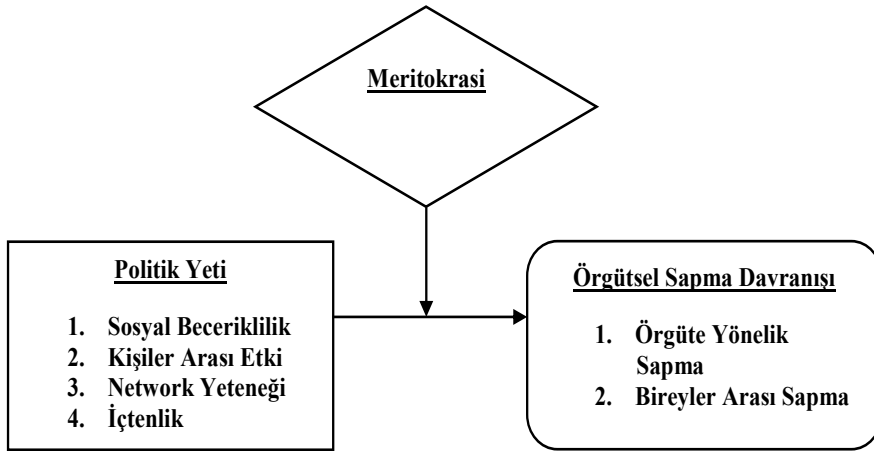
Bu bölümde, araştırmanın; amacı ve önemi, modeli ve hipotezleri, veri toplama araçları, analizler ve bulguların yorumlanması hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Politik yetinin örgütlerdeki sapma davranışı üzerindeki etkisinde meritokrasi algısının araştırılması çalışmanın temel amacıdır. Alan yazın incelendiğinde daha önce bu kavramları birlikte inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın özgün katkılarından biri bu durumdur. Ulusal yazında çok az çalışılmış olan politik yeti ve meritokrasi kavramlarının sonraki araştırmalarda incelenmesine katkı sunması anlamında da bu çalışma önemli bir misyon üstlenmektedir.

#### 3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın kuramsal çerçevesinde sunulan bilgilere dayanarak ve araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 2’de gösterilmektedir:



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri çerçevesinde; “Politik Yeti Ölçeği” 3 boyut ve 14 ifadeye indirgenerek kullanılmıştır. Ölçeğin 3 boyuta indirgenmesinin nedeni, ölçekte yer alan ifadelerin yapılan faktör analizi neticesinde 3 boyuta dağılmasıdır. Ayrıca orijinal



ölçekteki 2, 6, 8 ve 12 numaralı ifadeler birden fazla faktöre yakın değerlerde yüklenmeleri nedeniyle, adım adım yeniden analiz edilerek anket formundan çıkartılmıştır. Son durumda ölçğe ilişkin faktörler ve bu faktörlere karşılık gelen ifadeler şu şekilde düzenlenmiştir:

- 18, 17, 16, 15, 10 ve 7 numaralı ifadeler; “kişisel etki”,
- 14, 13, 11, 9 ve 1 numaralı ifadeler; “samimiyet”,
- 5, 4 ve 3 numaralı ifadeler ise “sosyal yetkinlik” faktörü şeklinde ifade edilmiştir.

Bireylerin liyakat ilkelerine yönelik algularını ve tercihlerini ölçmeye çalışan, Davey ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Liyakat İlkesi Ölçeği Tercihleri” de meritokrasi değişkenini ölçmek için kullanılmıştır (Davey vd., 1999, s. 223). İlgili ölçek, Türkçe’ye çevrilmiş ve orijinaline sadık kalmak kaydıyla alan uzmanlarınca uygulanan sektörlere uyarlanarak kullanılmıştır.

“Örgütsel Sapma Ölçeği” ise 18 ifadeye indirgenerek kullanılmıştır. Orijinal ölçekteki 1 numaralı ifade, birden fazla faktöre yakın değerlerde yüklenmesi nedeniyle, anket formundan çıkartılmıştır. Sonuç olarak ölçğe ilişkin faktörler ve bu faktörlere karşılık gelen ifadeler şu şekilde düzenlenmiştir:

- 1, 3, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19 numaralı ifadeler; “kişisel sapma davranışı”,
- 2, 4, 5, 6, 7 ve 8 numaralı ifadeler de “görevden sapma davranışı” faktörü şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmanın amacı, analizleri ve modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

- $H_1$ : Politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.
- $H_{1a}$ : Politik yetinin görevden sapma davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.
- $H_{1b}$ : Politik yetinin kişisel sapma davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.
- $H_2$ : Meritokrasi algısının örgütsel sapma davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.
- $H_{2a}$ : Meritokrasi algısının görevden sapma davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.
- $H_{2b}$ : Meritokrasi algısının kişisel sapma davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.
- $H_3$ : Politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde meritokrasi algısının düzenleyici rolü vardır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya veri toplamak için oluşturulan anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 8 soru (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki çalışma süresi, meslekteki toplam çalışma süresi, istihdam edilme türü, çalışılan kurumun kamu sektöründe veya özel sektörde oluşu) bulunmaktadır. Ankete katılan bireylerden, her bir demografik özellik için kendileri açısından uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde “*Politik Yeti Ölçeği*” bulunmaktadır. İlgili ölçek, katılımcıların diğer bireylerin karar süreçleri üzerindeki etkisine ve gücü elde edebilme potansiyeline yönelik algularını ölçmektedir. Politik yeti ölçeğinin orijinali, Ferris, Treadway ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir ve sosyal beceriklilik, kişiler arası etki, ilişki ağı kurma yeteneği ve içtenlik olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır (Ferris vd., 2005, s. 136). İlgili ölçek, Atay tarafından; politik yeti envanterinin kültürel faktörlerle ilişkisi de göz önüne alınarak (Ferris vd., 2010, ss. 22-23), Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik analizleriyle güncellenmiştir (Atay, 2009, s. 894). Politik yeti ölçeğinin faktör analizine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucu 0,88;  $p=0,000$ 'dır. KMO değerinin 0,50'den büyük ve anlamlı olması dolayısıyla politik yeti ölçeğinin faktör analizi yapmaya elverişli ve analizde kullanılan verilerin anlamlı olduğu değerlendirilmektedir.

Anket formunun üçüncü bölümünde “*Meritokrasi Ölçeği*” bulunmaktadır. İlgili ölçek; orijinal hâli korunarak, herhangi bir alt faktöre bölünmemiştir. Meritokrasi ölçeği, daha önce de bahsedildiği üzere; Türkçe'ye çevrilmiş ve orijinaline sadık kalınarak uygulanan sektörlere uyarlanmıştır.

Anket formunun dördüncü ve son bölümünde ise “*Örgütsel Sapma Ölçeği*” bulunmaktadır. Katılımcıların örgütten sapma davranışının düzeyini ve türünü belirlemek amacıyla, Rebecca J. Bennett ve Sandra L. Robinson (2000, s.360) tarafından geliştirilen, araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel sapma ölçeğinin faktör analizine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucu 0,96;  $p=0,000$ 'dır. KMO değerinin 0,50'den büyük ve anlamlı olması dolayısıyla örgütsel sapma ölçeğinin de faktör analizi yapmaya elverişli ve analizde kullanılan verilerin anlamlı olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca anket formunda yer alan politik yeti, meritokrasi algısı ve örgütsel sapma davranışına ilişkin ifadelerde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır ve bu ölçek “Kesinlikle Katılmıyorum-1”, “Katılmıyorum-2”, “Kararsızım-3”, “Katılıyorum-4” ve “Kesinlikle Katılıyorum-5” değerlerinden oluşmaktadır. Ankete katılan bireylerden, her bir ifade için kendileri açısından bu değerlerden en uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren (ana kütle); yapılan araştırmanın sonuçlarının genellenmek istendiği elemanların tamamını ifade eden ve araştırma kapsamında ulaşılması çok güç ve hatta çoğu zaman imkânsız olan bir bütündür (Karasar, 2016, s. 147). Araştırmanın evrenini; 2019 yılında İstanbul ilinde kamu sektörü ve özel sektörde, hâlihazırda tam veya kısmi zamanlı veyahut da stajyer olarak görev yapmakta olan bireyler oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde ortaya çıkan çeşitli sınırlılıklardan dolayı evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için örneklem seçimi yapılmıştır. Örneklem, evreni nicelik ve nitelik açısından temsil kabiliyetine sahip olan kitledir (Sönmez & Alacapınar, 2014, s. 283). Veri toplama sürecinde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden basit rastlantısal örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte evrendeki tüm birimler, örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir yani tüm bireylerin seçilme olasılıkları aynıdır ve bir bireyin tercihi, diğer bireylerin seçimini etkilememektedir dolayısıyla da araştırma sürecinde titizlikle uygulanan basit rastlantısal örnekleme

yöntemiyle elde edilen sonuçların, çalışma evrenini temsil kabiliyeti yüksektir (Büyüköztürk vd., 2016, s. 85).

Bilinmeyen ve ayrışık bir yapıya sahip olan evren için; %95 güven aralığında ve %5 örnekleme hatası ile t değeri 1,96'dır (Şenocak, 2014, s. 272). İhtiyaç duyulan örneklem büyüklüğü " $n \geq (t^2 \cdot p \cdot q) / d^2$ " formülüne göre (Sümbüloğlu & Sümbüloğlu, 2014, s. 265) en az; 385 ( $384,16 = 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / 0,05^2$ ) olarak hesaplanmıştır. Veri toplamak için oluşturulan 500 adet anket formu, araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme ile eğitim (üniversite), merkezi ve yerel yönetimler (kaymakamlıklar ve belediyeler), adliye, bankacılık ve sağlık (hastane) gibi alanlarda faaliyet gösteren kamu sektörü ve özel sektördeki kurumlarda çalışan katılımcılara ulaştırılmıştır. 441 katılımcı anketlere dönüş yapmış, 29 adet anket formu eksik veri girişi nedeniyle işleme alınamamış ve kalan 412 adet anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Bu bağlamda değerlendirmeye alınan anket formu sayısı istatistiksel analiz yapabilmek için yeterli görülmüştür. Anket formunu cevaplayan katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans analizleri ve yüzde dağılımları Tablo 1'de sunulmaktadır:

**Tablo 1:** Katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans analizleri ve yüzde dağılımları

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Erkek	210	50,97
	Kadın	202	49,03
Medeni Durum	Evli	218	52,91
	Bekâr	194	47,09
Yaş	20 yaş ve altı	32	7,77
	21-40 yaş arası	278	67,47
	41 yaş ve üzeri	102	24,76
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	105	25,49
	Ön lisans	56	13,59
	Lisans	184	44,66
	Yüksek lisans	59	14,32
	Doktora	8	1,94
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	62	15,05
	1-5 yıl arası	163	39,56
	6-10 yıl arası	69	16,75
	11-15 yıl arası	63	15,29
	16 yıl ve üzeri	55	13,35
Meslekteki Çalışma Süresi	1 yıldan az	46	11,17
	1-5 yıl arası	125	30,34
	6-10 yıl arası	74	17,96
	11-15 yıl arası	74	17,96
	16 yıl ve üzeri	93	22,57
İstihdam Edilme Türü	Tam zamanlı	363	88,11
	Kısmi süreli	38	9,22
	Stajyer	11	2,67

Kurumun Niteliği	Kamu sektörü	205	49,76
	Özel sektör	207	50,24

### 3.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, IBM SPSS 20.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel analizler ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Ayrıca yapı geçerliliğinin belirlenmesi adına da faktör analizi yapılmıştır.

Cronbach's Alpha testi, anket formunda aynı faktörü ölçen sorular arasında önemli bir farklılık olup olmadığını ve/veya tartının dengesini bozan bir ifadenin olup olmadığını anlamak yoluyla herhangi bir ifadenin, faktörde güvensizlik yaratıp yaratmadığını ortaya koymaya çalışan bir iç tutarlılık analizidir (Saruhan & Özdemirci, 2011, ss. 170-171) ve bu teste ilişkin değerlerin 0,7'den büyük olması faktörün "oldukça güvenilir" olduğunu ifade etmektedir (Karagöz, 2015, s. 710). Faktör analizi sonuçlarında; Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy testi sonucunun 0,5'ten büyük olması faktör analizini yaptığımız verilerin homojen dağılım göstererek faktör analizine elverişli olduğunu (örneklem büyüklüğü açısından), Barlett Test of Sphericity (Barlett Küresellik Testi) kısmında yer alan "Sig." değerinin 0,05'ten küçük olması ise değişkenlerin anlamlılığını ifade etmektedir (Saruhan & Özdemirci, 2011, s. 163).

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin iç uyum durumunu gösteren Cronbach's Alpha değerleri Tablo 2'de sunulmuştur:

**Tablo 2:** Araştırmada kullanılan ölçeklere ait cronbach's alpha değerleri

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri ( $\alpha$ )
<b>Politik Yeti</b>	<b>14</b>	<b>0,88</b>
Kişisel Etki	6	0,83
Samimiyet	5	0,75
Sosyal Yetkinlik	3	0,77
<b>Meritokrasi Algısı</b>	<b>15</b>	<b>0,70</b>
<b>Örgütsel Sapma Davranışı</b>	<b>18</b>	<b>0,95</b>
Kişisel Sapma	12	0,95
Görevden Sapma	6	0,87

Tablo 2'ye göre, çalışmada kullanılan ölçeklerin ve bu ölçeklere ait faktörlerin tamamının Cronbach's Alpha değerleri 0,7'ye eşit ve/veya ilgili değer üzerinde çıkmıştır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu değerlendirilmektedir.

### 3.5.1. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisi, politik yetinin boyutları olan kişisel etki, samimiyet ve sosyal yetkinliğin; örgütsel sapma davranışının boyutları olan görevden sapma ve kişisel sapma davranışlarına etkisi üzerinden incelenecektir. Bu bağlamda  $H_1$  hipotezi, alt hipotezleri aracılığıyla değerlendirilecektir. Politik yetinin boyutlarının görevden sapma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmaktadır:

**Tablo 3:** Politik yetinin görevden sapma davranışı üzerindeki etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model 1	Standart Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Değeri
	Beta Değeri		
(Sabit)	-	11,560	0,000
Kişisel Etki	0,061	0,982	0,326
Samimiyet	-0,115	-1,914	0,056
Sosyal Yetkinlik	-0,239	-3,947	0,000
Düzeltilmiş $R^2$ Değeri=0,072			
Bağımlı Değişken: Görevden Sapma Davranışı			

Tablo 3'e göre görevden sapma davranışındaki değişimin yaklaşık %7,2'sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı değerlendirilmektedir. Politik yetinin boyutlarından olan kişisel etki ( $0,326 > 0,05$ ) ve samimiyet faktörlerinin ( $0,056 > 0,05$ ) görevden sapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları değerlendirilmektedir. Sosyal yetkinlik faktörünün ( $0,000 < 0,05$ ) ise görevden sapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. İlgili bulgulara göre  $H_{1a}$  hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Politik yetinin kişisel sapma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları ise Tablo 4'te sunulmaktadır:

**Tablo 4:** Politik yetinin kişisel sapma davranışı üzerindeki etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model 2	Standart Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Değeri
	Beta Değeri		
(Sabit)	-	9,518	0,000
Kişisel Etki	0,188	3,041	0,003
Samimiyet	-0,092	-1,538	0,125
Sosyal Yetkinlik	-0,320	-5,303	0,000
Düzeltilmiş $R^2$ Değeri=0,083			
Bağımlı Değişken: Kişisel Sapma Davranışı			

Tablo 4'e göre kişisel sapma davranışındaki değişimin yaklaşık %8,3'ünün politik yetinin faktörleri olan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı değerlendirilmektedir. Politik yetinin boyutlarından samimiyet faktörünün ( $0,125 > 0,05$ ) kişisel sapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip

olmadığı belirlenmiştir. Kişisel etki ( $0,003 < 0,05$ ) ve sosyal yetkinlik faktörlerinin ( $0,000 < 0,05$ ) ise kişisel sapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. İlgili bulgulara göre H<sub>1b</sub> hipotezi de kısmen desteklenmiştir.

Meritokrasi algısının örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisi, meritokrasi algısının; örgütsel sapma davranışının boyutları olan görevden sapma ve kişisel sapma davranışlarına etkisi üzerinden incelenecektir. Bu bağlamda H<sub>2</sub> hipotezi de alt hipotezleri aracılığıyla değerlendirilecektir.

Meritokrasi algısının görevden sapma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir:

**Tablo 5:** Meritokrasi algısının görevden sapma davranışı üzerindeki etkisine yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Model 3	Standart Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Değeri
	Beta Değeri		
(Sabit)	-	8,275	0,000
Meritokrasi Algısı	-0,003	-0,064	0,949
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> Değeri=-0,002			
Bağımlı Değişken: Görevden Sapma Davranışı			

Tablo 5'e göre meritokrasi algısının ( $0,949 > 0,05$ ) görevden sapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla da H<sub>2a</sub> hipotezi desteklenememiştir.

Meritokrasi algısının kişisel sapma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 6'de gösterilmektedir.

**Tablo 6:** Meritokrasi algısının kişisel sapma davranışı üzerindeki etkisine yönelik basit regresyon analizi sonuçları

Model 4	Standart Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Değeri
	Beta Değeri		
(Sabit)	-	3,560	0,000
Meritokrasi Algısı	0,0190	3,915	0,000
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> Değeri=0,034			
Bağımlı Değişken: Kişisel Sapma Davranışı			

Tablo 6'ya göre de kişisel sapma davranışındaki değişimin yaklaşık %3,4'ünün meritokrasi algısı tarafından açıklandığı değerlendirilmektedir. Ayrıca meritokrasi algısının ( $0,000 < 0,05$ ) kişisel sapma davranışını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği de ortaya konmuştur. Bu sonuca bağlı olarak H<sub>2b</sub> hipotezi desteklenmiştir.

Politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde meritokrasi algısının düzenleyici rolüne (H<sub>3</sub>) yönelik hiyerarşik regresyon analizinin model özeti Tablo 7'de gösterilmektedir:

**Tablo 7:** Politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde meritokrasinin düzenleyici rolüne yönelik hiyerarşik regresyon analizinin model özeti

Model 5.a.	R Değeri	R <sup>2</sup> Değeri	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> Değeri	Tahmini Standart Hata	R <sup>2</sup> Değişim	F Değişim	df1	df2	F Değişim Anlamlılığı
5.a.1.	0,195	0,038	0,036	0,83026	0,038	16,182	1	410	0,000
5.a.2.	0,263	0,069	0,065	0,81766	0,031	13,73	1	409	0,000
5.a.3.	0,299	0,090	0,083	0,80962	0,020	9,164	1	408	0,003

Tablo 8'de ise H<sub>3</sub> hipotezine ilişkin hiyerarşik regresyon testi sonuçları yer almaktadır:

**Tablo 8:** Politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde meritokrasinin düzenleyici rolüne yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Model 5.b.		Standart Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Değeri
		Beta Değeri		
5.b.1.	(Sabit)	-	10,378	0,000
	Politik Yeti	-0,195	-4,023	0,000
5.b.2.	(Sabit)	-	7,409	0,000
	Politik Yeti	-0,240	-4,809	0,000
	Meritokrasi Algısı	0,181	3,705	0,000
5.b.3.	(Sabit)	-	-1,227	0,220
	Politik Yeti	0,450	1,944	0,050
	Meritokrasi Algısı	1,107	3,575	0,000
	Politik Yeti x Meritokrasi Algısı	-1,280	-3,027	0,003

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sapma Davranışı

Hiyerarşik regresyon analizinin ilk adımında politik yeti Model 5.b.1.'de yer almıştır. Model özetine göre politik yeti tek başına örgütsel sapma davranışındaki değişimin yaklaşık %3,6'sını açıklamakla birlikte örgütsel sapma davranışı üzerinde ters yönlü bir etki yaratmıştır (Beta=-0,195). Model 5.b.2.'de ise meritokrasi algısı değişkeni eklenmiş ve model anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000). Ayrıca Model 5.b.2.'de meritokrasi algısının, Model 5.b.1.'de belirtilen politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerinde tek başına yaptığı ters yönlü etkiyi (Beta=-0,195) artırdığı (Beta=-0,240) görülmektedir. Son adım olan Model 5.b.3.'te ise moderatör (düzenleyici) etkiyi değerlendirebilmek için politik yeti ile meritokrasi algısına yönelik verilerin çarpımı, modele ilave bir değişken olarak eklenmiştir. Bu çarpımın örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,003). Politik yeti ile meritokrasi algısının etkileşiminden doğan sonuç, ters yönlü etkiyi (Beta=-1,28) devam ettirmiş ve örgütsel sapma davranışındaki değişimin %8,3'ünü açıklamıştır. Düzenleyici etkisi araştırılan meritokrasi algısının, örgütsel sapma davranışı üzerindeki açıklayıcılığı yaklaşık %2 artırdığı belirlenmiştir. Model 5.b.3.'e göre, politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde meritokrasinin düzenleyici rolü anlamlı çıkmıştır (Sig.=0,003<,05). Bu belirlemeye göre; meritokrasi, politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici role/etkiye sahiptir. Dolayısıyla H<sub>3</sub>



hipotezi desteklenmiştir. Politik yetisi yüksek bireylerin, örgütsel sapma davranışını düşük düzeyde sergiledikleri tespit edilmiştir. Ek olarak politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerinde yarattığı olumsuz etki, meritokrasi algısı değişkeni tarafından da desteklenmektedir. Yani meritokrasi algısı da örgütsel sapma davranışının azaltılmasında etkili bir unsurdur.

Araştırmanın hipotezleriyle ilgili sonuçların özeti Tablo 9'da sunulmaktadır:

**Tablo 9:** Hipotezlere İlişkin Analizlerin Genel Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H <sub>1</sub> : Politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H <sub>1a</sub> : Politik yetinin görevden sapma davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H <sub>1b</sub> : Politik yetinin kişisel sapma davranışı üzerinde etkisi olumsuz yönde vardır.	Kısmen Kabul
H <sub>2</sub> : Meritokrasi algısının örgütsel sapma davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H <sub>2a</sub> : Meritokrasi algısının görevden sapma davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.	Ret
H <sub>2b</sub> : Meritokrasi algısının kişisel sapma davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.	Kabul
H <sub>3</sub> : Politik yetinin örgütsel sapma davranışı üzerindeki etkisinde meritokrasi algısının düzenleyici rolü vardır.	Kabul

Tablo 9'a göre hipotezlerle ilgili sonuçlar üzerinden şu değerlendirmeler yapılmaktadır:

Politik yetinin boyutları olan kişisel etki ve samimiyet faktörlerinin, örgütsel sapmanın boyutu olan görevden sapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın politik yetinin bir diğer boyutu olan sosyal yetkinlik faktörünün görevden sapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre sosyal yetkinlik seviyesi arttıkça, görevden sapma davranışının daha az sergilendiği belirlenmiştir.

Politik yetinin boyutlarından samimiyet faktörünün kişisel sapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Kişisel etki ve sosyal yetkinlik faktörlerinin ise kişisel sapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kişisel etki seviyesi arttıkça katılımcıların kişisel sapma davranışını sergileme düzeylerinin az da olsa arttığı, sosyal yetkinlik seviyesi arttıkça kişisel sapma davranışının azaldığı belirlenmiştir.

Meritokrasi algı düzeyinin görevden sapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Ancak meritokrasi algısının kişisel sapma davranışını anlamlı düzeyde etkilediği de ortaya konmuştur. Bununla birlikte çok düşük düzeyde olmakla beraber meritokratik algı seviyesindeki artış, kişisel sapma davranışını olumlu yönde etkilemektedir.

#### 4. Sonuç

Araştırma bulgularına göre politik yetinin boyutlarından olan sosyal yetkinlik seviyesi arttıkça, görevden sapma davranışının daha az sergilendiği belirlenmiştir. Bununla birlikte politik yetinin diğer boyutları olan kişisel etki ve samimiyet faktörlerinin görevden sapma davranışı üzerinde herhangi bir etkisinin olmayışı dikkat çekicidir. Özellikle sosyal yetkinlik, diğer boyutlara nazaran sosyal

etkileşimin daha yoğun olduğu ifadelerden oluşmaktadır. Bu anlamda sosyal gruplarda, bireysel düzeydeki etkiden ziyade sosyal süreçlerin örgütsel sapmanın boyutu olan görevden sapma davranışı üzerinde daha etkili olduğu ifade edilmelidir. Sosyal etkileşim aynı zamanda bireylere grup normlarını hatırlatma konusunda yardımcı olmaktadır ki bu durum politik yetinin liderlik süreçlerine olan katkısını (Douglas & Ammeter, 2004, s. 548) da pekiştirmektedir. Bu anlamda liderliğin, politik yetiden aldığı destekle; takım performansına olan olumlu yöndeki etkisi (Ahearn vd., 2004, s. 320) de önceki araştırmalarla uyum göstermektedir. Politik yetinin diğer boyutları olan kişisel etki ve samimiyet faktörlerinin görevden sapma davranışına yönelik herhangi bir etkisinin olmaması ise insan davranışlarının, içtenlik, güven ve kişiler arası etkileşim süreçleri aracılığıyla olumlu şekilde yönlendirilebileceğine dair genel kaniyle (Demircan & Ceylan, 2003, s. 140) çelişmektedir.

Kişisel etki boyutunun seviyesi arttıkça katılımcıların kişisel sapma davranışını sergileme düzeylerinin az da olsa arttığı, sosyal yetkinlik seviyesi arttıkça kişisel sapma davranışının azaldığı belirlenmiştir. Bu bulguya göre, politik yetinin boyutu olan sosyal yetkinlik faktörünün hem görevden sapma hem de kişisel sapma davranışı üzerinde etkili olduğu ve örgütlerde olumsuz sapma davranışının engellenmesinde sosyal yetkinliklerin genel anlamda olumlu bir unsur olduğu değerlendirilmektedir. Burada ilgi çekici olan, politik yetinin bir diğer boyutu olan kişisel etki faktörünün, görevden sapma davranışını etkilememekle birlikte kişisel sapma davranışını düşük seviyede de olsa artırmasıdır. Bu durum örgütlerde bireylerin kişisel etkilerinin artışının; görevleriyle ilgili olumsuz süreçleri engelleme konusunda yetersiz olduğuna yönelik bir süreci ifade etmektedir. Gücün; bireylerin davranışlarını örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendiren bir araç olması (Kızanlıklı, Koç & Kılıçlar, 2016, s. 488) durumu, araştırma kapsamında kişisel etki faktörünün kişisel sapma davranışını artırması bulgusuna aykırılık teşkil etmektedir. Ayrıca bireylerin kişisel etki seviyelerindeki artış, kişisel sapma davranışını dahi artırabilir ki daha önce ifade edildiği gibi burada politik niyet (Atay, 2009, s. 892) kavramı önem kazanmaktadır.

Politik yetinin boyutlarından olan samimiyet faktörünün ne görevden sapma ne de kişisel sapma davranışı üzerinde etkili olmayışı, örgütlerde bireyler arasındaki duygusal sorunların varlığına da işaret edebilir. Samimiyet duygusunun olumsuz davranışları hiçbir anlamda ve düzeyde etkilemiyor oluşu, özellikle bireyler arasındaki güven duygusunun eksikliğine yönelik bir işaret olabilir. Bu anlamda sosyal yetkinlik ve kişisel etki faktörlerinin örgütsel sapma davranışı üzerinde olumlu veya olumsuz belli düzeylerde etkili olmasına rağmen, samimiyet faktörünün herhangi bir etkisinin bulunmayışının, örgütlerde duygusal süreçlerden ziyade rasyonel yaklaşımların tercih edildiği gibi değerlendirmelere de neden olabilir. Veyahut örgüt içi ilişkilerde ortaya çıkan duygusal sorunlar, rasyonel davranış biçiminin yarattığı örgüt iklimi nedeniyle de ortaya çıkabilir (Aytaç, 2004, s. 203). Oysaki alan yazında, örgütlerde duygusal süreçlerin etkin olarak yönetilmesi yoluyla çalışan bağlılığında ve motivasyonel süreçlerde olumlu sonuçlar alınabileceği (Akçay & Çoruk, 2012, s. 20) gibi değerlendirmeler bulunmaktadır. Bu tür duygusal süreçlerin yönetiminde örgütün içinde bulunduğu koşullar, problemlerin doğru tespit edilebilmesi açısından son derece önemlidir.

Meritokrasi algısının kişisel sapma davranışını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Bu durum beklendik bir sonuç değildir. Çünkü liyakate dayalı yönetim algısının kişisel sapma davranışını artırıcı etki göstermesi, örgütte yetki ve sorumlulukların ehliyet esasına göre dağıtılması durumunun özellikle görev dışındaki süreçlerde yani bireysel sapma davranışıyla ilgili sorunların giderilmesinde etkisinin olmadığı gerçeğini ortaya koymaktadır. Özellikle iş dışı süreçlere ilişkin davranışların, örgüt kültürü (Çalışkur, 2016, s. 33) ve değerleri bağlamında gözden geçirilerek çalışanlara yeniden sunulması ve çalışanların bu tür sorunların çözülmesi konusunda eğitilmeleri, ilgili süreçteki aksaklıkları giderme konusunda yardımcı olabilir.

Her ne kadar araştırma bulguları itibarıyla nispi farklılıklar söz konusu olsa da iş yerlerinde bireylerin; sosyal yetenekleri, diğer bireylerle olan etkileşimleri ve içten davranışları benimsemeleri (politik yeti) durumunda; çalışma yaşamında ortaya çıkan olumsuz sapmalar (görevden veya kişiler arası düzeyde) içeren davranışların kısmen azalacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca liyakat ile yönetildiği düşünülen işletmelerde çalışan kişilerin de sapma davranışına daha az yöneldiği ifade edilmelidir. Dolayısıyla çalışma yaşamında sosyal etkileşim ve liyakat kavramlarının önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sonuçları itibarıyla iş yaşamındaki karar alıcılara yönelik öneriler şunlardır:

Politik yetinin boyutu olan sosyal yetkinliğin, hem görevden hem de kişisel sapma davranışının olumsuz sonuçlarının örgütlerde engellenebilmesi adına önemli unsur olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda bireyler arasında ortaya çıkan olumlu sosyal ilişkiler, hem örgütsel sapma davranışını azaltmakta hem de motivasyonel süreçlere katkıda bulunmaktadır.

Özellikle samimiyet boyutunun örgütsel sapma davranışını etkilemiyor oluşu, önemle düşünülmesi gereken konulardan biridir. Çünkü örgütlerde en önemli konulardan biri de duyguların yönetimi (Robbins & Judge, 2013, s. 132) sürecidir. Dolayısıyla bireylerin örgütsel sapma gibi olumsuz davranış kalıplarını geliştirmeleri sürecinde duygusal ve psikolojik süreçlerin etkisinin de göz ardı edilmemesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürünün bireyler arası ilişkiler konusunda bağlayıcı normlar içermesi (Eroğlu & Özkan, 2009, s. 51), bireylerin duygusal ve sosyal yönden desteklenebilmesi için kritik bir öneme sahiptir.

Ulusal ve uluslararası yazında politik yetiyle ilgili olarak değinilen önemli bir konu vardır. Bu konu; politik yetinin önemli bir güç olduğu ancak bu gücün örgütlerde olumlu bir şekilde değerlendirilebilmesinde, politik yetiye sahip olan bireylerin politik niyetlerinin (Atay, 2010, s. 66) de olumlu yönde var olması gerekliliğidir. Burada belirtildiği gibi politik yetinin mevcudiyeti, örgütlerdeki süreçlerin etkinliği ve kurumsal performans artışı için tek başına yeterli değildir. Politik niyetle desteklenmeyen politik yeti, örgütlerde istenen durumların ortaya çıkması bir yana, olumsuz süreçlerin pekişmesine bile neden olabilir. Kişisel etki düzeyinin kişisel sapma davranışında artışa neden olması, örgütlerde politik yeti kadar olumlu politik niyetin varlığını da zorunlu kılmaktadır.

Ayrıca örgütlerde politik yetinin varlığı olumsuz sapma davranışını engellese de bu durumun meritokrasi gibi önemli bir belirleyiciyle desteklenmesi gerekmektedir. Çünkü politik yeti gibi bireysel bir etkenin örgütlerde sürdürülebilir ve sinerjik bir güce dönüşebilmesi için liyakat sistemi gibi örgütsel düzlemde bir yapıyla etkileşim hâlinde olması gerekmektedir. Aksi durumda politik yeti tek başına yeterli olmamakla beraber sapma davranışlarının artmasına neden olabilecek politik niyetler bile ortaya çıkabilir. Dolayısıyla meritokrasi algısının düzenleyici rolü örgütsel sapma davranışının engellenmesinde öneme sahiptir.

Araştırmanın sonuçları itibarıyla araştırmacılara yönelik öneriler ise şunlardır:

Politik yeti, meritokrasi ve örgütsel sapma kavramları ülkemizde çok az çalışılmış konulardır. Bu kavramların farklı değişkenlerle ilişkilerinin incelenmesi ulusal yazınımız açısından zenginlik olacaktır. Ayrıca ilgili kavramların farklı araştırma yöntemleriyle ele alınması da karşılaştırmalı değerlendirmeler bağlamında ilgi çekici olacaktır. Ek olarak meritokrasi algısına yönelik farklı ölçeklerin geliştirilmesi ihtiyacı da hem uygulama hem de kuramsal bütünlük açısından ülkemizdeki kurumlar ve araştırmacılar açısından göz önüne alınması gereken bir durumdur.

Politik yetinin boyutlarından olan kişisel etkinin, kişisel sapma davranışını olumlu yönde etkilemesi durumunun politik yeti kavramının manipülatör yönünün de değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda sonraki araştırmalarda; özellikle politik niyet kavramı üzerinden farklı sonuçlar çıkabileceği de düşünülerek, politik yetinin olumsuz yönleriyle de araştırılması gerekmektedir.

Araştırmada örgütsel sapma kavramı olumsuz boyutlarıyla ele alınmıştır ancak sapmanın olumlu çıktıları (pozitif sapma) da mevcuttur (Heckert & Ünlü, 2013, s. 149). Özellikle örgütlerde pozitif sapma kavramına ilişkin çalışmaların sayısının hem ulusal hem de uluslararası yazında sınırlı düzeyde oluşu, bu kavramı çekici kılmaktadır. Günümüz işletmeleri açısından, yeni iş yapış biçimlerinde ortaya çıkan güncel sapma davranışları da incelenmeye muhtaç bir konudur. Özellikle yenilikçilik ve yaratıcılık gibi kavramların pozitif sapmayla ilişkisini konu edinecek araştırmaların yapılması, sonraki araştırmalara ve karar vericilere hem kuramsal açıdan hem de uygulama anlamında önemli katkılar sunacağı düşüncesiyle tavsiye edilmektedir.

## Kaynaklar

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Akal, C. B. (Haz.). (2012). *Machiavelli, Makyavelizm ve Modernite*. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Akan, D. & Zengin, M. (2018). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven alguları arasındaki ilişki. *Route Educational and Social Science Journal*, 5(5), 334-345.
- Akçakanat, T. & Uzunbacak, H. H. (2017). Proaktif kişiliğin politik beceri üzerine etkisi. *Business and Management Studies: An International Journal*, 5(3), 786-807.

- Akçay, C. & Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 3-25.
- Akçın, K. (2019). Kronizm, örgütsel sapma davranışını tetikler mi? Bir yerel yönetim çalışması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 1330-1345.
- Alga, E. & Özdemir, M. (2018). Özel sektör örgütlerinde politik beceri ile izlenim yönetimi ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 309-329.
- Alvarado, L. A. (2010). Dispelling the meritocracy myth: Lessons for higher education and student affairs educators. *The Vermont Connection*, 31(2), 10-20.
- Appelbaum, S. H. & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Effect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1), 17-28.
- Atay, S. (2009). Politik yeti envanterinin Türkiye’de test edilmesi. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 40. Oturum. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 891-896.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle “politik yeti”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Aydın, N. (2012). Weberyen bürokraside liyakat ve Türk kamu bürokrasisinden bir kesit: “Siyasetin bürokrasi ironisi”. *Sayıştay Dergisi*, 85, 51-67.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Bayın, G. & Yeşilaydın, G. T. (2014). Hemşirelerde örgütsel sapma davranışının analizi: Bir üniversite hastanesi örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 81-107.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Blass, F. R., Brouer, R. L., Perrewé, P. L. & Ferris, G. R. (2007). Politics understanding and networking ability as a function of mentoring. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 93-105.
- Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y. & Ferris, G. R. (2011). A predictive investigation of reputation as mediator of the political-skill/career-success relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 3026-3048.
- Büyüköztürk, Ş., E. K. Çakmak, Ö. E. Akgün, Ş. Karadeniz & F. Demirel. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Carnegie, D. (1993). *Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı*. (Uzunali, N. Çev.), İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Castilla, E. J. & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543-576.
- Çetin, C. (2014). *Temel İşletmeciliğe Giriş (4. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Daniels, N. (1978). Merit and meritocracy. *Philosophy and Public Affairs*, 7(3), 206-223.
- Davey, L. M., Bobocel, D. R., Hing, L. S. S. & Zanna, M. P. (1999). Preference for the merit principle scale: An individual difference measure of distributive justice preferences. *Social Justice Research*, 12(3), 223-240.
- Demir, M. & Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.

- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kuramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dirik, D. (2018). Politik olarak yetenekliler işinde daha mı mutlu? Cinsiyet açısından bir değerlendirme. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 9(24), 25-43.
- Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 537-550.
- Dunlop, P. D. & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 67-80.
- Dursun, O. O., Donmez, O. & Akbulut, Y. (2018). Predictors of cyberloafing among preservice information technology teachers. *Contemporary Educational Technology*, 9(1), 22-41.
- Erdoğan, Z. (1999). Küreselleşmenin istihdama etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 111-120.
- Eroğlu, E. & Özkan, G. (2009). "Örgüt kültürü" ve "iletişim doyumu" ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61.
- Eryılmaz, İ., Dirik, D. & Gülova, A. A. (2017). İş tatmininin belirleyicisi olarak lider-üye etkileşimi ve politik yetinin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı, 167-182.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P. & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Ferris, G. R., S. L. Davidson, P. L. Perrewé & S. Atay. (2010). *İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi*. İstanbul: Namar Yayınları.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Fettahlioğlu, Ö. O. & Demir, S. (2014). İşletme yönetiminde yönetsel Pandora: Meritokrasi ve yetenek yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 175-186.
- Gallagher, V. C., Porter, T. H. & Gallagher, K. P. (2020). Sustainability change agents: Leveraging political skill and reputation. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 181-195.
- Gençoğlu, A. Y. (2012). Kapitalizmin temel nitelikleri açısından emeğin konumu. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1), 98-116.
- Griffin, R. W. & Lopez, Y. P. (2005). "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- Gruys, M. L. & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Gürer, A. & Deniz, N. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü. *The Journal of Academic Social Sciences Studies*, 59, 475-500.
- Heckert, D. A. & Ünlü, O. (2013). Pozitif sapma davranışı: Yeni bir tanım arayışı. 1. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, 149-152.
- Hermanowicz, J. C. (2013). The culture of mediocrity. *Minerva*, 51(3), 363-387.
- Hollinger, R. C. & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociological Quarterly*, 23(3), 333-343.



- Isler, T., Bir, Y. & Koc, M. (2018). Analyzing woman executives' political skills according to the age factor. *4th Global Business Research Congress (GBRC-2018)*. Istanbul: Istanbul Technical University, 198-203.
- İyigün, N. Ö. & Çetin, C. (2012). Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisi ve ilaç sektöründe bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(37), 15-29.
- Jackson, M. (2007). How far merit selection? Social stratification and the labour market. *The British Journal of Sociology*, 58(3), 367-390.
- Kaplan, D. M. (2008). Political choices: The role of political skill in occupational choice. *Career Development International*, 13(1), 46-55.
- Karademir, M. & Karademir, A. C. (2015). Political behavior and Mintzberg's political games: Example of organized criminal institutions with Godfather film analysis. *European Scientific Journal*, 11(14), 1-22.
- Karagöz, Y. (2015). *SPSS 22 Uygulamalı Biyoistatistik: Tıp, Eczacılık, Dış Hekimliği ve Sağlık Bilimleri İçin (2. Baskı)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler (30. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M. & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18-25.
- Kızanlıklık, M. M., Koç, H. & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Klotz, A. C. & Buckley, M. R. (2013). A Historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of Management History*, 19(1), 114-132.
- Köse, S. G. & Aksu, A. (2013). Okullar için örgütsel sapma ölçeği. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 8(3), 375-389.
- Lawrence, T. B. & Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394.
- Littler, J. (2018). *Against Meritocracy: Culture, Power and Myths of Mobility (1st. Published)*, New York: Routledge.
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A. & Kidder, D. L. (2006). The Good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 91-103.
- Markova, G. & Folger, R. (2012). Every cloud has a silver lining: Positive effects of deviant coworkers. *The Journal of Social Psychology*, 152(5), 586-612.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M. & Ferris, G. R. (2013). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-42.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *The Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
- Özdaşlı, K. & Alparslan, A. M. (2009). Çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin tutumlar: Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları yöneticileri üzerinde mukayeseli bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 15-24.
- Özdemir, M. & Gören, S. Ç. (2015). Politik beceri envanterinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 521-536.
- Özdemir, M. & Gören, S. Ç. (2016). Politik beceri ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 333-345.

