

e-ISSN: 2587-2559



Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi

International Journal
of
Economics, Business and Politics

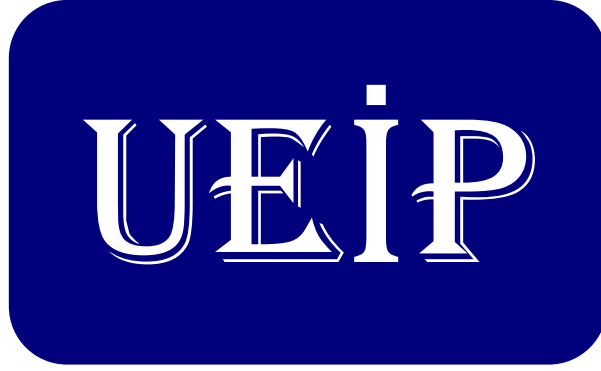
Yıl / Year
2020
Sonbahar / Fall

Cilt / Volume
4

Sayı / Issue
2

e-ISSN : 2587-2559

**ULUSLARARASI
EKONOMİ, İŞLETME VE POLİTİKA
DERGİSİ**



**INTERNATIONAL JOURNAL
OF
ECONOMICS, BUSINESS AND POLITICS**

e-ISSN : 2587-2559

Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi
International Journal of Economics, Business and Politics
2020 4 (2)

ULUSLARARASI EKONOMİ, İŞLETME VE POLİTİKA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS, BUSINESS AND POLITICS

Uluslararası Hakemli E-Dergi

(<http://dergipark.org.tr/ueip>)

YIL / YEAR
2020
Sonbahar / Fall

CİLT / VOLUME
4

SAYI / ISSUE
2

Sahibi / Owner

Prof.Dr. Ali Rıza SANDALCILAR

Editör / Editor

Prof.Dr. Ali Rıza SANDALCILAR

Editör Yardımcısı / Editorial Assistants

Dr.Öğr.Üyesi Seven ERDOĞAN

Türkçe Dil Editörü / Turkish Language Editor

Prof.Dr. Bilal KIRIMLI

İngilizce Dil Editörü / English Language Editor

Doç.Dr. Nihada DELİBEGOVİC DZANİC

Sekretarya / Secretariat

Arş.Gör. Kezban AYRAN CİHAN

Editörler Kurulu / Editorial Board

Prof.Dr. Ali Rıza SANDALCILAR

(Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize)

Prof.Dr. Bilal KIRIMLI

(Trabzon Üniversitesi, Trabzon)

Prof.Dr. İsmail Hakkı İŞCAN

(Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bilecik)

Prof.Dr. Ali Rıza SAKLI

(Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize)

Doç.Dr. Cemalettin KALAYCI

(Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon)

Doç.Dr. Cevat KIZIL

(İstanbul Medeniyet Üniversitesi, İstanbul)

Doç.Dr. Cihan SELEK ÖZ

(Sakarya Üniversitesi, Sakarya)

Doç.Dr. İlkay NOYAN YALMAN

(Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas)

Doç.Dr. Nihada DELİBEGOVİC DZANİC

(University of Tuzla, Bosna-Hersek)

Doç.Dr. Nor Azura ADZHARUDDIN

(Universiti Putra Malaysia, Malezya)

Dr.Öğr. Üyesi Gökhan ÇAPAR

(Kafkas Üniversitesi, Kars)

Dr.Öğr. Üyesi Melih KUTLU

(Samsun Üniversitesi, Samsun)

Dr.Öğr. Üyesi Seyil NAJIMUDINOVA

(Kırgızistan-Türkiye Manas Üniv., Kırgızistan)

Yazışma Adresi / Correspondence Address

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
No: 409 53100
Rize / TÜRKİYE

İletişim / Contact

Tel : +90 464 223 52 31 / 5062
Fax: +90 464 223 58 65
E-Posta: ueipdergisi @ gmail.com
http://dergipark.org.tr/ueip