- Paul, C. J. M. & Siegel, D. S. (2001). The impacts of technology, trade and outsourcing on employment and labor composition. *The Scandinavian Journal of Economics*, 103(2), 241-264.
- Perrewé, P. L. & Nelson, D. L. (2004). Gender and career success: The facilitative role of political skill. *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.
- Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.
- Pfeffer, J. (2010). Power play. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 84-92.
- Robbins, S. P. & T. A. Judge. (2013). *Organizational Behavior*. Essex: Pearson Education Limited.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Şahin, C. (2001). Sosyal beceri ve sosyal yeterlik. *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 9-19.
- Saruhan, Ş. C. & A. Özdemirci. (2011). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Schein, V. E. (1977). Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality. *Academy of Management Review*, 2(1), 64-72.
- Şenocak, M. Ş. (2014). *Biyoistatistik ve Araştırma Yöntembilimi (1. Baskı)*. İstanbul: İstanbul Tıp Kitabevi.
- Sönmez, V. & F. G. Alacapınar. (2014). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Sümbüloğlu, K. & V. Sümbüloğlu. (2014). *Biyoistatistik*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Tocher, N., Oswald, S. L., Shook, C. L. & Adams, G. (2012). Entrepreneur political skill and new venture performance: Extending the social competence perspective. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 24(5-6), 283-305.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. & Özer, M. A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Torun, Y. (2009). Meritokrasi: Adaletin terazisi mi yoksa bir adalet illüzyonu mu? *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 7(26), 89-99.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 571-591.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- Yıldırım, Ü. B., Taş, M. A. & Çiçek, H. (2019). Yetkinlik algısı ve çalışan performansı ilişkisinde öz saygının aracılık etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 128-153.
- Yıldız, G. (2016). Türk kamu yönetiminde liyakat ilkesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(8), 140-180.
- Young, M. (1961). *The Rise of the Meritocracy, 1870-2033: An Essay on Education and Equality (1st. Published)*. Victoria: Penguin Books.
- Yüçetürk, E. E. (2000). Türk kamu yönetiminde azalan meritokrasi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 138-151.



## THE ROLE OF MERITOCRACY IN THE EFFECT OF POLITICAL SKILL ON ORGANIZATIONAL DEVIANCE BEHAVIOUR\*

Tolga Anıl TOPDEMİR\*\*   
Ayla Zehra ÖNCER\*\*\* 

Working life has now become a structure that is more than just permanent by doing their jobs in the best way. Individuals who want to protect themselves against the effects of extreme competition and create value in the companies they work for, they also have to demonstrate their different social competencies in this process besides performing their duties in the best way. The social skills that individuals possess are of great importance in addressing the problems posed by behavioural processes in organizations. The aim of this study is to examine the impact of employee political skill levels and perceptions of meritocracy on organizational deviance behaviour that range from productivity antagonism to aggression in organizations and are covered in a wide range of topics. The data of the study was obtained by applying a face-to-face survey method together with a simple random sampling technique in Istanbul. 500 survey forms created to collect data were delivered by the researcher to the participants through face-to-face interviews and the participants were asked to fill out the forms. 441 participants have been responded to the surveys. 29 survey forms have not been processed due to missing data entry and the remaining 412 survey forms have been evaluated. In this context, the number of survey forms taken for evaluation has been deemed sufficient for statistical analysis. The analyses were conducted using the IBM SPSS 20.0 statistical program. In the first part of the survey

---

\* This study was produced from the master's thesis entitled "The Moderating Role of Meritocracy in the Effect of Political Skill on Organizational Deviance" which was completed within Marmara University Institute of Social Sciences. The study was also supported by Marmara University Scientific Research Projects Coordination Unit under Project SOS-C-YLP-241.018.0556.

\*\* Istanbul University, Institute of Social Sciences, Human Resource Management Department, E-mail: tolgaanil91@gmail.com

\*\*\* Marmara University, Faculty of Business Administration, Department of Human Resources Management, E-mail: oncer@marmara.edu.tr

form, which was created to collect data on the survey, there are 8 questions (gender, marital status, age, level of education, institution working time, total working time on the job, type of employment, studied in the public sector or private sector institution) to determine the demographic characteristics of the participants. Individuals who took part in the survey were asked to mark the option that was appropriate for them for each demographic characteristic. The second part of the survey form contained the “*Political Skill Scale*”. The relevant scale measures participants’ perceptions of the impact of other individuals on decision processes and their potential to achieve power. The original political skill scale was developed by Ferris, Treadway et al and consists of 4 dimensions: social resourcefulness, interpersonal influence, the ability to build a relationship network, and sincerity (Ferris et al., 2005, p.136). Since KMO value was greater than (0,88) 0,50 and the Sig. value was less than 0,05 (0,000); the political skill scale was suitable for factor analysis and the data used in the analysis was considered to be meaningful. The third section of the survey form contained the “*Preference for the Merit Principle Scale*”. The scale which was developed by Liane M. Davey et al, translated into Turkish by the researcher, has been used to determine measuring individuals’ perception and preferences about to merit principles. The relevant scale is not divided into any factors, with the original state preserved and it has been adapted to the sectors applied by field experts, keeping true to the original. The fourth and final section of the survey form contained the “*Organizational Deviation Scale*”. The scale which was developed by Rebecca J. Bennett and Sandra L. Robinson, translated into Turkish by the researcher, has been used to determine the level and type of the behaviour of the participants deviating from the organisation. Since KMO value was greater than (0,96) 0,50 and the Sig. value was less than 0,05 (0,000); the organizational deviation scale was suitable for factor analysis and the data used in the analysis was considered to be meaningful. The impact of political skill on organizational deviance behaviour has been examined over personal influence on dimensions of political skill, intimacy and social competence, deviations from duty and personal deviance behaviour, which are dimensions of organisational deviance behaviour. It has been found that personal influence and intimacy factors, which are dimensions of political skill, do not have a meaningful effect on task deviance behaviour, which are dimensions of organizational deviance. On the other hand, it has been found that the social skill factor, which is another dimension of political skill, had a significant effect on deviant behaviour. Accordingly, it has been determined that as the level of social skill increases deviating from duty behaviour are less exhibited. It has also been determined that the intimacy factor from the dimensions of political skill has no significant effect on personal deviance behaviour. Personal influence and social skill factors have been found to have a significant effect on personal deviance behaviour. It has been revealed that as the level of personal influence increased, the participants’ levels of exhibiting personal deviant behaviour increased, while the level of personal deviant behaviour decreased as the level of social skill increased. In addition, it has also been observed that meritocracy has a regulatory role in the impact of political skill on organizational deviation.

**Keywords:** Political Skill, Meritocracy, Organizational Deviance Behaviour, Social Skills, Sincerity.

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DIŞA UYUM BECERİSİ İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİDE YETENEK YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA\*

THE MEDIATING ROLE OF TALENT MANAGEMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ADAPTABILITY TRAIT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL TRUST: A RESEARCH ON TELECOMMUNICATION SECTOR

Muhammed Esat ERDOĞAN\*\* 

## Öz

Bu çalışma örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Yetenek yönetiminin, örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkide aracılık etkisi analiz edilmektedir. Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi müşteri odaklılık, değişim yaratma ve örgütsel öğrenmeyi kapsamaktadır. Yetenek yönetimi ise çalışan seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi olmak üzere dört temel boyuta dayanmaktadır. Örgütsel güven dürüstlük, yetkinlik ve güvenilebilirlik faktörleri ile incelenmektedir. Bu çalışmada veri toplamak için telekomünikasyon firması çalışanlarına anket dağıtılmış ve 751 geçerli anket geri dönmüştür. Bu veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda, örgüt kültürünün dışa uyum becerisinin örgütsel güven üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ve yetenek yönetimi faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu çalışmanın bulguları yetenek yönetimi faktörleri ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu da göstermiştir. Yetenek yönetiminin örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği gözlenmiştir. Bu çalışmada tasarlanan orijinal araştırma modeli ve telekomünikasyon sektöründe yüksek sayıda katılımcı üzerinde yapılan araştırma ile mevcut literatüre değerli bir katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

\* Bu makale yazarın doktora tez çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

\*\* Yeditepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, E-mail: es\_erdogan@hotmail.com

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, Örgüt kültürün dışa uyum becerisi, Denison örgüt kültürü modeli, Yetenek yönetimi, Örgütsel güven, Telekomünikasyon

### **Abstract**

This study examines the relationship between the adaptability trait of organizational culture, talent management and organizational trust. The mediation effect of talent management on the relationship between the adaptability trait of organizational culture and organizational trust is analyzed. The adaptability trait of organizational culture covers customer focus, creating change and organizational learning. Talent management is based on four main dimensions: employee recruitment and selection, training and development, performance management, and career management. Organizational trust is examined with integrity, competence, and dependability factors. In this study, questionnaires were distributed to telecommunication employees in order to collect data and 751 valid questionnaires were returned. As a result of the analyzes conducted on these data, it was determined that the adaptability trait of organizational culture has a significant and positive effect on organizational trust. We also found a statistically significant relationship between the adaptability trait of organizational culture and talent management factors. Findings of this study also showed a positive relationship between talent management factors and organizational trust. It was observed that talent management partially mediates the relationship between the adaptability trait of organizational culture and organizational trust. The original research model designed in this study and the research conducted on a high number of participants in the telecommunication sector aims to make a valuable contribution to the existing literature.

**Keywords:** Organizational culture, Adaptability trait of organizational culture, Denison organizational culture model, Talent management, Organizational trust, Telecommunication

## **1. Giriş**

İş çevresinin ve piyasaların çok hızlı değiştiği bir dünyada yaşıyoruz. Artan rekabetin ve sürekli değişimin olduğu bir ortamda örgütlerin dışa uyum becerilerini geliştirmeleri oldukça önem taşımaktadır. Bu ise değişimin dinamiklerini anlayarak buna uyum sağlama ve müşteri odaklı bir yaklaşımla sürekli öğrenen bir örgüt yapısı ile mümkündür. Örgüt kültürü örgütün kendini algılayış biçimini ve eylemlerini belirlemektedir. Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel güven arasındaki ilişkiler ise önemli ve birbirinden ayrılmazdır. Bu şekilde örgüt kültürü etkili yetenek yönetimi uygulamalarını gerektirmekte ve örgütsel güveni etkilemektedir.

Teknolojik ve demografik değişimler, yaşlanan nüfus ve emeğin hızlı hareketliliği yetenek yönetimini daha önemli bir hale getirmiştir. Bir araştırma projesinin bulgularına göre, yetenek yönetimi insan kaynakları alanının en önemli ve en yüksek öncelikleri arasındadır (BCG, 2014). Yeni oluşan iş alanlarında yetenekli “bilgi işçileri”ne (knowledge workers) olan ihtiyaç daha çok artmaktadır. Günümüz dünyasında artık duran varlıklar, doğal kaynaklar (toprak) ve sermaye anahtar kaynaklar değildir; ancak “beşeri sermaye” (human capital) en önemli rekabet avantajı kaynağıdır (Gardner, 2002). Dünya Ekonomik Forumu (WEF) Kurucu Başkanı Prof. Dr. Klaus Schwab’un belirttiği gibi bir ulusun veya iş modelinin rekabetteki başarısı gelecekte daha az sermaye ve daha çok yetenek üzerine dayanacaktır (Jacobs, 2012).

Küreselleşen dünyada artık “yetenek açığı” (talent deficit) artmaktadır. Bu ise dinamik ve rekabetçi iş ortamında yetenekli çalışanları bulma, şirkete çekme ve onları elde tutmanın önemini arttırmaktadır. Bu noktada çalışan seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamalarının etkinliği önem taşımaktadır. Bu konularda yetenek yönetimi uygulamaları çok çeşitli çalışan sonuçları üzerine etki etmektedir (Karurı, 2015; Oladapo, 2014). Yetenek yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması çalışanların motivasyonu, işe bağlılığı ve iş performansı üzerinde olumlu etkisi olacaktır. Bunların bir başka olumlu etkisi çalışanların örgüte duydukları güven üzerinedir. Bu ise örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada kritik bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Ayrıca, yetenek yönetiminin örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisini analiz etmektedir. Bu çalışma aşağıdaki araştırma sorularına cevap aramaktadır:

- Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi örgütsel güveni olumlu etkilemekte midir?
- Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile yetenek yönetimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Yetenek yönetimi, çalışanların örgüte duydukları güven üzerinde pozitif şekilde etkili midir?
- Yetenek yönetiminin, örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi bulunmakta mıdır?

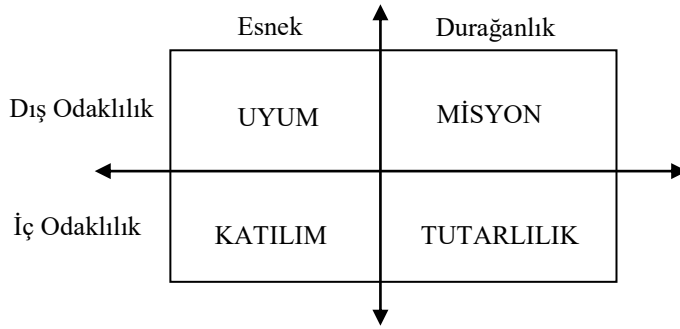
Çalışmanın ikinci bölümünde, örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvene ilişkin kavramsal çerçeve açıklanmış ve bunun sonucunda oluşturulan hipotezler gösterilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında çeşitli bilgiler verilmekte olup, araştırmanın analiz ve bulguları dördüncü bölümde yer almaktadır. Beşinci ve son bölüm ise araştırmanın sonuç ve tartışma kısmını içermekte olup, örgütlerin dışa uyum becerileri, yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel güvene ilişkin araştırma ve uygulamalara yönelik bazı önemli bulgu ve önerileri aktarmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

### 2.1. Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi

Örgüt kültürü mevcut literatürde en çok çalışılan konulardan biridir ve çok çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlardan Denison Örgüt Kültürü Modeli (Denison & Mishra, 1995), uygulayıcılar ve bilim insanları tarafından en çok kabul gören çalışmalardan biridir. Bu model iki ana ekseninde (esnek/durağanlık ve iç/dış odaklılık) dört temel kavramsal boyut üzerine şekillendirilmiştir: uyum (adaptability), misyon (mission), katılım (involvement) ve tutarlılık (consistency). Modelin uyum boyutu örgütün dış odaklı ve esnek bir yapıda olmasıdır. Bu çalışmada uyum boyutu ve onun

alt kavramsal boyutları olan değişimi yaratma, örgütsel öğrenme ve müşteri odaklılık üzerinde durulmaktadır. Bunlar örgüt kültürünün değişen çevreye uyum sağlamada önemli kavramlardır. Dışa uyum becerisi yüksek olan örgütler yaratıcılığı ve değişimi destekler. Değişen çevreye uyum sağlama, bugünün rekabetçi dünyasında kritik öneme sahiptir. Örgütsel öğrenme bilgi, yetenek ve yenilik oluşturmadan müteşekkildir. Senge'nin (1990) belirttiği üzere öğrenen bir örgüt, insanların gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak arttırdıkları, yeni ve geniş düşünme kalıplarının beslendiği ve insanların bütünü bir arada görebilmek için sürekli öğrendikleri bir örgüt olarak tanımlanır. Örgütlerin dışa uyum becerisi alt kavramlarından müşteri odaklılık ise örgütsel süreç ve faaliyetlerin müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik olarak yürütülmesidir.



**Şekil 1.** Denison örgüt kültürü modeli (Denison & Mishra, 1995)

Örgüt kültürünün kilit bir bileşeni güvendir. Örgüt kültürünün güven üzerine etkisini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Issa & Haddad (2008) uygun bir örgüt kültürünün organizasyondaki karşılıklı güveni artıracığını ortaya koymuştur. Kültür, sosyal öğrenme süreçleri yoluyla yönetsel güvenilirlik davranışını doğrudan etkileyebilmektedir (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998). Jabeen & Isakovic (2018) “adhokrası” (adhocracy) ve “klan” (clan) tipi örgütlerdeki çalışanların “hiyerarşi” (hierarchy) ve “pazar” (market) tipi örgütlerdekilere göre, üst düzey yöneticilere daha fazla güvenme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Yaratıcı ve işbirliğine daha fazla odaklanan kültür türlerine sahip örgütlerin, üst yönetime daha fazla güven duyma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre örgütte güveni geliştirme eğiliminde olan stratejiler, adhokrası ve klan kültürlerinin daha çok karakteristik özellikleridir. Adhokrası kültürü temel olarak kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması için koşullar yaratır (Zavyalova & Kucherov, 2010), ancak bunun güven ile bağlantılı olması muhtemeldir (Jabeen & Isakovic, 2018). Burada adhokrası terimi, fazlasıyla esnek, yaratıcı, değişikliklere ve dış çevreye uyum sağlayan bir örgüt yapısını tanımlamak için kullanılmıştır. Buna göre araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**H1:** Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, örgütsel güveni pozitif etkilemektedir.

Örgüt kültürünün boyutları ile yetenek yönetimi faktörleri arasındaki ilişkiler literatürde yer almaktadır. Buna göre, örgüt kültürü yetenek yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Bula & Kireru, 2014). Oltra & Vivas-López (2013) yetenek yönetimi uygulamaları ile ekip çalışması dinamikleri/tasarımı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki üzerinde çalışmıştır. Bu çalışmanın ampirik sonuçları, yetenek yönetimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi kısmi olarak desteklemektedir. López-Cabrales, Real, & Valle (2011) çalışmasında örgütsel öğrenme yeteneğinin; çalışan seçimi, geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkili olduğu ortaya koymuştur. Mujeeb, Tahir & Shakil (2011) örgüt kültürünün boyutları ile performans yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi test etmiş ve araştırmanın sonuçlarına göre aralarında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Kopelman, Brief, & Guzzo (1990) örgüt kültürünün işe alım, yerleştirme, izleme, geliştirme, ödüllendirme ve terfi ettirme gibi insan kaynakları uygulamalarının üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir. You, Coulthard & Petkoviç-Lazarević'in (2010) bulgularına göre, örgüt kültürünün dışı uyumu sürdürülebilir iş performansının kilit faktörlerinden biri olarak görünmektedir. Bu çalışma yüksek performans elde etmek için değişim yaratmanın en önemli faktör olduğunu doğrulamıştır. Magee (2002) örgütsel kültür ve performans yönetimi kavramlarının birbirine bağımlı olduğunu; birinin değiştirilmesinin diğerini doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Ovidiu-Iliuta (2014), örgüt kültürünün boyutları ile performans yönetimi uygulamaları arasındaki bağlantıyı ampirik olarak test etmiştir. Sonuçlar, performans yönetimi uygulamaları (performans yönetim sistemi, açık hedefler, eğitim etkinliği ve performans dayalı tazminat) ile örgüt kültürünün dört özelliği (uyum, misyon, tutarlılık, katılım) arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu açıklamalar sonucunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H2:** Örgüt kültürünün dışı uyum becerisi, yetenek yönetimini pozitif etkilemektedir.

## 2.2. Yetenek Yönetimi

Yetenek (talent), Oxford sözlüğüne göre “özel bir beceri veya kabiliyet” anlamındadır (Maledu, 2017). Bu kavram McKinsey firması danışmanlarının 1997 yılında “Yetenek Savaşı” (The War for Talent) adını verdikleri bir çalışma ile popüleritesini arttırdı. Buna göre başarı yüksek yetenekli “yıldızlar” ile elde edilebilir ve “bir şirket ancak yıldızları kadar güçlüdür” (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Yetenek yönetimin ise çok farklı tanımları ve yorumları bulunmaktadır. Davis, Cutt, Flynn, Mowl & Orme (2016), yetenek yönetimini sürekli üstün performans gösteren bireylerin işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması olarak tanımlamaktadır. Yetenek yönetimi aynı zamanda kritik bir iş sürecidir (Heinen & Oneill, 2004). Yetenek yönetimi, örgütlerin insan kaynakları süreçlerine performansla bağlı bir yaklaşım getirmesini sağlayarak bu süreçleri koordine ve entegre etmeye yardımcı olur. Bu süreçlerden bazıları şunlardır: (a) işe alım, (b) elde tutma, (c) çalışan gelişimi, (d) liderlik ve yüksek potansiyel çalışanların gelişimi, (e) performans yönetimi, (f) işgücü planlaması, (g) kültür (Khurshid & Darzi, 2016). Bu çalışma ise yetenek yönetiminin önemli dört temel boyutuna dayanmaktadır: çalışan seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi.



İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının hem çalışan sonuçları hem de kurumsal finansal performans üzerinde önemli bir etkisi vardır (Huselid, 1995). Lockwood (2006), etkin yetenek yönetimi politikaları ve uygulamalarının çalışanların işine daha çok bağlanmalarına ve işten ayrılmalarının azalmasına neden olduğunu belirtmektedir. Oladapo (2014)'nın çalışması yetenek yönetiminin çalışanları elde tutma üzerindeki etkisini incelemekte ve işte yükselme fırsatı elde tutma oranını etkileyen en önemli faktör olarak bulunmuştur. Kaliannan, Abraham & Ponnusamy (2016) Malezya'daki KOBİ işletmelerinin çalışanları arasında yaptığı araştırmada, yetenek yönetimi uygulamalarının (iş alım, eğitim ve gelişim, ödül ve takdir etme, elde tutma) örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti üzerinde etki ettiğini göstermiştir.

Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri gibi insan kaynakları politikaları ve prosedürleri çalışanların güven algılarını etkilemektedir (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998). Isfahani & Boustani (2014) yetenek yönetiminin, örgütsel güven ve çalışanı elde tutma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğunu belirtmektedir. Altınöz, Çakıroğlu & Çöp (2013), Ankara ilindeki otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerine etkilerini araştırmışlar ve aralarında anlamlı, güçlü, pozitif bir korelasyon bulmuşlardır. Yetenek yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesi çalışanların örgüte güven duymalarını sağlar. Literatürde yer alan bu araştırmalar yetenek yönetimi ile örgütsel güven arasında aşağıdaki hipotezde oluşturulduğu üzere anlamlı bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

**H3:** Yetenek yönetimi, örgütsel güveni pozitif etkilemektedir.

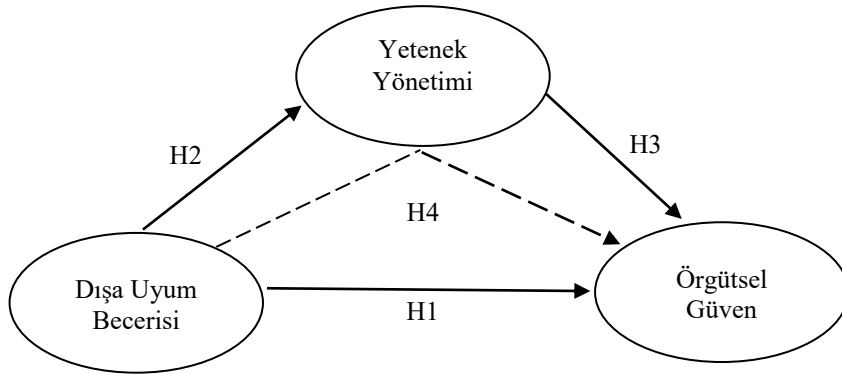
### 2.3. Örgütsel Güven

Güven hem psikoloji hem de işletme yönetimi alanında geniş ölçüde çalışılmış ve çok sayıda yazar güvene etki eden farklı faktörleri tartışmışlardır. Bunlardan bazıları öngörülebilirlik (predictability), yetkinlik (competence), inanma (faith), yardımseverlik (benevolence), dürüstlük (integrity), güvenilirlik (reliability), iyi niyet (goodwill) ve güvenilebilirlik (dependability) şeklindedir (Seppänen, Blomqvist & Sundqvist, 2007). Literatürde bu şekilde çeşitli faktörler öne sürülmüş olsa da, bu çalışmada bunlardan üçü güvene etki eden temel boyutlar olarak alınmıştır: dürüstlük (integrity), yetkinlik (competence) ve güvenilebilirlik (dependability). Dürüstlük bir örgütün adil olduğu inancıdır. Yetkinlik, bir örgütün piyasada rekabet etmede etkili olduğu ve yapacağını söylediği şeyi yapma becerisine sahip olduğu inancıdır. Güvenilebilirlik, bir örgütün güvenilir ve tutarlı davrandığı inancıdır; örgüt güvenilir bir şekilde hareket eder (Paine, 2003).

Literatürde güvenin insan kaynakları faaliyetlerini etkilediği görüşü vurgulanmıştır. Alternatif olarak sosyal değişim teorisi (social exchange theory) insan kaynakları faaliyetlerinin çalışanların güvenini etkilediğini öne sürmektedir. Bir sosyal değişim teorisi çerçevesi, çalışanların tutum ve davranışlarının nedenlerini anlamak için önemlidir ve örgütsel adalet ve güven gibi örgütsel davranış teorilerinin temelini oluşturur (Deconinck, 2010). Teoriye göre, çalışanlar insan kaynakları uygulamalarının adil olduğunu düşünürlerse, yüksek performans ve güven ile yanıt verirler (Develioğlu &

Çeliker, 2016). Diğer bir ifadeyle güven, örgütsel etkinliği ve performansı artıran insan kaynakları uygulamaları sürecinin bir sonucudur. Whitener (1997) çalışanların güven düzeyi ve örgütsel sonuçlar üzerinde güçlü etkisi olan insan kaynakları faaliyetlerinin önemini vurgulamıştır. Örgütte güven ilişkisinin oluşturulması, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki işbirliği kültürünün geliştirilmesi ve etkili yetenek yönetimi uygulamalarına olanak sağlamak için de önemlidir. Ingram (2016) çalışmasında örgütteki yaratıcı iklim ortamının, yetenek yönetimi ve örgütsel performans arasında aracılık ettiğini bulmuştur. Buna göre örgütlerin yetenek yönetimi yoluyla yüksek performans elde edebilmelerini sağlamak için çalışanlarının bireysel yaratıcılıklarını destekleyen uygun bir örgüt iklimi yaratmaya odaklanması gerektiğini göstermektedir. Bu çalışmada ise farklı olarak, yetenek yönetiminin örgüt kültürünün bir boyutu olan dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkide aracılık edip etmediği incelenmekte olup, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur. Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi açıklayan araştırma modeli ise Şekil 2'de sunulmuştur.

**H4:** Yetenek yönetiminin, örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ve örgütsel güven arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.



Şekil 2. Araştırma modeli

### 3. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgüt kültürü güven ortamının oluşturulmasında etkilidir. Aynı zamanda örgütlerin yönetim yaklaşımlarını ve uygulamalarını şekillendirmede önemli bir role sahiptir. Örgüt kültürünün dış çevreye uyumlu ve değişime açık olması aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarına yön vermektedir. Örgütün dışa uyum becerilerini arttırarak müşteri odaklı ve sürekli öğrenen bir organizasyon olması etkili insan kaynakları uygulamaları ile mümkün olacaktır. Bu şekilde bir örgütsel kültür

ortamı etkili yetenek yönetimini beraberinde getirecektir. Yetenek yönetimin temel alt kavramlarından olan çalışan seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetiminin doğru bir strateji ve yerinde/zamanında aksiyon adımları ile uygulanması çalışanların örgüte karşı duydukları güveni de arttıracaktır. İşte bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün önemli bir boyutu olan dışa uyum becerisinin yetenek yönetimine ve örgütsel güvene olan etkisini incelemek olacaktır. Bunun için Denison Örgüt Kültürü Modelinden yararlanılarak dışa uyum ölçeği kullanılmış ve bunun örgütsel güven ile yetenek yönetimi üzerindeki ilişkisi ele alınmıştır. Yetenek yönetimin örgütsel güvene olan etkisi ve örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki aracılık rolü de incelenmiştir. Yetenek yönetiminin bu değişkenler arasında aracılık yaptığına ilişkin bir çalışmaya yapılan literatür taramasında rastlanmamıştır. Bu şekilde tasarlanan orijinal araştırma modeli ve telekomünikasyon sektöründe yüksek sayıda katılımcı ile yapılan bu çalışma literatüre değerli bir katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır.

### 3.2. Örneklem ve Veri Toplama

Bu araştırmada kolaylık ve maliyet avantajı nedeniyle yaygın olarak kullanılan olasılıklı (rastlantısal) olmayan örnekleme yöntemlerinden uygun veya elverişlilik (convenience) örnekleme yöntemi seçilmiştir. Anket tekniği kullanılarak araştırma verileri toplanmıştır. Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmanın İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerindeki mavi ve beyaz yakalı çalışanlarına 1.422 adet anket dağıtılmıştır. 751 çalışan ankete geçerli bir şekilde cevap vermiştir. Bu sayı, uygun örnekleme büyüklüğü hakkında literatürde farklı yaklaşımlar olmakla birlikte, minimum örneklem büyüklüğünün oldukça üzerindedir.

### 3.3. Ölçüm Araçları

Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güveni ölçmeye yönelik aşağıda detayları belirtilen ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçeklerdeki sorular 5’li Likert tipinde “(5) Kesinlikle katılıyorum, (4) Çok katılıyorum, (3) Az-çok katılıyorum, (2) Az katılıyorum, (1) Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Anketin sonunda katılımcının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak on adet soru yer almaktadır.

#### 3.3.1. Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi Ölçeği

Örgüt kültürünün dışa uyum becerisini ölçmek için Denison’ın örgüt kültürü araştırmasında (Denison & Mishra, 1995) yer alan ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek orijinalinde örgüt kültürünün dört temel boyutuna (uyum, katılım, tutarlılık, misyon) ilişkin toplamda altmış maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada sadece örgüt kültürünün dışa uyum becerisine odaklanılmış olup, alt kavramsal boyutları değişimi yaratma, örgütsel öğrenme ve müşteri odaklılıktır. Bu alt kavramların her birinde beşer madde olmak üzere toplamda on beş maddeli ölçek kullanılmıştır.

Denison Örgüt Kültürü Anketi, birçok bilim insanı tarafından hem güvenilir hem de geçerli olarak bulunmuş ve çalışmalarında kullanılmıştır. Fey & Denison (2003) bu anketi Rusçaya çevirmiş

ve Rusya'da uygulamıştır. Rusça versiyonunun sonuçları anketin geçerliliği ve güvenilirliğini desteklemiştir. Denison Örgüt Kültürü Anketinin Çince versiyonu da tüm özellik ve endeksler için kabul edilebilir bir iç tutarlılık göstermiştir (Duan, Du & Yu, 2014). Yahyagil (2004)'in amprik bir çalışmasının bulguları, bu anketin Türkçe versiyonunun Türkiye'deki örgütlerin kültürel profillerini analiz etmede hem güvenilir hem de geçerli bir araç olduğunu ve ölçeğin kabul edilebilir bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir ( $\alpha = 0.89$ ). Bu çalışmada ise, Erdoğan (2018)'in araştırmasında Türkçeye uyarladığı ölçek kullanılmıştır.

### 3.3.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği

Yetenek yönetimini ölçmek için Erdoğan (2019) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte çalışan seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi alt kavramsal boyutları altında toplamda yirmi altı madde yer almaktadır. Bu maddeler aşağı tablodaki kollar ile ilgili ve madde başlıkları şu şekildedir: (Bakınız Tablo 1)

**Tablo 1.** Yetenek yönetimi ölçeği maddeleri

1.	Çalışan seçiminde birey-iş uyumu
2.	İşe alım sürecinin ve örgüt hedeflerinin entegrasyonu
3.	Yetenekli çalışanları çekebilme becerisi
4.	Yetkinlik bazlı çalışan seçimi
5.	İç kaynak kullanımı
6.	Şeffaf çalışan seçim süreci
7.	Çalışan seçiminde adam kayırma (ters madde)
8.	Yeni işe alım uyum programları
9.	Yeterli eğitim olanakları
10.	Yetkinlik temelli eğitim ve gelişim programları
11.	Mentorluk ve koçluk
12.	Adil eğitim olanakları
13.	Eğitim ve gelişim programlarının iş sonuçları üzerindeki olumlu etkileri
14.	Kilit pozisyon yedeklemeleri
15.	Etkili performans yönetim sistemleri
16.	Objektif ve ölçülebilir performans metrikleri
17.	Açıkça tanımlanmış beklentileri belirleme
18.	Kariyer gelişiminde performans yönetiminin rolü
19.	Performansa bağlı ücret ve ikramiye
20.	Yetenek ve potansiyel değerlendirmeler
21.	Kariyer gelişim fırsatlarını sunma
22.	Kariyer basamakları yapısını tasarlama
23.	Şeffaf kariyer yönetimi uygulamaları
24.	Kariyer yönetim uygulamaları ile motive etme
25.	Birey-iş uyumsuzluğu (ters madde)
26.	Yeni iç kariyer fırsatları

### 3.3.3. Örgütsel Güven Ölçeği

Çalışanların örgüte duydukları güven düzeyini belirlemeye yönelik olarak Paine (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2018)'in çalışmasında Türkçeye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Dürüstlük (madde 1, 2, 7 ve 8), yetkinlik (madde 5, 6 ve 11) ve güvenilebilirlik (madde 3, 4, 9 ve 10) alt kavramsal boyutlarını içerir ölçekte toplam on bir madde bulunmaktadır.

## 4. Araştırmanın Analiz ve Bulguları

Bu çalışmada IBM SPSS Statistics 20 programı kullanılarak betimleyici istatistik, güvenilirlik, geçerlilik, açıklayıcı faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

### 4.1. Demografik Bulgular

Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmanın İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerindeki çalışanlarından araştırmaya katılan 751 kişinin demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 2'de yer almaktadır. Ankete katılan kimi çalışanlar soruların bazılarında cevap vermediğinden geçerli olan yanıtlar tabloya işlenmiş olup, grupların frekans toplamlarındaki farklılıklar bu nedenden kaynaklanmaktadır. Buna göre; katılımcıların %69,4'ü erkek, %30,6'sı kadındır. Yaş sorusuna cevap veren 714 katılımcının yaş ortalaması 33,5 olup, 20 ile 57 yaş aralığındadır. Katılımcıların %2'si ilköğretim (ilk ve ortaokul), %11,2'si lise, %43,7'si ön lisans (2 yıllık), %32,1'i lisans ve %11'i lisansüstü eğitime sahiplerdir. Katılımcıların %68,8'i evli, %31,2'si bekârdır. Şirkette ortalama çalışma süresi 8,4 yıl olup, 1 yıldan 33 yıla kadar çalışan bulunmaktadır. Katılımcıların mevcut pozisyonunda görev yaptığı yıl ortalaması 5,3'tür. Terfi almadan mevcut pozisyonunda 31 yıla kadar görev yapan çalışanlar bulunmaktadır. %45,1'inin sendika üyesi olup, %54,9'u sendikaya üye değildir. Katılımcıların %79,5 oranında çoğunluğu tam zamanlı şirket çalışanı olup, %20,5'i dış kaynak personelidir. %55,3'ü operasyon (network, erişim planlama-yatırım vb.), %37'si ticari (satış, müşteri hizmetleri vb.), %7,7'si destek (insan kaynakları, inşaat-emlak vb.) birimlerinde görev yapmaktadır. Katılımcıların %20,1'i yönetici pozisyonunda olup, %79,9'u yönetici pozisyonuna sahip değildir.

**Tablo 2.** Katılımcıların demografik ve mesleki özellikleri

Değişken	Grup	Frekans (n)	Yüzdeler (%)	Ortalama Değer	Standart Sapma	Aralık
Cinsiyet	Erkek	518	69.4			
	Kadın	228	30.6			
Yaş		714		33.5	6.8	20-57 yıl
Eğitim Düzeyi	İlkokul	4	0.5			
	Ortaokul	11	1.5			
	Lise	83	11.2			
	Ön Lisans	325	43.7			
	Lisans	239	32.1			
	Lisansüstü	82	11.0			
Medeni Hal	Evli	514	68.8			
	Bekâr	232	31.2			
Şirket Tecrübesi (Yıl)		723		8.4	7.2	1-33 yıl
Mevcut Pozisyonda Görev Süresi (Yıl)		659		5.3	5.2	1-31 yıl
Sendika Üyeliği	Var	334	45.1			
	Yok	406	54.9			
İstihdam Durumu	Tam zamanlı	584	79.5			
	Dış kaynak	151	20.5			
Bölüm	Ticari	245	37.0			
	Operasyon	366	55.3			
	Destek	51	7.7			
Yönetmel Pozisyon	Var	145	20.1			
	Yok	578	79.9			

#### 4.2. Geçerlik ve Güvenilirlik Bulguları

Örneklemin yeterli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi uygulanmıştır. Buna göre KMO değeri 0.5 minimum düzeyin üzerinde olmalı ve 1.0 değerine ulaştıkça yakın olmalıdır (Kaiser, 1974). Bartlett testi (Bartlett, 1950) sonucundaki 0.05'in altındaki değer, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bu testler sonucunda KMO değerleri 0.90 üzerinde mükemmel, Bartlett testi sonuçları ise  $p=0.000$  düzeyinde anlamlı çıkmıştır.

Yetenek yönetimi ölçeğindeki 7. ve 25. maddelerin ölçekteki diğer maddelerin toplamından oluşan bütün arasındaki korelasyon (item-total correlation) değeri 0.3'ün altında olup, bu maddeler ölçekten çıkarılarak toplam 24 madde üzerinde faktör analizi yapılmıştır. Buna göre yetenek yönetimi çalışan seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi olmak üzere dört faktör altında toplanmıştır. Örgüt kültürünün dışı uyum becerisi ve örgütsel güven ölçeğindeki tüm maddeler ise tekli yapıda dikkate alınmıştır.

Güvenilirlik analizde katılımcıların her faktör içindeki soruları cevaplamada tutarlı olup olmadığını belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı hesaplanmıştır. Buna ilişkin güvenilirlik

analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 3'de yer almaktadır. Buna göre örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güvenin iç tutarlılık katsayıları sırasıyla 0.794, 0.951 ve 0.904 olarak görünmektedir. Araştırmacıların çoğuna göre, ölçekler 0.70 veya daha yüksek güvenilirliğe sahip olmalıdır (Nunnally, 1978, s.245). İç tutarlılık katsayısının 0.80 ve üzerinde olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Robinson, Shaver & Wrightsman, 1991).

**Tablo 3.** Güvenirlik analizi cronbach's alpha değerleri

Değişkenler	Madde Adedi	Cronbach's Alpha
Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi	15	0.794
Yetenek Yönetimi	24	0.951
Örgütsel Güven	11	0.904

### 4.3. Korelasyon Analizleri

Araştırma modelindeki değişkenlerin ortalama, standart sapma ve değişkenler arası Pearson korelasyon katsayıları Tablo 4'te yer almaktadır. Buna göre tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı, pozitif ve güçlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Çalışan seçimi ve işe alımı ile örgütsel güven arasında en güçlü ilişki ( $r = .713$ ;  $p < 0.01$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.** Değişkenler arası korelasyon katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	Ort.	St.Sp.
1 - Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi	-						3.254	0.608
2 - Örgütsel Güven	.709 **	-					3.221	0.828
3 - Çalışan Seçimi ve İşe Alım	.588 **	.713 **	-				2.890	0.990
4 - Eğitim ve Gelişim	.548 **	.636 **	.667 **	-			3.220	0.990
5 - Performans Yönetimi	.507 **	.559 **	.540 **	.580 **	-		3.170	0.986
6 - Kariyer Yönetimi	.542 **	.645 **	.668 **	.616 **	.623 **	-	2.638	0.986

\*\*  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

### 4.4. Regresyon Analizleri

Örgüt kültürünün dışa uyum becerisinin, örgütsel güven ve yetenek yönetimi üzerinde anlamlı etkisinin olup olmadığını ve yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerinde rolü olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri ve belirlenen hipotezleri test etmek için aşağıdaki çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Buna göre örgüt kültürünün dışa uyum becerisinin alt kavramsal boyutlarından değişimi yaratma ( $\beta = .167$ ,  $p = .000$ ), müşteri odaklılık ( $\beta = .219$ ,  $p = .000$ ) ve örgütsel öğrenmenin ( $\beta = .480$ ,  $p = .000$ ) örgütsel güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel kültürün dışa uyum becerisinin örgütsel güven bağımsız değişkenini açıklama derecesi  $R^2 = .527$  olarak hesaplanmış olup,



buna göre örgütsel güvendedeki değişimin %52'si örgüt kültürünün dışı uyum becerisi ile açıklanmaktadır. Örgütsel kültürün dışı uyum becerisinin örgütsel güven üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur (F-değeri= 244.095; p=.000). Bu sonuçlara göre, **H1 hipotezi desteklenmektedir**. Bu analizin sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Örgüt kültürünün dışı uyum becerisi ve örgütsel güven arasında çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Değişimi Yaratma	.167	5.037	.000
Müşteri Odaklılık	.219	6.918	.000
Örgütsel Öğrenme	.480	14.245	.000

R= .726; R<sup>2</sup>=.527; F-değeri: 244.095; p değeri: .000

Örgüt kültürünün dışı uyum becerisi ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre örgüt kültürünün dışı uyum alt kavramsal boyutlarından değişimi yaratma ( $\beta = .274$ , p=.000), müşteri odaklılık ( $\beta = .158$ , p=.000) ve örgütsel öğrenmenin ( $\beta = .445$ , p=.000) yetenek yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel kültürün dışı uyum becerisinin yetenek yönetimi bağımsız değişkenini açıklama derecesi R<sup>2</sup>=.438 olarak hesaplanmış olup, buna göre yetenek yönetimindeki değişimin %43'ü örgüt kültürünün dışı uyum becerisi ile açıklanmaktadır. Örgütsel kültürün dışı uyum becerisinin yetenek yönetimi üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur (F-değeri= 170.195; p=.000). Bu sonuçlara göre, **H2 hipotezi desteklenmektedir**. Bu analizin sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Örgüt kültürünün dışı uyum becerisi ve yetenek yönetimi arasında çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken: Yetenek Yönetimi			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Değişimi Yaratma	.274	6.366	.000
Müşteri Odaklılık	.158	4.329	.000
Örgütsel Öğrenme	.445	11.105	.000

R= .662; R<sup>2</sup>=.438; F-değeri: 170.195; p değeri: .000

Yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki çoklu regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir (Bakınız Tablo 7). Buna göre yetenek yönetimi alt kavramsal boyutlarından eğitim ve gelişim, kariyer yönetimi, çalışan seçimi ve işe alım, performans yönetiminin örgütsel güven üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Yetenek yönetiminin örgütsel güven bağımsız değişkenini açıklama derecesi R<sup>2</sup>=.578 olarak hesaplanmış olup, buna göre örgütsel güvendedeki değişimin %57'si yetenek yönetimi ile açıklanmaktadır. Yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur (F-değeri= 231.410; p=.000). Buna göre, **H3 hipotezi desteklenmektedir**.

**Tablo 7.** Yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasında çoklu regresyon analizi

<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven</b>			
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Çalışan Seçimi ve İşe Alım	.393	10.577	.000
Eğitim ve Gelişim	.184	5.084	.000
Performans Yönetimi	.121	3.589	.000
Kariyer Yönetimi	.184	4.818	.000
R= .760; R <sup>2</sup> =.578; F-değeri: 231.410; p değeri: .000			

Yetenek yönetiminin, örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ve örgütsel güven arasındaki ilişkide aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla üç aşamalı regresyon analizinden yararlanılmıştır. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen bu aracılık testinde, örgütsel kültürün dışa uyum becerisinin örgütsel güven ve yetenek yönetimi açıklayıcılığı ayrı ayrı belirlendikten sonra örgütsel kültürün dışa uyum becerisinin (bağımsız değişken) ara değişken olan yetenek yönetimi ile birlikte örgütsel güven (bağımlı değişken) arasında çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 8'de yer alan sonuçlar incelendiğinde, örgütsel güven değişkeninin, örgütsel kültürün dışa uyum becerisi ve yetenek yönetimi değişkenleri tarafından açıklandığı; ancak ara değişken (yetenek yönetimi) analize katıldığında örgütsel kültürün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin anlamlılık seviyesinin azaldığı ( $.394 < .709$ ) görülmektedir. Buna göre yetenek yönetiminin, örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonucuna varılmıştır. **H4 hipotezi kısmen desteklenmektedir.**

**Tablo 8.** Değişkenler arasındaki aracılık rolünü incelemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi

<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven</b>				
<b>Model 1</b>	<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
	Örgüt Kültürünün Dışa Uyumu	.709	25.854	.000
R= .709; R <sup>2</sup> =.503; F-değeri: 668.436; p değeri: .000				
<b>Bağımlı Değişken: Yetenek Yönetimi</b>				
<b>Model 2</b>	<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
	Örgüt Kültürünün Dışa Uyumu	.648	21.788	.000
R= .648; R <sup>2</sup> =.419; F-değeri: 474.733; p değeri: .000				
<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven</b>				
<b>Model 3</b>	<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
	Örgüt Kültürünün Dışa Uyumu	.394	12.676	.000
	Yetenek Yönetimi	.493	15.888	.000
R= .807; R <sup>2</sup> =.651; F-değeri: 586.957; p değeri: .000				

## 5. Sonuç ve Tartışma

Telekomünikasyon sektöründe İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerindeki 751 çalışanla yapılan anket çalışması sonucunda örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkiler ve örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkide yetenek yönetiminin aracılık rolüne ilişkin veriler incelenmiştir. Buna göre, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için önemli bulguları vardır. İlk olarak bu çalışma örgütsel güven üzerinde etkili olan örgüt kültürünün dışa uyum beceri faktörlerini incelemektedir. Bunlardan değişimi yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmenin örgütsel güven üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Buna bağlı olarak H1 kabul edilmiştir. Dışa uyum becerisi yüksek bir örgütsel kültür oluşturmak beraberinde örgütsel güvenin artırılmasına ortam sağlayacaktır. Bu çalışmanın diğer bir sonucu olarak, örgüt kültürünün dışa uyum becerisinin yetenek yönetimi uygulamalarının geliştirilmesinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H2 kabul edilmiştir. Bula ve Kireru (2014), örgütsel kültürün yetenek yönetimini etkileyen bir faktör olduğu konusunda benzer sonuçlar bulmuştur. Diğer taraftan yetenek yönetimi süreçleri kurum kültürü ile uyumlu hale getirilmelidir. Çalışanların katılımını ve güvenini arttırmak için yüksek performans gösteren kişileri işe alma, geliştirme ve elde tutmaya odaklanan dışa uyum becerisi yüksek bir organizasyon kültürü oluşturmak, örgütsel performans ve iş başarısı için de çok önemli bir itici güçtür.

Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamaları çalışan seçimi ve işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi olmak üzere dört faktörlü yapıda ele alınmış ve örgütsel güven ile aralarındaki ilişkiler anlamlı bulunmuştur. Buna göre H3 kabul edilmiştir. Altınöz, Çakıroğlu & Çöp (2013) de yetenek yönetiminin örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemiş ve aralarında güçlü pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışma ile benzer bulgular elde edilmiştir. Çalışanlara adil ve hakkaniyetli davranarak, onlara karşı şeffaf ve dürüst olarak, örgütte bir güven ortamı geliştirmek esastır. Bunun için çalışan seçimi ve işe alımından eğitim ve gelişim imkânlarına, performans yönetiminden kariyer ilerlemesi ve terfiler kadar tüm süreçlerde tüm çalışanlara adil, eşit ve şeffaf fırsatlar sunmak çok önemlidir. Eğer çalışanlar yetenek yönetimi uygulamalarının adil ve fırsat eşitliğinin olduğunu düşünürlerse örgüte duydukları güven artacaktır.

Yetenekli doğru çalışanları bulmak, en kritik yönetim konularından biri olarak kabul edilir. Çalışan ve iş arasında uygunluk olmalıdır. Avustralya Firması Promina'nın CEO'su Michael Wilkins'in belirttiği gibi, yetenek yönetimi doğru insanların hem kendileri hem de kurumlar için doğru yerlerde olmalarından emin olmaktır. Bireysel becerilerin bir işin gereksinimlerine uyumu, iş tatmini ve performansın önemli bir belirleyicisidir (Caldwell & O'Reilly, 1990). Çalışan ve organizasyon uyumluluğu, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile de ilişkilidir (Oreilly, Chatman & Caldwell, 1991). Bu çalışmada ise çalışan seçimi ve işe alımın örgütsel güven üzerindeki pozitif etkisi kanıtlanmıştır. Bunun yanı sıra eğitim ve gelişim fırsatları çalışanların örgüte karşı duydukları güveni olumlu etkilemektedir. Çalışanlar, kendilerini geliştirip sürekli öğrenebilecekleri iş ortamlarını tercih ederler. Sürekli

öğrenmeyi ve gelişimi teşvik eden bir çalışma ortamı, yetenekli çalışanların temel beklentileri arasındadır. Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998), performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri gibi insan kaynakları politika ve prosedürlerin çalışanların güven algılarını etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde bu çalışma bulgusuna göre, çalışanlar performans ve kariyer yönetimi uygulamalarının etkin olmadığını ve kariyer yollarının engellendiğini düşündüklerinde örgüte duydukları güven olumsuz etkilenmektedir. Bu nedenle yüksek performans gösteren yetenekli çalışanları etkin bir şekilde yönetmek ve örgüte karşı duydukları güven düzeyini artırmak için performans yönetim kriterlerinin ve kariyer yollarının uygun şekilde tanımlanması gerekir.

Yetenek yönetiminin, örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ve örgütsel güven arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre H4 kısmen kabul edilmiştir. Bu şekilde örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişkilerle ilgili elde edilen bulgular mevcut literatüre özgün nitelikte değerli bir katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte yetenek yönetiminin başka bir dizi değişken arasındaki etkisini incelemeye ve bu ilişkileri test etmek için farklı sektörlerde daha fazla araştırma yapmaya ihtiyaç vardır. Bu şekilde yetenek yönetimi uygulamalarının, bu çalışmanın kapsamı dışında kalan çeşitli iş çıktılarına ve çalışanlar üzerindeki diğer sonuçlara etkileri de önem taşımaktadır. Bu kapsamda Huselid, Jackson & Schuler (1997), insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel performans arasında önemli bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bunun için örgütler, iş sonuçları üzerinde en önemli etkiye sahip olan çalışanlara daha fazla yatırım yapmalıdır. “Yetenek savaşını” (The War for Talent) kazanmak için yetenek yönetimi uygulamalarıyla daha fazla ilgilenmeleri gerekmektedir. Ancak, yetenek yönetimi o kadar kritik ve hayati öneme sahip ki, sadece insan kaynakları departmanı ve yöneticilerinin inisiyatifine bırakılamaz (Economist Intelligence Unit, 2006; Baporikar, 2016 s.24). Örgütlerin tüm yönetim seviyelerinin başından sonuna kadar katılımını gerektirir, ancak özellikle üst yönetimden daha fazla ilgi ve destek gerekmektedir (Çırpan & Şen, 2009). Üst yönetim tarafından desteklenmeyen bir yetenek yönetim sisteminin başarılı olması beklenemez.

Neticede bu çalışmanın sonuçları, yetenek yönetiminin örgüt kültürünün dışa uyum becerisi ile örgütsel güven arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü sergilediğini göstermiştir. Örgüt kültürünün dışa uyum becerisi, örgütsel güveni ve yetenek yönetimini pozitif etkilemektedir. Çalışanların seçimi ve işe alınması, eğitim ve gelişim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel güveni etkileyen önemli yetenek yönetimi faktörleri olduğunu doğrulamıştır. Bunun için örgütler, belirtilen her yetenek yönetimi faktörü için aktif bir şekilde çalışmalıdır. Yetenek yönetimi sistemlerini doğru bir şekilde analiz etmeli ve optimize etmelidirler. Yöneticilerin etkili yetenek yönetimi uygulamaları geliştirerek örgüte karşı duyulan güveni arttırmaları gerekmektedir. Doğru işe doğru elemanı seçmeli, çalışanlarını geliştirmeli ve etkin bir performans ve kariyer yönetimi ile çalışanların en iyilerini ellerinde tutmalıdır. Etkili yetenek yönetimi uygulamaları elde etmek için de, dışa uyum becerisine sahip bir örgüt kültürü geliştirmek çok önemlidir. Müşteri odaklı, sürekli öğrenme ve değişim yaratma özelliğine sahip kültürü olan kurum ve kuruluşlar, yetenek yönetimi politikaları ve uygulamalarında bu norm ve değerlere sahip olmayan örgütlerden daha etkili olacaklardır.

## Kaynaklar

- Altınöz, M., Çakıroğlu, D. & Çöp, S. (2013). Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99(2013), 843-851.
- Baporikar, N. (2016). Talent Management Integrated Approach for Organizational Development. Baporikar, N. (Ed.). *Strategic Labor Relations Management in Modern Organizations*.(ss.22-48). Hershey, PA, USA: Business Science Reference.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartlett, M. S. (1950). Tests Of Significance In Factor Analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), 77-85.
- BCG. (2014). *Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions*. The Boston Consulting Group: <https://www.bcgperspectives.com> adresinden alındı.
- Bula, H. O. & Kireru, J. N. (2014). An Empirical Study of Challenges Affecting Implementation of Talent Management in the Public Sector in Kenya: A Case of Kenya Broadcasting Corporation. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(7), 217-231.
- Caldwell, D. F. & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648-657.
- Çırpan, H. & Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve*, 110-116.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P. & Orme, S. (2016). *Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management*. Abingdon: Routledge.
- Deconinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Develioğlu, K. & Çeliker, N. (2016). İnsan Kaynakları Uygulamaları Kapsamında Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Alanya Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 5(2), 57-79.
- Duan, X., Du, X. & Yu, K. (2014). The Reliability and Validity of the Chinese School Version of the Denison Organizational Culture. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 9(1), 83-94.
- Economist Intelligence Unit. (2006). *The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow*. [http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/eiu\\_DDI\\_talent\\_Management\\_WP.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_DDI_talent_Management_WP.pdf) adresinden alındı.
- Erdoğan, M. E. (2018). Analyzing the relationship between organizational culture, talent management and employee outcomes: A study on telecommunication professionals in Turkey. (Yayınlanmamış doktora tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Erdoğan, M. E. (2019). Developing A Scale of Talent Management: A Study on Telecommunication Professionals in Turkey. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 21(2), 51-74. doi:10.4026/iscuc.563060.

- Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?, *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Gardner, T. M. (2002). In the trenches at the talent wars: competitive interaction for scarce human resources. *Human Resource Management*, 41(2), 225-237.
- Heinen, J. S. & Oneill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67-82.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Ingram, T. (2016). Relationships between Talent Management and Organizational Performance: The Role of Climate for Creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195-205.
- Isfahani, A. C. & Boustani, H. (2014). Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5), 114-128.
- Issa, R. R. & Haddad, J. (2008). Perceptions of the impacts of organizational culture and information technology on knowledge sharing in construction. *Construction Innovation*, 8(3), 182-201. doi:10.1108/147.141.70810888958.
- Jabeen, F. & Isakovic, A. A. (2018). Examining the impact of organizational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector. *Employee Relations*, 40(6), 1036-1053. doi:10.1108/er-02-2017-0038.
- Jacobs, D. (2012). *From Capitalism to Talentism*. The Australian Business Review: <https://www.theaustralian.com.au/business/business-spectator/news-story/from-capitalism-to-talentism/bc00782d3584169fca3fabd6a069a9ab> adresinden alındı
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kaliannan, M., Abraham, M. & Ponnusamy, V. (2016). Effective talent management in Malaysian SMES: A proposed framework. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 393-401.
- Karuri, M. (2015). Effect of Talent Management on Employee Outcomes: A Case Study of Central Bank of Kenya. *Strategic journal of Business & Change Management*, 2(43), 882-889.
- Khurshid, R. & Darzi, M. A. (2016). Managing talent for competitive advantage. *International Journal of Applied Research*, 2(2), 569-571.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. Goldstein, I.L. (Ed.) *Organizational Climate and Culture*.(ss. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *SHRM Research Report Quarterly*. <https://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/0606RQuartpdf.pdf> adresinden alındı.
- López-Cabrales, Á., Real, J. C. & Valle, R. (2011). Relationships between human resource management practices and organizational learning capability. *Personnel Review*, 40(3), 344-363.
- Magee, K. C. (2002). The impact of organizational culture on the implementation of performance management. (Yayınlanmamış doktora tezi). Georgia State University, Atlanta.
- Maledu, T. (2017). *Born to Be Great, Die Empty: Keys to Unlock Your Greatness*. Bloomington: AuthorHouse.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Brighton: Harvard Business Press.

- Mujeeb, E., Tahir, M. M. & Shakil, A. M. (2011). Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 4, 78-86.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19-36.
- Oltra, V. & Vivas-López, S. (2013). Boosting organizational learning through team-based talent management: what is the evidence from large Spanish firms? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1853-1871.
- Oreilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ovidiu-Iliuta, D. (2014). The Link between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of It Companies from. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23, 1156-1163.
- Paine, K. D. (2003). Guidelines for Measuring Trust in Organizations. *The Institute for Public Relations*, 2003, 1-13. [https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003\\_MeasuringTrust.pdf](https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003_MeasuringTrust.pdf) adresinden alındı.
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (1991). Criteria for Scale Selection and Evaluation. *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, 1(3), 1-16.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Seppänen, R., Blomqvist, K. & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust-a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249-265.
- Whitener, E. M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 2004(47), 53-76.
- You, C. L., Coulthard, M. & Petkovic-Lazarevic, S. (2010). Changing corporate culture to improve business performance: Case of the Australian automobile industry. *Journal of Global Strategic Management*, 7, 53-63.
- Zavyalova, E. & Kucherov, D. (2010). Relationship between organizational culture and job satisfaction in Russian business enterprises. *Human Resource Development International*, 13(2), 225-235.



## **EKLER**

### **I – Örgüt Kültürünün Dışa Uyum Becerisi Ölçeği**

#### **Değişimi Yaratma**

1. Çalıştığım kurumda iş görme tarzımız oldukça esnek ve kolayca değişim gösterir.
2. Çalıştığım kurum rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki diğer değişimlere iyi yanıt vermektedir.
3. Çalıştığım kurumda sürekli olarak yeni ve gelişmiş iş yapma yöntemleri kullanılmaktadır.
4. Çalıştığım kurumda değişime yönelik girişimler genelde direnç ile karşılaşılır. (ters madde)
5. Çalıştığım kurumda değişimi gerçekleştirmek için farklı birimler arasında işbirliği yapılmaktadır.

#### **Müşteri Odaklılık**

6. Çalıştığım kurumda müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açmaktadır.
7. Müşterilerin görüşleri ve düşünceleri işletmemizdeki kararları doğrudan etkilemektedir.
8. Tüm kurum çalışanlarımız, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.
9. Müşteri talepleri iş faaliyetimizde genellikle göz ardı edilmekte/dikkate alınmamaktadır. (ters madde)
10. Kurum çalışanlarımızın müşteriler ile direkt temas halinde olmaları teşvik edilmektedir.

#### **Örgütsel Öğrenme**

11. Çalıştığım kurumda herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu durumu öğrenme ve gelişim için bir fırsat olarak görürüz.
12. Çalıştığım kurum inovasyon/yenilik yapmayı ve risk almayı teşvik etmekte ve ödüllendirmektedir.
13. Çalıştığım kurumda birçok iş ve konu önemszenmeyerek araya kaynamakta/ göz ardı edilmektedir. (ters madde)
14. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.
15. Çalıştığım kurumda yapılan iş/işlemler şeffaf ve çalışanların bilgisi dâhilindedir.

### **II – Yetenek Yönetimi Ölçeği**

#### **Çalışan Seçimi ve İşe Alım**

1. Çalışmakta olduğum kurum doğru işlere doğru insanları seçmektedir.
2. Çalışanların işe alımları kurum stratejisi, işletme amaç ve hedeflerine uygun şekilde yapılmaktadır.
3. Çalışmakta olduğum kurum, bir çalışan ayrıldığında yerini dolduracak yetenekli çalışanları etkileme/çekme becerisine sahiptir.
4. Çalıştığım kurum boş pozisyon için en iyi adayı becerilerini ve yeteneklerini dikkate alarak seçmektedir.
5. Çalıştığım kurum bünyesinde önemli/kritik pozisyonları dolduracak yeterli yetenekli çalışanlara sahiptir.
6. Çalışanların işe alımlarında değerlendirme süreci açık ve şeffaftır.
7. Çalıştığım kurum işe alımlarda adam kayırma (ayrımcılık) yapmaktadır. (ters madde)

#### **Eğitim ve Gelişim**

8. Kuruma yeni alınan çalışanların oryantasyonları, işe uyum eğitimleri yapılmaktadır.



9. Çalışmakta olduğum kurum çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için yeterli eğitim fırsatları sunmaktadır.
10. Çalışanların yetkinlik bazlı eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenerek yetenek gelişim programları uygulanmaktadır.
11. Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanların gelişim durumları ile ilgili geribildirimde bulunup yol gösterirler.
12. Çalıştığım kurumda çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları adil bir şekilde sunulmaktadır.
13. Çalıştığım kurumdaki eğitim ve gelişim programlarının iş sonuçları üzerine olumlu etkisi olmaktadır.
14. Çalıştığım kurumda gerekli eğitimler verilerek yetenekli çalışanların yedeklemeleri yapılmaktadır.

### **Performans Yönetimi**

15. Çalıştığım kurumda etkin performans yönetim sistemi (performans değerlendirme) uygulanmaktadır.
16. Çalıştığım kurumda performans hedefleri ölçülebilir objektif kriterler üzerinden takip edilmektedir.
17. Çalıştığım kurumda dönemsel olarak belirlenen performans hedefleri ile ilgili benden ne beklediğini bilirim.
18. Çalıştığım kurumdaki performans yönetim sisteminin, çalışanların kariyer ilerlemelerinde önemli bir rolü vardır.
19. Çalıştığım kurumda çalışanların gösterdiği performansa göre ücret ve/veya prim ödemelerinde farklılıklar bulunmaktadır.

### **Kariyer Yönetimi**

20. Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için çalışanların yetkinlik ve potansiyel değerlendirmesi yapılmaktadır.
21. Çalıştığım kurumda kariyer ilerlemesi için fırsatlar bulunmaktadır
22. Çalıştığım kurumda her çalışanın sonraki kariyer ilerlemesini belirleyen tasarlanmış bir yapı vardır.
23. Çalıştığım kurumda kariyer yönetimi uygulamaları (terfi, tayin vb.) açık ve şeffaf bir şekilde olmaktadır.
24. Çalıştığım kurumdaki kariyer yönetim uygulamaları üstün performans gösteren çalışanları motive etmektedir.
25. Çalıştığım iş/pozisyon sahip olduğum beceri ve yeteneklere uygun değildir. (ters madde)
26. Çalıştığım kurum, kurum içi iş fırsatlarını paylaşarak çalışanlarına yeni bir kariyer fırsatı sunmaktadır.

### **III – Örgütsel Güven Ölçeği**

1. Çalıştığım kurum çalışanlarına karşı dürüst ve adildir.
2. Çalıştığım kurum önemli bir karar alacağı zaman, benim gibi çalışanlarını düşünerek hareket edeceğini bilirim.
3. Çalıştığım kurum sözlerini tutma noktasında güvenilirlerdir.
4. Çalıştığım kurum kararlar alacağı zaman benim gibi çalışanların görüşlerini dikkate alacağına inanırım.
5. Çalıştığım kurumun iş yapabilme yeteneklerine güveniyorum.
6. Çalıştığım kurum yapacağını söylediği şeyleri başaracak beceriye sahiptir.
7. Çalıştığım kurumun davranışını güvenilir prensipler yönlendirmektedir.
8. Çalıştığım kurum benim gibi çalışanlarını yanıltmaz.
9. Çalıştığım kurumun benim gibi çalışanlar için kararlar almasına çok istekliyimdir.
10. Çalıştığım kurum çalışanlarını istismar edip onlar üzerinden haksız çıkar sağlar. (ters madde)
11. Çalıştığım kurumun yapmayı denediği şeyleri gerçekleştirmede başarılı olduğu bilinmektedir.

## THE MEDIATING ROLE OF TALENT MANAGEMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ADAPTABILITY TRAIT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL TRUST: A RESEARCH ON TELECOMMUNICATION SECTOR\*

Muhammed Esat ERDOĞAN\*\* 

We live in a world where the business environment and market dynamics change very quickly. In an environment with increased competition and constant change, it is very important for organizations to develop their abilities to adapt. This is possible with an organization structure that dynamically adapts to the changes and constantly learns with a customer-oriented approach. Technological and demographic changes, aging population, and the rapid labor mobility have made talent management more important. According to the findings of a research project, talent management is among the most important and highest priorities in the field of human resources (BCG, 2014). At this point, the effectiveness of employee selection and recruitment, training and development, performance management, and career management practices have become more critical. Talent management practices on these issues affect a wide range of employee outcomes (Karuri, 2015; Oladapo, 2014). Organizational trust is one of them that is also critical in achieving the organization's goals and objectives.

This study aims to analyze the relationship between the adaptability trait of organizational culture, talent management, and organizational trust. To be more precise, it examines the mediating role of talent management on the relationship between the adaptability trait of organizational culture and organizational trust. In other words, this study seeks answers to the following research questions: (1) Does the adaptability trait of organizational culture affect organizational trust positively? (2) Is there a significant relationship between the adaptability trait of organizational culture and talent management? (3) Does talent management have a positive impact on organizational trust positively? (4)

---

\* This study is based on the Ph.D. thesis of the author at Yeditepe University, Istanbul.

\*\* Yeditepe University, Department of Business Administration, E-mail: es\_erdogan@hotmail.com

Does talent management have a mediating effect on the relationship between the adaptability trait of organizational culture and organizational trust?

This study also aims to make a valuable contribution to the existing literature with a survey research on telecommunication sector. 1422 questionnaires were distributed to telecommunication employees in Istanbul, Kocaeli and Sakarya provinces of Turkey. 751 employees participated to the survey. The adaptability trait of organizational culture was measured by using the instrument developed through Denison's culture survey. It contains three indexes (creating change, customer focus, and organizational leaning) with fifteen items. The scale developed by Erdoğan (2019) was used to measure talent management. This scale includes twenty-six items under the dimensions of employee selection and recruitment, training and development, performance management, and career management. The scale that was developed by Paine (2003) was used to determine the level of organizational trust.

In this study, descriptive statistics, reliability, validity, explanatory factor, correlation, and regression analyzes were performed by using IBM SPSS Statistics 20 program. Initially, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett tests were used to determine whether the sample was sufficient. As a result of these tests, KMO values are above 0.90 and Bartlett test results are significant at the level of  $p = 0.000$ . Cronbach's alpha values of the adaptability trait of organizational culture, talent management, and organizational trust appears to be 0.794, 0.951 and 0.904, respectively. The internal consistency coefficient of 0.80 and above indicates that the scales are highly reliable. According to the results of the correlation analysis, it was determined that there were statistically significant, positive and strong relationships between all variables at the level of 0.01. Multiple regression analyzes were conducted to test the hypotheses. According to these results, H1 (The adaptability trait of organizational culture positively influences organizational trust), H2 (The adaptability trait of organizational culture positively influences talent management) and H3 (Talent management positively influences organizational trust) hypotheses are supported. To test for mediating role of talent management, three regression analyzes were conducted as proposed by Baron & Kenny (1986). The results show that H4 hypothesis is partially supported. It means that talent management partially mediates between the adaptability trait of organizational culture and organizational trust.

This study has important findings for both researchers and practitioners. Firstly, this study examines the adaptability trait of organizational culture that are effective on organizational trust. It has been found that creating change, customer focus and organizational learning have a significant and positive impact on organizational trust. Creating an organizational culture with high adaptability also provides an environment for effective talent management practices. Bula and Kireru (2014) found similar results that organizational culture is a factor affecting talent management. On the other hand, talent management processes should be harmonized with corporate culture. Creating an organizational culture that encourages leaders focusing on recruiting, developing, and retaining high-performing employees is an important driving force for improving organizational trust. There is also a link between talent management practices and the level of trust that employees feel towards their organizations. Similarly, Altınöz, Çakıroğlu & Çöp (2013) examined the impact of talent management on

organizational trust and found a strong positive relationship between them. It is essential to develop an environment of trust in the organization by treating employees fairly and equitably, transparently and honestly. Therefore, it is very important to provide fair, equal and transparent opportunities to all employees regarding career advancement and promotions. If employees think that talent management practices are fair, the level of organizational trust will increase. It is very important for managers to increase organizational trust by applying effective talent management practices. Organizations should work actively for each talent management factors. They should analyze and optimize their talent management systems. They should increase their attractiveness, choose the right person for the right job, develop their employees, and retain best performers. Organizations with a structure of customer-oriented, continuously learning and creating change are more effective than organizations that do not have these norms and values in their talent management policies and practices.

# TURİSTİK HALI VE DERİ MAĞAZALARI İLE SEYAHAT ACENTALARI ARASINDAKİ GÜNCEL SORUNLARI BELİRLEMeye YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA: KUŞADASI VE SELÇUK ÖRNEĞİ

A QUALITATIVE RESEARCH ON DETERMINING CURRENT ISSUES BETWEEN  
TOURISTIC CARPET AND LEATHER SHOPS AND TRAVEL AGENCIES: THE  
CASE OF KUSADASI AND SELCUK

Vedat ACAR\* 

Kağan KARAOSMANOĞLU\*\* 

Yiğit Can ŞENBAHAR\*\*\* 

## Öz

Paket veya günübirlik turlarda halı, deri ve kuyum mağazalarından alınan komisyonlar, seyahat acentalarının ana gelir kaynakları arasında gösterilebilir. Fiyat kırarak tur satan bazı seyahat acentaları, halı, mücevher, deri gibi ürünlerin satıldığı mağazalardan aldıkları komisyonlarla, bu kayıplarını telafi etme yoluna gitmektedir. Ancak böyle bir durumda, seyahat acentaları ile mağazalar arasında kar ve zarar konusunda çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu noktadan hareketle gerçekleştirilen bu çalışmada, Aydın (Kuşadası) ve İzmir (Selçuk) bölgesinde faaliyette bulunan turistik mağazalar (deri ve halı) ile seyahat acentaları arasındaki sorunları, nitel bir yaklaşımla, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle 02-03 Temmuz 2019 tarihlerinde Selçuk bölgesinde faaliyette bulunan 2 deri ve 1 halı mağazasından toplamda 5 mağaza yöneticisi-satış görevlisi ile yapılandırılmamış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler neticesinde oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme soruları, 20 Temmuz – 03 Ağustos 2019 tarihlerinde Kuşadası ve Selçuk bölgelerinde faaliyette bulunan 4 deri ve 3 halı mağazasından toplamda 8 mağaza yöneticisine uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, günümüzden 25-30 yıl

\* Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Rehberliği Bölümü, acrvedat@gmail.com

\*\* Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Yiyecek-İçecek İşletmeciliği Bölümü, kagankaraosmanoglu@gmail.com

\*\*\* Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans Pr., yigit.senbahar@gmail.com

öncesiyle kıyaslandığında seyahat acentalarının mağazalardan aldıkları komisyon oranlarının oldukça yüksek olduğu, mali açıdan mağazaları zorlayan seyahat acentalarına karşı mağazalar arasında işbirliğinin olmadığı ve mağazalarda standart bir etiket fiyatının uygulanmadığı ortaya koyulmuştur. Bunun yanı sıra, mağazaların karşı karşıya kaldığı sektörel tehditler arasında tekelleşmeye yönelen acentaların varlığı, el dokuma Türk halıcılığının yok olmaya yüz tutmuş olması ve mağazalar arasındaki çetin rekabet ortamı gösterilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Mağaza Komisyonları, Ayakbastı, Tekelleşme, Rekabet, Kuşadası, Selçuk, Nitel Araştırma

### Abstract

Commissions received from carpet, leather and jewellery shops in package or daily excursions, can be ranked among the main sources of income of travel agencies. Some travel agencies underselling their tour packages try to make up for their lost income by taking commissions from stores selling such products as carpets, jewellery, leather. However, under these circumstances, various problems may arise between travel agencies and tourist stores regarding the profit and loss. From this viewpoint, the problems between tourist stores (leather and carpet) operating in Aydin (Kusadasi) and Izmir (Selcuk) regions and travel agencies are aimed to reveal with a qualitative approach by using semi-structured interview method. In accordance with this purpose, firstly, on 02-03 July 2019, unstructured interviews were held with 5 store managers-clerks from 2 leather and 1 carpet stores operating in Selcuk region. The semi-structured interview questions created as a result of the unstructured interviews were applied to 8 store managers-clerks from 4 leather and 3 carpet stores operating in Kusadasi and Selcuk regions between July 20 and August 3, 2019. The research reveals that commission rates those travel agencies receive from tourist stores today are quite high as compared with 25-30 years ago; there are no cooperation among leather and carpet stores against travel agencies letting them trouble financially and that there is no standard tag price in those stores. Furthermore, existence of travel agencies trying to monopolize, disappearing of handmade Turkish carpets and fierce competition environment among tourist stores may be ranked as the industrial threats that the stores face.

**Keywords:** Shop Commissions, Head Tax, Monopolization, Competition, Kusadasi, Selcuk, Qualitative Research.

## 1. Giriş

Paket turlar, temel olarak ikiye ayrılmaktadır. Temel bir paket tur, sadece ulaşım ve konaklamayı karşılarken (Mok & Armstrong, 1995), her şey dâhil paket turlar, üyelerin bir grup olarak seyahat ettiği, uçak bileti, konaklama, yemek ve ulaşım gibi hizmetleri içeren bir ücret ödediği ve tur süresince bir rehber tarafından eşlik edildiği turlar olarak tanımlanabilir (Sheldon & Mak, 1987; Prideaux vd. 2006). Paket tur gerçekleştirilen destinasyonlar açısından bir değerlendirme yapıldığında Türkiye'nin önemli bir konumda olduğundan söz edilebilir. Nitekim TÜİK istatistikleri dikkate alındığında, Türkiye'nin turizm gelirlerinin her yıl düzenli olarak artış gösterdiği anlaşılmaktadır (Tablo 1). Söz gelimi 2016 yılında turizmden 22.107.440.000 \$ gelir elde edilirken 2019 yılında bu oran % 56'lık bir artışla 34.520.332.000 \$'a ulaşmıştır. Diğer yandan turistlerin paket tur harcamalarının, toplam turizm geliri içerisindeki payının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Nitekim 2016 yılında elde edilen toplam gelirin % 16,3'ü, 2017 yılında % 18,3'ü, 2018 yılında % 23,6'sı, 2019 yılında ise % 26,5'i

paket turlardan elde edilmiştir (Tablo 1). Diğer yandan literatürdeki çalışmalar (Sheldon & Mak, 1987; Klemm & Parkinson, 2000; Wong & Kwan, 2001; Chang, 2006; Mak, Wong & Chang, 2010; Wang & Fesenmaier, 2007) dikkate alındığında paket turların sadece Türkiye’de değil, dünyadaki diğer seyahat destinasyonlarında da popüler seyahat seçenekleri arasında olduğunu söylenebilir.

**Tablo 1:** Türkiye’ye gelen turistlerden (yabancı ziyaretçiler ile yurtdışında ikamet eden vatandaşlar) elde edilen toplam gelir, paket tur harcamaları ve paket turların toplam turizm geliri içerisindeki oranı

Yıl	Turizm Geliri (Toplam)	Paket Tur Harcaması (Toplam)	Paket Tur Harcamasının Toplam Gelire Oranı
2016	22.107.440.000 \$	3.611.462.000 \$	% 16,3
2017	26.283.656.000 \$	4.822.053.000 \$	% 18,3
2018	29.512.926.000 \$	6.966.311.000 \$	% 23,6
2019	34.520.332.000 \$	9.164.755.000 \$	% 26,5

**Kaynak:** TÜİK (2020), <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=74&locale=tr>

Yıllar içerisinde ulaşım, konaklama, yeme-içme ve diğer birçok faaliyetin yanı sıra halı, deri, kuyum, ikon gibi mağaza ziyaretlerinin, paket turların vazgeçilmez unsurları haline geldiğinden sözü edilebilir. Turizm sektörünün çeşitli seviyelerde birden fazla sektörün birbiriyle olan bağlantısından oluşması (Wang & Fesenmaier, 2007; Sezgin, 2015) seyahat acentaları ile turistik mağazalar ve konaklama tesisleri ile dirsek temasında olmasını zorunlu kılmaktadır. Turizm paydaşlarının birbirleriyle sürekli ilişki halinde olma zorunluluğu, paydaşlar arasında zaman zaman sorunların meydana gelmesini beraberinde getirebilmektedir. Bu noktada Çakmak (2018, ss.293, 295) yüksek kazanç beklentisi, düşük maliyet çabaları ve yoğun rekabet ortamının sektör paydaşları arasındaki ilişkilere ket vurduğundan söz etmektedir. Neticede seyahat acentaları ve tur operatörleri, rakiplerinin önüne geçebilmek adına paket tur maliyetine veya maliyetin altında satış yapmakta, açıklarını gidermek adına farklı iş planları yaparak kar elde etme uğraşısı içerisinde girebilmektedir (Çakmak, 2018, ss.293, 295). Seyahat acentalarının turistik mağazalardan (deri, halı, kuyum gibi) komisyon, ayakbasta, avans, sorma ver parası gibi farklı isimler altındaki ticari beklentileri, bu iş planları arasında göstermek mümkündür. Komisyon temelli beklentiler ise mağazalar ile seyahat acentalar arasında ticari temelli sorunlar meydana getirebilmektedir. Bu noktadan hareketle gerçekleştirilen bu çalışmada, Kuşadası ve Selçuk destinasyonlarında faaliyette bulunan (deri ve halı) mağazalar ile seyahat acentaları arasındaki sorunlar, nitel bir yaklaşımla ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak, Türkiye’de ve Dünya’da seyahat acentası – mağaza ilişkilerini temel alan bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. İkinci bölümde, araştırmanın temel amacı, alt amaçları ve yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, pilot çalışma (2 deri ve 1 halı mağazası, toplam 5 yönetici/tezgâhtar) ile ana çalışmadan (3 halı ve 4 deri mağazası, toplam 8 yönetici) elde edilen bulgular sunulmuştur. Çalışmanın sonuç bölümünde ise araştırmadan elde edilen bulguların literatürdeki diğer çalışmalarla benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

## 2. Literatür

Kuşadası ve Selçuk destinasyonlarında faaliyet gösteren deri ve halı mağazaları ile seyahat acentaları arasındaki sorunları ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın literatür bölümü; “Hanuççuluk”, “Ayakbasta ve Komisyon”, “Turizm Sektöründe Stratejik İşbirlikleri” ve “Turizm Sektöründe Kartelleşme Sorunu” olmak üzere temelde üç bölümde ele alınmıştır.

### 2.1. Hanuççuluk

Son yıllarda, Türkiye’de turizm sektörünün içerisinde bulunduğu temel sorunlardan biri “hanuççuluk”tur. Hanuççuluk yalnızca yerli turistler değil aynı zamanda yabancı turistler tarafından da olumsuz algılanan esnaf davranışdır. Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ne göre hanut, daha öncesinden belirlenen dükkanlara turist gruplarını götürerek onların söz konusu dükkanlarda yapacakları alışverişten alınacak yüzde, turistleri bu dükkanlara götüren kişi ise hanutçu olarak adlandırılmaktadır (TDK, 2020). Hanuççuluğun, Türkiye’de genellikle turistik bölgelerde uygulanan bir işletme uygulaması olduğunu vurgulayan Üngüren, Arslan & Kaçmaz (2015), bölge esnafı ve halkı tarafından bir meslek gibi algılandığına dikkat çekmektedir. Ancak hanuççuluğun doğasında ürünü zorlayarak ve taciz ederek satmak vardır. Bu nedenle de hanuççuluğun etik olmayan esnaf davranışları arasında olduğunu ifade etmek yanlış olmaz. Üngüren, Arslan & Kaçmaz (2015) tarafından Antalya’da gerçekleştirilen bir çalışmada, belirli bir esnaf grubunun ürün veya hizmetlerini, turisti sözlü veya fiili davranışlar ile rahatsız ederek satmaya çalıştıkları ve hanuççuluğun bölge turizminin önündeki önemli sorunlarından biri olarak algılandığı ortaya koyulmuştur. Manavgat Nehri’nde Balık & Muslu (2016) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmada, şelale turlarında kullanılan gezinti teknelerine müşterileri temin edilirken hanuççuluğa başvurulduğu belirlenmiştir. 2014 yılında, Muğla Valisi Mustafa Hakan Güvençer başkanlığında düzenlenen İl Turizm Koordinasyon toplantısında hanuççuluk, Marmaris, Bodrum, Fethiye ve Datça gibi turizm destinasyonlarındaki temel sorunları arasında gösterilmiştir (Haberler.com, 2014). Literatürdeki çalışmalar, Ege ve Akdeniz Bölgesi’nde yer alan turistik çekiciliklerin hanuççuluk konusunda benzer bir kaderi paylaştıklarını göstermektedir. Ancak hanuççuluk yalnızca bu bölgelere özgü bir sorun değildir. Nitekim Karadeniz Bölgesi’nin önemli turizm destinasyonları arasında olan Bartın ve Amasra’da Emir & Kurgan (2019) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, ev pansiyonlarının birçoğunun misafir odaklı hareket etmedikleri, aksine satış odaklı bir yaklaşım sergiledikleri, pazarlama çalışmalarının ise sokak hanuççuları tarafından düzensiz biçimde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Yazarlara göre bu durum, bir taraftan ev pansiyonculuğunun imajını olumsuz yönde etkilerken diğer taraftan yerel halk ile turistler arasında olumsuz bir iletişim ortamının tesis edilmesine neden olmaktadır. Diğer yandan hanuççuluğun yalnızca Türkiye has bir esnaf davranışı olmadığını belirtmek gerekir. Söz gelimi Mak, Wong & Chang (2010, 2011) tarafından Uzakdoğu’da gerçekleştirilen bir çalışmada, seyahat acentalarının rehberlere “tur içinde satış kotası” koydukları tespit edilmiştir. Ancak seyahat acentaları tarafından rehberlere uygulanan bu kotanın, temel görevleri rehberlik yapmak olan turist rehberlerini, hanuççuluğa yönelttiğine vurgu yapılmıştır. Tsaur & Lin (2014) tarafından gerçekleştirilen benzer bir çalışmada, tur operatörlerinin



tura katılan ziyaretçi başına tur liderlerinden belli oranlarda vergi aldıkları, ancak bu durumun tur liderlerini, ödemiş oldukları vergiyi telafi etmek için hanutçuluğa yönelttiğine dikkat çekmiştir.