Bilimsel Danışma Kurulu / Scientific Advisory Board

Prof Dr. A. İter TURAN	<i>İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul</i>
Prof.Dr. Abdullah NARALAN	<i>Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize</i>
Prof.Dr. Adem KALÇA	<i>Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon</i>
Prof.Dr. Alaattin KIZILTAN	<i>Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize</i>
Prof.Dr. Ali Rıza SAKLI	<i>Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize</i>
Prof.Dr. Ali Sait ALBAYRAK	<i>Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize</i>
Prof.Dr. Aravamudhan VARADARAJ	<i>Alliance University, Hindistan</i>
Prof.Dr. Bayram GÜNGÖR	<i>Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon</i>
Prof.Dr. Bilal KIRIMLI	<i>Trabzon Üniversitesi, Trabzon</i>
Prof.Dr. Elif NUROĞLU	<i>Türk-Alman Üniversitesi, İstanbul</i>
Prof.Dr. Ersan ÖZ	<i>Pamukkale Üniversitesi, Denizli</i>
Prof.Dr. Ertuğrul DELİKTAŞ	<i>İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir</i>
Prof.Dr. Halil TUNALI	<i>İstanbul Üniversitesi, İstanbul</i>
Prof.Dr. Halis DEMİR	<i>Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize</i>
Prof.Dr. Hasan Bülent KANTARCI	<i>Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli</i>
Prof.Dr. Havva TUNÇ ÇELEBİ	<i>İstanbul Üniversitesi, İstanbul</i>
Prof.Dr. İsmail Hakkı İŞCAN	<i>Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bilecik</i>
Prof.Dr. İstiklal Yaşar VURAL	<i>Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize</i>
Prof.Dr. Kenan ÇELİK	<i>Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon</i>
Prof.Dr. Reşat KASAP	<i>Gazi Üniversitesi, Ankara</i>
Prof.Dr. Selçuk Ömer EMSEN	<i>Atatürk Üniversitesi, Erzurum</i>
Prof.Dr. Seyfettin ARTAN	<i>Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon</i>
Prof.Dr. Tea KHORGUASHVİLİ	<i>Gori State Teaching University, Gürcistan</i>
Prof.Dr. Vedat KAYA	<i>Erzurum Teknik Üniversitesi, Erzurum</i>
Doç.Dr. Ahmet MALOKU	<i>Iliria University, Kosova</i>
Doç.Dr. Ahmet YANIK	<i>Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize</i>
Doç.Dr. Ali ALTINER	<i>Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize</i>
Doç.Dr. Cemalettin KALAYCI	<i>Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon</i>
Doç.Dr. Cevdet KIZIL	<i>İstanbul Medeniyet Üniversitesi, İstanbul</i>
Doç.Dr. Davut AYGÜN	<i>Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize</i>
Doç.Dr. Eda BOZKURT	<i>Atatürk Üniversitesi, Erzurum</i>
Doç.Dr. Erol USTA AHMETOĞLU	<i>Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize</i>
Doç.Dr. Furkan BEŞEL	<i>Sakarya Üniversitesi, Sakarya</i>
Doç.Dr. İlkay NOYAN YALMAN	<i>Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas</i>
Doç.Dr. Joanna PALISZKIEWICZ	<i>Warsaw University of Life Sciences, Polonya</i>
Doç.Dr. Ljubisa STEFANOSKI	<i>International Balkan University, Makedonya</i>
Doç.Dr. Ljupco EFTİMOV	<i>Sc. Cyril Methodius University, Makedonya</i>
Doç.Dr. Memet MEMETİ	<i>South East European University, Makedonya</i>
Doç.Dr. Mustafa SAVCI	<i>Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize</i>
Doç.Dr. Nihada DELİBEGOVİC DZANİC	<i>University of Tuzla, Bosna-Hersek</i>
Doç.Dr. Nor Azura ADZHARUDDIN	<i>Universiti Putra Malaysia, Malezya</i>
Doç.Dr. Rudolf WAWRZYŃIEC	<i>University of Lodz, Polonya</i>
Doç.Dr. Salah Eddine SARİ HASSOUN	<i>University Center of Maghnia, Cezayir</i>
Doç.Dr. Salih TÜREDİ	<i>Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize</i>
Doç.Dr. Sebahattin YILDIZ	<i>Kafkas Üniversitesi, Kars</i>
Doç.Dr. Serkan DİLEK	<i>Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu</i>
Doç.Dr. Süleyman BOLAT	<i>Aksaray Üniversitesi, Aksaray</i>
Dr. Öğr. Üyesi Chubakumzuk JAMIR	<i>Yingli College, Hindistan</i>
Dr. Öğr. Üyesi Murat BELKE	<i>Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur</i>
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ERSUNGUR	<i>Atatürk Üniversitesi, Erzurum</i>
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ŞİT	<i>Harran Üniversitesi, Şanlıurfa</i>
Dr. Öğr. Üyesi Salman IQBAL	<i>University of Central Punjab, Pakistan</i>
Dr. Öğr. Üyesi Seyil NAJIMUDINOVA	<i>Kırgızistan-Türkiye Manas Üniv, Kırgızistan</i>

İndeksleme / Indexing

Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisine aşağıdaki indeks ve platformlar tarafından erişilebilmektedir.

- DOAJ
 - Index Copernicus
 - SOBIAD
 - İdealOnline
 - GoogleScholar
 - OpenAire
 - DergiParkAkademik
 - BASEBielefeld Academic Search Engine
 - CrossRef
 - WorldCat
 - SciLit
 - WorldWideScience
-
- TÜBİTAK ULAKBİM TR DİZİN tarafından izlenmektedir.
-

YAYIN İLKELERİ

Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi (UEİP) uluslararası, hakemli ve bilimsel bir dergidir. Aşağıda sıralanan yayın ilkeleri doğrultusunda yayım yapar.