## 2.2. Ayakbastı ve Komisyon

Seyahat acentaları ile organize deri, halı, kuyum gibi mağazalar arasında ilişkilerin önemli bir boyutunu “ayakbastı” ve “komisyon” ödemeleri oluşturmaktadır. Eser & Çakıcı'ya (2018, s.20) göre halı, deri, kuyum gibi mağazalar ile seyahat esnasında mola verilen işletmelerle seyahat acentası arasında gerçekleştirilen anlaşmalar çerçevesinde, seyahat acentasının bu işletmelere getirmiş olduğu ziyaretçi başına, işletmeden aldığı kişi başı ücret ayakbastı şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra, seyahat acentası olmaksızın bir rehberin ya da bir taksi şoförünün münferit olarak, ziyaretçileri söz konusu turistik ticaret işletmelerine (halı, kuyum, deri, lokum gibi) götürmeleri neticesinde bu işletmelerden kişi başı ya da grup bazında ücret alabilmektedir. Dolayısıyla “ayakbastı” kavramı, bir ürün satışında bulunan işletmenin, kendisine müşteri temin eden hizmet sağlayıcısına (tur rehberi, taksi şoförü, seyahat acentası, otobüs şoförü), getirmiş olduğu müşteri başına ya da grup başına ödediği ücret şeklinde de tanımlanabilir. Diğer yandan “ayakbastı” kavramını yalnızca acenta, rehber veya şoför ile turistik (halı, deri, kuyum) mağazalarla arasındaki ticari ilişkilerle sınırlandırmak doğru bir yaklaşım değildir. Söz gelimi kruvaziyer gemilerinin yanaştıkları liman giriş-çıkışlarında ödedikleri ücretleri, ayakbastı kategorisinde değerlendirmek mümkündür. Özellikle de liman ayakbastı ücretlerinin, kruvaziyer firmalarının tur programlarını şekillendirirken dikkate aldığı önemli bir faktör olduğundan söz edilebilir. İncekara, Dördüncü & Özer (2014) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, Türkiye'ye gelen kruvaziyer gemilerinin liman giriş-çıkışı için ödemiş oldukları ücretlerin, Yunanistan, Mısır ve Hırvatistan gibi Türkiye'ye rakip olan ülkelerle kıyaslandığında daha yüksek olduğu öne sürülmüştür. Yazarlara göre bu durum, kruvaziyer firmalarını alternatif liman arayışına itmekte ve maliyetlerini düşürmek adına Türkiye'yi seyahat programlarından çıkarmaya yöneltmektedir. Türkiye ve Yunanistan'ın liman vergilendirmelerinin kıyaslanmasına yönelik Büyükipçekçi & Gök (2015) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, İzmir limanına gelen kruvaziyer gemi firmalarının sayısını arttırmak adına kruvaziyer yolcuların ayakbastı ücretlerinin İzmir Ticaret Odası tarafından karşılama yoluna gidildiği, bu uygulama ile İzmir limanına gelen yolcu sayısında % 70 oranında bir artış meydana geldiği belirtilmektedir. Türkiye'nin 2016 yılında yaşamış olduğu siyasi ve politik sorunlar (Sultanahmet bombalı saldırısı, Atatürk Havalimanı'na bombalı saldırı düzenlenmesi, 15 Temmuz Darbe Girişimi) neticesinde yabancı turist sayısında ciddi düşüşler yaşanmıştır. Gelen ziyaretçi sayısını arttırmak adına 2017 ve 2018 yıllarında kruvaziyer gemi ile turist getiren A grubu seyahat acentaları teşvik edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 11 Kasım 2017 tarihli 30237 Sayılı Resmi Gazete'de, 31 Aralık 2017 tarihine kadar 750 ve daha fazla yolcu kapasitesine sahip kruvaziyer gemi ile turist getiren A grubu seyahat acentalarına, getirdikleri turist başına 30 Amerikan Doları destek sağlanmasına yönelik bir karar tebliğ edilirken (Resmi Gazete, 2017); sonraki yıl, 13 Nisan 2018 tarihli ve 30390 Sayılı Resmi Gazetede, 1 Ocak 2018 – 31 Aralık 2019 tarihleri arasında 100 ve üzeri kapasiteye sahip kruvaziyer gemi ile turist getiren A Grubu Seyahat acentalarına

Ocak, Şubat, Mart, Nisan, Kasım, Aralık aylarında 45 Amerikan Doları; Mayıs, Haziran aylarında 35 Amerikan Doları; Temmuz, Ağustos, Eylül, Ekim aylarında ise 25 Amerikan Doları destek sağlanacağı tebliğ edilmiştir (Resmi Gazete, 2018).

“Mağaza-ajenta komisyonları”, mağaza-ajenta ilişkilerini şekillendiren bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Aguiar – Quintana, Moreno – Gil & Picazo – Pecal (2016) seyahat acentalarının çeşitli turistik mal ve hizmet (mağaza, safari, aquapark vb.) tedarikçilerinden aldıkları komisyonlarla karlılıklarını arttırabildiklerine dikkat çekerken, Ap & Wong (2001), bazı seyahat acentalarının varlıkları ile çalışma biçimlerinin, rehberler ve mağazalar üzerinden kazandıkları komisyon gelirine dayandığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla bu iş planı ile operasyonlarını sürdüren seyahat acentaları komisyon beklentisiyle hareket ederek turlarını, maliyetinin altında satmaya çalışmaktadır. Seyahat acentaları ile bir destinasyondaki işletmeler arasında herhangi bir komisyon anlaşması yapılmadığı durumlarda, bu destinasyonların acentalar tarafından düşük karlılıktaki destinasyonlar olarak görüldüklerine işaret eden Zhang & Murphy (2009), söz konusu acentaların bu destinasyonlara yönelik yalnızca günübürlük turları desteklediklerinden söz etmektedir. Yazarlara göre, “seyahat endüstrisinde yaşanan çetin fiyat rekabeti” ve “seyahat ajentası arz fazlalığı” bu durumun temel nedenleri arasında gösterilebilir.

Çin'deki yurt içi tur operatörlerinin, güzergâhlarına çeşitli turistik aktiviteler eklemeyen önce söz konusu aktiviteleri tedarik eden firmalardan komisyon istediğini ve istenilen komisyonun kabul edilmemesi durumunda turist gruplarını bu etkinliklere götürmediğini ve bunun söz konusu güzergâhın turistik gelirini tehdit ettiğini bildiren Li (2003), bu duruma ek olarak rehberlerin tur operatörlerinden maaş almadığını, bu kayıplarını ise turistik mağazalardan aldıkları komisyonlarla telafi ettiklerini vurgulamıştır. King, Dwyer & Prideaux (2006) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmada, seyahat acentalarının asıl gelir kaynaklarının satılan turlar değil alışveriş komisyonları ile rehber bahşişleri olduğu ortaya koyulmuştur. Nitekim söz konusu çalışmada, hediyelik eşya satan mağazaların, turistleri kendi mağazalarına getirmeleri için rehber ve seyahat acentalarına hem tur öncesi hem de yapılan satıştan belli bir yüzde şeklinde tur sonrası komisyon ödedikleri öne çıkan sonuçlar arasında gösterilmiştir.

Ko (2000) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmada, Koreli tur operatörleri ve seyahat acentalarının, daha fazla komisyon kazanabilmek için müşterilerini uluslararası alışveriş mağazaları (% 20 komisyon) yerine Kore menşeli alışveriş mağazalarına (% 40 komisyon) götürdüğünü tespit edilmiştir. Ko (2000) aynı çalışmada, tur operatörlerine komisyon veren mağazaların sattıkları ürünlerin fiyatlarının, komisyon vermeyenlere göre (% 150'ye varan oranlarda) daha pahalı olduğunu da belirtmiştir. Zhang & Wen (2013) tarafından Çin'de gerçekleştirilen bir çalışmada, seyahat acentalarının oluşturdukları tur paketlerini, maliyetine veya maliyetin altına sattıkları, kayıplarını ise turistleri götürdükleri mağazalarda gerçekleşecek alışverişlerden alacakları komisyonlarla telafi etmeye gittikleri ortaya koyulmuştur. Ancak seyahat acentalarının uyguladıkları bu stratejinin, Çin'in turizm imajına zarar verdiği ileri sürülmüştür. Bazı seyahat acentalarının tur ihalelerini, tur maliyetinden daha düşük fiyat teklifinde bulunarak aldıklarına işaret eden Tsaur & Lin (2014), aradaki bu

farkı kapatabilmek için seyahat acentalarının, tur liderlerinin kazandıkları bahşişlerin bir kısmına el koyma yoluna gittiklerini belirtmiştir. Seyahat acentalarının maliyetin altında fiyat teklifi sunduklarına dikkat çeken benzer bir çalışmada, seyahat acentalarının tur satışlarındaki zararını karşılamak için rehberlerden “kişi başı ayakbastı” adı altında para talep ettikleri ortaya koyulmuştur (Mak, Wong & Chang, 2010). Tayvan’da Wong & Wang (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, tur operatörleri ile seyahat acentalarının tur liderlerinden hem “kişi başı ayakbastı” hem de “yüksek oranda komisyon” aldıkları tespit edilmiştir. Hatta Chang (2006) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, bir taraftan seyahat acentalarının rehberlerden “kişi başı ayakbastı” talep ederken, aynı zamanda rehberlerin, ziyaretçilerden bahşiş toplamalarına müsaade etmedikleri öne çıkan sonuçlar arasında gösterilmiştir.

### 2.3. Turizm Sektöründe Stratejik İşbirlikleri

Tur operatörleri ve seyahat acentaları; karlılıklarını ve satışlarını arttırmak amacıyla havayolu firmaları, oteller, restoranlar ve diğer seyahat acentalarıyla zaman zaman “işbirlikleri” yapmaktadır (Castillo-Manzano & López-Valpuesta, 2010; Huang, 2006; Yeh, Ku & Ho, 2016; Zhang & Morrison, 2007; Wong & Kwan, 2001; Medina-Munoz, Garcia – Falcon & Medina-Munoz, 2002; Christodoulidou, Connolly & Brewer, 2010; Granados vd., 2012). Tur operatörleri ile seyahat acentalarının dikey entegrasyonu sayesinde, indirimli tur operasyonları yürütmenin ve geniş bir pazarlama ağı yaratmanın mümkün olduğuna dikkat çeken Klemm ve Parkinson (2000), bu durumun daha küçük çapta faaliyet gösteren bağımsız tur operatörlerinin müşteri bulmalarını zorlaştırdığını belirtmiştir. Ancak işbirlikleri işletmeler açısından her zaman için avantajlı olamayabilir. Bu noktada Jamal & Getz (1995), işbirliğine aşina olmayan işletmelerin, planlama ve büyüme ile kontrollerinin ellerinden gideceği endişesiyle, işbirliği yapmakta isteksiz davranabildiklerini vurgulamıştır.

Guo & He (2012) ise işbirliğinin, gelir paylaşımına dayalı fiyat indirimi sözleşmeleriyle elde edildiğini ve güçlü bir pazarlığa dayalı olarak tur operatörünün tur paketlerinden daha fazla gelir elde ederken, otellerin bu paketlerde yüksek indirimlere gittiğini tespit etmiştir. Wang & Fesenmaier (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, pazarlama becerilerini ve operasyonlarını geliştirmeyi öğrenmenin yolu, işbirliğinden geçtiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde seyahat acentaları yöneticileri üzerine Aguiar-Quintana, Moreno-Gil & Picazo-Pecal (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, acentaların karlılıklarını arttırmak için turistik mal ve hizmet tedarikçileriyle işbirliği yapılması gerektiği vurgulanmıştır.

### 2.4. Turizm Sektöründe Kartelleşme Sorunu

Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde “kartel” sözcüğü, “*tekeli sermaye piyasasında bir takım ticaret, üretim kuruluşlarının genellikle kazanma veya başka kuruluşlara karşı tutunabilme gibi amaçlarla aralarında kurdukları dayanışma birliği*” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Ancak turizm sektörü açısından ele alındığında kartelleşmenin, sektör paydaşların faaliyetlerini sekteye uğratan önemli sorunlardan biri olarak gösterilebilir. Ancak turizm açısından kartelleşmenin bölgesel değil küresel bir

sorun olduğundan söz etmek mümkündür. King, Dwyer & Prideaux (2006) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, Çin Halk Cumhuriyeti çıkışlı kısa mesafe Güneydoğu Asya destinasyonlarına düzenlenen turlarda, Çinli tur operatörlerinin söz konusu destinasyondaki Çin uyruklu vatandaşların sahibi olduğu seyahat acentaları, oteller, restoranlar, hediyelik eşya dükkânları ile işbirliğine gittikleri ancak bu durumun turizm gelirinin destinasyonda adil bir şekilde yayılmasını engellediği ortaya koyulmuştur. Gascon (2015) tarafından Amantani'de (Peru) gerçekleştirilen benzer bir çalışmada, motorbot sahiplerinin tekelleşmeye yöneldikleri, bunun neticesinde ise turizmden elde edilen yararın Amantani halkı arasında eşit biçimde dağılmadığı vurgulanmıştır. Carey, Gountas & Gilbert'e (1997) göre, destinasyon gelişimi ve başarısına ket vuran faktörler arasında satış noktaları ile diğer dağıtım kanallarının büyük tur operatörlerinin kontrolünde olması gösterilebilir.

Turizmde tekelleşme, son yıllarda basına sıkça yansıyan konular arasında gelmektedir. Söz gelimi Almanya'da otelciler, başta en ucuz fiyat uygulaması olmak üzere çeşitli konularda kendileri ve tüketici aleyhine düzenlemeler getirmesi nedeniyle booking.com'ü yargıya taşırken Fransız Accor Grubu, söz konusu internet sitesini (booking.com), haksız rekabete yol açması nedeniyle Fransa Rekabet Kurumuna şikâyet etmiştir (Turizm gazetesini.com, 2015). Bunun sonucunda AB komisyonu Fransa, İsveç ve İtalya rekabet kurumlarından booking.com'un en ucuz fiyatı şart koşan "parite şartlarını" rekabete aykırı bulmuştur (Turizm gazetesini.com, 2015). Türkiye'de ise Dorak Turizmin Kapadokya'da balon turu yapan 25 firmadan 19'unu bir konsorsiyum ile başlatılan "balonların tek elden satış ve pazarlamasının sağlama girişimi", Rekabet Kurumu'nun gündemine taşınmıştır (Ekonomidunya.com, 2019; Özgentürk 2019).

Yapılan literatür taraması, Türkiye'de, turistik mağazalar (halı, deri, kuyum vb.) ile seyahat acentaları arasındaki ilişkilere yoğunlaşan çalışmaların oldukça sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu noktadan hareketle, nitel bir yaklaşımla, sektör deneyimine sahip mağaza çalışanlarının (yönetici/ tezgâhtar) gözünden deri ve halı mağazaları ile seyahat acentaları arasında yaşanan sorunları ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma ile literatürdeki söz konusu boşluğu doldurmak amaçlanmaktadır.

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Planlı alışveriş yapılan mağazalar (halı, deri, kuyum, ikon, çanak vb.) 21. Yüzyıl Türkiye'sinde, günübürlük ve paket turların vazgeçilmez unsurları haline gelmiştir. Halı, deri, kuyum gibi mağaza ziyaretleri olmadan gerçekleştirilen tur bulmak hemen hemen imkânsızdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde mağazaların, turizm pastasının önemli bir parçasını oluşturduğundan söz edilebilir. Ancak alan yazın incelendiğinde doğrudan doğruya halı, deri, kuyum gibi planlı alışverişin gerçekleştirildiği mağazalara yönelik bilimsel çalışmaların oldukça çok sınırlı olduğu görülmektedir. Turistik mağazalar (deri/halı) ile seyahat acentaları arasındaki güncel sorunları ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde Acar (2018) tarafından gerçekleştirilen doktora tezinden elde

edilen bulgular etkili olmuştur. Söz konusu doktora tezinde, Almanca dilinde rehberlik yapan profesyonel turist rehberleriyle gerçekleştirilen odak grup görüşmesinde, turist rehberlerinin tur esnasında satış yapmaları hususunda baskı gördükleri ifade edilmiştir (Acar, 2018: s.197):

*“...Aracı ve şoförü, rehberin ücretini dükkân ödüyor. Acenta ödemiyor, dükkân ödüyor. Siz dükkâna gitmezseniz ücretini, ücretinizi de alamıyorsunuz... Çünkü acenta, acentalığını yapmıyor, dükkân acentalık yapıyor. Dükkân baskısıyla gidiyoruz, programlar dükkâna göre şekilleniyor, alışveriş shoppinge göre şekilleniyor...”*

(32 yıllık deneyimli Almanca rehber)

Bunun yanı sıra söz konusu çalışmada Acar (2018, s.341), İstanbul, Kuşadası, Antalya ve Kapadokya’da gerçekleştirdiği katılımlı gözlemler esnasında turistlerin ziyaret ettikleri mağazalarda standart bir etiket fiyatının olmadığını, etiket fiyatlarının belirlenmesinde turist gruplarının milliyetlerinin etkili olduğu; turiste teklif edilen ilk fiyat ile son fiyat arasındaki orantısızlığın turistler üzerinde güvensizlik oluşturduğu ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmada ortaya koyulan sorunlardan hareketle gerçekleştirilen bu çalışmada, “*Kuşadası ve Selçuk destinasyonlarında faaliyet gösteren halı ve deri mağazaları ile seyahat acentaları arasındaki güncel sorunları ortaya koymak*” amaçlanmıştır. Bu temel amaç çerçevesinde, oluşturulan alt araştırma soruları aşağıda sıralanmıştır:

- Kuşadası ve Selçuk destinasyonlarında faaliyet gösteren halı ve deri mağazaları seyahat acentalarına ödedikleri “ayakbaşı” ve “komisyon” oranları ne düzeydedir?
- Seyahat acentaları, Kuşadası ve Selçuk destinasyonlarında faaliyet gösteren halı ve deri mağazalarından ne tür beklentileri vardır?
- Seyahat acentaları, Kuşadası ve Selçuk destinasyonlarında faaliyet gösteren halı ve deri mağazalarının yönetimine müdahale etmekte midir?
- Kuşadası ve Selçuk destinasyonlarında faaliyette bulunan deri ve halı mağazalarına arasında herhangi bir işbirliğinden söz edilebilir mi?
- Kuşadası ve Selçuk destinasyonlarında faaliyet gösteren deri ve halı mağazaları ne tür tehditlerle karşı karşıyadır?
- Kuşadası ve Selçuk destinasyonlarında faaliyet gösteren halı ve deri mağazaları, ürün fiyatlandırmalarını nasıl gerçekleştirmektedir?
- Kuşadası ve Selçuk destinasyonlarında faaliyet gösteren halı ve deri mağazalarının ürün fiyatlandırmalarına etki eden faktörler nelerdir?
- Mağaza ziyaretleri, yurt içinde ve yurt dışında nasıl gerçekleşmektedir?

### 3.2. Araştırma Yöntemi

Turistik mağazalar (halı ve deri) ile seyahat acentaları arasındaki sorunları derinlemesine incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Sekaran'a (2003, s.119) göre, keşifsel nitelik taşıyan araştırmalara başvurulmasında, geçmişte araştırma konularının çözümlüne yönelik sınırlı bir bilginin olması veya herhangi bir bilginin olmaması etkili olmaktadır. Odak grup görüşmesi, gözlem ve yüz yüze görüşme gibi farklı veri toplama yöntemlerine başvuru nitel araştırmalarda, fenomenolojik, gömülü teori, etnografya ve durum çalışması gibi farklı araştırma desenlerinden söz edilmektedir. Araştırma deseni bakımından değerlendirildiğinde gerçekleştirilen bu çalışmanın bir "durum çalışması" olduğu söylenebilir. Creswell (2015, s.97) durum çalışmalarını, "gerçek yaşam, güncel sınırlı bir durum ya da belli bir zaman dilimi içerisinde çoklu sınırlandırılmış durumlar hakkında çoklu bilgi kaynaklarına başvurularak derinlemesine bilgi toplandığı, bir durumun betimlendiği ya da durum temalarının ortaya koyulduğu nitel bir yaklaşım" şeklinde ifade etmektedir. Benzer şekilde Gliner, Morgan & Leech (2015, s.99), durum çalışmalarında zaman, mekân ve bağlam bakımından sınırlandırılmış bir durumla ilgili derinlemesine bilgi toplandığını vurgulamaktadır. Gerçekleştirilen bu çalışmanın "Kuşadası" ve "Selçuk" destinasyonları ile sınırlı olması, mağaza-acentalar sorunlarını içeriden bir gözle (mağaza yöneticileri) derinlemesine ortaya koymayı amaçlaması bakımından bir "durum çalışması" olduğundan söz edilebilir.

Çalışmada öncelikle, 2019 yılı Temmuz ayının ilk haftası, 3 farklı mağazadan (2 deri ve 1 halı) "mağaza yöneticisi" ve "deneyimli satış görevlilerinden/tezgâhtarlardan" oluşan toplamda 5 katılımcı ile "yapılandırılmamış görüşmeler" gerçekleştirilmiştir (Tablo-2). Karasar'a (2009, s.168) göre yapılandırılmamış görüşmeler, henüz daha araştırmaların başlangıcında, araştırma sorununa ilişkin önemli değişkenlerin belirlenmesi aşamasında yararlı bir yöntemdir. Karasar'ın (2009) öne sürdüğü düşünceden hareketle, pilot çalışmada katılımcılara "seyahat acentaları ile mağazalar arasında ne tür sorunlar yaşanmaktadır?" sorusu sorulmuş, sonrasında görüşmeler yapılandırılmamış görüşme formatında devam etmiştir. Pilot çalışma kapsamında gerçekleştirilen yapılandırılmamış görüşmelerle, ana çalışma sorularının oluşturulması amaçlanmıştır. Böylelikle araştırmacıların gözünden kaçabilecek olası bir durumun önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Türkiye'de faaliyet gösteren seyahat acentaları, satmış oldukları günübirlik veya paket turlar kapsamında hem yerli hem de yabancı turistlere, çeşitli mağazaları (deri, halı, kuyum, lokum) ziyaret ettirmektedir. Dolayısıyla bu tür mağazalarla seyahat acentaları arasındaki ilişkilerin, bireysel turistlere hitap eden mağazalarla kıyaslandığında daha yüksek düzeyde gerçekleştiği söylenebilir. Gerçekleştirilen bu araştırma kapsamındaki (deri, halı) mağazalar ile katılımcılar, aşağıdaki kriterlere göre belirlenmiştir:

- Deri ve halı mağazalarının seçilmesinde, bu mağazaların yerli ve yabancı turist grupları tarafından günübirlik ve paket turlar kapsamında ziyaret edilmeleri etkili olurken,
- Araştırmaya katılan katılımcıların belirlenmesinde, mağaza sektöründe (deri/halı) en az 5 yıl çalışma deneyimine sahip olmaları etkili olmuştur. Nitekim pilot çalışma ve ana çalışmaya

katılan toplam 13 katılımcının mağaza (deri/halı) sektöründeki çalışma deneyimi ortalama 24 yıldır (Tablo.2; Tablo.3).

- Araştırmanın gerçekleştirildiği yer olarak Kuşadası ve Selçuk destinasyonlarının seçiminde ise bu bölgelerin hem sejur hem de paket tur tercih eden ziyaretçileri tarafından yoğun biçimde ziyaret edilmesi etkili olmuştur.

3 farklı işletmede gerçekleştirilen toplam 5 yapılandırılmamış görüşme neticesinde elde edilen veriler, NVivo 10 programına girilmiştir. Birinci yazar tarafından yapılan kodlamanın ardından öne çıkan kodlar ve kategoriler (Şekil-1) ışığında, yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur (Ek-1). Pilot çalışma neticesinde oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu, 20 Temmuz 2019 – 3 Ağustos 2019 tarihleri arasında 7 farklı işletmeden (3 halı; 4 deri) 8 mağaza yöneticisine uygulanmıştır (Tablo-3). Diğer yandan temas kurulan 2 deri mağazası yöneticisi, çeşitli gerekçeler öne sürerek görüşme yapmayı reddetmiştir. Lee, Mitchell ve Sablynski'ye (1999) göre görüşme yöntemi ile verilerin toplandığı birçok araştırmada, ağırlıklı olarak yarı yapılandırılmış bir format benimsenmektedir. Görüşme yönteminde, hem soruların sayısı hem de sırası, görüşmenin gerçekleştirildiği ortama ve görüşmenin yöntemine göre farklılık gösterebilmektedir. Böylelikle konunun akışına göre görüşme esnasında akla gelen ek sorular yöneltilerek farklı boyutlar ortaya koymak mümkün olabilmektedir (Yüksel & Yüksel, 2004, s.157; Altunışık vd., 2007, s.84; Kozak, 2014, s.90). Pilot çalışma esnasında tespit edilemeyen hususların olabileceği düşüncesinden hareketle ana çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme formatı benimsenmiştir. Gegez (2010, s.54) gerçekleştirilen görüşmelerde, teyp veya video kayıt cihazları ile kayıt altına alınmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu görüşten hareketle gerçekleştirilen görüşmeler kayıt altına alınmaya çalışılmıştır. Ancak pilot çalışmaya katılan 5 katılımcının tamamı ile ana çalışmaya katılan 8 katılımcıdan 4'ü, görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmasına izin verirken 4 katılımcı ses kaydı alınmasını reddetmiştir. Dolayısıyla ses kaydı alınmayan 4 görüşmede, yalnızca not defteri kullanılmıştır.

Gentles ve diğerlerine (2015) göre nitel araştırmalarda örneklem, bir olguyu kuşatan karmaşıklık, derinliği, farklılığı ve kapsamı anlamada yararlı olabilecek bilginin edinilmesini amaçlamaktadır. Nitel araştırmalarda veri toplama sürecinin, daha fazla veri ile eldeki bilgilere herhangi bir katkının olmayacağına hükmedildiğinde son bulabileceğine dikkat çeken Lee, Mitchell & Sablynski (1999), araştırmacının tükenmişliği, yazma adımına geçme yönünde oluşan güçlü istek ve bitirme kararı gibi gerçek dünya kısıtlarının bu kararın verilmesini çok kolay etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Malterud, Siersma & Guassora'ya (2016) göre yeterli bilgi gücüne sahip bir örneklem büyüklüğü, araştırmanın amacına, örneklemin özgünlüğüne, var olan teorinin kullanımına, diyalogların kalitesine ve analiz stratejisine bağlıdır. Morse'a (2000) göre ise araştırma verileri, araştırmanın hedefine uygun, daha az miktarlarda döküntü veri içeren zengin ve deneyimsel veriyse, doyum noktasına ulaşmak için az sayıda katılımcı yeterli olabilmektedir (Morse, 1991; akt. Morse, 2000). Söz gelimi iki Batı Afrika ülkesinde altmış kadın üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, meta temaların temel unsurlarının ilk altı görüşme neticesinde ortaya çıktığı; veri doygunluğunun ise ilk on iki görüşme neticesinde sağlandığı tespit edilmiştir (Guest, Bunce & Johnson, 2006).



Mağazalar (deri/ halı) ile seyahat acentaları arasındaki güncel sorunları ortaya koymaya yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada, pilot çalışma sonrasında gerçekleştirilen 8 görüşme neticesinde ortaya çıkan kodların ve temaların, pilot çalışmada ortaya koyulan sonuçlarla aynı olduğu görülmüş ve veri toplama sürecine son verilmiştir (Şekil-1). Pilot çalışmaya dâhil edilen katılımcılar (K); 1K, 2K, 3K, 4K ve 5K şeklinde numaralandırılırken ana çalışmaya dâhil edilen katılımcılar ise 6K, 7K, 8K, 9K, 10K, 11K, 12K ve 13K şeklinde numaralandırılmıştır.

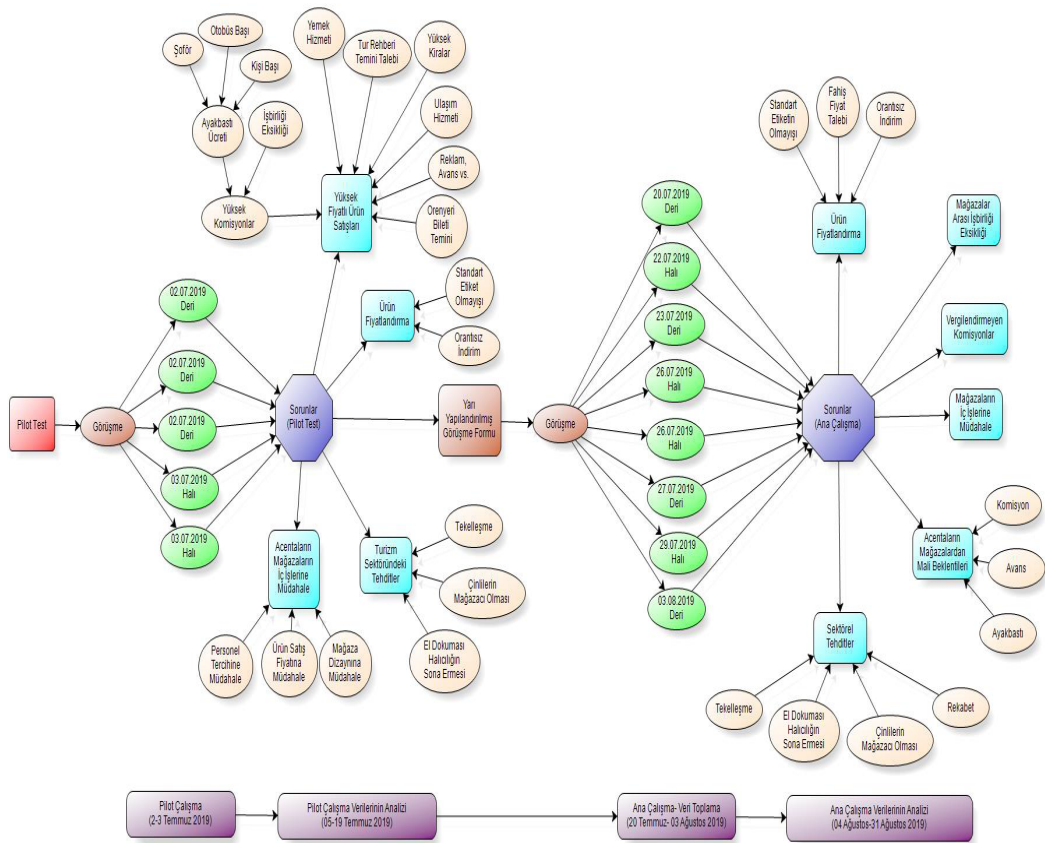
Araştırma verileri, içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Altunışık ve diğerleri (2007, s.269) içerik analizini, katılımcı görüşlerinin sistematik olarak tanımlanması şeklinde ifade etmektedir. Yıldırım & Şimşek (2013, s.259), içerik analiziyle verilerin içerisinde olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmanın amaçlandığına işaret ederek bu süreç içerisinde temelde yapılan işlemin, birbirine benzeyen verileri, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunların okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamak olduğunu belirtmektedir. Yıldırım & Şimşek'e göre (2013, s.260) nitel veri analiz süreci, "verilerin kodlanması", "temaların oluşturulması" "kodların ve temaların düzenlenmesi" ve "bulguların tanımlanarak yorumlanması" olmak üzere temelde dört aşamadan oluşmaktadır. "Daha önceden belirlenen kavramlara göre yapılan kodlama", "verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama" ve "genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama" olmak üzere temelde üç farklı kodlamadan söz edilmektedir. Verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama, veri analizinde rehberlik edecek kavramsal bir yapının bulunmadığı durumlarda başvuru kodlama türüdür. Bu kodlamada, araştırmacının amacı doğrultusunda önemli olan boyutlar ortaya koyulmaya çalışmakta ya da doğrudan doğruya verilerden yola çıkarak kodlar oluşturulmaktadır (Strauss & Corbin, 1990; akt. Yıldırım & Şimşek, 2013, ss.261-264). Gerçekleştirilen bu araştırmanın belli bir kuramsal temeli olmaması nedeniyle veri kodlama işlemi, verilerden çıkarılan kavramlar ışığında gerçekleştirilmiştir (Şekil-1).

Kozak (2014, s.137), araştırmacının veri toplama sürecine bizzat dâhil olması ve not tutmasının, katılımcıların kendi bulunduğu ortamda gerçekleştirilen görüşmelerde her bir katılımcı için ortalama bir görüşme süresinin belirlenmesinin, katılımcıların gönüllülük esasına göre araştırmaya dâhil edilmesinin, görüşme esnasında katılımcıların daha fazla konuşmasına imkân tanınmasının ve görüşmelerin olduğu gibi kayıt altına alınmasının geçerli veri elde edilmesindeki önemli faktörler arasında göstermektedir. Gerçekleştirilen bu çalışmada veri toplama sürecinin bizzat birinci yazar tarafından yürütülmesi, her bir katılımcıyla gerçekleştirilecek görüşmelerde ortalama bir sürenin belirlenmesi, bütün katılımcıların gönüllülük esasına göre araştırmaya dâhil edilmesi, görüşmeler esnasında katılımcıların kendi görüşlerini mümkün olduğunca fazla ifade etmelerine olanak tanınması, 13 görüşmeden 12'sinin katılımcıların bulunduğu ortamda gerçekleştirilmesi ve 9 görüşmenin ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınması bakımından Kozak'ın (2014, s.137) ifade ettiği veri toplama sürecindeki geçerlilik hususlarına dikkat edildiğinden söz etmek mümkündür.

"İnandırıcılık" nitel veri analizinde dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. Yıldırım & Şimşek'in (2013, s.299) Erlandson ve diğerlerinden (1993) aktardığına göre inandırıcılık, nicel araştırmalardaki iç geçerliğin karşılığı olarak kabul görmekte ve inandırıcılığın sağlanmasında uzun süreli



etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi olmak üzere farklı yöntemlere başvurulmaktadır. Gerçekleştirilen bu çalışmada inandırıcılığın sağlanmasında, derinlik odaklı veri toplama yöntemine başvurulmuştur. Yıldırım & Şimşek (2013, s.300) bu yöntemle, alanda uzun süre kalan bir araştırmacının olay, olgu, durum ve yorumları katılımcı bakış açısıyla ifade edebileceğine dikkat çekmiştir. Nitekim hem görüşmeleri hem de veri analizini gerçekleştiren profesyonel turist rehberi olan birinci yazar, 2016-2017 yıllarında yaklaşık iki aylık bir süre içerisinde İstanbul, Nevşehir (Kapadokya), Aydın (Kuşadası), İzmir (Selçuk) ve Antalya'yı ziyaret eden farklı ülkelerden gelen turistlerin davranışlarını gözlemlemek için gününbirlik turlarda katılımlı gözlemler gerçekleştirmiştir. Bu turlar esnasında yazar, çeşitli turistik mağazaları (deri, halı, kuyum, ikon, çanak) turistlerle birlikte ziyaret etme olanağı bulmuştur. Bu ziyaretler, araştırmacının turistlerin davranışlarını gözlemlemesinin yanı sıra turistik mağaza – seyahat acentası ilişkileri hakkında da derinlemesine bilgi sahibi olmasını yardımcı olmuştur. Sonuç olarak söz konusu gözlemlerin, gerçekleştirilen bu araştırmanın veri toplama ve analiz sürecindeki inandırıcılığa katkı sağladığından söz edilebilir.



Şekil 1. Araştırma Süreci

## 4. Araştırma Bulguları

Bu bölümde, öncelikli olarak 02-03 Temmuz 2019 tarihlerinde 2 deri ve 1 halı mağazasında gerçekleştirilen toplam 5 yapılandırılmamış görüşmeden elde edilen bulgulara yer verilmiş, sonrasında ise 20 Temmuz – 3 Ağustos 2019 tarihlerinde 3 halı ve 4 deri mağazasında gerçekleştirilen toplam 8 adet yarı yapılandırılmış görüşmelere ilişkin bulgular incelenmiştir.

### 4.1. Pilot Çalışmaya İlişkin Bulgular

02-03 Temmuz 2019 tarihlerinde 5 katılımcı ile gerçekleştirilen pilot çalışmalar neticesinde elde edilen veriler öncelikle N-Vivo 10 programına işlenmiştir. Tablo-2’de pilot çalışmaya katılan katılımcılara ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, pilot çalışma neticesinde öne çıkan sonuçlara yer verilmektedir.

**Tablo 2.** Pilot çalışmaya dâhil edilen katılımcılara ait bilgiler

Katılımcılar	Tarih	Saat	Mağaza	Deneyim (Yıl)	Cinsiyet
1K	02.07.2019	14.30	Deri	33	Erkek
2K	02.07.2019	14.30	Deri	19	Erkek
3K	02.07.2019	13.00	Deri	30	Erkek
4K	03.07.2019	16.00	Halı	20	Erkek
5K	03.07.2019	16.00	Halı	26	Erkek

#### 4.1.1. Seyahat Acentalarının Mağazalardan Mali Beklentileri

Pilot çalışmaya katılan 3 katılımcı, seyahat acentalarının, getirmiş oldukları ziyaretçi başına mağazalardan “ayakbastı” parası talep ettiklerini belirtmiştir.

“...X acentanın yaptığı İranlı operasyonunda bile bizim Y mağazasında çalışıyordum o yıllar. Patron kişi başı ayakbastı ödüyordu... 2 Dolar ödüyordu... Bir eleman vardı sadece otobüsten kaç kişi iniyor sayıyordu onları...” (1K)

“... Bazı acentalar, biz diyor komisyon istemiyoruz ama diyor soktuğumuz kişi başına 100 Dolar-120 Dolar, müşterisinin niteliğine göre, bazı acentalar 10 Dolar istiyor, Kimisi pax, artı komisyon ister...” (4K)

3K, Kuşadası’nda faaliyette bulunan bir acentanın ziyaret ettiği mağazalardan fahiş oranda (320 Dolar) “otobüs başı ayakbastı” talebinde bulunduğunu belirtmiştir. Pilot çalışmaya katılan 3 katılımcı ise, seyahat acentalarının müşterilerine ürün satabilmek için onlara “komisyon verme zorunlulukları” olduğunu vurgulamıştır. Diğer yandan 3 katılımcı, günümüzden 25-30 yıl öncesinde mağazaların yapmış oldukları satışlar üzerinden seyahat acentalarına herhangi bir komisyon vermediklerini, o dönemlerde komisyonların yalnızca tur rehberine verildiğini belirtirken 5K’ya göre, seyahat acentaları geçmiş yıllarda mağazalara daha az taleplerle gelmekteydi.

“...Eskiden center yoktu. Hanuççuluk vardı. Kemeraltı'ndan o yıllarda hanuççuluk vardı. O yıllar centerlar vardı... 1990'lı yıllarda %5'ti. Bir mağaza, bir mağaza daha açıldı. Mağazalar acentalara gitmeye başladı... Size % 10 vereceğiz, % 20 vereceğiz, % 50 'ye kadar çıktı... Kemeraltı'ndan çalışıyorum o yıllar rahatız. Acentaya komisyon ödemiyoruz. Öğle yemeği bir ikram ediyoruz. Müşteri ile samimiyet kurup eşine pırlanta alacağım diyenler çıkıyordu. Böyle böyle tanıdıklara götürüyorduk...” (1K)

“...30 hatta 40 sene önceki rehberler, genç rehberler, komisyonları kendi başlarına kazanmaya başladığında acentalar bir kuruş komisyon almıyordu. Sadece biletlerini, turlarını satıyordu. Daha sonraki acenta sahipleri bu saydığımız rehberler olduğu için, olaylar rehberler adına da çok değişti. Komisyonları rehber değil de acenta kazansın felsefesine gidince, rehberler, o % 30 rehberin kazancını bölüşmüş oldular. Acenta % 20, ilk başta daha düşüktü % 10, % 20 karşılıklıydı. Sonra acenta % 20 rehber % 10'a çıktı...” (3K)

“...Bu işin ilk, en eskilerinden bahsederek acenta para bile almıyormuş. Sadece rehber alıyormuş arkasından şöyle bir durum var, rehber acenta örnek vereyim % 20'yken, işte 10'unu rehber, 10'unu acenta alırken daha sonra bu 20 acenta, 10 rehber % 30'a çıkıyor. Arkasından rehber % 6'ya kadar düşüyor, % 5'e kadar düşüyor acenta % 35'ini alıyor, 40'a çıkıyor. Bazı acentalarda % 51'e çıkan durumlar var...” (4K)

5 katılımcıdan 2'si, günümüzde mağazaların acentalara ödemiş oldukları komisyon miktarlarının mağazaların toplam satışının % 50'sine kadar çıkabildiğinden yakınmıştır. 4K, seyahat acentalarının mağazalardan aldıkları komisyonların yanı sıra reklam bedeli, avans gibi farklı kalemlerde para talebinde bulunabildiklerini belirtirken 5K, acentalara verilen katkı paylarının yanı sıra bazı turist gruplarına yemek hizmeti verdiklerini belirtmiştir. 4K, acentaların mağazalara dayattıkları yüksek komisyon miktarlarına karşı “işbirliğine” yönelebilecek mağazaların olmayışına dikkat çekmiştir:

“...Eğer mağazacılar bir araya gelip ortak bir çözüm noktasında anlaşılırlarsa acentalara karşı farklı bir duruş sergilerlerse olabilir, diyeceksin ama bu sefer acenta kendi mağazasını açabilir... Şimdi düşün, on tane halıcı toplanıyor... % 40'lara varan komisyonlar artık kabul etmeyelim bunu % 25'e sabitleyelim, deyip on tanesi karar alsın, mesela ondan sonra gitseler bunu acentalara deklere etseler oradan iki tanesi üç tanesi bir saat sonra telefon, abi gel ben sana % 30 vereyim, tamam mı? Yani işin ciddiyeti yok...”

2K ve 4K, yurt dışında gerçekleştirilen turlarda, Türkiye'de olduğu gibi mağaza ziyaretlerinde bulunulduğu ve bu mağazaların da komisyon usulü çalıştığını belirtirken 1K, Karadağ'da mağaza açan bir grup mağazacının, seyahat acentalarına % 10-15 komisyon taahhüdünde bulunmalarına rağmen oradaki acentaların bu teklifi geri çevirdiğinden söz etmiştir. 5 katılımcıdan 3'üne göre ise, komisyon miktarlarının seneler içerisinde artmasında “mağazalar arasındaki rekabet” etkili olmuştur. Diğer yandan 3K ve 4K'ya göre komisyon miktarlarının seneler içerisinde artış yönünde bir eğilim göstermesinde, seyahat acentalarının düşük rakamlı tur satışında bulunmaları etkili olmuştur.

“...Yurt dışından maliyetini karşılayacak hatta kar edecek bir rakamla müşteri getirirler burada bu sorunları biraz daha az yaşarsınız diye düşünüyorum...250-300 – 500 Dolara bir hafta, beş yıldızlı otellerde gezmek, müzeleri ziyaret etmek yani gerçekten de ucuz...” (3K)

“...Ben uzun yıllar X acentasıyla çalıştım...199 Euro'ya müşteri getiriyor...199 Euro'ya gelen müşteriye muhtaç mı olmalı bu ülke?” (4K)

#### 4.1.2. Acentaların Mağazaların İç İşlerine Müdahale

Pilot çalışmaya katılan 5 katılımcıdan 3'üne göre seyahat acentaları, mağazaların çalıştırdıkları personele müdahalede bulunabilirken 3K çalıştırılan personelin yanı sıra “düşük fiyatlarda ürün satmaları” ve “mağaza dizaynları” konusunda seyahat acentaları mağazalara müdahale edebildiğine işaret etmiştir.

#### 4.1.3. Mağazaların Ürün Satış Politikaları

3K, mağazada satılan deri ürünlerinin üstünde, 3 farklı etiketin olduğunu belirtirken 5K, satmış oldukları halıların etiket fiyatlarının pazarlığa açık fiyatlar olduğuna dikkat çekmiştir. 3K'ya göre mağazalarda satılan ürünlerin fiyatlarının yüksek olmasında, kira ve komisyon ücretlerinin yüksek olması etkilidir. Diğer yandan 2 katılımcı, mağazaların satmış oldukları ürünlerden elde edilen kar marjlarının düşük düzeyde olduğunu öne sürmüştür:

*“...10-20 Dolar kârla bize kalsın ama en azından ertesi gün cebime girsin kârdayız... Biz yine atölyeci imalatçı felsefesiyle bu işi yapıyoruz. Ama diğer mağazalar, alıp satan mağazalar bizim gibi düşünmüyor. Kâr etmek istiyor, yüksek kâr etmek istiyor. Müşteri ile çok diğişıyorlar...” (3K)*

*“...Biz şu halıyı satıyoruz, 100'ê satıyoruz. Biz bunun % 30'unu ki bu en düşük bant, 30 Lirasını acentaya verdik... 30 Lira da maliyeti var hani biz 3'ê alıp 100'ê sattığımızı, 30'ê alıp 100'ê sattığımızı varsayarsak... Geriye ne kaldı 40... Diğer masrafları koyduğunuz zaman aslına bakarsanız bu işin kar marjı yani % 15'lerle 20'lerde, 17'lerde falan öyle dönüyor...” (4K)*

#### 4.1.3. Mağazacılık Sektörüne Yönelik Tehditler

3K, Selçuk bölgesinde “Çinlilerin mağazacılık sektörüne girdiklerini”, bu durumun deri sektörü açısından önemli bir tehdit unsuru olduğunu belirtirken 2 katılımcı, Türkiye'de turizm sektöründe “tekelleşme” olduğundan yakınmıştır.

*“...Deri mağazaları açıyor her yerde, Hediyeelik eşya mağazaları açıyor... Shoppinglerden kurtarmaya çalışıyor. Mesela bir X adında acenta vardı, Y bütün acentaları topladı. X'i batırdı...” (1K)*

*“...Turizmin entegre tesisi diyorum ben ona... Eksiden başlıyor... Kapalı devre çalışıyor artık... Müşteri, kendi müşterisi, araç kendi aracı, personel kendi personeli, halı mağazası, deri mağazası, kuyum mağazası, balonu falan hepsi kendisinin anlatabiliyor muyum? Tuvalet kadar sistem var...” (4K)*

3K ve 5K'ya göre, Türkiye'de günümüzde el dokuması halı üretimi yapılamamaktadır

*“...Türk halısı diye bir şey kalmadı. Türk halılarına benzeyen halılar yurt dışında yapılmaya başlandı... Artık İran bizim halılarımızı dokuyor, Azerbaycan dokuyor, Pakistan dokuyor, Hindistan dokuyor...” (3K)*

*“...Geçiş döneminde Türk halılarının dokumasının yok olmasıyla beraber yabancı halı Türkiye'ye ithal edilmeye başlandı... Fakat realite Türk halısı değil sonuçta 'made in India', veya 'made in China' veya 'made in Pakistan' ama biz bunu söylersek müşterimizle sıkıntı yaşamazsınız...” (5K)*

Turistik mağazalar (halı/deri) ile seyahat acentaları arasındaki güncel sorunları ortaya koymaya yönelik gerçekleştirilen pilot çalışma neticesinde; mağazaların seyahat acentalarına komisyon verme zorunlulukları olduğu (3 katılımcı) ve mağazaların, getirdikleri turist başına seyahat acentalarına ayakbasta ödedikleri (3 katılımcı) öne çıkan sonuçlar arasında yer almaktadır. 3 pilot çalışma katılımcısı, 25-30 yıl öncesindeki komisyon oranlarının günümüzdekinden düşük olduğunu belirtirken 2 katılımcı, bu oranların günümüzde % 50'yi bulabildiğine dikkat çekmiştir. Diğer yandan 2 pilot çalışma katılımcısı, yıllar içerisinde komisyon rakamlarının yükselmesinde seyahat acentalarının sattıkları düşük rakamlı turların etkili olduğunu vurgulamıştır. 5 katılımcıdan 3'ü, seyahat acentalarının mağazaların personel istihdamına müdahale ettiklerini belirtirken 2 katılımcı, turizm sektöründe tekelleşmenin olduğuna işaret etmiştir. Türkiye'ye özgü el dokuma halılarının üretiminin yapılamadığı (2 katılımcı), mağazalarda satılan ürünlerin üzerinde standart bir etkiletin olmadığı (1 katılımcı) ve seyahat acentalarının mağazalara yaptığı komisyon baskısına karşılık mağazalar arasında herhangi bir işbirliğinin olmadığı (1 katılımcı) pilot çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgular arasında yer almaktadır.

#### 4.2. 20 Temmuz – 03 Ağustos 2019 tarihlerinde Gerçekleştirilen Yarı Yapılandırılmış Görüşmelere İlişkin Bulgular

02-03 Temmuz 2019 tarihlerinde 5 katılımcı ile gerçekleştirilen pilot çalışmalar neticesinde oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu (Ek-1), 3 halı ve 4 deri mağazasında yönetici konumunda çalışan toplam 8 mağaza çalışanına uygulanmıştır (Tablo 3). Bu görüşmelerden elde edilen verilerin kodlanmasında, “NVivo 10 for Windows” programından yararlanılmıştır.

**Tablo 3:** Yarı yapılandırılmış görüşmelere katılan katılımcılara ilişkin bulgular

Katılımcı	Tarih	Saat	Mağaza	Deneyim (Yıl)	Cinsiyet
6K	26.07.2019	14.30	Halı	25	Erkek
7K	26.07.2019	14.30	Halı	32	Erkek
8K	29.07.2019	12.00	Halı	32	Erkek
9K	27.07.2019	14.30	Deri	5	Erkek
10K	23.07.2019	15.00	Deri	18	Erkek
11K	22.07.2019	14.30	Halı	41	Erkek
12K	20.07.2019	09.00	Deri	28	Erkek
13K	03.08.2019	13.00	Deri	8	Erkek

##### 4.2.1. Seyahat Acentalarının Mağaza Beklentilerine İlişkin Bulgular

8 katılımcıdan 4'ü, mağazalarının (deri, halı) bazı seyahat acentalarına yüksek oranlarda (yaklaşık 300-500 Dolar) ayakbasta” parası ödediklerine dikkat çekerken 12K, seyahat acentalarının mağazalardan tur aracının kirası, şoför ve yakıt masraflarını talep ettiklerini belirtmiştir.

“...X acentası, grup başı, milliyet fark etmez ister Yunanlı olsun, ister İspanyol olsun, ister İngilizce grup olsun, bir mağazaya bir kere otobüs gönderdiği zaman 300 Dolar otobüs parası alır... Kayıtsız!” (11K)

“...X acentası, otobüs başı para alıyor. 350 Dolar!” (13K)

“...350-400 Dolar acentaya göre değişiyor, otobüs başı...” (6K)

“...Ayakbastı genelde, gemi gruplarında olur. Otobüs başı 300-500 Dolar civarında... Ve iş yapış yapmayacağıının herhangi bir garantisi yok...” (9K)

5 katılımcı, mağazaların seyahat acentalarına ödedikleri komisyon oranlarının (yapılan satışın yaklaşık % 50-55) oldukça yüksek olduğundan yakınırken 3 katılımcı, turist grubu başına ödenen ayakbastının yerine bazı mağazaların seyahat acentalarına “kişi başı ayakbastı” ödediklerini ifade etmiştir.

“...Acenta kişi başı 2 Dolar 3 Dolar kuyumcudan para alıyor, parayı oradan kazanmaya çalışıyor... İstanbul'da X gibi, Y gibi AVM'ler, acentalara kişi başı 1 Dolar 2 Dolar veriyor...” (10K)

“...Kişi başı ödenen rakamlar vardı önceden... Acentaların o yüzden komisyonları o zaman o kadar yüksek değildi... 30 Dolar ile 200 Dolara kadar kişi başı verilen rakamlar vardı... Kişi başı veren çok az kaldı...” (9K)

“...Amerikalı acenta biliyorum ben. Per person 275 Dolar alıyor... 10 kişi soksa, 2750 Dolar bir kere tık ödüyorsun. Yani böyle acentalar da var...” (11K)

8 katılımcıdan 3'üne göre seyahat acentaları, mağazalardan komisyon ve ayakbastının yanı sıra “ön finans (avans)” desteği adı altında sezon öncesi nakit talebinde bulunabilmektedir.

“...Ön finans istiyor, 'sana ben grup göndericem de' öyle ufak tefek rakamlar değil ha, 300.000 Dolar at, 500.000 Dolar at, 1 000 000 Dolar at, bunlar hep kara paralar, bunlar hep açıktan 'abierto paralar' derler bunlara...”(11K)

5 katılımcıya göre geçmişte (25-30 yıl öncesinde) mağazaların seyahat acentalarına ödedikleri komisyonların oranları, günümüzdeki rakamlarla kıyaslandığında çok daha düşüktü.

“...Rehber % 10'unu alıyordu, bu sefer satış çoğalıyordu, daha da kolay oluyordu. Şimdi ben adama 300 Dolar yerine 150 Dolar diyordum. 150 Dolar deyip de 100 Dolara mal ediyordum 150'ye satıyordum. 10 rehber veriyordum 15'e, 35 Dolar da ben kazanıyordum... % 10 da genel gider koyduk mu % 20 - % 25 para kazanıyordu derici. Şimdi kazanamamaya başladı...” (10K)

“...İlk defa Kapalıçarşı'nın içine organize biçimde Alman turistler getirildi sadece bir dükkâna! 1978 yılında lisan konuşan çok az, konuşsa da İngilizce konuşuyor. Almanca konuşan çok az. Baktılar ki bu iş çok tatlı ve o zaman komisyon oranı % 15'ti. Yani 100 Lira satsa dükkân, 15 Lirasını rehber veriyordu. Arada acentası, şusu, busu yoktu yani. Yani şu anda % 15'ten, benim gördüğüm % 15'ten % 60'a çıkmış vaziyet...” (11K)

“...Eskiden (1980'lerde) % 30 idi. Otobüs parası yoktu. % 25-30...” (6K)

“...Rehber ilk zamanlar, % 10, acenta % 20'di...” (13K)

8 katılımcıdan 5'ine göre komisyon ve ön finans desteğinin yanı sıra bazı mağazalar, seyahat acentalarına "öğle yemeği hizmeti" sunmaktadır. 4 katılımcı, seyahat acentalarının mağazalardan iyi bir servis beklentisinde olduklarına dikkat çekerken 12K ve 13K, iyi hizmet sunulmaması durumunda seyahat acentalarının farklı mağazalara yönelebildiklerine işaret etmiştir. 9K'ya göre ise seyahat acentaları, iki turist grubu arasındaki zaman aralığının daha uzun tutulmasını ve satılan ürünlerde herhangi bir hata olmamasını beklemektedir.

#### 4.2.2. Seyahat Acentaların Mağazaların İç İşlerine Müdahalesine Yönelik Bulgular

9K ve 10K seyahat acentalarının satışların artırılması adına mağazalara personel tavsiyesinde bulunabildiğini belirtirken 11K, mağazadaki halının rengine kadar her şeye müdahalede bulunabildiklerine dikkat çekmiştir.

#### 4.2.3. Mağazalar Arasında İşbirliği Eksikliğine Yönelik Bulgular

6 katılımcıya göre, seyahat acentalarının mağazalara uyguladığı baskı karşısında mağazalar arasında herhangi bir işbirliğinden söz edilememektedir.

"... Hepsi birbirinden daha fazla verip, daha fazla turist almaya çalışıyor. Böyle bir de iğrençlik var... Hemen başka alternatif dükkânlar yaratırlar yani..." (11K)

"...Mağazalar arasında işbirliği yok. Bu işler böyle gitmesin dediler ama olmadı... Siz kendi aranızda karar verseniz hakkı % 30 dese; 30'u bir olur 3'ü çıkar sen bana gönder der..."(6K)

"...Acentalar arasında işbirliği olamaz... Kota koyalım % 25 komisyon, fiyatı da şu olsun denilsin. Birisi çıkar bana getir der..." (13K)

#### 4.2.4. Mağazaların Yapılan Satışlardan Elde Ettiği Kar Marjına Yönelik Bulgular

8 katılımcıdan 5'ine göre, mağazaların yapmış oldukları satışlardan elde ettikleri kar marjları, yatırdıkları sermaye ve aldıkları riskle kıyaslandığında oldukça düşük düzeydedir.

"... Firmanın kazancı % 5'i falan % 6'yı geçmez yani 100 liradan 6 lira kalıyor... Biz mal alıyoruz 1 000 000 Dolar, 2 000 000 Dolar! Mala para bağlıyorsunuz, malı dükkâna asıyorsunuz. Riskini alıyorsunuz, satıyorsunuz bir de adam sizden fazla kazanıyor..." (10K)

"...Bir gemi geliyor. Gemi 400.000 Dolar iş yapıyor. Acentanın cebine buradan en az o 400.000'den, en az 100.000 Dolar-150.000 Dolar kemiksiz giriyor yani! Nakit giriyor. Bir yere göstermek zorunda da değil yani... % 10 - % 15'tir her şey çıktıktan sonra. % 10 - % 15 başarılı bir mağazadır yani. Düşün 100 lirayı 500 liraya sattığın zaman yani..." (11K)

"...Pasta belli, kazanabileceğin de belli % 2-3 kar marjı! 3 000 000 Dolar ciro, % 2 aylığa böldüğünde 5000 Dolar!" (13K)

"...Mağazanın o kadar küçük bir payı kalıyor ki hani kâr olarak, % 20 gibi düşüün." (9K)



“... % 2 – 4 arası karlılık! Gemi ve acenta ile çalışan halıcılar için...” (6K)

#### 4.2.5. Mağazaların Karşı Karşıya Kaldığı Tehditlere İlişkin Bulgular

8 katılımcıdan 6'sı, turizm sektöründe tekelleşmeye yönelik seyahat acentalarının olduğunu belirtirken 12K, Türkiye'de turizm sektöründe bir tekelleşmenin söz konusu olamayacağına işaret etmiştir:

“...Acenta bazında 3-5 tane büyük acenta işi götürüyor. Her millette, özellikle Rus acentalarında yani acenta ismi vermeye gerek yok. 1-2 tane acenta Türkiye'ye gelen turistin % 60 – % 70'ini getiriyor... Uzak doğulu da aynı şekilde tekelleşiyor... Tekelleşirken işte karşı acentaya daha ucuz fiyat veriyor... Kendi oteli olan kendi otelinde yatıyor. Kendi restoranı olan kendi restoranın da yedirtiyor...” (10K)

“...Kapalı devre turizm yapıyorlar. O müşteriyi kendi tuvaletleri dışında hiçbir yere işletmiyorlar bile... 2 tane 3 tane meşhur acenta var... Balon sektörü, deri sektörü, halı sektörü hepsinde tröstleşmiş, hepsinde dükkânı alıyor, kendi turistini sokuyor...” (11K)

“...Gemi acentası anlamında tekelleşme var. Anadolu'da X ve Y acentaları! Uzak doğu pazarına... Adam kapalı sistem kurmuş. Mola verdiği yerler onun. 17 Balon firmasının 13'ünü bir şemsiye altında topladı. 3-4 firma bağımsız takılıyor... Acenta olarak sen bu şemsiyeye, altına girmezsen müşteri açıkta kalır...” (6K)

“...Bu acenta kendi mağazalarını açıp dericiliği kendi yapabileceğine inandı. 4 tane mağaza açtı şu an, sadece bu bölgede. Açıkçası rekabet olayını yani bitirdi... Ayriyeten Kapadokya bölgesinde balon konusunda acayip bir tekelleşme var...” (9K)

3 katılımcıya göre komisyon oranlarının yüksek olmasında, mevcut mağazaların sayıca çok olması etkilidir. 6 katılımcı ise Türkiye'de, el dokuma Türk halısı üretiminin yapılamadığını, piyasada satılan halıların ise yurt dışından ithal edildiğini vurgulamıştır.

“...Üretmiyorlar... Pakistan'da, Çin'de, Hindistan'da... Satarken de yine Türk halısı diye satıyor. 'Designed by Turkey' diyor...” (10K)

“...Müşteriye Pakistan'da yaptık demiyor yani. Pakistan'da yaptırarak demiyor. Aslında müşteri aynı halıyı Amerika'da daha ucuza buluyor... Elimizdeki çok büyük bir serveti, biz maalesef, 3-5 tane acentacı, 3-5 tane dükkâncı para kazansın diye mahvetmişiz...”(11K)

“...Türkiye'den aldığı halının üstünde garanti sertifikasında, 'designed by Turkey' diyor 'made in Turkey' demiyor yani. Şimdi arada çok büyük bir fark var...” (12K)

“...Halı ithal ediliyor. Pakistan, Hindistan, Çin'de yapılıyor üretim...” (6K)

“...Halı üretimi bitti. Rekabetçi hali kalmadı, işçilik ve malzeme maliyetinden ötürü... Yurtdışında yapılan üretimlerde, orada 100 Dolar, burada 400-500 Dolar...” (8K)

Diğer yandan 2 katılımcı, Çinlilerin Selçuk bölgesinde deri mağazası sektörüne girmelerinin, sektörü olumsuz yönde etkileyeceğine dikkat çekerken 12K'ya göre Çinlilerin mağazacılık sektörüne girmesinde, Çinli turistleri alışveriş esnasında ikna etmedeki zorluk etkili olmuştur.

#### 4.2.6. Mağazaların Ürün Fiyatlandırmalarına İlişkin Bulgular

8 katılımcıdan 4'ü, mağazalarda (deri, halı), “standart bir etiketlendirmenin” uygulanmadığından söz etmiştir.

*“...Onu kontrol eden bir mekanizma yok yani. Herkes istediğini yazar. Müşteriye de dersin ki; ‘Bak, sana % 60 indirim yaptım’. Satış taktiklerinden biridir. Etiket odur yani...” (11K)*

*“...Çarşıda hiçbir ceketin üstünde bir mağaza fiyat yazmaz. Ya bu Türkiye'nin klasik bir sorunu yani... Ben mesela çarşıda çalışırken yazan rakamın üstünden TL de diyordum, Pound da diyordum, Dolar da diyordum... Bizim müşterimiz genelde Uzakdoğulu... Buraya bir Bulgar da geliyor. Bir Romen de geliyor. Yani onlara göre fiyatta o zaman indirim oranı daha fazlalaşiyor...” (12K)*

*“...Halıcılıkta etiket kanunu yok. Üretim yeri, içindeki madde vs. yazmıyor... Yalan mal satan çok...” (7K)*

*“...Bir tane stok yazan en üstteki aynı sayfada en üstte stok yazıyor bakın... O dolar fiyatı, yüksek etiket. Onun en üstündeki stok, yine dolar fiyatı düşük etiket. Milletine göre ayrı ayrı fiyat veriyoruz...” (9K)*

11K ve 13K, ürün maliyetleri nedeniyle katlamalı fiyatlara satmak zorunda kaldıklarına dikkat çekerken 3 katılımcı, mağazaların sattıkları ürünlerde, etiket fiyatları üzerinden yüksek oranlarda indirim uygulandığına işaret etmiştir.

*“...Minimum 5 katına satmamız lazım, yani 1000 Dolarlık halıyı 5000 Dolara satmamız lazım. Müşteri dedi ki; 2500 dolar veriyorum... O kadar acımasız ki bu sistem! Sen mağazacı olarak o halıyı 1000 Dolar sermayesi olan o halıyı 2500 Dolara satamıyorsun... Sonuçta ne oluyor? Turist gidiyor kazıklandığını öğreniyor...” (11K)*

*“...Hepsi işin içine girdiği zaman deri-halı maliyetli ürünler... Fatura kesiyorum. Gelir vergisi ödemek zorunda kalıyorsun. 10 katlamalı olmadan kazanamazsın...” (13K)*

*“...% 70 düşüyorlar. % 80 düşen mağazalar var. Yani 1500 lirayı 300'e veriyorlar... % 80 alıyor müşteri ve müşteri bunu alacağını da biliyor, forumlardan okuyor. En az % 70 istiyor zaten. % 70 kesin alıyor, adet çoksa % 80'lere çıkıyor...”(10K)*

*“...Birisine 50 yapıyorsanız birisine 60 indirim, birisine 40 indirim...” (12K)*

*“...Bir müşteri geldiği zaman buraya direk müşteriye % 50 – % 60 indirim info sırasında. Devamında bu indirim % 80-85'lere çıkıyor. Yani Çin'e çevirdiler burayı Çin'de de böyle bu sistem yani. Çin'de % 90 indirimler... İndirim oranını yükselttikçe ceketlerin fiyatları da yükselmeye başladı tabi buna bağlı olarak. Yani deri ceketlerin şu an üzerilerindeki fiyatlar fahiş rakamlar...” (9K)*

4 katılımcı, mağazalarda satılan ürünlerin fiyatlarına etki eden faktörler arasında “vergi, personel, komisyon, kira ve kargo bedellerini” göstermiştir.

“...93 lirası mal maliyeti, personel maliyeti, komisyonlar var... Geri personel maliyeti, çünkü bu işte çok geri personel atıyorum, deri sektöründe 10 tane manken, 5 tane kasacı, 5 tane çaycı, 5 tane temizlikçi, 2 tane gece bekçisi, 2 tane gündüz bekçileri, 4 tane bahçıvan, 3 tane şoför... 60-70 tane adam çalıştırıyorsun ekstradan, bunların depocusu var, çantacısı var, çıraqları var...” (10K)

#### 4.2.7. Türkiye ile Yurtdışında Yapılan Turlardaki Mağaza Ziyaretlerine Yönelik Katılımcı Görüşleri

8 katılımcıdan 4'üne göre Türkiye'deki turlarda olduğu gibi yurt dışındaki turlarda da mağaza ziyaretleri gerçekleştirilmektedir.

“...Ben Tayland'da yaşadım mesela. Yani ki ben, rehberine 'ya satış baskısı yapma bana. Sen ne istiyorsan ben vereyim'... 'Yok, önemli değil' deyip tekrar 1,5 saat içinde 3 tane yerde duruyor adam...” (10K)

“...Tayland'da mücevher satıyorlar, Brezilya'da taş satıyorlar, her türlü şeyin % 10 - % 15 komisyonu var... Ama biz, bunu da kırmışız, bu ahlaki bariyeri de kırmışız... Türkiye'de sadece turist ticareti yapılmaktadır. Ben bunun ismini kısaca 'beyaz turist ticareti' koydum ve şu anda turist alınıyor, satılıyor ve tekrar satılıyor. Bir turistten en az 3 tane 4 tane pos çıkarılıyor...” (11K)

“...Sevilla bölgesinde onlara özel incik boncuk souvenir, İtalya'da 'taş', 'şarap' satıyor. Müthiş derecede peynir satılıyor... Acenta müşteri getiriyorsam bundan para kazanacağım diyor. İtalya'da komisyonlar % 25 söyledikleri, % 10 rehber falan...” (13K)

“...Dubai'de % 10 ile % 20 arasında mesela Dubai'de bu komisyon... Sırbistan Karadağ, burada gemiler işte gelmemeye başlayınca buradan birçok derici kesim oraya kaydı. Orada komisyon diye bir şey yoktu mesela, orada böyle bir sistem yoktu. Biz gittik oraya öğrettik...” (9K)

#### 4.2.8. Mağazaların Sattıkları Ürünlerdeki Vergilendirme Açmazlarına Yönelik Bulgular

6K, 7K ve 11K, mağazaların acentalara yapmış oldukları komisyon ödemelerinin kayıt dışı bir şekilde gerçekleştirildiğine işaret etmiştir. Bunun yanı sıra 6K ve 11K'ya göre, halı mağazalarının kuyum mağazaları ile kombine olmalarının ardında, kuyum satışlarında ödenen verginin düşük olması yatmaktadır.

“...Halıcılar ile kuyucular hep kombineler mesela bir halıcı dükkânına girersiniz, içeride mutlaka bir kuyum bölümü vardır... Birkaç kuyumcu, poslarını buradaki birkaç halı dükkânına veriyorlar. Şimdi burada halı satılıyor. Adamın poslarından kuyum satılmış gibi gözüküyor. Anladın mı? Kuyumda da KDV düşük! Sadece işçiliğin KDV'sini ödüyorsun. Böylece çok büyük bir vergi kaçaklığı yapılıyor...” (11K)

“... Yılsonu ciroma bakıyor. 3 milyonun 1,8 milyonu nerede? Kuyumcu açıyorsun KDV yok. Halı % 8, kuyumlukta ise işçiliğin KDV’si ödeniyor. Satılan halıyı kuyum satmış gibi gösteriyorsun. Acenta halıcıya kuyum dükkânı aç diyor...” (6K)

#### 4.2.9. Seyahat Acentalarının Mağazalardan Mali Beklenti İçerisine Girme Nedenlerine Yönelik Bulgular

8 katılımcıdan 7’sine göre, seyahat acentalarının mağazalardan mali beklenti içerisine girmesinde, acentaların “düşük rakamlı tur satışları” etkili olmaktadır.

“...Elimizdeki çok kıymetli bir şeyi çok da ucuza pazarlıyoruz. Acenta gidiyor oteli de soyuyor... Atıyorum rakam benim sana yapabileceğim fiyat 100 Dolar diyor odabaşı, acenta diyor ki ben 15 Dolar veririm...” (11K)

“...Acentalar taviz vererek opsiyonel turları dâhil verdiler, tavizler vererek! Asıl problem neden Yunanistan 3000 Dolar, sen burada 1000 Dolara getiriyorsun...” (13K)

“...Acenta turu bedavaya veriyor. 15 Dolara Efes turu. 25 Dolarlık costu var. Aradaki, 25’i mağazaya çektiriyor...” (6K)

“...Acentalar ucuza tur satıyor. Parasını mağaza komisyonlarından çıkartıyor. 10 Dolar Efes turu satıyor acenta, Gemi 100 Dolara satıyor. Aradaki farkı mağazadan çıkartıyor...” (7K)

“...X acentası, kaliteyi bırakıp, kişi sayısına oynuyor. Daha fazla kişi getireyim, daha fazla kişi! Bu sefer inanın çoğu milliyeti eksiye getiriyor buraya, eksiyle başlatıyor. Geçen hafta bir Çinli gruba sordum, ne kadar paralara geliyorsunuz gibi... 4000–4500 Renminbi dedi. Bu da aşağı yukarı 580 Dolarla 600–650 Dolar arası...580 dolar veren adamla, 650 Dolar veren adam arasında şöyle bir fark var. Adam istediği, yani kaldıkları 5 yıldızlı otelde tek başına iki kişilik odada kalabiliyor... Grubun içinde vip muamelesi görüyor, sadece bir 50 Dolar 60 Dolar gibi bir farkla...” (9K)

Son olarak, 8 katılımcıdan 4’ü, Türkiye’nin harcama eğilimi düşük olan yabancı turistler tarafından ziyaret edilmesinden yakınmıştır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Aydın (Kuşadası) ve İzmir (Selçuk) bölgesinde faaliyette bulunan turistik mağazalar (deri ve halı) ile seyahat acentaları arasındaki sorunları, nitel bir yaklaşımla, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada, öncelikle 02-03 Temmuz 2019 tarihlerinde Selçuk bölgesinde faaliyette bulunan 2 deri ve 1 halı mağazasından toplamda 5 mağaza yöneticisi-tezgâhtar ile yapılandırılmamış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler neticesinde oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme soruları, 20 Temmuz – 03 Ağustos 2019 tarihlerinde Kuşadası ve Selçuk bölgelerinde faaliyette bulunan 4 deri, 3 halı mağazasından toplamda 8 mağaza yöneticisine uygulanmıştır. Görüşme talebinde bulunulan 2 mağaza yöneticisi ise çeşitli gerekçeler öne sürerek bu talebi geri çevirmiştir.

İlk alt araştırma sorusu olan “ayakbastı” ve “komisyon” miktarlarıyla ilgili olarak 8 mağaza yöneticisinden 4’ü, mağazaların seyahat acentalarına yüksek miktarlarda “otobüs başı ayakbastı” ödediklerini ifade ederken 3 mağaza yöneticisi ise bazı mağazaların, acentalara “kişi başı ayakbastı” ödediklerine dikkat çekmiştir. Bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında araştırma bulguları, seyahat acentalarının rehberlerden “kişi başı para” talep ettiğini gösteren çalışmalardan (Mak, Wong & Chang, 2010, 2011; Chang, 2006; Wong & Wang, 2009; Lu & Wang, 2006) farklılaşmaktadır. Nitekim gerçekleştirilen bu çalışmada, ayakbastı paralarının, rehber tarafından değil alışveriş yapılan deri ve halı mağazaları tarafından ödendiği ortaya koyulmuştur.

Ap & Wong (2001) tarafından Hong Kong’da gerçekleştirilen bir çalışmada “tur maliyetinin altında fiyatlandırmanın” zararlı bir rekabet uygulaması olduğuna, böyle bir durumun turistlerin, Hong Kong turizm endüstrisine karşı güvenlerini sarstığına vurgu yapılarak maliyetin altı fiyatlandırma uygulamasının yasaklanması gerektiğine dikkat çekilmiştir. Gerçekleştirilen bu çalışmada da benzer sonuçlar ortaya koyulmuştur. Söz gelimi 8 mağaza yöneticisinden 7’si, seyahat acentalarının mağazalardan komisyon ve ayakbastı beklentisi içerisine girmelerinde, düşük rakamlı tur satışlarının etkili olduğunu vurgulamıştır.

Literatürde seyahat acentalarının gelir kaynaklarının, temelde alışverişlerden elde ettikleri komisyonlar ve rehber bahşişleri olduğuna işaret eden çalışmalar vardır (King, Dwyer & Prideaux, 2006; Lu & Wang, 2006; Mak, Wong & Chang, 2010; Wong & McKercher, 2012; Zhang & Wen, 2013; Tsaur & Lin, 2014; Wong & Wang, 2009; Chang, 2006). Bu araştırma bulguları, seyahat acentalarının ucuz fiyatlara tur satışına yöneldiklerini, aradaki farkı ise mağazalarda yapılacak alışverişlerden elde ettikleri komisyonlarla kapama yoluna gittiklerine işaret etmektedir. Söz gelimi pilot çalışmaya katılan 5 katılımcıdan 3’ü ile ana çalışmaya katılan 8 katılımcıdan 5’i, günümüzden 25-30 yıl öncesinde, mağaza-acentası komisyon oranlarının daha düşük olduğunu belirtmiştir. Ancak böyle bir durumda, Türkiye’yi ziyaret eden bir yabancı turist için rahatsızlık duyması kaçınılmazdır. Söz gelimi Zhang & Wen (2013) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, Çin’i ziyaret eden Koreli turistlerin, kendileri üzerinden komisyon almaları nedeniyle Çinli tur liderlerini protesto ettikleri hatta Kore’de havalanlarında, üzerinde “Çin’de alışveriş yapmayın, kazıklanmayın” ifadelerinin yazılı olduğu pankartların asıldığı vurgulanmıştır. Söz konusu çalışmada yazarlar, alışveriş komisyonlarına bel bağlamanın, Çin’deki turizm endüstrisinin saygınlığına ket vurduğunu belirtmektedir.

“Seyahat acentalarının mağazalardan beklentilerine” yönelik 2. alt araştırma sorusuna ilişkin 5 katılımcı, seyahat acentalarının, mağazalardan, “öğle yemeği hizmeti”; 4 katılımcı “kaliteli hizmet”; 3 katılımcı ise, “ön finans (avans)” beklentisi içerisinde olduklarını ifade ederken “Seyahat acentalarının mağazaların iç işlerine müdahalesi” ile ilgili oluşturulan 3. alt araştırma sorusuna ilişkin 1 katılımcı, acentaların mağazaların her şeyine müdahale edebildiğini belirtirken 2 katılımcı ise, personel istihdamı hususunda zaman zaman seyahat acentalarının mağazalara tavsiyelerde bulduklarına işaret etmiştir.

“Mağazalar arası işbirliğine” yönelik oluşturulan 4. alt araştırma sorusuna yönelik 6 katılımcı, yoğun rekabete bağlı olarak mağazalar arasında herhangi bir işbirliğinin söz konusu olamayacağına dikkat çekerken 2 katılımcı, mağazacılık sektörünün aşırı derecede bireysel bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya katılan mağaza yöneticilerinden 3’ü (1 pilot çalışma, 2 ana çalışma), mağazalarda yer alan ürünleri, acentalara verilen komisyon ve ayakbastı paralarına bağlı olarak yüksek fiyattan satmak zorunda kaldıklarını vurgulamıştır. Diğer yandan mağazaların koydukları sermaye ile üstlendikleri risk göz önünde bulundurulduğunda elde ettikleri kâr oranının oldukça düşük olduğu (8 katılımcıdan 5’i) öne çıkan sonuçlar arasında yer almıştır.

“Mağazaların karşı karşıya kaldığı tehditler” arasında “tekelleşme”, “el dokuma Türk halılarının üretimini yapılamaması”, “Çinlilerin mağazacılık sektörüne girmesi” ve “mağazalar arası rekabet” öne çıkan sonuçlar arasındadır. 8 katılımcıdan 6’sına göre bazı seyahat acentalarının tekelleşmeye yönelmesi, turizm sektörü açısından bir risk oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle araştırma bulguları, tekelleşmenin destinasyondaki turizm gelirinin adil dağılmasına engel olduğunu öne süren çalışmalarla (King, Dwyer & Prideaux, 2006; Gascon, 2015) benzerlik göstermektedir. Bu araştırma ile ortaya koyulan bir diğer sonuç ise, tarihsel süreç içerisinde marka haline gelen el dokuması Türk halılarının artık üretilmiyor olmasıdır. Pilot çalışmaya katılan 2 katılımcı ile ana çalışmaya katılan 6 katılımcı, üretim maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle artık Türkiye’de el dokuma halılarının üretilmediğini, piyasada satılan halıların üretimini ise Çin, Hindistan, Azerbaycan ve Pakistan gibi ülkelerde gerçekleştirdiğine dikkat çekmiştir. 3 katılımcıya göre, komisyon rakamlarının yükselmesinde mağazaların sayısının artması ile birlikte yoğun rekabet etkili olurken 3 katılımcı (1 pilot çalışma; 2 ana çalışma), Çinlilerin Selçuk bölgesinde mağazacılık sektörüne girmelerini, ileride bölge turizmi açısından risk oluşturduğunu öne sürmüştür.

“Mağazaların uyguladıkları fiyat tarifesine” yönelik 6. alt araştırma sorusuna ilişkin 8 katılımcıdan 4’ü, mağazalarda satılan ürünlerin üzerinde “standart bir etiketin” olmadığını belirtirken 3 katılımcı, milliyetlere göre % 50 – % 60 – % 70 – % 80 gibi farklı indirim oranlarının uygulandığına işaret etmiştir. Uluslararası turistlerin davranışlarını ortaya koymayı amaçlayan bir çalışmaya katılan 20 yıl Hollanda’da yaşayan bir turist rehberi, Türkiye’nin pazarcı bir ülke olarak ün yapmasında, mağazalarda satılan ürünlerin üzerinde standart bir etiketin olmayışının etkili olduğuna dikkat çekmiştir (Acar, 2018, s.264). Bunun yanı sıra söz konusu çalışma kapsamında gerçekleştirilen katılımlı gözlemler esnasında, mağaza ziyaretlerinde tezgâhtarların orantısız fiyat düşürmeye yöneldikleri, bunun neticesinde teklif edilen ilk fiyat ile son fiyat arasında bir uçurumun olduğu vurgulanmıştır (Acar, 2018, s.342). Pakistanlı turistlerin paket tur davranışlarını belirlemeye yönelik Acar & Tanrısevdi (2019) tarafından gerçekleştirilen benzer bir çalışmada da, seyyar satıcıların turistlere, alışveriş yapmaları yönünde baskı uyguladıkları, teklif ettikleri ilk fiyat ile son fiyat arasında büyük oranda tutarsızlığın olduğu ortaya koyulmuştur. Bu çalışmaya katılan mağaza yöneticilerin de ifadelerinden anlaşılacağı üzere araştırma bulguları, hem mağazalarda standart bir etiketlendirmenin olmayışı hem de satılan ürünlerdeki indirim oranlarında bir tutarlılığın olmayışı açısından literatürdeki çalışmalarla örtüşmektedir. Yerel yönetimlerin, yetki sınırları içerisinde yer alan mağazaların satmış

oldukları ürünlerde standart bir etiketlendirme yapmalarına yönelik gerçekleştireceği çalışmalar, yabancı turistlerin mağazaya ve Türkiye'ye olan güveninin sağlanması adına yararlı olacaktır. Literatürdeki bazı çalışmalar (Kozak, 2016; Özdemir, 2014; Acar, 2018; Acar & Tanrısevdi, 2019) Türkiye'nin, pazarlık etmeye oldukça elverişli bir ülke olduğunu göstermektedir. Nitekim bu çalışmaya katılan mağaza yöneticilerinin milliyetlere göre farklılaşan fiyat politikaları, söz konusu çalışmaları destekler niteliktedir. Dolayısıyla mağazaların satmış oldukları ürünlerin fiyatlarını daha gerçekçi biçimde belirlemeleri ve yaptıkları indirim oranlarını makul düzeyde tutmaları, ülke imajının olumlu biçimde algılanmasında büyük önem arz etmektedir.