- UEİP Dergisi, bilimsel çalışmaların yayımlanabileceği bir platform oluşturarak ulusal ve uluslararası düzeyde bilimin gelişimine katkı sağlamayı amaçlar.
 - UEİP Dergisi ekonomi, işletme, bankacılık, finans, maliye, çalışma ekonomisi, ekonometri, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler alanlarında hazırlanmış özgün bilimsel araştırmalar ile bu alanlarda yayımlanmış kitaplara ait kitap incelemelerini yayımlar.
 - UEİP Dergisi Türkçe ve İngilizce dillerinde hazırlanmış bilimsel çalışmaları yayımlar.
 - UEİP Dergisi, İlkbahar (Nisan ayı) ve Sonbahar (Ekim ayı) dönemlerinde olmak üzere yılda iki kez elektronik olarak yayımlanır. Gerekli görüldüğü takdirde özel sayı da yayımlar.
 - UEİP Dergisi herhangi bir sayı için makale kabul etmez. Dergiye her zaman makale gönderilebilir.
 - UEİP Dergisi, TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark sistemini kullanarak yayım yapar. Makale ile ilgili tüm işlemler DergiPark sistemi üzerinden yürütülür.
 - UEİP Dergisi <http://dergipark.org.tr/ueip> adresinden yayım yapar.
 - UEİP Dergisi'ne yayımlanması için değerlendirilmek üzere gönderilen makalenin daha önce yurtiçinde ve/veya yurtdışında, Türkçe veya başka bir dilde hiçbir yerde yayımlanmadığı, yayıma kabul edilmediği ve yayımlanmak üzere başka bir dergiye gönderilmediğini yazar/yazarlar beyan ve taahhüt ederler.
 - Yazar/yazarlar eserin telif hakkını elinde tutar ve ilk yayımlama hakkını UEİP Dergisine verir.
 - UEİP Dergisinde yayımlanan yazıların içerikleriyle ilgili her türlü yasal ve bilimsel sorumluluk yazar/yazarlara aittir.
 - UEİP Dergisi yazılar için telif ücreti ödemez.
 - UEİP Dergisi yazarlardan hiçbir ücret (başvuru ücreti, değerlendirme ücreti, yayın ücreti, masraf, vb.) veya başka bir menfaat talep etmez.
 - UEİP Dergisinde yayımlanan yazılardan kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.
 - UEİP Dergisi, dergide yer alan yazıların okuyucular tarafından okunmasına, indirilmesine, kopyalanmasına, dağıtılmasına, yazdırılmasına ve herhangi bir yasal amaçla kullanılmasına izin verir.
 - UEİP Dergisi yayın ve araştırma etiğine aykırı yayın yapmamayı taahhüt etmekte ve dergiye sunulan makalelerin tamamı editör tarafınca intihal/benzerlik denetimine tabi tutar.
 - UEİP Dergisine gönderilen makalenin dergi kapsamına girip girmediği; sisteme doğru/eksiksiz yüklenip yüklenmediği ve makale dergi yazım kurallarına uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığı editörce kontrol edilir.
 - UEİP Dergisinde çift kör hakem değerlendirme sistemi kullanılır. Makalenin yayına kabulü için en az iki hakemin "olumlu" görüşü aranır. Hakemlerden biri "olumlu", diğeri ise "olumsuz" görüş bildirmesi durumunda makale üçüncü bir hakeme gönderilir. Editör iki "olumlu" hakem görüşünü Editörler Kurulu'na göndererek hakem değerlendirme sürecini tamamlar.
 - İki "olumlu" hakem görüşüne sahip tüm makalelerin yayımlanabilmesi için nihai kararı Editörler Kurulu verir.
 - Yayına kabul edilen makaleler için yazarın talep etmesi halinde editörce imzalanmış bir "Yayına Kabul Belgesi" gönderilir.
 - Dergi internet sitesi üzerinden paylaşılan isim, unvan ve e-posta adresleri gibi bilgileri sadece bu derginin belirtilen amaçları doğrultusunda kullanır; farklı herhangi bir amaç için kullanmaz veya diğer kişilerin kullanımına açılmaz.
 - UEİP Dergisi, Budapeşte Açık Erişim Girişimi'nde açıklanmış Açık Erişim İlkelerini kabul eder. Dergi Budapeşte Açık Erişim Girişimi'ni imzalamıştır.
 - UEİP Dergisi, yayın etiğini en yüksek standartlarda uygulamayı ve Yayıncılık Etiği Kurulu (COPE: Committee on Publication Ethics) tarafından hazırlanan uygulama rehberini izlemeyi taahhüt eder.
 - UEİP Dergisindeki eserler LOCKSS (Lots Of Copies Keep Stuff Safe) sistemi ile arşivlenir.
 - UEİP Dergisi Creative Commons (CC) Atıf 4.0 Uluslararası Lisans ile lisanslanmıştır.
 - UEİP Dergisinde yayımlanan her makaleye düzenli olarak ücretsiz DOI (Digital Object Identifier System) numarası verilir.
 - Sorular, öneriler ve yorumlarınız için ueipdergisi@gmail.com adresi kullanılabilir.
-

PUBLICATION PRINCIPLES

International Journal of Economics, Business and Politics (UEIP) is an international, refereed and scientific journal. It makes publication according to the publication principles listed below:

- UEIP Journal, as a platform for publishing scientific works, aims to make contribution to the improvement of science at national and international levels.
 - UEIP Journal publishes original and scientific articles and book reviews related to the fields of economics, business, banking, finance, public finance, labour economics, econometrics, public administration and international relations.
 - UEIP Journal publishes scientific works written in the languages of Turkish and English.
 - UEIP Journal publishes two issues, as Spring (April) and Fall (October) issues, in a year electronically. Special issues can also be published, if it is deemed necessary.
 - UEIP Journal does not accept an article for a specific issue. It is always possible to make submissions.
 - UEIP Journal is published by using the TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark system. All the processes related to the article are carried out via Dergipark system.
 - UEIP Journal is published from the web address of <http://dergipark.org.tr/ueip>
 - The authors of the submissions made to the UEIP Journal guarantees that they do not publish their articles in Turkish or any other language in Turkey or abroad before and they do not submit their articles any other journal to be published or their article is not accepted for publication in another journal.
 - Authors holds the copyright of their works and they give the first publication right to the UEIP Journal.
 - All the legal and scientific responsibility related to the content of the published articles belongs to the author.
 - UEIP Journal does not pay any royalty to the authors.
 - UEIP Journal does not charge any fee (application fee, evaluation fee, publication fee, cost, etc.) and another benefit from the authors.
 - The articles published in the UEIP Journal can be used by making references.
 - UEIP Journal allows the use of the articles for the purposes of reading, downloading, copying, sharing and printing, as well as for any other legal purposes.
 - UEIP Journal is committed to make publication according to the publication ethics and all the articles submitted to the journal are exposed to plagiarism check.
 - Editor controls the properness of an article in terms of the Journal's scope; the uploading of the article to the system in a correct way and in line with the article submission rules.
 - UEIP Journal uses double blind referee review system. The positive opinions of two referees are sought for the acceptance of an article to be published. If one of the referees gives a positive opinion, while the other one indicates a negative opinion; the article is sent to a third referee for review. Editor completes the publication process by sending the positive opinions of two referees to the Publication Board of the Journal.
 - The final decision of publication related to the articles with two positive referee opinions is given by the Publication Board of the Journal.
 - Editor can send "Acceptance to Publication Document" to the authors of the accepted articles, if it is requested.
 - The information such as name, title, e-mail can only be used for the indicated purposes of the Journal; this information cannot be used for any other purposes and cannot be shared with any other persons.
 - UEIP Journal accepts the open access principles published by the Budapest Open Access Initiative. The Journal was signed the Budapest Open Access Initiative.
 - UEIP Journal is committed to apply the highest publication ethics standards and follows the implementation manual prepared by the COPE: Committee on Publication Ethics.
 - The works published in the UEIP Journal is archived with LOCKSS (Lots Of Copies Keep Stuff Safe) system.
 - UEIP Journal is licensed with Creative Commons (CC) Attribution 4.0 International License.
 - A DOI (Digital Object Identifier System) is assigned for all the articles published in the UEIP Journal.
 - Questions, recommendations and comments can be conveyed via ueipdergisi@gmail.com.
-

Editörden

Ekim 2020 tarihi itibarıyla dergimizin sekizinci (Sonbahar) sayısı yayınlandı. Öncelikle COVID 19 dönemi zorluklarına rağmen, dergimize katkı sağlayan başta yazarlarımız ve hakemlerimiz olmak üzere herkese teşekkürlerimizi sunuyoruz. Uluslararası standartlarda yayın yapma hedefimize doğru adım adım ilerlediğimizin farkındayız. Bu doğrultuda her yeni sayımızın bir önceki sayıdan nitelik ve nicelik yönünden daha yukarılara çıkarma gayreti içerisindeyiz. Yazar ve okurlarımızdan aldığımız olumlu eleştiriler bizleri mutlu etmekte; çalışma şevkimizi arttırmaktadır.

Bu sayımız toplam on üç özgün makaleden oluşmaktadır. Bunların onu yurtiçinden dergimize gönderilirken, üçü ise Endonezya, Kosova ve Kamerun'dan gönderilmiştir. Ayrıca çok sayıda makale de ön kontrol aşamasında ve hakem değerlendirme süreci sonucu yayına kabul edilmeyip, reddedilmiştir. Yayınlanmış bütün makaleler editörün ön kontrolünden geçtikten sonra alanında uzman en az iki hakemin incelemesine tabi tutulmuş ve hakem raporları doğrultusunda yayın kurulunca yayına kabul edilmişlerdir. Bu bağlamda dergimizin çıkmasında emeği geçen yayın kurulu üyelerimize, danışma kurulu üyelerimize, hakemlerimize ve yazarlarımıza teşekkürlerimizi sunuyoruz. UEİP'nin daha ilere taşınmasında görüş ve önerilerinize daima ihtiyacımız olacaktır.

Dergimizin "tanınabilirliği" ve dergimize "erişebilirlik" hususunda çalışmalarımız devam etmektedir. Dergimizde yayınlanmış makalelere yapılan atıfların her geçen gün artması da bizleri ayrıca sevindirmektedir.

Sekizinci sayımızın bilim dünyasına hayırlı olmasını diliyor, okurlarımızın değerli görüş ve önerilerini bekliyoruz...

Paylaşmak Güzeldir...