“Ürün fiyatlarına etki eden faktörlere” yönelik oluşturulan 7. alt araştırma sorusuna ilişkin 8 katılımcıdan 4'ü; vergi, personel, komisyon, kira ve kargo bedellerinin mağazaların satmış oldukları ürünlerin fiyatları üzerinde etkili olduğunu öne sürerken 2 katılımcıya göre, ürün maliyetlerinin yüksek olması, mağazaların ürünlerini katlamalı fiyatlara satmalarında etkili olmaktadır. Bu açıdan araştırma bulguları, seyahat acentalarına komisyon ödeyen mağazaların, bir ürünü komisyon ödemeyenlere göre % 80 – % 120 daha pahalıya sattıkları yönündeki çalışmayla (Ko, 2000) benzerlik göstermektedir.

“Yurt içi ve yurt dışı turlarda mağaza ziyaretlerini kıyaslamaya” yönelik oluşturulan 8. alt sorusuna ilişkin ise 8 katılımcıdan 4'ü, yurt dışı turlarda, Türkiye'de olduğu gibi mağazaların acentalara komisyon ödediklerini ancak bu rakamların Türkiye'de uygulanan komisyon oranlarından daha düşük düzeye olduğunu belirtmiştir. Son olarak 3 katılımcı, mağazalar tarafından acentalara ödenen komisyonların herhangi bir kaydının ya da vergisinin ödenmediğini vurgularken 2 katılımcı, kuyum satışlarında yalnızca işçiliğin KDV'sinin ödenmesi nedeniyle bazı mağazalarda, halı satışı yapılmasına rağmen kuyum satışı gerçekleşmiş gibi bir işleme tabi tutulduğuna dikkat çekmiştir. Dolayısıyla 3 mağaza yöneticisine göre, turizm sektörü içerisinde önemli oranda vergilendirilmemiş bir paradan söz etmek mümkündür. Bu noktada Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığı'na, kayıt dışı para akışını önlenmesi açısından büyük sorumluluklar düşmektedir.

Bu çalışmaya katılan 7 mağaza yöneticisi, seyahat acentaları tarafından turistlere sunulan “ucuz turların”, doğrudan doğruya acentalara ödenen komisyonlar üzerinde etkili olduğunu öne sürmüştür. Dolayısıyla seyahat acentaları, gününbirlik veya paket tur satış fiyatlarını belirlerken mağazalardan gelebilecek komisyonlara ekstra gözüyle bakmaları, diğer bir ifadeyle mağazalardan “hiç komisyon gelmeyecekmiş” gibi bir yaklaşımla hareket etmeleri, hem rehber hem mağaza hem de turist üzerindeki satış baskısını azaltacağından, turistlerin yapacakları alışverişleri olumlu yönde etkileyebilir. Bu çalışma ile ortaya koyulan bir başka sorun, Türkiye'de “el dokuma halı üretiminin” durma noktasına gelmesidir. Geçmiş yıllarda, Selçuk bölgesinde Halk Eğitim Merkezleri ile koordineli olarak gerçekleştirilen dikiş kursları sayesinde halı mağazaları personel istihdamı sağlarken bu kursların bitmesiyle beraber ciddi oranda bir iş gücü kaybı meydana gelmiştir. Dolayısıyla önceki yıllarda gerçekleştirilen kursların yeniden hayata geçirilmesi, bunun yanı sıra halı mağazalarına yönelik devlet teşviklerin sağlanması, Türk kültürünün önemli bir parçası olan dokumacılığın yaşamasına katkı sağlayabilir.



Her bilimsel çalışmada olduğu gibi gerçekleştirilen bu çalışmanın da bir takım sınırlılıklarının olduğundan söz edilebilir. Bu çalışma, Temmuz-Ağustos 2019 tarihlerinde Kuşadası ve Selçuk destinasyonlarında faaliyet gösteren mağazalarda (deri/ halı) yönetici/ satış görevlisi olarak hizmet sunan çalışanların görüşleri ile sınırlıdır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren turistik mağaza yöneticileri ile gerçekleştirilecek görüşmeler daha farklı sonuçlar ortaya koyabilir. Çalışmanın, yalnızca halı ve deri mağazalarındaki yöneticilere gerçekleştirilmiş olması, araştırmanın bir başka önemli kısıtını oluşturmaktadır. Turizm sektörünün içerisinde kuyum, lokum, çanak, ikon gibi farklı ürünler sunan mağazalardaki yöneticiler üzerine ileride gerçekleştirilecek çalışmalarla, mağaza – seyahat acentası sorunlarına yönelik daha bütüncül sonuçlar ortaya koymak mümkün olabilir. Araştırmada birinci yazarın kişisel bağlantıları kullanılarak temas kurulan katılımcılar arasında, yüz yüze görüşme yapmayı reddedenler (2) olmuştur. Toplam 13 mağaza yöneticisi ve satış görevlisinin katılım sağladığı bu araştırmanın konusu itibarı ile hassas bir özelliğe sahip olması da katılımcı sayısının az olmasını etkileyen önemli bir kısıttır. Mağaza-seyahat acentası sorunlarının mağaza yöneticileri perspektifinde ele alınmış olması, çalışmanın bir başka kısıtını oluşturmaktadır. Gelecekte, bu sorunların seyahat acentaları yöneticileri perspektifinden ele almak, bu çalışmadan elde edilen verilerle kıyaslama yapılmasına olanak tanıyabilir. Son olarak, veri toplama aşamasının Kuşadası ve Selçuk destinasyonlarının turistik açıdan en yoğun olduğu döneme (Temmuz ve Ağustos ayları) rastlaması, zaman zaman mağaza yöneticileri ile randevu alınmasını güçleştirmiştir.

## Kaynaklar

- Acar, V. (2018). Uluslararası turistlerin davranışlarının incelenmesi: Türkiye'de rehberli turlara katılan turistler üzerinde bir araştırma. (Yayınlanmamış doktora tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Acar, V. & Tanrısevdi, A. (2019) Paket turlarda turist davranışlarının incelenmesi: İstanbul'u ziyaret eden Pakistanlı turistler üzerinde nitel bir araştırma, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (4), 3931-3957.
- Aguiar – Quintana, T., Moreno-Gil, S., & Picazo-Peral, P. (2016). How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20(4), 98-108.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2007) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (5. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ap, J. & Wong, K.K. (2001). Case study on tour guiding: Professionalism, issues and problems. *Tourism management*, 22 (5), 551-563.
- Balık, İ. & Muslu, A. (2016). Manavgat Nehri günübirlik gezinti tekneçiliği ve sorunları. *Ordu Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 6 (2), 257-271.
- Büyükipçekçi, S. & Gök, B. (2015). Akdeniz çanağındaki kruvaziyer turizm rakiplerinden Türkiye ve Yunanistan'ın liman vergilendirmelerinin karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 18 (2), 21-40.
- Carey, S., Gountas, Y. & Gilbert, D. (1997). Tour operators and destination sustainability. *Tourism management*. 18 (7), 425-431.

- Castillo-Manzano, J.I., & López-Valpuesta, L. (2010). The decline of the traditional travel agent model. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 46 (5), 639-649.
- Chang, J.C. (2006). Customer satisfaction with tour leaders' performance: A study of Taiwan's package tours. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 11 (1), 97-116
- Christodoulidou, N., Connolly, D.J. & Brewer, P., (2010). An examination of the transactional relationship between online travel agencies, travel meta sites, and suppliers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (7), 1048-1062.
- Creswell, J.W. (2015). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni, 2. Baskı, (Çev. Edt. Bütün, M. & Demir, S.B.), Beş Nitel Yaklaşımı (Çev. Aydın, M.), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakmak, F.T. (2018). Turist rehberliğinin açmazları. Eser, S., Şahin, A.C. & Çakıcı, A.C. (Ed.) *Turist Rehberliği*. (ss.287-302). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ekonomidunya.com (2019). Dorak'ın Kapadokya'daki balonda tekelleşme oluşumu gündemde. <https://www.ekonomidunya.com/dorak-in-kapadokya-daki-balonda-tekelleşme-olusumu-gundemde/26761/>. (Erişim: 09 Haziran 2020)
- Emir, G. & Kurgun, O.A. (2019). Ev pansiyonculuğunda yaşanan uygulama sorunları: Amasra örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 7 (2), 991-1011.
- Eser, S. & Çakıcı, A.C. (2018). Turist rehberliği terminolojisi. Eser, S., Şahin, A.C. & Çakıcı, A.C. (Ed.). *Turist Rehberliği*. (ss.1-24). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gascón, J. (2015). Pro poor tourism as a strategy to fight rural poverty: A critique. *Journal of Agrarian Change*. 15 (4), 499-518.
- Gegez, A.E. (2010) *Pazarlama Araştırmaları* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Gentles, S.J., Charles, C., Ploeg, J. & McKibbin, K. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*. 20 (11), 1772-1789.
- Gliner, J. A., Morgan, G. A. & Leech, N.L. (2015). Uygulamada Araştırma Yöntemleri: Desen ve Analizi Bütünleştiren Yaklaşım (Çev. Edt.Turan, S.), Deneysel Olmayan Yaklaşımlar (Çev. Bayar, S. A. & Bayar, V.), Ankara: Nobel Akademik.
- Granados, N., Kauffman, R.J., Lai, H., & Lin, H.C. (2012). À la carte pricing and price elasticity of demand in air travel. *Decision Support Systems*, 53(2), 381-394.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, K. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*. 18(1), 59-82.
- Guo, X. & He, L. (2012). Tourism supply-chain coordination: The cooperation between tourism hotel and tour operator. *Tourism Economics*. 18(6), 1361-1376.
- Haberler.com (2014). Muğla'da hanuçculuk ortak sorun. <https://www.haberler.com/mugla-da-hanutculuk-ortak-sorun-6056134-haber/> (Erişim: 12 Eylül 2019)
- Huang, L. (2006). Building up a B2B e-commerce strategic alliance model under an uncertain environment for Taiwan's travel agencies. *Tourism Management*, 27(6), 1308-1320.
- İncekara, B., Dördüncü, H. & Özer, O. (2014). Turizm ulaştırmasının denizyolu ulaştırmacılığı yönünden gelişimi. *İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi*. 2(1), 1-16.
- Jamal, T.B., & Getz, D. (1995) Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*. 22(1), 186-204.
- Karasar, N. (2009) *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (20.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.




- King, B., Dwyer, L., & Prideaux, B. (2006). An evaluation of unethical business practices in Australia's China inbound tourism market. *International Journal of Tourism Research*, 8(2), 127-142.
- Klemm, M., & Parkinson, L. (2000). Managing the balance of power: UK tour operators and destinations. *The Tourist Review*, 55(1), 4-13.
- Ko, T., G. (2000). The issues and implications of escorted shopping tours in a tourist destination region: The case study of Korean package tourists in Australia, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 8(3), 71-80.
- Kozak, M. (2014) *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*, Ankara:Detay Yayıncılık.
- Kozak, M. (2016). Bargaining behavior and the shopping experiences of British tourists on vacation. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 33(3), 313-325.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Sablynski, C. J. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979–1999. *Journal of vocational behavior*, 55(2), 161-187.
- Li, J. (2003). Tourism enterprises, the State, and the construction of multiple Dai cultures in contemporary Xishuang Banna, China. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 9(4), 315–330.
- Lu, J., & Wang, S.H. (2006). Zero-fare practice damages travel industry. *China Daily*. [http://www.chinadaily.com.cn/china/2006-11/09/content\\_728303\\_2.htm](http://www.chinadaily.com.cn/china/2006-11/09/content_728303_2.htm) (Erişim: 15 Şubat 2020)
- Mak, A.H., Wong, K.K. & Chang, R.C. (2010). Factors affecting the service quality of the tour guiding profession in Macau. *International Journal of Tourism Research*, 12(3), 205-218.
- Mak, A.H., Wong, K.K., & Chang, R.C. (2011). Critical issues affecting the service quality and professionalism of the tour guides in Hong Kong and Macau. *Tourism Management*, 32(6), 1442-1452.
- Malterud, K., Siersma, V.D. & Guassora, A.D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753-1760.
- Medina-Muñoz, D.R., García-Falcón, J.M., & Medina-Muñoz, R.D. (2002). Building the valuable connection: hotels and travel agents. *Cornell Hospitality Quarterly*, 43(3), 46.
- Mok, C., & Armstrong, R.W. (1995). Leisure travel destination choice criteria of Hong Kong residents. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 4 (1), 99–104.
- Morse, J.M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Health Research*, 10(1), 3-5.
- Özdemir, C. (2014). Kültürlerarası turist davranışı: Turistlerin tur esnasındaki davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Özgentürk, J. (2019). Kapadokya'da balon kavgası. <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/jale-ozgenturk/kapadokyada-balon-kavgasi-41238421>. adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 15.02.2020).
- Prideaux, B., King, B., Dwyer, L. & Hobson, P. (2006). The hidden costs of cheap group tours—a case study of business practices in Australia. In J.C Chen (Ed.), *Advances in hospitality and leisure*, 2, 51-71.
- Resmi Gazete (2017). Ülkemize kruvaziyer gemi ile turist getiren (A) grubu seyahat acentalarına destek sağlanması hakkında kararın uygulama usul ve esaslarına dair tebliğ. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/11/20171111-4.htm>. (11 Kasım 2017, Sayı: 30237).
- Resmi Gazete (2018). Ülkemize kruvaziyer gemi ile turist getiren (A) grubu seyahat acentalarına destek sağlanması hakkında kararın uygulama usul ve esaslarına dair tebliğ. (Tebliğ No: 2018/3). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/04/20180413-8.htm>. (13 Nisan 2018, Sayı: 30390).
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: a skill building approach*. (4th Edition). ABD: John Wiley & Sons.

- Sezgin, M. (2015). Turizm kavramı ve kapsamı. Aslan, Z. (Ed.). *Genel Turizm*. (ss.15-30). Ankara: Grafiker Yayınları.
- Sheldon, P.J. & Mak, J. (1987). The demand for package tours: A mode choice model. *Journal of Travel Research*. 25(3), 13–17.
- TDK. (Türk Dil Kurumu) (2020). <https://sozluk.gov.tr/>. (Erişim: 22 Mayıs 2020)
- Tsaur, S.H., & Lin, W.R. (2014). Hassles of tour leaders. *Tourism Management*. 45 (6), 28-38.
- Turizm gazetesi.com. (2015). Online pazarı büyüyor tekelleşme tartışılıyor. <https://www.turizm gazetesi.com/news.aspx?id=77677>. (Erişim: 12 Eylül 2019).
- TÜİK. (Türkiye İstatistik Kurumu). (2020). <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=74&locale=tr>. (Erişim: 10 Şubat 2020)
- Üngüren, E., Arslan, S. & Kaçmaz, Y. (2015). Bir turist taciz türü olarak hanutçuluğun turistler üzerindeki etkisi. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(32), 129-174.
- Wang, Y. & Fesenmaier, D.R. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*. 28(3), 863-875.
- Wong, C.U.I. & McKercher, B. (2012). Day tour itineraries: Searching for the balance between commercial needs and experiential desires. *Tourism Management*. 33 (6), 1360-1372.
- Wong, J.Y. & Wang, C.H. (2009). Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study. *Tourism Management*. 30(2), 249-259.
- Wong, K.K., & Kwan, C. (2001). An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 293-303.
- Yeh, C.C., Ku, E.C., & Ho, C.H. (2016). Collaborating pivotal suppliers: Complementarities, flexibility, and standard communication between airline companies and travel agencies. *Journal of Air Transport Management*, 55(06), 92-101.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara:Seçkin Yayınevi.
- Yüksel, A. & Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara:Turhan Kitabevi.
- Zhang, C. & Wen, J.J. (2013). Tourism development At Zhangjiajie, China: Korean tourists and their impacts. In C. A. Tisdell (Ed.), *Handbook of Tourism Economics*. 725-740.
- Zhang, H.Q. & Morrison, A. (2007). How can the small to medium sized travel agents stay competitive in China's travel service sector?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (4), 275-285.
- Zhang, Y. & Murphy, P. (2009). Supply-chain considerations in marketing underdeveloped regional destinations: A case study of Chinese tourism to the Goldfields region of Victoria. *Tourism Management*, 30 (2), 278-287.

## EK-1: GÖRÜŞME SORULARI

1. Seyahat acentalarına ödenen “ayakbaşı” ile “komisyon” miktarlarıyla ilgili neler söyleyebilirsiniz?
2. Seyahat acentaları, mağazalardan ne gibi taleplerde bulunmaktadır?
3. Seyahat acentalarının mağazaların “iç işlerine müdahalesi” söz konusu mudur? Bununla ilgili neler söyleyebilirsiniz?
4. Seyahat acentalarının mali açıdan zorlamalarına yönelik mağazalar arasında işbirliğinden söz edilebilir mi? Bu konuyla ilgili neler söyleyebilirsiniz?
5. Yapılan satışlardan mağazanızın elde ettiği kar oranı ortalama ne kadardır?
6. Mağazaların karşı karşıya kaldığı sektörel tehditler hakkında ne düşünüyorsunuz?
7. Mağazanızda satılan ürünlerin fiyat tarifesi (etiket fiyatları) hakkında ne düşünüyorsunuz?
8. Mağazanızda satılan ürünlerin fiyatlarına etkiden faktörler nelerdir?
9. Yurt dışındaki turlar ile yurt içi turlardaki mağaza ziyaretlerini kıyaslamanız istense neler söyleyebilirsiniz?
10. Türkiye’de turizm sektöründe tekelleşmeden söz edilebilir mi? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?

## A QUALITATIVE RESEARCH ON DETERMINING CURRENT ISSUES BETWEEN TOURISTIC CARPET AND LEATHER SHOPS AND TRAVEL AGENCIES: THE CASE OF KUSADASI AND SELCUK

Vedat ACAR\*   
Kağan KARAOSMANOĞLU\*\*   
Yiğit Can ŞENBAHAR\*\*\* 

In this research, it is aimed to reveal the problems between tourist stores (leather and carpet) and travel agencies operating in Kusadasi (Aydın) and Selcuk (Izmir) region with a qualitative approach by the way of semi-structured interviews. First of all, on 02-03 July 2019, unstructured interviews were held with 5 store managers-clerks from 2 leather and 1 carpet stores operating in Selcuk region. Then, semi-structured interview questions were created in the light of those unstructured interviews and applied to 8 store managers from 4 leather and 3 carpet stores operating in Kusadasi and Selcuk regions between July 20 and August 3, 2019 (Figure-1).

According to Karasar (2009, s.168), at the beginning of a research, unstructured interview is a useful method in determining important variables related to the research problem. Based on the idea suggested by the author, the question “*what kind of problems are there between stores and travel agencies?*” was asked to the participants in the pilot study and then, interviews were conducted in an unstructured interview format. Travel agencies operating in Turkey make tourists visit various stores selling products such as leather, carpet, jewellery, Turkish delight as part of their daily or package tours. Therefore, it may be said that such stores and travel agencies are more closely related to each other than those catering to individual tourists. The stores taking part in this research were determined by

---

\* Aydın Adnan Menderes University, Department of Tourism Guiding, acrvedat@gmail.com

\*\* Aydın Adnan Menderes University, Department of Food and Beverage Management, kagankaraosmanoglu@gmail.com

\*\*\* Dokuz Eylül University, Master Program in Tourism Management, yigit.senbahar@gmail.com

the following criterion “*whether they are visited by tourist groups within the scope of the daily/ package tours offered by travel agencies or not?*” Both Kusadasi and Selcuk destinations’ being visited not only by sejourers but also package tour visitors has also influenced determining both regions as the research area.

In this study aiming to reveal the current problems between tourist stores (leather and carpet) and travel agencies, it was observed that the codes and themes that emerged as a result of 8 semi structured interviews were the same as the results revealed in the pilot study (Figure-1). Therefore, the data collection process was terminated at the end of the 8 interviews. The participants (K) took part in the pilot study were numbered as 1K, 2K, 3K, 4K and 5K, while the participants in the main study were numbered as 6K, 7K, 8K, 9K, 10K, 11K, 12K and 13K. The semi-structured interview form (Annex-1) created as a result of the pilot studies conducted with 5 participants on 02-03 July 2019 was applied to a total of 8 store managers/clerks working in 3 carpet and 4 leather stores (Table-3). The “NVivo 10 for Windows” program was used to encode the data obtained from those interviews.

As a result of the research, 3 out of 5 participants in the pilot study and 5 out of 8 participants in the main study stated that commission rates paid to travel agencies were lower about 25-30 years ago than today. Furthermore, it has also been revealed that travel agencies wait for some expectations such as “lunch service” (5 out of 8 participants), “quality service” (4 participants), “pre-financial support” (3 participants) from the tourist stores. As for 1 participant, travel agencies sometimes interfere in everything about the management of the stores while 2 participants indicate that travel agencies sometimes give advices while choosing their staff.

According to 6 out of 8 participants, there is no cooperation among the tourist stores (carpet and leather) against travel agencies letting them trouble financially on account of the fierce competition environment, on the other hand, 2 out of 8 participants emphasize the individual characteristics of tourism industry. 3 participants (1 participant from pilot study; 2 from the main study) draw attention to the high priced products in their stores due to the commissions and head taxes they have to give to the travel agencies. On the other hand, the profit margin of the stores is very low (5 out of 8 participants) when they take the risk undertaken into consideration.

“Monopolization” (2 pilot study; 6 main study participants), “traditional handmade Turkish carpets’s disappearing” (2 pilot study; 6 main study participants), “Chinese’s entering the tourist store industry” (1 pilot study; 2 main study participants) and “fierce competition among the stores” (3 participants) are the main risks faced by the tourist stores (leather and carpet) according to the research findings. Some participants indicate that the carpets sold in both destinations are mostly made in countries such as China, India, Azerbaijan and Pakistan on account of the high production costs whereas some draw attention to the fierce competition depending on the number of the stores having increased over the years.

“Standard price tag” is not available in those tourist stores as for some participants (1 pilot study and 4 main study participants). Furthermore, what is worse, there is no consistency about the



discount rates (50%, 60%, %70, and 80%) offered to the tourists according to some participants (3 out of 8). 4 out of 8 participants state that taxes, staffs, commissions, rentals and shipping cost have an effect on the prices of products while 2 participants indicate that the high production costs have influence on overcharging their products. “Cheap tours” offered to tourists by travel agents (7 out of 8 participants) are suggested to have a direct effect on the commissions paid to travel agencies. Tourist stores operating abroad also pay commissions to travel agencies according to 4 out of 8 participants however; their rates are not as high as in Turkey. Last but not the least, 3 participants taking part in the main study emphasize that the commissions paid to the travel agencies are untaxed while 2 out of 8 participants draw our attention to some carpet sellers attempting to sell carpets as if they are jewelry because the value added tax is low in the field of jewelry industry.

There are also some limitations to indicate. Firstly, this research was conducted to the manager’s/ sales clerks of the leather and carpet stores operating in Kusadasi and Selcuk destinations between July and August 2019. However, if the tourism industry in Turkey is taken into consideration, it may be understood that there are not only tourist stores selling leather and carpet but also others selling products such as jewellery, Turkish delight, ceramics, pottery, icon as well. Therefore, in the future, it may be possible to reveal holistic results related to the problems travel agencies and tourist stores by doing interviews with managers or sales clerks working in other kinds of stores operating in different regions in Turkey. Secondly, some store managers (2) refused to make interview by putting forward various reasons although the first author used his personal connections. Finally, the authors had also difficulty in making appointment with the managers/clerks considering high tourism season (July and August) in both destinations. It may have been easier to make interviews with them during the low tourist season.

**Keywords:** Shop Commissions, Head Tax, Monopolization, Competition, Kusadasi, Selcuk, Qualitative Research.

# TAKIM SÜREÇLERİNİN TAKIM ETKİNLİĞİ VE BAŞARISINA ETKİSİ: TÜRKİYE’DE HİZMET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALAR ÜZERİNDE BİR UYGULAMA\*

THE EFFECT OF TEAM PROCESSES ON TEAM EFFECTIVENESS AND PERFORMANCE: AN APPLICATION ON THE SERVICE SECTOR COMPANIES OPERATING IN TURKEY

Meral DÜLGER\*\* 

## Öz

Takım süreçleri takımların nasıl işlediğini, kendi aralarında ve çevreleriyle nasıl iletişim kurduklarını açıklamaktadır. Dolayısıyla, bu süreçlerin anlamlandırılmasının takımların örgüt düzeyindeki yerini vurguladığı düşünülmektedir. Konuyla ilgili yazın taraması, takımların örgütsel tasarımlarda kullanımı ile ilgili çalışmaların genellikle sınırlı olduğunu, Türkiye özelinde ise bu konuda herhangi bir araştırma yapılmadığını ortaya koymuştur. Yazındaki bu boşluğu doldurmayı amaçlayan makale, örgütsel tasarım bakış açısını benimseyerek Türkiye’nin büyük şehirlerinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu ve yerel firmalarda Takım Çalışma Süreçleri, Takımda Kişilerarası Süreçler ve Ekip Etkinliği/Başarısı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Başka bir deyişle, bu firmalarda yer alan takımların amaçlarına ulaşma, kişilerarası ilişkileri yönetme ve hem kendi hem de örgüt hedefleri açısından anlamlı bir yerde olma konularında ne aşamada olduklarını örgüt seviyesinde bir bakış açısıyla ortaya koymaktır. Veriler, 149 firmada çalışan toplam 368 orta düzey ekip üyesi ve ekip yöneticisinden toplanmıştır. Öngörülen ilişkiler hiyerarşik regresyon yöntemi ile analiz edilmiş ve sonuçlar takım süreçlerinin Takım Etkinliği/Başarısı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma bulguları, Türk hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların yapılarının gelişmiş ülkelerdekilerle neredeyse

\* Bu makalenin verileri “SIGNIFICANCE OF TEAM-BASED ORGANIZATIONS IN BUSINESS PROCESS ORIENTATION AND EFFECTIVENESS: AN APPLICATION TO SERVICE FIRMS IN TURKEY” isimli doktora tezinin bir parçasıdır. Tezin veri toplama aşaması Boğaziçi Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü’nden alınan destek ile gerçekleştirilmiştir.

\*\* Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü, meral.dulger@marmara.edu.tr

aynı düzeyde olduğunu göstermesi açısından literatürle paralellik göstermektedir. Dolayısıyla, sonuçların kuruluşları uygulanabilir bir örgütsel tasarım ögesi olarak takımları bünyelerinde daha çok bulundurmaya heveslendirebileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Takım Süreçleri, Takım Etkinliği, Takım Başarısı, Örgüt Tasarımı, Hizmet Sektörü

### **Abstract**

Team processes explain how teams work, how they communicate with themselves and their surroundings. Thus, understanding these processes is thought to highlight the place of teams in organizations. Literature review has revealed that studies on the use of teams in organizational designs are generally limited and no research was conducted pertaining to this topic in Turkey. Hence, from an organizational design point of view, this endeavor aims to fill the gap in the literature by examining the relationship between Team Action Processes, Interpersonal Processes and Team Effectiveness/Performance in multinational and domestic service firms operating in Turkey. That is, from an organizational perspective, the study reveals the place of teams in terms of achieving their goals, managing interpersonal relations and being in a meaningful place regarding both their own and organizational goals. Data are collected from 368 middle-level team members and team managers in 149 teams who operate in the service industry in major cities of Turkey. The hypothesized relationships are analyzed with hierarchic regression and the results reveal that team processes have a significant effect on Team Effectiveness/Performance. As these findings are consistent with the literature, they may motivate organizations to employ teams as a viable organizational design element more frequently.

**Keywords:** Team Processes, Team Effectiveness, Team Performance, Organizational Design, Services Industry

## **1. Giriş**

Günümüzün küresel, karmaşık ve değişken iş ortamı, sabit karakterli hiyerarşik örgüt yapılarının üzerine piyasa dinamiklerine hızlı ve etkin şekilde uyum sağlama açısından fazladan yük bindirmektedir. Dolayısıyla, bu durumlara cevap verebilecek örgüt tasarımı arayışları giderek artmıştır. Esnek ve uyumlu örgütsel tasarımların hem örgütlerin kendi hedeflerine uygun stratejileri geliştirme ve uygulama aşamalarında, hem de müşteri isteklerini karşılama noktasında yararlı olduğu düşünülmektedir. Sözü edilen çevresel duruma bir karşılık verebilmek için de takımlar (ekipler) ilgili yazında bir çözüm olarak sıkça önerilmektedir. Örgütler takımları, iş birliğini ve sinerjiyi geliştiren kurumsal bileşenler olarak kullanmakta (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995) ve geleneksel olarak bireylerin yaptığı işleri takımların yaptığı tasarımlara giderek daha fazla yönelmektedirler (Griffith & Neale, 2001). Bu doğrultuda, takımların kullanımının popülerleştiği görülmektedir (Hackman, 2002).

Takımlar, bir ürün/hizmeti üretmek için birlikte çalışan, bu ürün/hizmetlerin sorumluluğunu üstlenen, ortak amaçları olan, bu amaçlara ulaşmak için birbirlerine bağımlı olan ve kendi aralarındaki ilişkilerin ulaştıkları sonuçları direkt olarak etkilediği bireylerden oluşan gruplardır (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995, ss.39-40). Etkin takımların oluşması için ortam hazırlayan örgütlerin karar alma kapasitelerinin iyileştiği, çalışan bağlılığı ve katılımının arttığı, örgüt içi iş birliğinin geliştiği ve çalışanlar için daha fazla gelişme imkânı sağlayabildikleri görülmektedir. (Gilley & Gilley,

2007). Dolayısıyla, takımların örgütlerin arzuladığı işlevler-arası, bilgi dağarcığı geniş uzmanlık ve sinerjik özellikleri bünyesinde bulundurduğu öne sürülebilir. Bu çalışma içerisinde, takımlar hiyerarşik yapılara piyasanın ve müşterilerin değişken durumlarına ayak uydurabilme imkânı sağlayan araçlar olarak ele alınmaktadır.

Hiyerarşik yapılarda işlev ve/veya süreçlerin eşgüdümlemesinde yaşanan problemler değerli kaynakların kaybının yanı sıra, müşterilerin gerçekten ihtiyaç duyabileceği ve/veya isteyebileceği ürün/hizmetlerden yoksun kalmalarına yol açabilmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek için, faaliyetleri eşgüdümlemek ve görev örtüşmelerinden ileri gelen tekrarları azaltmak için takımların çok uygun tasarım araçları olduğu düşünülmektedir. Takımlar, müşteri isteklerinin değiştiği durumlarda daha esnek ve uyumlu bir alternatif sunabilecek kapasitede araçlardır. Özellikle, yapılan işlerin birbirlerine bağımlı olduğu veya hızla değiştiği ortamlar için de takımların uygun olduğu sanılmaktadır.

İlgili bir başka kavram olan takım süreçleri ise, takımların nasıl çalıştıkları, kendi içlerinde ve/veya etraflarıyla ne şekilde iletişim kurduklarını açıkladığı için (Cohen & Bailey, 1997; Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001) bu süreçleri anlamının örgüt seviyesinde takımların yerini vurgulamak için uygun olduğu düşünülmektedir.

Sözü geçen konu başlıkları ile ilgili yürütülen yazın taraması, örgüt tasarımlarında takımların kullanımına dair yapılan çalışmaların uluslararası yazında oldukça sınırlı olduğunu göstermiştir. Özellikle, takım süreçleri ile takım başarısı ve etkinliği arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılması konusunda ise daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca dikkat çekici bir başka nokta da uluslararası yazında yakın tarihte işletme alanında bu konuyla ilgili yapılmış yeni çalışmaların bulunmaması; bunun yanı sıra, Türkiye’de ise bu konu özelinde halen hiçbir çalışma yapılmamış olmasıdır. Yazında belirtilen boşluğu doldurmak adına yapılan bu çalışmanın amacı, takımların amaçlarına ulaşma, kişilerarası ilişkileri yönetme ve hem kendi hem de örgüt hedefleri açısından anlamlı bir yerde olma konularında ne aşamada olduklarını örgüt seviyesinde bir bakış açısıyla gözler önüne sermektir. Ayrıca, burada takımların bir yandan görevlerini yaparken diğer yandan takım üyeleri arasındaki ilişkileri nasıl idare ettiği konularına açıklık getirmek de bu çalışmanın bir başka hedefidir. Bu bağlamda, çalışma Türkiye’de bu konu ile ilk defa uygulama ve analiz yapması ve ilgili yazına katkıda bulunması açısından önem arz etmektedir.

Nicel uygulama için Türkiye’de faaliyet gösteren hizmet firmaları uygun görülmüştür. Bunun sebebi, hizmet firmalarının, müşteri talepleri açısından değişime daha yatkın olması ve üretim firmalarına kıyasla değişen eğilimler ve tüketici alışkanlıkları karşısında verdikleri hizmet içeriklerini hızla güncelleyebilme şanslarının daha yüksek olmasıdır.

Makalenin bundan sonraki kısmı şu şekilde düzenlenmiştir: 2. bölümde takımlar, takım süreçleri ile geliştirilen bağıntılara alt yapı sağlayan yazın taramasını takiben 3. bölümde önerilen bağıntıların sınımlanmasını içeren nicel araştırmaya dair ayrıntılar yer almaktadır. 4. bölümde araştırma bulguları ve son olarak da 5. bölümde sonuç, değerlendirme ve ileriye dönük araştırma fikirleri bulunmaktadır.

## 2. Yazın Taraması

21. yüzyıl iş dünyasının başarı kriterleri, geleneksel örgüt yapılarının etkin çalışmasını zorlaştırmaktadır. Hiyerarşik olarak belirlenmiş kararlar, amaçlar, kurallar, programlar ve görev tanımlarına dayanan geleneksel yaklaşımlar, günümüzün canlı, karmaşık ve talepkar dünyası karşısında yetersiz kalmaktadır (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995, s.9). Bununla birlikte, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler farklı çalışma birimlerindeki insanların iletişim kurması ve iş birliği yapmasını kolaylaştırdığından (Mohrman vd., 1998) örgütlerde takımların kullanımı yaygınlaşmıştır. Bu bölümde takımlar, takımların amaç ve yararları, takımların teorik dayanağı, takım süreçleri ve takım etkinliği ve başarısı ile ilgili yapılan yazın taramasına dair bulgular yer almaktadır. Bu bulguların en dikkat çekici yanı, uluslararası yazında 2010 yılından sonra günümüze kadar bahsi geçen konular özelinde işletme alanında yeni bir çalışmanın bulunmamasının yanı sıra, ülkemiz yazınında hiç incelenmemiş bir konu olduğu için Türkçe bir kaynağa rastlanmamasıdır.

### 2.1 Takımlar, Takımların Amaç ve Yararları

Takımlar, farklı özellikteki uzmanların yaptıklarını bir araya getirebilecekleri ve ortak amaçlara ulaşabileceği forumlar olarak düşünülebilir (Katzenbach & Smith, 1993; Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995; Cohen & Bailey, 1997). Clutterbuck (2007), takımları birbirini tamamlayan yetkinlikleri olan, ortak bir amaca bağlı, belirli başarı hedefleri olan ve birbirlerine karşı sorumluluk hissedenden küçük bir grup olarak tanımlamaktadır. Gibson ve diğerleri (2009) ise, takımları iki veya daha fazla kişiden oluşan ve belli bir amaca ulaşma sorumluluğu olan özel bir çalışma grubu olarak nitelendirmektedir.

Günümüzde yapılan işler elle tutulabilir olmaktan çok daha soyut olmaya başlamış, bu işler bireyler yerine daha çok takımların yapmasına uygun olarak tasarlanmış ve örgüt içi, bölüm veya işlevler arası sınırları aşma ihtimali fazla olan etkinlikler hâline gelmiştir (Mohrman vd., 1998, s.154). Dolayısıyla, örgütlerin takımları yoğun bilgi gerektiren veya bilgi üretilen sektörlerde fazlasıyla kullandığını belirtmek yerinde olacaktır. Takımlar havacılık, sağlık ve finansal hizmetler başta olmak üzere hizmet ve üretim sektörlerinde, nükleer santrallerde ve orduda sıkça kullanılmaktadır. Takımları bünyelerinde bulunduran şirketlere örnek olarak Miller Brewing Group, Pfizer, Colgate-Palmolive Company, Eastman Chemical Company (Wellins vd., 1994), NASA, Hewlett-Packard, Motorola, AT&T, Xerox, Boeing, General Electric, Saab ve Satürn gibi şirketler sayılabilir.

Takımlar, örgütlerde birçok farklı amaç için oluşturulabilir (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995; Mohrman vd., 1998). Takımları kullanmanın ardındaki sıkça gözlemlenebilen sebepler arasında üretkenliği arttırmak, örgütlerdeki hiyerarşik katmanları azaltmak, karar alma süreçleri için gereken esnekliğe ve hıza kavuşmak, iş gücünün çeşitliliğini, kaliteyi ve müşteri memnuniyetini arttırmak sayılabilir (Larson & LaFasto, 1989; Hollenbeck, Meyer & Ilgen, 2007; Gibson vd., 2009).

Yazında takımların yararları ile ilgili birçok çalışma bulunduğundan, bu konuyla ilgili ana noktalar şu şekilde özetlenebilir:

- Değişik bakış açıları birbirine bağlamaları, problemlerin farklı açılardan ele alınmasını sağlamaları, bireysel şekilde ulaşılması mümkün olmayan çözümleri geliştirebilmeleri, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaları (Senge, 1990),
- Çok sayıda katılımcıyı farklı bakış açıları ve uzmanlıklarıyla bir araya getirmeleri, karar alma süreçlerinde yararlı olabilecek bilgilerin örgüt içinde yayılmasına ortam sağlamaları, hiyerarşi ve bürokrasiyi şişirecek yönetsel katmanları arttırmamaları (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995),
- Örgütlerin çeşitli bölümlerini birleştirebilmeleri, yatay bağlantıların kurulabilmesini sağlamaları ve eşgüdümlemeleri (Galbraith vd., 1993; Galbraith, 1994; Lawrence & Lorsch, 1969),
- Eşgüdümü vakitlice ve az maliyetle sağlayabilmelerinden dolayı ürün/hizmetleri hızlı üretebilmeleri, görev bağımlılıklarının yol açabileceği problemleri ortadan kaldırmaları, farklı bakış açılarını dengeleyerek yaklaşım ve çözümlerin kolayca belirlenebilmesine ortam hazırlamaları, maliyetleri düşürmeleri ve kaliteyi arttırmaları (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995; Mohrman vd., 1998, s.165),
- Hızlı değişen ortamlara daha hızlı uyum sağlamaları, öğrenmeyi kolaylaştırmaları, örgütlere finansal yarar getirmeleri ve değişimi desteklemeleri (West, 2004),
- Rekabet üstünlüğüne yüksek katkı sağlamaları, fikir havuzu oluşturma ortamı sağlamaları, iş süreçleri ve görev tasarımı veya yeniden tasarımı genişletip iyileştirmeleri, direkt katılım ve yetkilendirme sayesinde daha iyi ve yaratıcı kararlar alınmasını sağlamaları ve çatışmayı/iletişimsizliği azaltmaya yardımcı olarak çalışan motivasyonunu arttırmaları (Kang, Yang & Rowley, 2006, s.1682),
- Karmaşık bir problemi çözmek için farklı yetkinlikleri ve işlevsel uzmanlıkları olan çalışanlara ihtiyaç duyulduğunda ve yanlış verilecek bir kararın belirli bir örgüt için çok maliyetli olacağı durumlarda kullanılabilmeleri (Sassenberg, Jones & Shah, 2007),
- Hataların ciddi sonuçlara yol açtığı, görevlerin bir kişinin yetkinliklerini aşacak düzeyde karmaşık olduğu, görev tanımının düzgün yapılmadığı, görevlerin belirsiz ve stresli olduğu, çok sayıda kararın ve hızla alındığı durumlarda kullanılabilmeleri (Salas, Cooke & Rosen, 2008).

## 2.2 Takımların Teorik Dayanağı

Bu çalışma çerçevesinde, Kaynak Tabanlı Teori'nin takım bakış açısına uygun bir alt yapı sağladığı düşünülmektedir. Kaynak Tabanlı Teori örgütleri kendilerine gereken dış kaynaklara ulaşmak ve bunları korumak için yapılarını ve davranış şekillerini gerektiğinde değiştiren koalisyonlar olarak tanımlar (Ulrich & Barney, 1984). Bahsi geçen kaynaklar gözle görülebilen – doğal kaynaklar, hammaddeler, arazi, makine/teçhizat, insan kaynakları vb. – olabildiği gibi gözle görülemeyen – bilgi, teknoloji, ticaret sırları, güven, sadakat, dağıtım kanalları, reklamlar, marka, vb. – kaynaklar da

olabilir. Bu teoriye göre, örgütler ihtiyaçları olan her kaynağı kendi çatıları altında bulundurma imkânına sahip olmayabilirler. Dolayısıyla, ihtiyaçları olan kaynaklara ulaşabilmek için diğer örgütlerle çeşitli ilişkiler kurmak durumunda kalacaklardır.

Kaynak Tabanlı Teori üç ana varsayım çerçevesinde geliştirilmiştir:

1. Örgütler davranışı etkilemek ve kontrol etmek üzere kurulan sosyal alışverişlerden doğan iç ve dış koalisyonlardan oluşur (Pfeffer & Salancik, 1978)
2. Örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi için çevresinin kıt ama değerli kaynakları içerir (Pfeffer, 1978). Dolayısıyla, örgütlerin kaynak edinim süreci çevrenin belirsizliği yüzünden değişken ve karmaşık olacaktır.
3. Örgütler diğer örgütlere bağımlılığı en aza indirecek ve diğer örgütlerin kendilerine bağımlılığını olabilecek en üst düzeye taşıyacak kaynakların kontrolünü ele geçirmek isterler. Örneğin, şirketler bunu yapmak için alternatif finansman sağlama, camia liderleri ile birçok ilişki kurma, kendi ürün veya hizmetleri için talebi artırma yolları arama ve müşterilere yoğun hizmet götürme gibi yolları kullanabilirler (Ulrich & Barney, 1984, s.472). Her iki amaca da ulaşan bir örgüt için diğer örgütlere bağımlılığı en aza indirirken kendine olan güveni ve bağımlılığı arttırdığı için diğer örgütlere kıyasla daha güçlü konuma geldiği söylenebilir.

Kaynak Tabanlı Teori'nin analiz birimi örgütlerin kendisi ve genel çevre ile ilişkileri olsa da Kaynak Tabanlı Teori örgütler içerisindeki birimler arasındaki ilişkilere de uygulanabilir (Medcof, 2001). Çıkarım yapmak gerekirse, bu teorinin bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler için de geçerli olduğu söylenebilir. Tıpkı örgütlerde olduğu gibi, bireylerde de diğerlerinde bulunmayan bilgi, uzmanlık, ticaret sırları, tecrübe, ileri görüş vb. gibi "kaynakların" olduğu öne sürülebilir. Bir kişi kendi işi ve kendisine verilen görevlerle ilgili her şeyi bilemeyebilir ve/veya bu görev ve işleri yapmak için gereken her kaynağa erişemeyebilir. Dolayısıyla, belli bir çalışan işlerini düzgün bir şekilde yapabilmek ve diğerlerinin kaynaklarından yararlanabilmek için başkalarıyla iş birliği yapmak durumunda kalabilir. Bu durumla çalışanların gerçekte de karşılaşma ihtimalinin yüksekliği göz önüne alındığında, örgütlerin kaynakları birbirini tamamlayan çalışanlarını örgütsel bir birim olan takım ortamında bir araya getirmeleri beklenebilir. Böylece, çalışanlar hem birbirlerinin kaynaklarından yararlanacak hem de birlikte yaptıkları işler tek tek yapacakları herhangi bir işten çok daha kaliteli olacaktır.

Bu çıkarımlar bağlamında, bu çalışmanın asıl amaçlarından biri takımların hem görevlerini hem de kişilerarası ilişkileri nasıl yürüttüklerini aydınlatmaktır. Başka bir deyişle, bu çalışmanın bir amacı da takımların birbirlerinin ve örgütlerinin kaynaklarından nasıl yararlandıklarını göstermektir. Dolayısıyla, Kaynak Tabanlı Teori'nin bu çalışmaya en uygun alt yapıyı sağladığı düşünülmektedir.

## 2.3 Takım Süreçleri

Takımlar konusuyla çok yakından bağlantılı bir kavram da takım süreçleridir. Takım süreçlerinin takımların örgütsel düzeyde nasıl işlediğini anlamada ve takım üyeleri arasındaki kişilerarası



ilişkilere bakış açısı sağlamada önemli olduğuna inanılmaktadır. Dahası, Hackman & Morris (1975) etkin grupları anlamının anahtarının grubun sürecini kavramakta bulunduğunu savunmaktadır. Bu doğrultuda, takım süreçlerini anlamının onların nasıl çalıştıkları ve verimlilik düzeyleri hakkında daha net bir fikir vereceği varsayılmaktadır. Takım süreci, takım üyelerinin zaman içinde birbirleriyle etkileşime girdiği şekiller ve ekibin girdilerini çıktılara dönüştürmek için kullandığı uygulamaları ifade eder. Çıktı ise, ekibin dahili veya harici müşteriler için ürettiği somut ve somut olmayan ürün, hizmet, fikir veya önerileri kapsar.

Aslında, takım süreçleri takım üyelerinin girdileri çıktıya çeviren birbirine bağımlı davranışlardır. Cohen & Bailey (1997, s.244), bu olguyu takım üyeleri arasında veya takım dışı kişi veya gruplarla olan iletişim ve çatışma gibi etkileşimler bütünü olarak nitelendirmektedir. Marks, Mathieu & Zaccaro (2001, s.357) takım süreçlerini takım üyelerinin girdilerini çıktıya çeviren birbirine bağımlı davranışlar olarak anlatmaktadır. Bu davranışlar, düşünsel, sözel ve davranışsal faaliyetlerden oluşmakta ve işleri yürütmek için yerine getirilen görevlerin ortak bir amaca ulaşmak için yönlenmesine yardımcı olmaktadır. Takım süreçleri, takım üyelerinin uzmanlık, araç veya para gibi farklı kaynakları kullanarak birbirlerine bağlı ve iş birliği içinde çalıştıkları, ürün geliştirme, çalışma hızı, takıma bağlılık veya iş tatmini gibi çıktılar ürettikleri durumlardır (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001, s.357). Marks, Mathieu & Zaccaro (2001) için takımların yerine getirdiği görevler, takımların *ne* yaptığı ile ilgiliyken, takım süreçleri, takımların bunları *nasıl* yaptığı ve üyeler arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Yazında kullanılan takım süreçleri sınıflandırmaları içinde en kapsamlı olanlarından biri Marks, Mathieu & Zaccaro'nun (2001, s.360) çalışmasıdır. Bu sınıflandırma, bireysel olarak toplanan görüşleri takım düzeyinde kümeleştirmek yerine takımları çalıştıkları seviyede inceleyebilmek için kullanışlı bir araç sağlamaktadır ve 3 ana kategori altında toplanmıştır: (1) geçiş evresi süreçleri, (2) çalışma evresi süreçleri ve (3) kişilerarası süreçler. Geçiş evreleri, takımların amaçlarına ulaşabilmek için onları yönlendirecek faaliyetleri değerlendirdikleri ve/veya planladıkları zaman dilimleridir. Çalışma evreleri, takımların amaçlarına ulaşmakta direkt olarak katkısı olan görev yapma gibi faaliyetleri gerçekleştirdikleri zaman dilimidir. Kişilerarası süreçler ise geçiş ve çalışma evrelerinin her ikisi süresinde de ortaya çıkabilir ve takım üyelerinin arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Bir çıkarım olarak, Marks ve diğerleri (2005), iyi yürütülen geçiş ve eylem aşamalarının takım etkinliği ve başarısı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu varsaymaktadır. Bu kategorileri daha ayrıntılı anlatmak gerekirse;

*Geçiş süreçleri* misyon analizi, amaç belirleme, strateji oluşturma ve planlamayı içermektedir. Misyon analizi, takımın ana görevlerini belirleme, işlerin yürütüleceği çalışma ortamı ve erişilebilir kaynaklar ve takımdan beklenenler hakkında bilgi edinme etkinliklerinden oluşur. Amaç belirleme, misyonu tamamlamak için amaçların belirlenip öncelik sırasına konmasını içerir. Bu saptama süreci, neyin ne derecede ve hangi süre zarfı içinde yapılacağını öğrenilmesinin yanı sıra, takımın hangi kalite standartlarına göre çalışacağını tanımlamayı da içerir. Böylece, takım üyelerinin takım amacı veya amaçları ile ilgili ortak bir anlayışa ulaşması sağlanır. Strateji oluşturma ve planlama misyonu tamamlamak için gereken yönlendirici prensiplerin geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu süreç tamamlandığında, oluşturulan stratejiler üyelerin görev ve sorumlulukları, faaliyetlerin sıralaması

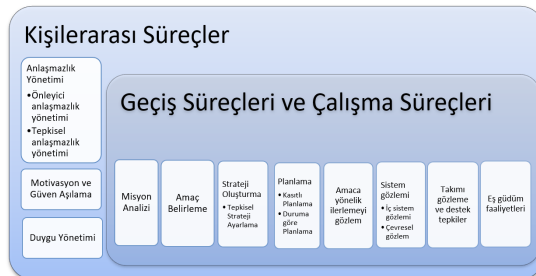
ve zamanlaması ve görev yürütme ile ilgili faaliyetlerin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgiler içermelidir (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

*Çalışma süreçleri* ise, amaca yönelik ilerlemeyi gözleme, sistem gözlemi, takımı gözleme ve destek tepkiler ile eş güdüm faaliyetlerinden oluşmaktadır. Amaca yönelik ilerlemeyi gözleme, misyonu tamamlamak için görev ve ilerleme durumunu takip etmeyi, amaca ulaşabilmek için yapılması gerekenler açısından sistem bilgisi hakkında çıkarımlar yapmayı ve bu konular hakkında takıma geri dönüş yapmayı içerir. Sistem gözlemi, takım kaynaklarının ve çevresel etkenlerin takibini gerektirir. Marks, Mathieu & Zaccaro (2001, s.367), bu sürecin (1) iç sistem gözlemi, yani, personel, ekipman ve takım tarafından üretilen veya takım içerisinde korunan bilginin takip edilmesini ve (2) çevresel gözlem, yani, takımla ilgili olan çevresel etkenleri takip etmeyi içerdiğini belirtir. Takımı gözleme ve destek tepkiler takım üyelerini görevlerini yaparken desteklemektir. Bu destekleyici görev, bir takım arkadaşına sözel geri bildirim veya koçluk yapma, faaliyetleri yaparken fiziksel olarak bir takım arkadaşına yardım etme veya bir takım arkadaşı için bir görevi üstlenip o görevi onun yerine tamamlama şeklinde olabilir (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001, s.367). Son olarak, eş güdüm faaliyetleri ise birbirine bağlı faaliyetlerin sıralamasının ve zamanlamasının düzenlenmesinden oluşur. Böylece, takım üyelerinin katkıları ortak amaca ulaşabilmek için birbirleriyle uyumlu duruma getirilmiş olur.

*Kişilerarası süreçler* de anlaşmazlık yönetimi, motivasyon ve güven aşılama ile duygu yönetiminin oluşur. Bu süreçler hem geçiş hem de faaliyet süreçleri süresince yer alabilir. Marks, Mathieu & Zaccaro (2001, s.368), anlaşmazlığı çözen veya en az seviyeye indiren iki çeşit anlaşmazlık yönetimi tanımlamaktadır: (1) önleyici anlaşmazlık yönetimi, oluşmadan önce takım anlaşmazlığını önleyecek, kontrol edecek veya yön verecek şartların oluşturulmasıdır ve (2) tepkisel anlaşmazlık yönetimi ise, takım üyeleri arasında görev, süreç veya kişiler arası ilişkilerle ilgili çıkabilecek anlaşmazlıklarda konuların çözümü için takım üyelerine destek olmaktır. Motivasyon ve güven aşılama takım amacına ulaşmak için gereken ortak bir güven, heves ve göreve yönelik birlikte hareket etme ortamının korunması ve yeşertilmesidir. Son olarak, duygu yönetimi de takım amacına ulaşmak için çalışırken üyelerin duygusal dengelerinin korunmasını içerir. Bu duygulara örnek olarak sosyal bağlılık, hayal kırıklığı ve heyecan verilebilir (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001, s.369).

Anlatılanları somutlaştırmak için Şekil 1'deki çizimin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Şekil 1. Takım Süreçleri



**Kaynak:** Marks, Mathieu & Zaccaro'dan (2001) türetilmiştir.

Sonuç olarak, takımlar örgütlere esneklik, uyum ve müşteri odaklı olma özellikleri kazandıran tasarım unsurları olarak kendilerini kanıtlamışlardır. Takım süreçleri de takım üyeleri arasındaki kişisel ilişkilere ışık tutmanın yanı sıra, takımların örgütsel seviyede nasıl çalıştıklarını anlamayı kolaylaştırıcı bir bakış açısı sunmaktadırlar.

#### 2.4. Takım Etkinliği ve Başarısı

Bu çalışmanın ana odağı takımlar olduğundan, takım çalışmasının sonuçlarının değerlendirilmesi uygun olacaktır. Dolayısıyla, takım etkinliği ve başarısı bu çalışma için bir sonuç değişkeni olarak seçilmiştir. Takım Etkinliği/Başarısı Hackman (1990) tarafından üç boyuta sahip bir yapı olarak tanımlanmaktadır: Takımın ürettiği ürün/hizmetlerin, onları alan, değerlendiren ve/veya kullanan kişilerin miktar, kalite, zamanında teslim ile ilgili ölçütlerini karşılaması; takımın ileride gerektirmesi halinde üyelerin birlikte ve iş birliği içinde çalışma kapasitesini artırması ve son olarak, takım içerisindeki üyelerin kişisel gelişimleri ve ihtiyaçlarının karşılanması.

Bununla birlikte, Mohrman, Cohen & Mohrman Jr. (1995), takımların ancak diğer takımların hedeflerini engellemeden kendi hedeflerine ulaşırlarsa etkin sayılabileceğini düşündüklerinden bu yapının basit bir yapı olmadığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla, bir takımın kendi ürettiği çıktısı açısından ne kadar etkin çalıştığı ve parçası olduğu iş yerinin veya biriminin etkinliğine ne ölçüde katkıda bulunduğu da (Goold & Campbell, 2002) bu yapının bir bileşeni olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda, Takım Etkinliği/Başarısı'nın iki farklı düzeyde değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Mohrman, Cohen & Mohrman Jr. (1995), böyle bir kurgudan dolayı bireysel performans ölçüsünün daha az anlamlı olacağını vurgulamakta ve bu yapının en iyi takım ve/veya iş birimi düzeyinde ölçülmesi gerektiğinin altını çizmektedirler.

Takım başarısı ve/veya etkinliğine yol açan nedensel değişkenler ile ilgili yazında şu örnekler yer almaktadır: Takım içi iletişim (Ancona & Cladwell, 1992); takım karakteristik özellikleri (Campion, Medsker & Higgs, 1993; Campion, Papper & Medsker, 1996); grup görevlerinin tasarımı, yürekendirici amir davranışları, grubun karakteristik özellikleri, çalışan ilgisi (Cohen, Ledford Jr. & Spreitzer, 1996); takım ortamı ve takım yenilikçiliği (West & Anderson, 1996; Bain, Mann & Pirola-Merlo, 2001); takımın içe dönüklüğü (Carter & West, 1998); grubun sosyal sermayesi (Bliese & Castro, 2000; van Emmerik & Brenninkmeijer, 2009); bağımlılık, takımın kendini yönetmesi, takımlar arası süreçler ve görev türü (Stewart & Barrick, 2000); iş yapma hafızası (Austin, 2003); birbirine bağlılık (Beal, Burke & McLendon, 2003; Chiocchio & Essiembre, 2009); grubun karakteristik özellikleri, göreve odaklanma ve ortak olarak değiş-tokuş edilen özellikler ve kaynaklar (Bond & Wing-Chun Ng, 2004); eş güdüm, projeye bağlılık, takımın yaptığı işlerin kalitesi (Hoegl, Weinkauff & Gemunden, 2004); takım amaçlarına bağlılık (Aubé & Rouseau, 2005); ilişki çatışması ve görev çatışması (De Dreu & Weingart, 2003; Konradt, Andreßen & Ellwart, 2009); grup seviyesinde yardımlaşma (Yee Ng & Van Dyne, 2005); ortak zihinsel modeller ve takıma bağlılık (Kang, Yang & Rowley, 2006); yetenek, mizaç, takım üyelerinin farklı geçmişlerden gelmeleri, takım türü, takımın görevi, özerklik ve liderlik türü (Stewart, 2006); yaş, cinsiyet, ırk, kişilik özellikleri, değerler ve tavırlar (van Emmerik

& Brenninkmeijer, 2009); amaç belirleme, kişilerarası ilişkiler, problem çözme ve görevin açıklığı (Klein vd., 2009); örgütsel yurttaşlık davranışı (Nielsen, Hrivnak & Shaw, 2009) ile özerklik ve dışsal bilgi (Haas, 2010).

Görüldüğü üzere, Takım Etkinliği/Başarısı fazlasıyla popüler bir başlık olmakla birlikte, bu sonuç değişkenini takım süreçleri çerçevesinde değerlendiren uluslararası çalışmalar nispeten azdır; Türkiye'de ise hiç çalışma yapılmamış bir alandır. Dolayısıyla, bu çalışma takım süreçlerinin Takım Etkinliği/Başarısı ile nasıl bir ilişkisi olduğunu inceleme amacı gütmektedir. Bu konuyla ilgili ayrıntılar sonraki bölümde sunulmuştur.

### 3. Araştırma Modeli

Örgütlerin bugün fazlasıyla eksikliğini duyduğu işlevler arası çalışanlara, bilgi temeli sağlam uzmanlık ve sinerjiye, takımların bir örgütsel bileşen olarak kullanılması ile ulaşılabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, örgüt seviyesinde takımların yerini daha iyi ortaya koyabilmek için takım süreçleri ile takım etkinliği ve başarısı arasındaki ilişkiyi incelemek gerekmektedir. Bu bağlamda, Hackman & Morris (1975), etkin takımların ne yaptığını anlamamanın sırrının takımın süreçlerini incelemekte yattığını söylemektedir. Hirokawa & Salazar (1991) ise takım süreçlerinin derin bir analizi ve bu analizin çıkarımlarını anlamamanın takımların kalitesi yüksek kararları nasıl aldıkları konusuna ışık tutacağını belirtmektedir. LePine ve diğerleri (2008) de, takımların çalışma süreçlerinin takım etkinliği kriterleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu düşünmektedir.

Antoni & Hertal (2009), takım süreçleri ve takım etkinliği için takım girdi değişkenleri olarak en iyi bilinenlerinin takım tasarımının bileşenleri ve takımların örgütsel bağlamda ele alındığı etkenler olduğunu söylemektedir. Örneğin, görev yapısı, grup kuralları, grubu oluşturan üyelerin özellikleri, ödüller ve teşvikler, eğitim, bilgi sistemleri ve liderlik veya yönetim kontrolü bu tür değişkenlerdir (Cohen & Bailey, 1997; Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Tannenbaum, Beard & Salas, 1992; West, Borril & Unsworth, 1998).

Takımların iç süreçleriyle takım başarısı ölçütleri arasındaki olumlu ilişkiyi doğrulayan çalışmalar Gladstein (1984), Campion, Papper & Medsker (1996), Kuipers & de Witte (2005) ile Kuipers & Stoker (2009) tarafından yapılmıştır. Marks, Mathieu & Zaccaro (2001) tarafından geliştirilen Geçiş Süreçleri, Çalışma Süreçleri ve Kişilerarası Süreçler yapılarının farklı bağlamlar içinde takım başarısını öngördüğü ise aslında birçok araştırmacı tarafından ispatlanmıştır. Bu çalışmalar arasında öncelikle dikkati çeken tabii ki bu yapıları ortaya çıkaran Marks ve diğerlerinin (2005) çalışmasıdır. Burada, Geçiş Süreçleri, takım içi Çalışma Süreçleri ve takımlar arası Çalışma Süreçleri ile birçok takımın başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Sonrasında, Mathieu & Schulze'nin (2006) çalışması ise, takım bilgi seviyesi, resmî planlar, Geçiş Süreçleri, Kişilerarası Süreçler ve takım başarısı arasında olumlu bir ilişkiyi doğrulamaktadır. Mathieu, Gilson & Ruddy (2006) de takım yetkilendirmesi, takım süreçleri ve takım başarısı arasında olumlu bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Son olarak da, Zhou & Wang'ın (2010) çalışması görevler hakkındaki ortak zihinsel modeller, takım

çalışması, Geçiş Süreçleri ve Çalışma Süreçleri ile takım başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda, yukarıda sözü geçen çalışmalar göz önüne alınarak oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde ilgili bağıntılar geliştirilmiştir. Önerilen ilişkiler takımların planlama ve ön değerlendirme süreçlerinden ziyade, öncelikle ne yaptığı ve kişilerarası etkileşimlerle nasıl başa çıktıklarıyla ilgili olacak şekilde tasarlanmıştır. Başka bir deyişle, öne sürülen bağıntılar, takımların ne yaptığına (yani Takım Çalışma Süreçleri) ve üyeleri arasındaki ilişkileri nasıl ele aldıklarına (yani Kişilerarası Süreçler) odaklanmıştır. Takımların kendi görevlerini ve ortamlarını nasıl değerlendirdikleri ve işlerini nasıl planladıkları (yani Geçiş Süreçleri) çalışmanın dışında bırakılmıştır. Bunun sebebi, Türkiye'de bu alanda ilk defa böyle bir çalışma yapıldığından takımların düşünsel süreçlerinden çok gözle görülür faaliyetlerinin ne olduğunu keşfetmenin başlangıç aşamasında yazına daha sağlam bir temel sağlayacağını düşünülmesidir.

Dolayısıyla, bu çalışma, takımların hem kendi hedeflerine hem de örgütsel hedeflere ulaşmak, kişiler arası ilişkilerini düzenlemek ve kendileri ve örgütleri açısından anlamlı seviyede bir başarıya ulaşma konusunda ne durumda olduklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır:

*H1: Takım Çalışma Süreçleri Takım Etkinliği/Başarısı'ni açıklayan nedensel bir değişkendir ve bu iki yapının arasındaki ilişki pozitifdir.*

*H2: Takımda Kişilerarası Süreçler Takım Etkinliği/Başarısı'ni açıklayan nedensel bir değişkendir ve bu iki yapının arasındaki ilişki pozitifdir.*

## 4. Nicel Araştırma

Bu çalışmada Takım Çalışma Süreçleri, Takımda Kişilerarası Süreçler ve Takım Etkinliği/Başarısı arasında öne sürülen bağıntıların doğruluğunu sınamak üzere anket toplama yöntemi ile sayısal bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

### 4.1 Örneklem ve Veri Toplama

Bu çalışmanın sayısal uygulaması için sektör olarak hizmet firmaları seçilmiştir. Bu seçimde, Daft'ın (2004) bu tür firmaların daha çok bilgi ve elle tutulamayan çıktılar ile ilgili olarak çalışması fikri etkili olmuştur. Bu tür firmalardaki çalışanlar, genellikle müşterileriyle direkt olarak birebir çalışmak durumunda kaldıklarından, müşterilere iyi bir hizmet verebilmek için yeterli bilgi ve farkındalığa; sosyal, kişiler arası ve teknik yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir (Daft, 2004). Ayrıca, Daft'a (2004) göre, hizmet firmalarında karar alma genelde dağıtılmış olarak yapılmaktadır, resmi kurallar daha azdır ve işin kendisini yaparken daha fazla özgürlük ve karar verme yetkisi vardır. Bu tür bir düşünceyi benimseyerek, hizmet firmalarının üretim firmalarıyla karşılaştırıldığında, takımları kullanma olasılığının daha yüksek olduğu ve takımların oluşmasına daha uygun ortam sağladığı öngörülmüştür.

Daha önce takımlarla ilgili yapılan araştırmalar da göz önüne alınarak, İstanbul, İzmir, Ankara, Bursa, Kocaeli, Antalya gibi Türkiye'nin büyük şehirlerinde hizmet sektöründe çalıştığı bilinen çok uluslu ve yerel 750 hizmet firması rastgele seçilmiştir. Örneklem için seçilen firmalara telefon ve/veya e-posta aracılığıyla ulaşılarak çalışmanın içeriği paylaşılmış, sonuçta %19,8'lik bir yanıt oranıyla 149 firma çalışmada yer almayı kabul etmiştir. Katılan firmalar turizm, otelcilik, restoran ve kafe işletmesi, dağıtım, ulaşım, müteahhitlik, güvenlik, pazar araştırması ve veri analizi, iç mimarlık, sigortacılık, medya, bilgi teknolojileri ve haberleşme hizmetleri, ticarî hizmetler, denizcilik hizmetleri, hukukî hizmetler, reklamcılık, matbaa hizmetleri, eğitim, lojistik, yiyecek içecek hizmetleri, temizlik, bankacılık, sağlık, profesyonel danışmanlık, ve mücevher, yiyecek, tekstil, mobilya, kozmetik, hatıra eşya ve basılı malzeme konularında perakende satış hizmetleri gibi bir çok farklı iş kolunda çalışmaktadır. Bu firmaların her birinden 1 veya 2 takım üyesi ile 1 takım yöneticisi ile anketleri yapmak üzere yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek 368 adet eksiksiz cevaplanmış anket elde edilmiştir.

Anketi cevaplayan bütün çalışanlar orta kademedeki görev yapmaktadır. Katılımcılar firma özellikleri, kişisel özellikler, Takım Çalışma Süreçleri, Takımda Kişilerarası Süreçler ve Takım Etkinliği/Başarısı ile ilgili soruları cevaplandırmışlardır. Örneklemeye dair genel özellikler ve yüzdesel dağılımlar Tablo 1'de ayrıntılandırılmıştır:

**Tablo 1:** Örneklem Özellikleri

	Sayı	Yüzde	Ortalama	Aralık	Standart Sapma
<b>Yaş</b>			32.6	18-63	8.9
<25	60	16.3%			
25-38	226	61.4%			
39-45	49	13.3%			
>45	33	9.0%			
<b>Cinsiyet</b>					
Kadın	98	26.6%			
Erkek	270	73.4%			
<b>Eğitim Seviyesi</b>					
İlkokul	30	8.2%			
Orta Okul	45	12.2%			
Lise	82	22.2%			
Üniversite	190	51.6%			
Lisans Üstü Derece	21	5.7%			
<b>Firmada Görev Süresi</b>			5.7	1-40	5.7
1-5 yıl	240	65.2%			
6-10 yıl	79	21.5%			
11-15 yıl	25	6.8%			
>15 yıl	24	6.5%			
<b>Tam Zamanlı İş Tecrübesi</b>			12.2	1-48	9.1
1-5 yıl	92	25.0%			
6-10 yıl	104	28.3%			

11-15 yıl	77	20.9%			
>15 yıl	95	25.8%			
<b>Takım Büyüklüğü</b>			23.3	2-261	35.9
2-25	295	80.2%			
26-50	35	9.5%			
51-75	20	5.4%			
75-100	8	2.2%			
>100	10	2.7%			
<b>Firma Büyüklüğü</b>			57.6	8-1500	150.7
<25	201	54.6%			
25-100	129	35.1%			
101-250	22	6.0%			
251-500	9	2.4%			
501-1500	7	1.9%			

## 4.2 Ölçekler

Takım Çalışma Süreçleri ve Takımda Kişilerarası Süreçler Marks, Mathieu & Zaccaro (2001) tarafından geliştirilen ölçek ile değerlendirilmiştir. Katılımcılar, soruları 1 ile 6 arasında değişen değerlendirme ölçeği üzerinde cevaplamıştır (1= hiçbir zaman; 6 = her zaman). Takım Etkinliği/Başarısı kavram olarak her birey için farklı şeyler ifade edebileceği için yazın taramasında ayrıntıları verilen iki seviyeli bileşik bir ölçüm aracı tasarlanmıştır. Birinci seviye iki unsurdan oluşmaktadır (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr., 1995):

- Takımın kendi ürettiği ürün veya hizmetler için etkin olarak çalışması.
- Takımın parçası olduğu iş yeri ve/veya birimin verimlilik ve başarısı için çalışması (ayrıca Goold & Campbell, 2002 çalışmasında da sözü geçmektedir).

İkinci seviye ise, Hackman'ın (1990) grup etkinliği boyutlarını kapsamaktadır:

- Takımın ürettiği ürün veya hizmetlerin, onları alan, gözden geçiren ve/veya kullanan kişilerin miktar, kalite, zamanında teslim yönünden talep ve ölçütlerini karşılaması.
- Takımın ileride gerektirmesi durumunda üyelerin birlikte ve dayanışma içinde çalışma kapasitesini artıracak donanımına sahip olması.
- Takım içerisindeki üyelerin kişisel gelişimleri ve ihtiyaçlarının karşılanması.

Ankette, sözü geçen öğeler aynı burada aktarıldığı şekliyle kullanılmıştır. Bir tek ikinci seviyenin ilk ögesi 3 ayrı kavramı ölçmesi sebebiyle takım çıktısının miktarı, kalitesi ve zamanında teslim edilmesi ile ilgili 3 farklı soru olarak ankete aktarılmıştır. Katılımcılar, soruları 1 ile 6 arasında değişen değerlendirme ölçeği üzerinde cevaplamıştır (1= hiçbir zaman; 6 = her zaman). Sözü geçen ölçekler ışığında hazırlanan ankette kullanılan soruların tamamı çalışmanın sonundaki ek bölümünde bulunmaktadır.



## 5. Bulgular

### 5.1 Yapılar için Faktör Analizi ve Güvenilirlik Doğrulaması

Takım Çalışma Süreçleri yapısı orijinal olarak dört faktörden oluşmaktadır. Faktör analizi ile ulaşılan çözümde, bu yapı çalışmaya katılan kişilerin cevaplarındaki değişkenliğin %55,1'ini açıklayan iki faktör olarak anlamlandırılmıştır. Bu ölçekte bulunan üç öge yetersiz yüklenme sorunu dolayısıyla analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,923 olarak hesaplanmıştır. Bu yapıya ait ifadeler ve faktör yükleri Tablo 2'de belirtilmiştir.

**Tablo 2.** Takım Çalışma Süreçleri Yapısının Faktör Yükleri

Takım Çalışma Süreçleri ( $\alpha = 0,923$ )	Faktör Yüklemesi
<b>Takım Çalışması ve Koordinasyon</b>	
Hedeflerimize ulaşma hızımızın bilinmesi	,573
İş yükünün ekip/takım üyeleri arasında dengelenmesi	,683
Gerektiğinde diğerlerine yardım edilmesi	,660
Yaptıkları işin standartların altında kalması durumunda ekip/takım üyelerinin bilgilendirilmesi	,570
Birbirimizin güçlü ve zayıf taraflarının anlaşılmasına çalışılması	,698
Birbirimizle etkin iletişim kurmaya çalışılması	,710
Emeklerimizin akıcı bir şekilde birleştirilmesi	,778
Eylemlerimizin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi (koordinasyon)	,771
İşler istenen yönde gitmediğinde tekrardan uyumlu hale getirilebilmesi	,672
Diğer üyelerin ihtiyaç duyması halinde işi yapmak için gereken araçların hazır bulundurulması	,636
<b>Hedeflere Ulaşılması ve Kaynaklar</b>	
Kaydettiğimiz aşamaları değerlendirmek için net ölçülerin kullanılması	,663
Müşteriler, üst yönetim, diğer birimler gibi ilgili gruplardan hedeflerimize ne ölçüde ulaştığımız hakkında düzenli geribildirim alınması	,780
Hedeflerimize ulaştığımızda ekip/takım üyelerinin bilgilendirilmesi	,634
Finansal veya donanım gibi kaynaklarımızın gözden geçirilmesi ve yönetilmesi	,721
İyi iş çıkarmak için ekibin/takımın doğru bilgi kaynaklarına erişiminin sağlanması	,599
Ekibin insan kaynaklarının yönetilmesi	,600
Ekip/Takım üyelerinin iş başarısı (performans) ile ilgili kabul edilebilir standartların geliştirilmesi	,655

Orijinal olarak üç faktöre sahip olan Takımda Kişilerarası Süreçler yapısı için ulaşılan çözüm ise iki faktörlüdür. Bu iki faktör, çalışmaya katılan kişilerin cevaplarındaki değişkenliğin %59,4'ünü açıklamaktadır. Bu ölçekte bulunan iki öge yetersiz yüklenme sorunu dolayısıyla analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri ise 0,919 olarak hesaplanmıştır. Bu yapıya ait ifadeler ve faktör yükleri Tablo 3'te belirtilmiştir.

**Tablo 3.** Takımda Kişilerarası Süreçler Yapısının Faktör Yükleri

<b>Takımda Kişilerarası Süreçler (<math>\alpha = 0,919</math>)</b>	<b>Faktör Yüklemesi</b>
<b>Grup Uyumu ve Duygusal Motivasyon</b>	
Kişisel anlaşmazlıklarının adil ve tarafsız bir şekilde ele alınması	,640
Birbirimize saygı gösterilmesi	,737
Grup uyumunun sağlanması	,800
Görev yapmayı sekteye uğratan anlaşmazlıkların en aza indirilmesi için çalışılması	,700
Sağlıklı bir tartışma ve fikir alışverişi ortamının teşvik edilmesi	,668
İşler zorken bile hevesin ve inancın devam ettirilmesi	,699
Stres ile başa çıkılması	,614
Ekipte iyi bir duygusal denge tutturulması	,599
Birbirimizin gereğinden fazla duygusal veya sinirli hale gelmesini engellenmesi	,643
İşe karşı olumlu tutumların korunması	,684
<b>Güven Oluşturma ve Ödüller</b>	
Başarılarımızdan gurur duyulması	,740
Ekibimizin/Takımımızın iyi iş çıkarabileceğine ilişkin güven oluşturulması	,632
Ekip/Takım üyeleri arasında başarının ödüllendirilmesi	,841

Son olarak, Takım Etkinliği/Başarısı yapısının çözümü iki faktöre ayrılmıştır. Tasarım aşamasında zaten iki ayrı ölçeği bir araya getirildiği için bu sonuç zaten tahmin edilebilecektir. Bu iki faktör, çalışmaya katılan kişilerin cevaplarındaki değişkenliğin %63,4'ünü açıklamaktadır. Bu yapının Cronbach Alfa değeri de 0,829 olarak hesaplanmıştır. Bu yapıya ait ifadeler ve faktör yükleri Tablo 4'te belirtilmiştir.

**Tablo 4.** Takım Etkinliği/Başarısı Yapısının Faktör Yükleri

<b>Takım Etkinliği/Başarısı (<math>\alpha = 0,829</math>)</b>	<b>Faktör Yüklemesi</b>
<b>Takım Performansı</b>	
Ekibimiz kendi ürettiği ürün ve hizmetler için etkin olarak çalışır	,724
Ekibimiz parçası olduğu iş yeri ve/veya birimin verimlilik ve başarısı için çalışır	,669
Ekibimizin ürettiği ürün ve hizmetler onları alan, gözden geçiren ve/veya kullanan kişilerin miktar yönünden talep ve ölçülerini karşılar	,658
Ekibimizin ürettiği ürün ve hizmetler onları alan, gözden geçiren ve/veya kullanan kişilerin kalite yönünden talep ve ölçülerini karşılar	,711
Ekibimizin ürettiği ürün ve hizmetler onları alan, gözden geçiren ve/veya kullanan kişilerin zamanında teslim yönünden talep ve ölçülerini karşılar	,787
Ekibimiz gerektirdiğinde üyelerinin birlikte ve dayanışma içinde çalışma kapasitesini artırabilecek donanıma sahiptir	,833
<b>Takım Üyelerinin Uygunluğu</b>	

Ekibimiz gerektirdiğinde üyelerinin birlikte ve dayanışma içinde çalışma kapasitesini arttırabilecek donanımına sahiptir	,833
Ekip içindeki üyelerin kişisel gelişimleri ve ihtiyaçlarının karşılanması iyi düzeydedir	,855

Tüm ölçeklerin güvenilirliği Hair ve diğerleri'nin (2010) belirttiği 0,70 eşik değerinin üzerindedir. Ayrıca, tüm yapılar için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği değeri 0,50 olan kritik değerin çok üzerinde hesaplanmış; Bartlett Küresellik Testi sonuçları da istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Dolayısıyla, çalışma verilerinin faktör analizi yöntemini kullanarak boyut küçültme için uygun olduğu görülmüştür.

## 5.2 Hiyerarşik Regresyon ile Hipotez Değerlendirmesi

Öne sürülen hipotezlerin doğruluğunu sınamak ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ayrı ayrı görebilmek için hiyerarşik regresyon analizi metodu kullanılmıştır. Diğer bir deyişle, Takım Çalışma Süreçleri ve Takımda Kişilerarası Süreçler yapılarının her ikisi de Takım Etkinliği/Başarısı üzerinde doğrudan etkili olabileceği düşünüldüğünden bu değişkenleri tek bir regresyon denklemine dahil etmek yerine, farklı adımlarda eklemenin daha uygun olduğu düşünülmüştür. Dolayısıyla, ilk aşamada konuya dair kontrol değişkenlerini ekledikten sonra, Takım Çalışma Süreçleri'nin Takım Etkinliği/Başarısı üzerindeki etkisine bakılmıştır (bkz. Tablo 6, Model 2). Takip eden adımda ise, analize Takımda Kişilerarası Süreçler yapısı da eklenerek (bkz. Tablo 6, Model 2) önceki değişkenler ve modelin geneli ile ilgili sonuçlardaki değişim gözlenmiştir. Korelasyon katsayıları ve analiz sonuçları aşağıda Tablo 5 ve Tablo 6'da özetlenmiştir:

**Tablo 5.** Pearson Korelasyonları

Pearson Korelasyonları	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
Takım Etkinliği/Başarısı (1)	5,155	0,615	1		
Takım Çalışma Süreçleri (2)	5,037	0,673	0,629*	1	
Takımda Kişilerarası Süreçler (3)	5,151	0,670	0,596*	0,745*	1

\*p=0,000

**Tablo 6.** Takım Etkinliği/Başarısı Regresyon Sonuçları

	Model 1			Model 2			Model 3		
	Regresyon Ağırlığı	Standart Hata	Standart Katsayı	Regresyon Ağırlığı	Standart Hata	Standart Katsayı	Regresyon Ağırlığı	Standart Hata	Standart Katsayı
<b>Kontrol Değişkenleri</b>									
Firma Büyüklüğü	0,000	0,000	-0,251	0,000	0,000	0,158	0,000	0,000	0,296

Takım Büyüklüğü	-0,002	0,003	0,284	0,000	0,000	-0,078	0,000	0,000	-0,187
<b>Bağımsız Değişkenler</b>									
Takım Çalışma Süreçleri				0,588	0,038	0,644*	0,374	0,054	0,410*
Takımda Kişilerarası Süreçler							0,303	0,055	0,330*
<b>Model Özeti</b>									
<i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></i>	0,005			0,398			0,443		
<i>R<sup>2</sup></i>	0,011			0,403			0,449		
<i>R<sup>2</sup> değişimi (Δ)</i>	0,011			0,393			0,046		
<i>R<sup>2</sup> değişimi için F (Δ)</i>	1,926			237,771*			29,979*		
<i>ANOVA için F</i>	1,548			81,381*			73,430*		

\*p=0,000

Hipotezleri değerlendiren ilk modelde, Tablo 6'da da belirtildiği üzere, kontrol değişkenleri Takım Etkinliği/Başarısı'ndaki değişkenliğin sadece %1,1'ini açıklamaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $F_{(2,362)} = 1,926$ ). İkinci modelde, Takım Çalışma Süreçleri, Takım Etkinliği/Başarısı için kestirici değişken olarak kullanılmış ve Takım Etkinliği/Başarısı'ndaki değişkenliğin %39,8'ini açıklamaktadır ( $\Delta R^2 = 0,393$ ;  $\Delta F_{(1,361)} = 237,771$ ;  $p=0,000$ ). Üçüncü modelde ise, Takım Çalışma Süreçleri ve Takımda Kişilerarası Süreçler Takım Etkinliği/Başarısı için kestirici değişkenler olarak kullanılmıştır. Takımda Kişilerarası Süreçler'in eklenmesiyle açıklanan değişkenlik istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yükselmiştir ( $\Delta R^2 = 0,046$ ;  $\Delta F_{(1,360)} = 29,979$ ;  $p = 0,000$ ). Sonuç olarak, öne sürülen her iki bağıntı da desteklendiği gözlemlenmiştir.