Prof.Dr. Ali Rıza SANDALCILAR

UEİP Dergisi Editör

**Editorial
Note**

The eighth (Fall) issue of our journal is available by October 2020. First of all, we thank everyone who contributed to our journal, especially our authors and referees, despite the difficulties of the COVID 19 period. We proceed gradually to achieve our goal of achieving international standards. Accordingly, we are attempting to go beyond of the previous issue in terms of quality and numbers with each new delivery. The positive responses coming from our authors and readers make us content and motivate to do more.

This issue includes thirteen original articles. Ten of them were submitted by the local authors, the resting two were sent from Indonesia, Kosovo, and Cameroon. By the way, a lot of articles were rejected after the editorial controls and review processes. After the completion of the editorial control, all the published articles were sent to at least two referees having academic specialisations in the relevant fields and accepted for the publication with the final decision of the editorial board. We present our thanks to the members of the editorial and advisory boards, referees, and authors for their utmost contributions. We will always be in need of your guidance and support for the further improvement of the UEIP Journal.

Our efforts to enhance “recognition” and “accessibility” of our journal keep going steadily. The references made to the articles published in our journal is a source of joy for us.

We hope that the eighth issue of our journal becomes a real contribution to the world of science. We are waiting the valuable comments and recommendations from our authors...

Sharing is better...

Prof.Dr. Ali Rıza SANDALCILAR
Editor of UEIP Journal

İçindekiler / Contents

Araştırma Makaleleri / Research Articles

Yenilenebilir Enerji ve İstihdam İlişkisi: Bootstrap Granger Nedensellik Analizi

The Relationship Between Renewable Energy and Employment: A Bootstrap Granger Causality Analysis

Ferda NAKİPOĞLU ÖZSOY & Aslı ÖZPOLAT

263-280

Value Added Agriculture: An Analysis of Economic Relations in The Coffee Value Chain in The North West Region of Cameroon

Value Added Agriculture: An Analysis of Economic Relations in The Coffee Value Chain in The North West Region of Cameroon

Peter NGEK SHILLIE & Mary Juliet BIME EGWU

281-296

Alman Düşünce Kuruluşu Bilim ve Siyaset Vakfı'nın (Stiftung Wissenschaft Und Politik) Dış Politikadaki Etkinliği

Effectiveness of The German Think Tank Science and Politics Foundation (Stiftung Wissenschaft Und Politik) In Foreign Policy

Altuğ GÜNAR & Doğa MIRCIOĞLU

297-318

Sociological Perspective of Suicides

Sociological Perspective of Suicides

Ahmet MALOKU & Elda MALOKU

319-334

Türkiye'deki En Değerli Markalara Sahip İşletmelerin İnsan Kaynakları Uygulamaları: Uluslararası Bir Kıyaslama

Human Resources Practices of Businesses Which Have Most Valuable Brands in Turkey: An International Comparison

Mahmut AKIN

335-352

The Role of Commitment and Relationship Satisfaction on Franchisee Loyalty

The Role of Commitment and Relationship Satisfaction on Franchisee Loyalty

Rusni RUSMAN, Abdullah SANUSI, Ikawati KARIM

353-360

Yeni Büyük Oyun'un Bir Cephesi: Hazar Bölgesi'nde Enerji Rekabeti

A Front of The New Big Game: Energy Competition in The Caspian Region

Yasin GÜLYÜZ

361-382

Türkiye'de, İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Kurumsal İtibara Etkisi

Corporate Reputation the Effect Of Corporate Social Responsibility For Operations Employees Of Enterprises In Turkey

Yalçın YALMAN, Kemalettin ÇONKAR

393-408

The Relationship Between Foreign Direct Investments and Economic Growth in Turkey

Türkiye’de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları İle Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki
Sema ONARAN & Raziye SELİM **409-420**

Örgütsel Ustalıkın Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Ve Üretim Sektörü Karşılaştırması

The Effect of Organizational Ambidexterity on Entrepreneurial Orientation: Comparison of Service and Production Sector
Mehmet SAĞLAM **421-440**

Ekonomik Özgürlük Endeksinin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle Analizi

Analysis of The Economic Freedom Index with Multi-Criteria Decision-Making Methods
Hakan ALTIN **441-460**

Gelişmekte Olan Ülkelerde Enflasyon ve Enflasyon Oynaklığı Arasındaki İlişki Üzerine İnceleme

An Analysis of The Relationship Between Inflation and Inflation Volatility In Emerging Economies
Semih Emre ÇEKİN **461-476**

Değer Akış Haritalama Yöntemi ile Yalın Uygulamalar: Tekstil Sektörü Örneği

Lean Applications with Value Stream Mapping Method: Example Of Textile Sector
Nalan Gülten AKIN **477-492**

e-ISSN : 2587-2559

Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi
International Journal of Economics, Business and Politics
2020 4 (2)

ARAŞTIRMA MAKALELERİ
&
RESEARCH ARTICLES

**YENİLENEBİLİR ENERJİ VE İSTİHDAM İLİŞKİSİ: BOOSTRAP
GRANGER NEDENSELLİK ANALİZİ****Ferda NAKİPOĞLU ÖZSOY¹****Aslı ÖZPOLAT²****Öz**