Detaylı olarak açıklamak gerekirse, bulguların istatistiksel değerlendirmesi şu şekilde yapılmıştır: Hair ve diğerleri'nin (2010) belirttiği üzere,  $R^2$  değerini sadece tek başına belli bir değer üzerinde olmasına bakarak değil, bununla birlikte  $R^2$  değişimi için F ve ANOVA için F için hesaplanan p değerlerinin anlamlılık seviyeleri de eklenerek 3 kriter üzerinden değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, Tablo 6, Model 2'de Takım Çalışma Süreçleri yapısının kontrol değişkenleri ile birlikte Takım Etkinliği/Başarısı'ndaki değişkenliğin neredeyse %40'ını açıkladığı,  $R^2$  değişimi için F ve ANOVA için F için p değeri 0,000 olarak hesaplandığından modelin açıklama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Tablo 6, Model 3'e bakıldığında ise, kontrol değişkenleri, Takım Çalışma Süreçleri ve Takımda Kişilerarası Süreçler yapılarının birlikte Takım Etkinliği/Başarısı'ndaki değişkenliğin neredeyse %44'ünü açıkladığı görülmektedir. Bunun yanı sıra,  $R^2$  değişimi için F ve ANOVA için F için p değeri 0,000 olarak hesaplandığından bu modelin açıklama gücünün de istatistiksel

olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Fakat, Takımda Kişilerarası Süreçler yapısının eklenmesinin modelin açıklama gücüne katkısının sadece %4,6 civarında olması başka faktörlerin de Takım Etkinliği/Başarısı üzerinde etkisi olabileceğini düşündürmektedir. Bu konu ile ilgili yorumlara Sonuç ve Değerlendirme bölümünde yer verilmiştir.

## 6. Sonuç ve Değerlendirme

Geleneksel örgüt tasarımı araçlarının 21. Yüzyıl'ın dinamizmini yakalamakta yetersiz kaldığı görüldüğünden takımların kullanışlı mekanizmalar olduğu düşünülmektedir. Takımlar, hiyerarşik düzenin işlevsel şartlarında bir araya gelmeleri çok zor olan farklı geçmişler ve uzmanlık alanlarından gelen çalışanları belirli bir amaç etrafında toplayabildiklerinden benzersiz bir örgütsel tasarım çözümleri üretmektedir. Yani, takımlarda çok farklı bakış açıları bulunan birçok katılımcı bulunduğundan alınan kararlar çalışanların sadece kendi uzmanlığıyla alabileceği kararlardan çok daha geniş kapsamlı olacak ve yapılan iş çok boyutlu olarak ele alınacaktır. Bu doğrultuda, takımların örgütlere esneklik ve hareket olanağı sağlayarak onların karmaşık ve belirsiz piyasa şartlarına daha iyi uyum sağlamalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Takımları örgütsel tasarım penceresinden değerlendiren çalışmalara yazında halen çok fazla rastlanmamaktadır. Var olan araştırmalar ise görev tasarımı (Cohen, Ledford Jr. & Spreitzer, 1996); takım içi süreçler ile görev türü (Stewart & Barrick, 2000) ve eşgüdümleme (Hoegl, Weinkauff & Gemunden, 2004) konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla, bir örgütsel bileşen olarak takımların nasıl çalıştıklarını ve üyeleri arasındaki ilişkileri nasıl dengelediklerini örgütsel tasarım penceresinden bakarak inceleyen bu çalışma, takım fikrinin Türkiye'deki hizmet sektörü içinde ne kadar oturmuş olduğunu araştırmak için tasarlanmıştır. Takımların amaçlarına ulaşma, kişilerarası ilişkilerle başa çıkma ve içinde oldukları örgütlerin etkinlik/başarı kriterlerini yakalayabilme açılarından ne noktada olduklarını incelemek ve bu konulara ışık tutmak bu çalışmanın öncelikli amacıdır. Ayrıca, sözü geçen ilişkilerin takım etkinliğini/başarısını ne kadar etkilediği konusu da aydınlatılmak istenmiştir. Temel olarak, öne sürülen bağıntılar takım temelli ortamlarda takım etkinliği/başarısını ölçmeyi hedeflemektedir. Bunun haricinde, çalışma Türkiye'de ilgili yazında bir ilk olması açısından önem arz etmektedir.

Araştırma modeli Türkiye'nin büyük şehirlerinde faaliyet gösteren çok uluslu ve yerel hizmet firmalarının temsili bir örnekleme üzerinde sınılanmıştır. Öne sürülen varsayımları test etmek için İstanbul, İzmir, Ankara, Bursa, Kocaeli ve Antalya'da bulunan 149 şirkette çalışan 368 adet orta kademe takım üyesi ve takım yöneticisi ile anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmanın en önemli bulgusu, Takım Çalışma Süreçleri ve Takımda Kişilerarası Süreçler, Takım Etkinliği/Başarısı'nı pozitif bir şekilde öngörmesi ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmasıdır. Bu sonuç yazında benzer ilişkiler araştıran çalışmaların sonuçlarıyla da bağdaşmaktadır (örneğin: Marks vd., 2005; Mathieu & Schulze, 2006; Mathieu, Gilson & Ruddy, 2006, Zhou & Wang, 2010). Ayrıca, bu sonuç, Türkiye'nin hızlı gelişen bir ülke ve yükselen pazarlardan kabul edilmesine karşın iş piyasasının yapısının görece başlangıç düzeyde olması açısından çok önemlidir. Bu sonuç

bizlere Türkiye'nin büyük şehirlerinde, hizmet sektörü içinde bulunan firmalarda çalışan takımların da daha önce gelişmiş piyasalarda belirlenmiş şekillerde çalıştığını göstermektedir. Ayrıca, Takım Etkinliği/Başarısı'nı öngörmekte Takım Çalışma Süreçleri ve Takımda Kişilerarası Süreçler'in istatistiksel olarak anlamlılığı ise bu bağımsız değişkenlerin bu konuda oldukça başarılı olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan, Takımda Kişilerarası Süreçler yapısının istatistiksel modele katkısının düşük olması örneklem içerisinde gözlemlenen takımların kişilerarası ilişkilerinde birtakım sorunlar olabileceğini akla getirmektedir. Çalışmaya katılarak görüşleri alınan takım üyeleri ve yöneticileri günümüz yoğun ve talepkar çalışma temposunda kişilerarası ilişkilere gereken zamanı ayıramadıklarından dolayı istedikleri seviyede bu ilişkilere özen gösterme fırsatı yakalayamıyor olabilirler. Yapısal olarak düşünüldüğünde ise, birimler içi veya arasındaki sınırlar geçirgen olmayabilir veya iş tanımları dolayısıyla yapılan işlerin gerektirdikleri bir takım içinde çalışılsa bile kişilerarası ilişkiler kurmaya ve/veya geliştirmeye imkân tanımıyor olabilir. Üstelik örneklemdaki takımların neredeyse %20'si 25 kişiden büyüktür. Bu kadar kalabalık bir takım ortamında ilişki kurmak, duyguları yönetmek, birbirine destek olmak, vb. gibi gerekler yerine getirilemeyebilir.

Öte yandan, Takımda Kişilerarası Süreçler yapısının istatistiksel modele katkısının istenen seviyede olmaması başka faktörlerin Takım Etkinliği/Başarısı üzerinde etkisi olabileceğinin düşünülmesine yol açmaktadır. Araştırmanın başlangıç seviyesinde olmasından dolayı çalışma dışında bırakılan Geçiş Süreçleri yapısının (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001) da bu modele katılması durumunda modelin istatistiksel gücü yükseltilebilir. Bunun haricinde, yazın taraması bölümünde söz geçiren Antoni & Hertal'ın (2009) belirttiği takım tasarımının bileşenleri ve takımların örgütsel bağlamda ele alındığı görev yapısı, grup kuralları, grubu oluşturan üyelerin özellikleri, ödüller ve teşvikler, eğitim, bilgi sistemleri ve liderlik veya yönetim kontrolü gibi değişkenlerin de modele katılması durumunda daha yüksek değerler elde edilebileceği düşünülmektedir. Buna ek olarak, yine yazın taraması bölümünde ayrıntılı bir şekilde işlenen Takım Etkinliği/Başarısı'na yol açan nedensel değişkenler arasından özellikle takım içi iletişim (Ancona & Cladwell, 1992); birbirine bağlılık (Beal, Burke & McLendon, 2003; Chiocchio & Essiembre, 2009); takım amaçlarına bağlılık (Aubé & Rousseau, 2005); ilişki çatışması ve görev çatışması (De Dreu & Weingart, 2003; Konradt, Andreßen & Ellwart, 2009); grup seviyesinde yardımlaşma (Yee Ng & Van Dyne, 2005); ortak zihinsel modeller ve takıma bağlılık (Kang, Yang & Rowley, 2006); amaç belirleme, kişilerarası ilişkiler, problem çözme ve görevin açıklığı (Klein vd., 2009); örgütsel yurttaşlık davranışı (Nielsen, Hrivnak & Shaw, 2009) ile özerklik ve dışsal bilgi (Haas, 2010) gibi değişkenlerin de modelin açıklama gücünü geliştirebileceği ön görülmektedir.

Bunlar haricinde, altı çizilmesi gereken bir nokta da istatistiksel analiz kurgulanırken firma ve takım büyüklüklerinin de bu modelin açıklama gücüne katkıda bulunacağı düşünülmesidir. Bu değişkenler regresyon modeline eklenmişse de istatistiksel olarak hiçbir aşamada anlamlı değişkenler olarak karşımıza çıkmamıştır. Bulguların bu yönde çıkması, takımlardaki çalışma ve kişilerarası süreçlerin bu kriterlerden bağımsız olarak geliştiğini göstermiştir.

Araştırmanın ana kısıtlarından biri sadece hizmet sektöründe yürütülmüş olmasıdır. Dolayısıyla, araştırma sonuçlarını genelleylebilmek için üretim sektöründen de veri toplanması gereklidir. Üretim sektörünün dinamikleri hizmet sektörünün dinamiklerinden farklı olduğu için üretim sektörü verileri başka bir bakış açısı sağlayarak temeli daha sağlam çıkarımlar yapılmasına olanak sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, çalışmanın verileri kesitsel olarak toplanmıştır. Çalışmaya daha fazla bilgi sağlamak adına odak gruplarının sağlayacağı ayrıntılı açıklamalar ve içerik sonraki çalışmalar için uygun bir yöntem olarak düşünülebilir.

Ayrıca, takım çeşidi (Cohen & Bailey, 1997) ve görev yapısının önerilen bağıntılara yaptığı aracılık etkisini (moderation) de araştırma için verimli bir alandır. Ön görülen ilişkiler gelecekteki çalışmalarda proje takımları, kalite çemberleri, iş takımları ve yönetim takımları gibi farklı takım türleri açısından da incelenebilir.

Sonuç olarak, takımlar günümüz küresel piyasasının gereklerini karşılarken daha etkin ve başarılı örgütler haline gelmek için uygulanabilirlik açısından gerçekçi bir çözüm olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Dolayısıyla, çalışma sonuçlarının örgütleri var olan yapılarına kolaylıkla bütünleştirebilecekleri takımları daha sık kullanmaya ikna edebileceği düşünülmektedir.

## Teşekkür

Bu çalışmanın fikir babası olan değerli doktora danışmanım Prof. Dr. Güven Alpay ve veri toplama aşaması için destek veren Boğaziçi Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü'ne en içten teşekkürlerimi sunarım.

## Kaynaklar

- Ancona, D. G. & Cladwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: external activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-666.
- Antoni, C. & Hertel, G. (2009). Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 253-266.
- Aubé C. & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: the role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9, 189-204.
- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 866-878.
- Bain, P.G., Mann, L. & Pirola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams. *Small Group Research*, 32, 55-73.
- Beal, D. J., Burke, R. R. & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- Bliese, P. D. & Castro, C. A. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support. *Work and Stress*, 14, 65-73.



- Bond, M. H. & Wing-Chun Ng, I. (2004). The depth of a group's personality resources: Impacts on group process and group performance. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 285-300.
- Campion, M. A., Medsker, G.J. & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness-Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Campion, M. A., Papper, E. M. & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Carter, S. M. & West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29, 583-601.
- Chiocchio, F. & Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research*, 40, 382-420.
- Clutterbuck, D. (2007). *Coaching The Team at Work*, Boston, MA: Nicholas Brealey International.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Cohen, S. G., Ledford Jr., G. E. and Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-676.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*. Willard, OH: Donnelley & Sons Company.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Galbraith, J. R. (1994). *Competing with Flexible Lateral Organizations*. USA: Addison – Wesley Publication Company.
- Galbraith, J. R., Lawler, E. E. & associates (1993). *Organizing for The Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco, LA: Jossey-Bass.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Process* (13th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Gilley, J. W. & Gilley, A. (2007). *Manager as Coach*, Hartford, CT: Praefer.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Goold, M. & Campbell, A. (2002). *Designing Effective Organizations*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Griffith, T. L. & Neale M. A. (2001). Information processing in traditional, hybrid and virtual teams: from nascent knowledge to transactive memory. *Research in Organizational Behavior*, 23, 379-421.
- Haas, M. R. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, 53, 989-1008.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hackman, J.R. (Ed.), (1990). *Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*, California, USA: Jossey – Bass Publications.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R. & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, pp. 1-50). San Diego: Academic Press.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition, New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Hirokawa, R. Y. & Salazar, A. J. (1991). The necessity of chimera hunting: Why group communication scholars should maintain a “bottom-line” focus in group decision-making research. In annual meeting of the Speech Communication Association, Atlanta, GA.
- Hoegl, M., Weinkauff, K. & Gemuenden, H. G. (2004). Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam r&d projects: A longitudinal study. *Organization Science*, 15, 38-55.
- Hollenbeck, J. R., Meyer, C. J. & Ilgen, D. R. (2007). Trait configuration in self managed teams: A conceptual examination of the use of seeding for maximizing and minimizing trait variance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 5, 883-889.
- Kang, H.R., Yang, H. D. & Rowley, C. (2006). Factors in team effectiveness: Cognitive and demographic similarities of software development team members. *Human Relations*, 59, 1681-1710.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71, 111-120.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C.S., Lyons, R. & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40, 181-222.
- Konradt, U., Andreßen, P. & Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 322-346.
- Kuipers, B. S. & de Witte, M. C. (2005). Teamwork: A case study on development and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 185-201.
- Kuipers, B. S. & Stoker, J. I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: A theoretical and empirical examination. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 399-419.
- Larson, C. E. & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. CA: Sage, Thousand Oaks.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1969). *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Reading, MA: Addison – Wesley Publishing Company.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E. & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-308.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Marks, M. A., DeChurch, L. A., Mathieu, J. E., Panzer, F. J. & Alonso, A. (2005). Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 90, 964-971.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L. & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 97-108.
- Mathieu, J. E. & Schulze, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process–performance relationships. *Academy of Management Journal*, 49, 605-619.
- Medcof, J. W. (2001). Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. *Strategic Management Journal*, 22, 999-1012.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman Jr., A. M. (1995). *Designing Team-Based Organizations: New forms for knowledge work*. California, USA: Jossey-Bass Publishers.
- Mohrman, S. A., Galbraith, J. R., Lawler III, E. E. & Associates (1998). *Tomorrow's Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*. California, USA: Jossey – Bass Publishers.

- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A. & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance a meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40, 555-577.
- Pfeffer, J. (1978). The micropolitics of organizations. In M. W. Meyer and Associates (Eds.), *Environments and Organizations* (pp. 29-50). , San Francisco. CA: Jossey – Bass.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, USA: Harper and Row.
- Salas, E., Cooke, N. J. & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50, 540-547.
- Sassenberg, K., Jones, K. L. & Shah, J. Y. (2007). Why some groups just feel better: The regulatory fit of group power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 249-267.
- Senge, P., (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, USA: Doubleday Currency.
- Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-148.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29-54.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L. & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology. In Kelley, Kathryn (Ed), (1992). *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology, advances in psychology*, 82 (pp.117-153). Oxford, England: North-Holland.
- Ulrich, D. & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency and population. *The Academy of Management Review*, 9, 471-481.
- Van Emmerik, I. H. & Brenninkmeijer, V. (2009). Deep-level similarity and group social capital: associations with team functioning. *Small Group Research*, 40, 650-669
- Wellins, R. S., Byham, W. C. & Dixon, G. R. (1994). *Inside teams: How 20 world-class organizations are winning through teamwork*. California, USA: Jossey – Bass Publications.
- West, M. A. (2004). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Leadership*. Second Edition, Malden, MA: BPS Blackwell.
- West, M. A. & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693.
- West, M. A., Borrill, C. & Unsworth, K. L. (1998). Team effectiveness in organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 13, pp.1-48). Chichester, UK: Wiley.
- Yee Ng, K. & Van Dyne, L. (2005). Antecedents and performance consequences of helping behavior in work groups: A multilevel analysis. *Group and Organization Management*, 30, 514-540.
- Zhou, Y. & Wnag, E. (2010). Shared mental models as moderators of team process-performance relationships. *Social Behavior and Personality*, 38, 433-444.

## EK

### Ankette Kullanılan Sorular

#### Çalışma Süreçleri

- Ekip hedeflerimize ne ölçüde ulaştığımız düzenli olarak gözleriz\*
- Kaydettiğimiz aşamaları değerlendirmek için net ölçütler kullanırız
- Müşteriler, üst yönetim, diğer örgütsel birimler gibi çıkar gruplarından hedeflerimize ne ölçüde ulaştığımız hakkında düzenli geribildirim alırız
- Hedeflerimize ulaşma hızımızı biliriz
- Hedeflerimize ulaştığımızda ekip üyelerini bilgilendiririz
- Finansal veya donanım gibi kaynaklarımızı gözler ve yönetiriz
- Stok, donanım ve süreç faaliyetleri, bilgi akışı gibi çalışma ortamımızın önemli yönlerini gözleriz\*
- Ekip dışında gelişip faaliyetlerimizi etkileyen olay ve koşulları gözleriz\*
- İyi iş çıkarmak için ekibin doğru bilgi kaynaklarına erişimini sağlarız
- İnsan kaynaklarımızı yönetiriz
- Ekip üyelerinin performansı ile ilgili kabul edilebilir standartlar geliştiririz
- İş yükünü ekip üyeleri arasında dengeli bir şekilde dağıtırız
- Yardım gerektiğinde diğerlerine yardım ederiz
- Yaptıkları işin standartların altında kalması durumunda ekip üyelerini bilgilendiririz
- Birbirimizin güçlü ve zayıf taraflarının anlamaya çalışırız
- Birbirimizle etkin iletişim kurmaya çalışırız
- Emeklerimizi akıcı bir şekilde birleştiririz
- Eylemlerimizi birbiriyle uyumlu hale getiririz (koordinasyon)
- İşler istenen yönde gitmediğinde tekrardan uyumlu hale gelebiliriz
- Diğer üyelerin ihtiyaç duyması halinde işi yapmak için gereken araçları hazır bulundururuz

#### Kişilerarası Süreçler

- Kişisel anlaşmazlıkları adil ve tarafsız bir şekilde ele alırız
- Birbirimize saygı gösteririz
- Grup uyumunu sağlamaya çalışırız
- Görev yapmayı sekteye uğratan anlaşmazlıkları en aza indirmeye çalışırız
- Sağlıklı bir münazara ve fikir alışverişi ortamını teşvik ederiz
- Başarılarımızdan gurur duyarız
- Ekibimizin iyi iş çıkarabileceğine dair güven ortamı oluştururuz
- Üst düzeyde verim sağlamak için birbirimizi yüreklendiririz\*
- İşler zorken bile hevesli ve inançlı kalırız
- Ekip üyeleri arasında başarıyı ödüllendiririz
- Birliktelik ve bağlılık duygusunu paylaşıyoruz\*
- Stres ile başa çıkarız
- Ekilde iyi bir duygusal denge tuttururuz
- Birbirimizin gereğinden fazla duygusal veya sinirli hale gelmesini engelleriz
- İşe karşı olumlu tutumları koruruz

#### Takım Etkinliği/Başarısı

- Ekibimiz kendi ürettiği ürün ve hizmetler için etkin olarak çalışmaktadır
- Ekibimiz parçası olduğu iş yeri ve/veya birimin verimlilik ve başarısı için çalışmaktadır
- Ekibimizin ürettiği ürün ve hizmetler onları alan, gözden geçiren ve/veya kullanan kişilerin miktar standartlarını karşılar
- Ekibimizin ürettiği ürün ve hizmetler onları alan, gözden geçiren ve/veya kullanan kişilerin kalite standartlarını karşılar

Ekibimizin ürettiği ürün ve hizmetler onları alan, gözden geçiren ve/veya kullanan kişilerin zamanında teslim standartlarını karşılar

Ekibimiz ileride gerektirmesi halinde üyelerinin dayanışma içinde çalışma kapasitesini artırmıştır

Ekip üyelerinin kişisel gelişimleri ve ihtiyaçlarının giderilme seviyesi iyi düzeydedir

---

\*Düşük faktör yüklenmesi dolayısıyla çalışmadaki istatistiksel analizlerden çıkarılan ifadeler

## THE EFFECT OF TEAM PROCESSES ON TEAM EFFECTIVENESS AND PERFORMANCE: AN APPLICATION ON THE SERVICE SECTOR COMPANIES OPERATING IN TURKEY\*

Meral DÜLGER\*\* 

Currently, the search for organization designs that are able to respond to the demands of the complex and constantly changing business world has intensified. This is because such an environment puts extra strain on hierarchical structures of fixed character so that they can adapt to the market dynamics transformed by globalization. In order to respond to the mentioned milieu, teams appear as an organizational solution. Further, problems experienced in the coordination of hierarchical functions and/or processes may lead to the loss of valuable resources, as well as the deprivation of products or services that customers may actually need and/or want. To prevent this situation, again, teams are considered to be very suitable design tools to coordinate activities and reduce duplication from task overlaps. Teams are groups of individuals who work together to produce a product or service, take responsibility for those products or services, have common goals, are interdependent to achieve these goals, and where relationships between them directly affect their results (Mohrman et al., 1995, pp.39-40). Consequently, organizations have started to utilize teams as institutional components that enhance collaboration and synergy (Mohrman et al., 1995), and have increasingly begun to turn to organizational designs where teams do the work traditionally done by individuals (Griffith & Neale, 2001). Therefore, it can be suggested that teams can provide the cross-functional, knowledge-based expertise and synergistic characteristics that organizations desire. Teams are capable of providing a flexible and compatible alternative to changing customer demands. Teams are also particularly suitable for environments where work is interdependent or rapidly changing. Besides,

---

\* The data of this article is a part of the doctoral dissertation "SIGNIFICANCE OF TEAM-BASED ORGANIZATIONS IN BUSINESS PROCESS ORIENTATION AND EFFECTIVENESS: AN APPLICATION TO SERVICE FIRMS IN TURKEY". The data collection phase of the thesis was realized with the support received from Boğaziçi University Scientific Research Projects Coordination Office.

\*\* Marmara University, Department of Business Administration, meral.dulger@marmara.edu.tr

organizations that foster environments for the formation of effective teams are able to see that their decision-making capacity has improved, employee loyalty and participation has increased, intra-organizational cooperation has improved and they can provide further development opportunities for employees (Gilley & Gilley, 2007). As a related concept, team processes explain how teams work, and how they communicate with themselves and/or their surroundings (eg: Cohen & Bailey, 1997; Marks et al., 2001). Understanding these processes is also thought to be appropriate to highlight the place of teams at the organizational level. A review of the literature on these topics has revealed that studies on the use of teams in organizational designs are generally limited. The existing investigations so far deal with task design (Cohen et al., 1996); task type and intra-team processes (Stewart & Barrick, 2000) and coordination (Hoegl et al., 2004). In this context, this study, which examines how teams work as an organizational component and how they balance the relationships between their members, is designed to investigate how well the team idea sits within the service sector in Turkey. Specifically, it has been observed that more research is needed to investigate whether there is a relationship between team processes and team performance and effectiveness. Therefore, the main purpose of this study is to reveal – from an organizational point of view – the level of the teams in terms of achieving their goals, managing interpersonal relationships and being in a meaningful place both in terms of their goals and their respective organizations. Another goal of this endeavor is to clarify how teams handle relationships between team members while performing their duties. Further, this undertaking also aims to unveil which of these relationships affect team effectiveness/performance. The suggested relationships intend to measure team effectiveness/performance in team-based environments. Hence, a theoretical model has been developed that strives to demonstrate how teams are accomplishing both their own and organizational goals, organizing their interpersonal relationships and achieving a meaningful level of success for themselves and their organizations. In this model, certain correlations are foreseen among Team Action Processes, Interpersonal Processes in Team and Team Effectiveness/Performance, and a quantitative study was carried out via survey method to test their accuracy. Service companies operating in Turkey were deemed appropriate for the quantitative application. In this decision, Daft's (2004) idea of such companies working on information and intangible outputs was effective. Since employees in service companies usually have to work directly with their customers, they have sufficient knowledge and awareness to provide good service to their customers; they should have social, interpersonal and technical competencies (Daft, 2004). Furthermore, according to Daft (2004), decision-making in service firms is generally distributed, formal rules are less, and there is more freedom and decision-making power in doing the work itself. Accordingly, it is predicted that service firms are more likely to use teams and provide a more favorable environment for the formation of teams when compared to production companies. Taking previous research conducted on teams into consideration, 750 multinational and local firms that are known to work in the service sector and Turkey's major cities such as İstanbul, İzmir, Ankara, Bursa, Kocaeli and Antalya were randomly chosen. The content of the study was shared with the companies selected for the sample by phone and / or e-mail, and 149 companies agreed to participate leading to a response rate of 19.8%. 368 fully answered questionnaires were obtained by conducting face-to-face interviews



with 1 or 2 team members and 1 team manager from each of these companies. In order to test the accuracy of the hypotheses and to see the effects of independent variables on the dependent variable separately, hierarchical regression analysis method was used. The most important finding of the research is that Team Action Processes and Interpersonal Processes positively predict Team Effectiveness/Performance and that this relationship is statistically quite significant. This conclusion is also consistent with the results of studies investigating similar relationships in the literature (e.g. Marks et al., 2005; Mathieu & Schulze, 2006; Mathieu, Gilson & Ruddy, 2006, Zhou & Wang, 2010). Furthermore, this finding is particularly important in terms of the relatively initial development level of the labor market, although Turkey is accepted as a fast-developing country and an emerging market. This result shows us that teams working in the companies in the service sector in the major cities of Turkey also work in ways that were previously determined in the developed markets. Furthermore, the statistical significance of Team Action Processes and Team Interpersonal Processes in predicting Team Effectiveness/Performance suggests that these arguments are quite accurate in this regard.

**Keywords:** Team Processes, Team Effectiveness, Team Performance, Organizational Design, Services Industry

## EK

### YAZIM KURALLARI

#### GENEL KURALLAR

1. Dergide yayımlanan yazı ve makalelerde kullanılacak dil Türkçe ve İngilizcedir.
2. Çalışmayı destekleyen bir kurum varsa, makale başlığının son kelimesi üzerine (\*) konularak, aynı sayfada dipnot olarak destek veren kurum bilgileri belirtilmelidir.
3. Gönderilen yazılar kaynakça ve ekler dahil 12.000 kelimeyi aşmamalıdır.
4. Makaleler APA referans sistemine göre düzenlenmelidir. Lütfen metin içinde verilen referansların kaynakçada olmasına özen gösteriniz.
5. Türkçe makaleler için makalenin amaç, kapsam, yöntem, bulgu, analiz ve sonuçlarına yer veren bütünsel bir metin olarak 800-1200 kelime aralığında, genişletilmiş İngilizce özet metni hazırlanmalı ve makalenin sonuna eklenerek sisteme tek bir dosya halinde yüklenmelidir.

#### ÖZEL KURALLAR

**Sayfa Düzeni:** Tüm sayfalar A4 sayfa düzeninde, kenar boşlukları; üst 3 cm, alt 3 cm, sağ 2 cm, sol 2 cm olacak şekilde düzenlenmelidir.

**Yazı Türü:** Times New Roman yazı karakteri kullanılmalıdır. Türkçe “Öz” İngilizce “Abstract” bölümleri 9 punto, ana metin 10 punto, kaynakça ise 9 punto olmalı; metin iki yöne yaslı olarak hizalanmalıdır. Metin tek satır aralığı kullanılarak yazılmalı, paragraflar 1 cm sayfa girintisi ile başlatılmalıdır.

**Başlıklar:** Makale ana başlık ve alt başlıklardan oluşacak şekilde düzenlenmelidir.

- **Makale Başlığı:** İlk sayfanın başında, ortalı, tüm harfleri büyük, 12 punto, tek satır aralıklı, 30 nk önce, 12 nk sonra olacak şekilde, Türkçe makaleler için Türkçe başlığın altına İngilizce, İngilizce makaleler için İngilizce başlığın altına Türkçe makale başlığı yazılarak oluşturulmalıdır.
- **Alt Başlıklar:** Makalenin içeriğine göre oluşturulan başlıklar 12 punto, bold ve Arap rakamlarına göre (1. – 1.1.-1.1.1...vb.) sıralanarak hazırlanmalıdır. Makale metnindeki ana ve alt başlıklar 1., 2., 3., şeklinde, 6 nk önce, 6 nk sonra, ilk harf karakterleri büyük olacak şekilde yazılmalıdır. Metin içinde ana başlıklar altında sıralanacak alt başlıklar, ait oldukları ana başlığın sıra numarasına göre ikinci düzeyde 1.1., 1.2... şeklinde 6 nk önce, 6 nk sonra;

üçüncü düzeyde 1.1.1., 1.1.2... şeklinde 6 nk önce, 6 nk sonra şeklinde başlıkta kullanılan her bir kelimenin ilk harfi büyük diğer harfler küçük olacak şekilde hazırlanmalıdır.

**Öz/Abstract, Anahtar Kelimeler/Keywords:** Makalede Türkçe “Öz” İngilizce “Abstract” ve metin içeriğine uygun olacak şekilde anahtar kelimelerin bulunması zorunludur.

- Makale dilinin Türkçe ya da İngilizce olmasına bakılmaksızın 100-200 kelime aralığında Türkçe “Öz” ve İngilizce “Abstract” bölümü olmalıdır. Öz ve abstract 9 punto ve tek paragraf şeklinde düzenlenmelidir. Öz’ün hemen altında “Anahtar Kelimeler” ve Abstract’ın hemen altında “Keywords” başlığı oluşturularak, makaleye uygun en az üç anahtar kelime; 9 punto, anahtar kelimelerin ilk harfleri büyük diğer harfleri küçük olacak şekilde yazılmalıdır.

**Tablo, Şekil, Grafik ve Resimler:** Metinde kullanılan tablo, şekil, grafik ve resimler yazar(lar) tarafından özgün olarak oluşturulmamış ise kaynak gösterilerek metin içinde kullanılabilir.

- **Tablo ve Grafikler:** Metin içinde kullanılan tablo ve grafikler Tablo 1., Tablo 2./ Grafik 1., Grafik 2. ... vb gibi sıralanmalı, başlıklar tablo ve grafiklerin üstüne yazılmalıdır. Tablo/ Grafik sınırını aşmayacak şekilde başlıklar sola yaslı ve başlıkta kullanılan kelimelerin ilk harfi büyük diğerleri küçük olacak şekilde oluşturulmalıdır. Özgün olmayan tablo ve grafiklerin hemen altına sola yaslı olarak “Kaynak” başlığı açılarak, tablo ve grafiklerin kaynağı belirtilmelidir.
- **Şekil ve Resimler:** Metin içinde kullanılan şekil ve resimler Şekil 1., Şekil 2./ Resim 1., Resim 2. ... vb. gibi sıralanmalı, başlıklar şekil ve resimlerin altına yazılmalıdır. Şekil/Resmin altında başlıklar ortalı ve ilk kelimenin ilk harfleri büyük diğerleri küçük olacak şekilde oluşturulmalıdır. Özgün olmayan şekil ve resimlerin hemen altına sola yaslı olarak “Kaynak” başlığı açılarak, şekil ve resimlerin kaynağı belirtilmelidir.

**ATIFLAR:** Makalede yapılan atıflar APA kurallarına uygun olacak şekilde düzenlenmelidir. APA atıf kuralları için bakınız: <https://www.citefast.com/styleguide.php?style=APA&sec=form>

**Metiniçi atıf:**

Tek yazarlı kaynaklara atıf: (Atılğan, 2015)

İki yazarlı kaynaklara atıf: (Atılğan & Demir, 2015)

Üç yazarlı kaynaklara atıf: (Atılğan, Demir & Yener, 2015)

Üçten fazla yazarlı kaynaklara atıf: (Atılğan vd., 2015)

**KAYNAKÇA:** Makalede yararlanılan kaynaklar APA kurallarına uygun olacak şekilde düzenlenmelidir. APA kaynak gösterimi için bakınız: <https://www.citefast.com/styleguide.php?style=APA&sec=form>

### **Tek yazarlı kitap**

Tuncer, D. (1992). *Dağıtım Kanalları Sistemi* (2. Baskı). Ankara: Gazi Yayınları.

### **İki yazarlı kitap**

Turgut, M. F. & Y. Baykul. (1992). *Ölçekleme Teknikleri*. Ankara: ÖSYM Yayınları.

### **Editörlü kitap**

Theberge, J. (Ed.). (1968). *Economics of Trade and Development*. New York: John Wiley.

### **Çeviri kitap**

Morgan, L.H. (2015). *Eski Toplum*. (Oskay,Ü. Çev.), İstanbul: İnkılap Yayınevi.

### **Kitap bölümü**

Ünlüer, A.O. (1988). Boş zamanı değerlendirme açısından kitle iletişim araçlarının ülkemizde durumu. Demiray, U. (Ed.). *Kitle İletişim Araçları ve Boş Zaman*.(ss.71-113). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Teknolojisi ve Yaygın Eğitim Vakfı.

### **E-kitap**

Anderson, C. A., Gentile, D. A., & Buckley, K. E. (2007). *Violent video game effects on children and adolescents: Theory, research, and public policy*. doi:10.1093/acprof:oso/978.019.5309836.001.0001

### **Basılı dergi**

Engin, B. H. (2016). Markalaşma kavramı çerçevesinde marka ederi. *Öneri Dergisi*. 12 (46). 277-294.

### **Elektronik dergi**

Sebetci, Ö., Günay. M. B & Sebetci, E. (2018). İş süreç yönetimi (bpm) ve iş akış yönetimi (wfm) kavramlarına yaklaşım. *AJIT-e*. 9 (33),155-126. doi:10.5824/1309-1581.2018.3.007.x

### **Basılı Gazete**

Kumcu. E. (2006, 11 Aralık). Büyüme yavaşlama sinyali veriyor. *Hürriyet Gazetesi*. s.9.

### **Elektronik Gazete**

Mills, S. (2012, 16 Ekim). How Twitter is winning the 2012 US election. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2012/oct/16/twitter-winning-2012-us-election> (Erişim tarihi: 10 Temmuz 2018).

### **Tez**

Algül, N. (2006). Sanat tarihinde Mahmut Akok. (Yayınlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

### **Web sayfası**

Yavuz, E. (2018, 7 Kasım). Zaman ve insan üzerine. <https://dusunbil.com/zaman-ve-insan-uzerine>. adresinden alındı.

### **Rapor**

Taymaz, E. (2018). Dijital teknolojiler ve ekonomik büyüme raporu. (TÜSİAD-T/2018,10-600).  
<https://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/10130-dijital-teknolojiler-ve-ekonomik-buyume-raporu>

## GUIDE FOR AUTHORS

### General Rules for Submission

1. Öneri accepts articles both in English and Turkish.
2. You are requested to identify funding/supporting organizations for the conduct of the research and/or preparation of the article as a footnote on the title page.
3. Manuscript should not exceed 12,000 words, including footnotes, tables, figures, and references.
4. Manuscript should be organized using the APA method of referencing (6th Edition). Please ensure that every reference cited in the text is also present in the reference list (and vice versa).
5. An extended abstract in English should be prepared in the range of 800-1200 words as a holistic text containing the aim, scope, method, findings, analysis and results of the article for submissions in Turkish. It should be placed at the end of the article and uploaded to the system as a single file.

### SPECIFIC RULES

**Layout:** All pages should be in A4 size with margins as 3cm top, 3cm bottom, 2cm right and 2cm left.

**Font Type and Size:** Times New Roman is the font type to be used for submissions. Abstracts in Turkish and English and References should be 9pt and the main text should be 10pt. The main text should be justified with single line spacing.

**Titles:** Submissions should contain a main title and subtitles.

- **Main Title:** The main title should be placed in the first page as centered with capital letters in 14pt. Turkish submissions should also include an English title (and vice versa).
- **Subtitles:** The relevant subtitles should be in 12pt in bold characters and ranked with Arabic numerals (1. – 1.1.-1.1.1...etc.). The headings such as Introduction, Literature Review, Findings and Conclusion should be centered with first letter being capital. and sorted with 1., 2., 3. Second level headings should be sorted as 1.1., 1.2., and third level headings should be sorted as 1.1.1., 1.1.2., with first letter being capital.

**Abstract and Keywords:** The abstract should state briefly the purpose of the research, the principal results and major conclusions. Manuscripts should contain Turkish and English abstracts with relevant keywords.

- **Abstract and Keywords:** V1 Regardless of whether the language of the article is Turkish or English, there should be abstracts in Turkish and English in the range of 100-200 words. Both abstracts should be arranged in 9 pt, as a single justified paragraph. There should be at

least 3 keywords relevant to the article just under the abstracts with the title of Keywords in bold letters. Keywords also should be arranged in 9 pt with first letters as capital.

**Tables, Figures, Graphics and Pictures:** Tables, figures, graphics, and pictures in the text should include a source unless they belong to the author(s).

- **Tables and Graphics:** Ensure that each table and graphic embedded in the text has a caption that should be sorted as Table 1., Table 2., or Graphic 1., Graphic 2. The corresponding caption should be placed directly above the table or graphic. The captions should be justified to the left as first letters in capital. The source should be specified with heading “Source” just below the tables and graphics as justified to the left.
- **Figures and Images:** Ensure that each figure and image embedded in the text has a caption that should be sorted as Figure 1., Figure 2., or Image 1., Image 2. The corresponding caption should be placed directly above the figure or image. The captions should be justified to the center as first letters in capital. The source should be specified with heading “Source” just below the tables and graphics as justified to the left.
- **Referencing:** The APA (6th Edition) should be used as the method of referencing. For further information about the APA method, please refer to: <https://www.citefast.com/styleguide.php?style=APA&sec=form>

## REFERENCE STYLE

### In text;

Single author: (Atılğan, 2015)

Two authors: (Atılğan & Demir, 2015)

Three authors: (Atılğan, Demir & Yener, 2015)

More than three authors: (Atılğan et al., 2015)

## REFERENCES LIST

### Reference to a book

**Single author:** Tuncer, D. (1992). *Dağıtım Kanalları Sistemi*. Ankara: Gazi Yayınları.

**Two authors:** Turgut, M. F. & Y. Baykul. (1992). *Ölçekleme Teknikleri*. Ankara: ÖSYM Yayınları.

### Reference to an edited book

Theberge, J. (Ed.). (1968). *Economics of trade and development*. New York: John Wiley.

### Reference to a translated book

Morgan, L.H. (2015). *Eski Toplum*. (Oskay,Ü. Çev.), İstanbul: İnkılap Yayınevi.



**Reference to a chapter in an edited book:**

Ünlüer, A.O. (1988). Boş zamanı değerlendirme açısından kitle iletişim araçlarının ülkemizde durumu. Demiray, U. (Ed.). *Kitle İletişim Araçları ve Boş Zaman*. (pp.71-113). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Teknolojisi ve Yaygın Eğitim Vakfı.

**Reference to an E-Book**

Anderson, C. A., Gentile, D. A., & Buckley, K. E. (2007). *Violent video game effects on children and adolescents: Theory, research, and public policy*. doi:10.1093/acprof:oso/978.019.5309836.001.0001

**Reference to a journal publication**

Engin, B. H. (2016). Markalaşma kavramı çerçevesinde marka ederi. *Öneri Dergisi*. 12(46). 277-294.

**Reference to an online journal**

Sebetci, Ö., Günay, M. B & Sebetci, E. (2018). İş süreç yönetimi (bpm) ve iş akış yönetimi (wfm) kavramlarına yaklaşım. *AJIT-e*, 9 (33), 155-126. doi: 10.5824/1309-1581.2018.3.007.x

**Reference to a published newspaper**

Kumcu, E. (2006, 11 Aralık). Büyüme yavaşlama sinyali veriyor. *Hürriyet Gazetesi*. p.9.

**Reference to an online newspaper**

Mills, S. (2012, 16 October). How Twitter is winning the 2012 US election. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2012/oct/16/twitter-winning-2012-us-election> (Access date: 10 July 2018).

**Reference to a dissertation or thesis**

Algül, N. (2006). *Sanat tarihinde Mahmut Akok*. (Unpublished PhD Dissertation). Marmara University, İstanbul.

**Reference to a website**

Yavuz, E. (2018, 7 November). Zaman ve insan üzerine. <https://dusunbil.com/zaman-ve-insan-uzerine>.

**Reference to a report**

Taymaz, E. (2018). *Dijital teknolojiler ve ekonomik büyüme raporu*. (TÜSİAD-T/2018,10-600). <https://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/10130-dijital-teknolojiler-ve-ekonomik-buyume-raporu>.