Bu çalışma, yüksek gelirli gelişmekte olan BRICS ve MIST ülkelerinde 1991-2014 yılları için yenilenebilir enerji, yenilenemeyen enerji ve istihdam arasındaki nedensellik ilişkisini Boostrap Granger Nedensellik analiz ile test etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle iki model oluşturulmuş; ilk modelde yenilenebilir enerji ve istihdam, ikinci modelde ise yenilenemeyen enerji ve istihdam arasındaki nedensellik ilişkisi tahmin edilmiştir. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde Rusya, Hindistan ve Endonezya'da yenilenebilir enerji ve istihdam arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi bulunurken; Güney Afrika, Rusya ve Türkiye'de yenilenebilir enerjiden istihdama doğru bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Çin, Meksika ve Güney Kore'de ise yenilenebilir enerji ve istihdam arasında nedensellik ilişkisi elde edilememiştir. Diğer yandan Hindistan, Çin, Türkiye ve Endonezya'da yenilenemeyen enerji ve istihdam arasında çift yönlü, Brezilya'da ise istihdamdan yenilenemeyen enerjiye doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi bulunmuş; Rusya, Güney Afrika, Meksika ve Güney Kore'de ise yenilenemeyen enerji ile istihdam arasında nedensellik ilişkisine rastlanılmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Yenilenebilir Enerji, Yenilenemeyen Enerji, İstihdam

**THE RELATIONSHIP BETWEEN RENEWABLE ENERGY AND
EMPLOYMENT: A BOOSTRAP GRANGER CAUSALITY ANALYSIS****Abstract**

This study aims to test the causal relationship between renewable energy, non-renewable energy, and employment for 1991-2014 in the high-income developing BRICS and MIST countries with Boostrap Granger Causality analysis. For this reason, two models have been created; in the first model, the causality relationship between renewable energy and employment has been tested and in the second model, the causality between non-renewable energy and employment has been analyzed. When the findings are evaluated, there is a bidirectional causality relationship between renewable energy and employment in Russia, India, and Indonesia; a causality relationship from renewable energy to employment has been identified in South Africa, Russia, and Turkey. In China, Mexico and South Korea, a causal relationship between renewable energy and employment has not been achieved. On the other hand, there is a two-way causality relationship between non-renewable energy and employment in India, China, Turkey, and Indonesia; and one-way causality from employment to non-renewable energy in Brazil and the no causal relationship is found between non-renewable energy and employment in Russia, South Africa, Mexico and South Korea.

Keywords: Renewable Energy, Non-Renewable Energy, Employment

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Küresel Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, nakipoglu@gantep.edu.tr, orcid.org/0000-0002-5593-413X

² Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, Oğuzeli Meslek Yüksekokulu., Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ozpolat@gantep.edu.tr, orcid.org/0000-0002-1769-3654

Extended Abstract

With the increase in economic activities, there is an increase in energy demand, and this leads to environmental damage caused by the use of energy. However, especially developed and developing countries have started to attach importance to the implementation of green energy policies. Thus, it is seen that the importance given to the use of renewable energy sources increases instead of non-renewable energy sources causing environmental pollution. In this regard, energy-oriented investments, which are at the center of economic activities, are expected to create many business opportunities and thus contribute significantly at the employment level. As a matter of fact, the connection between energy consumption and employment emerges as direct and indirect employment.

In this regard, two models are created in order to examine the nexus between energy consumption and employment. The causality relationship between renewable energy, non-renewable energy, and employment has been tested in the BRICS and MIST countries for the period 1991-2014. The possible contribution of the study to the literature is as follows: i) It is the first study to test the causal relationship between energy consumption and employment with the Bootstrap Granger Causality analysis in the BRICS and MIST countries. ii) While creating the model in the study, it is not neglected to use renewable energy and non-renewable energy instead of the energy consumption generally used as dependent variable in the literature.

In the study, the causality relationship between energy consumption and employment is investigated with two different models by using renewable energy consumption, non-renewable energy consumption and employment variables. All data are included in this study with logarithmic forms. The variables in the model are obtained from the World Bank Database. The most important limitation of the study is that the energy consumption data of renewable and non-renewable energy is included until 2014.

Two empirical models are created in the study. While examining the causality relationship between renewable energy and employment in the first model; the causality relationship between non-renewable energy and employment is estimated in the second model. In the analysis, the cross-section dependency and heterogeneity between the variables are first examined. After determining the cross-section dependency and heterogeneity between the units in the panel model, the Bootstrap Granger Causality test, which is the second-generation panel data analysis, is estimated.

In this study, 4 different tests, LM, CD_{LM} , CD and LM_{adj} , are used to estimate the cross-sectional dependence between the variables. According to the findings obtained from the cross-section dependency test results, the “No Cross-Section Dependency” null hypothesis is rejected for BRICS and MIST countries. Therefore, there is a cross-section dependency among the variables. On the other hand, the homogeneity results of the variables for BRICS and MIST countries are examined. This test investigates whether the shock in one of the units on the panel affects other units. When considering the

dimensions of globalization and economic relations between countries, it can be misleading to assume that the economic shock in one country does not affect other countries. According to the homogeneity test results obtained, homogeneity is not detected between the units. In other words, the economic policies of the countries, their crises or shocks are interdependent. After determining the cross-sectional dependency and heterogeneity between the units in the panel model, the second-generation panel data analysis, Bootstrap Granger Causality test, is estimated. There is a bidirectional causal relationship between renewable energy consumption and employment in Russia, India, and Indonesia. A unidirectional causality from renewable energy consumption to employment is found in South Africa, Russia, and Turkey and found no evidence of a causal relation between renewable energy consumption and employment in China, Mexico, and South Korea. On the other hand, there is a bidirectional causality from non-renewable energy consumption to employment in India, China, Indonesia, and Turkey. In addition, there is a unidirectional causality running from employment to non-renewable energy consumption in Brazil and no causal relationship is found between variables in Russia, South Africa, Mexico, and South Korea. When the study results are generally evaluated, there is a causal relationship between renewable energy consumption and employment in Russia, India, Indonesia, South Africa, and Turkey. Moreover, the causality relationship is found between non-renewable energy consumption and employment in India, China, Turkey, Indonesia, and Brazil. When considering the growth potential and industrial structures of these countries, it is known that the use of non-renewable energy sources is more dominant. Therefore, it is an expected situation that these results will come out in these countries.

The most important disadvantage of renewable energy is the high green energy costs. High labor costs also constitute an important part of the cost structure of green technologies. When evaluated in terms of BRICS and MIST countries, they have economically significant potential. However, they are behind developed countries in investments and consumption in this field. On the other hand, it is known that China, India, and Brazil make high investments in this field and try to create high employment opportunities. In addition, considering that environmental pollution reaches irreversible levels, it is expected that renewable energy investments will increase and employment opportunities in this area will be positively affected by this increase. In addition, considering the renewable energy technologies, increasing the quality of the workforce will also facilitate meeting future employment opportunities.

1. Giriş

Üretim ve tüketim faaliyetleri temel girdi olarak enerjiyi kullanmakta ve bu noktada enerji ekonomik büyümenin kilit kaynağı rolünü üstlenmektedir. Ülkeler iktisadi faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından hedeflerine ulaşmak için teknolojiye yatırım yapmakta, bu doğrultuda iktisadi verimliliğin artmasında enerji temel bileşen olarak kabul edilmektedir. Diğer yandan enerji kullanımından kaynaklı olarak çevresel tahribat ortaya çıkmakta ancak özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler yeşil enerji³ politikalarına yönelimi artırmaya başlamaktadırlar. Sera gazı emisyonlarına neden olan yenilenemeyen enerji kaynaklarına karşın yenilenebilir enerji ve yeşil enerjinin etkisinin toplam enerji tüketimi içerisindeki payı artış göstermeye başlamış ve sürdürülebilir kalkınma noktasındaki ana faktörlerden birisi olmuştur. Yenilenebilir enerji teknolojileri olgunlaştıkça, ölçek ekonomileri⁴ arttıkça emek verimliliği de önem kazanmaya başlamıştır. Bu açıdan iktisadi faaliyetlerin merkezinde yer alan enerjiye yönelik yatırımların birçok iş fırsatı yaratması ve dolayısıyla istihdam seviyesinde önemli katkı sağlaması beklenilmektedir. Nitekim bu doğrultuda enerji tüketimi ve istihdam arasındaki bağlantı doğrudan ve dolaylı istihdam olarak farklı gruplarda ifade edilmektedir. Doğrudan istihdam, yenilenebilir enerji sektörünün ortaya koyduğu istihdam tanımını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle üretim aşamaları, bakım onarımı gibi yenilenebilir enerji teknolojilerinin üretimi ve kullanımı sırasında ortaya çıkan her türlü işi temsil etmektedir. Dolaylı istihdam ise tedarik zincirindeki sektörlerde yer alan istihdamı ifade eder ki bu da yenilenebilir enerji sektörüne girdi veya hizmet sağlayan sektörlerde karşılaşılan istihdam durumunu göstermektedir (Wei vd., 2010; Meyer ve Sommer, 2014).

Uluslararası Yenilenebilir Enerji Ajansı (IRENA) 2014 projeksiyonuna göre 2013 yılında 6.5 milyon kişi doğrudan ya da dolaylı olarak yenilenebilir enerji sektöründe istihdam edilmekte; en fazla istihdamın sağlandığı ülkelerin içinde ise Çin, Brezilya ve Hindistan'ın olduğu görülmektedir. IRENA 2018 raporunda ise 2017 yılında küresel yenilenebilir enerji istihdamı bir önceki yıla nazaran %5.3'lük bir artış göstererek 10.3 milyon kişinin istihdam edildiği ifade edilmektedir. Yenilenebilir enerjinin kullanımındaki artışla birlikte ülkelerin elde ettikleri sosyo ekonomik fayda da artmakta ancak istihdam Çin, Brezilya, ABD, Hindistan, Almanya ve Japonya gibi birkaç ülkede daha fazla yoğunlaşmıştır. Özellikle yüksek gelirli gelişmekte olan ülkeler olarak bilinen BRICS (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika) ve MIST (Meksika, Endonezya, Güney Kore ve Türkiye) ülkelerinde yenilenebilir enerji istihdamına oldukça önem verildiği görülmektedir. 2017 yılında önde gelen yenilenebilir enerji iş piyasası BRICS ülkelerinden Çin, Hindistan ve Brezilya iken bu ülkelerde yenilenebilir iş istihdamı toplam doğrudan istihdamın %52'sini temsil etmektedir. Sadece Çin'de tüm yenilenebilir enerji istihdamının %43'lük bir paya sahip olduğu, 1.5 milyon kişinin istihdam edildiği

³ Yenilenebilir enerji olarak da kullanılmaktadır. Güneş, rüzgâr, su, jeotermal vb. enerji kaynaklarını kapsamaktadır (<https://www.edfenergy.com/for-home/energywise/renewable-energy-sources>).

⁴ İşletmelerin ekonomik yapıları büyüdükçe maliyetlerinin azalması ölçek ekonomisi olarak ifade edilmektedir (İçöz, 1998).

hidroelektrik sektöründe ise kilit ülke rolünü üstlenen ülkenin Rusya olduğu ifade edilmektedir. Meksika’da yenilenebilir enerji istihdamında 68.600 kişiye iş imkânı sunulurken, Kore’de yenilenebilir enerji sektöründeki üretim ve dağıtımda rol alanları 8.100, Türkiye’de ise toplamda yenilenebilir enerji sektöründe çalışan kişi sayısının yaklaşık 84.000 kişi olduğu ifade edilmektedir.

İşgücünün yenilenebilir enerji kaynakları ile olan ilişkisi farklı mekanizmalarla açıklanabilir. Bunlardan ilki “yeşil işgücü” kavramıdır. Ülkelerin yenilenebilir enerji yönetimi ve bu alanda yapılan yatırımlar “yeşil işgücü” kavramını yaratmış ve işgücü bu bağlamda ele alınmaya başlanmıştır. Yenilenebilir enerji kaynaklarına olan yatırımların küresel ekonomide rekabeti sağlayarak, yeni iş kolları yaratacağı, verimliliği artıracığı ve kısa ve uzun vadede getiri olanaklarının yüksek olacağı ifade edilmektedir (Global Insight, 2008:4). Birleşmiş Milletler Çevre Programları, yeşil işgücü kavramını tarım, üretim, araştırma ve geliştirme (R&D), yönetim ve hizmetler sektöründeki aktivitelerin çevresel kaliteyi koruması ve onarması olarak ifade etmektedir. Özellikle ekosistemin ve biyo çeşitliliğin korunmasına destek olacak bu işler, enerji kullanımını ve su tüketimini azaltılmayı, kirliliğin ve atıkların yönetiminde etkinliği artırmayı içermektedir. Buna ek olarak yeşil işgücünden iklim değişikliği krizine bir çözüm olması ya da en azından istihdamdan kaynaklı çevresel zararların en aza indirgenmesi beklenmektedir (VanWynsberghe, 2016:731). Yeşil enerjinin istihdam yaratmadaki yararları şu şekilde ifade edilebilir (ILO, 2016:1): i) yeşil işgücü sanayi ve dağıtım sektöründe, girdi üretiminde ya da hizmetler sektöründe bir değer zinciri oluşturabilir; ii) yeşil enerji ile açığa çıkan enerji arzı diğer sektörlerdeki mevcut ekonomik aktivitelerin genişletilmesine katkıda bulunabilir; iii) yeşil enerji üretimindeki istihdam daha az zararlı iş durumunun oluşmasına fayda sağlayabilir; iv) yeşil işgücü, çalışanlar ile işverenler arasındaki inovatif iletişimin sağlanması için yeni fırsatlar ortaya koyabilir.

Buna ek olarak yeşil enerji tüketimi ve istihdam arasında farklı bir mekanizma daha kurulmaktadır (Apergis ve Salim, 2015:5615; OECD, 2017:5): i) yenilenebilir enerji alanına yapılan yatırımlar ve kullanım kapasitesinin artması ile ilgili endüstrilerdeki işgücü pozitif etkilenmektedir; ii) fosil yakıtların ithalatından yapılan tasarruflar yenilenebilir enerji kaynaklarına aktarılmaktadır ki bu aktarım ithalat etkisi olarak ifade edilmektedir; iii) bu aktarımın pozitif etkisi, fosil yakıt kullanımına olan yatırımları ve yenilenebilir enerji kaynaklarının ek maliyetlerinden kaynaklanan zorunlu yatırımları ve tüketimleri de azaltmaktadır; iv) daha az kirlilik oluşturan ekonomiye geçiş ve kaynakların etkin kullanımı, üretim süreçlerinde ve talepte yapısal değişiklik meydana gerektirmekte; bu değişiklikler işgücü piyasasında da farklılıklar yaratmaktadır; v) yeşil alanlardaki istihdam mal ve hizmet üretimindeki çevresel baskıyı azaltarak özellikle işgücü yoğun sektörlerin istihdam yapısında değişiklik yapabilmektedir.

Bu doğrultuda çalışmada özellikle enerji tüketimi ve istihdam arasındaki bağlantıyı incelemek amacıyla iki model oluşturulmuş; yenilenebilir enerji, yenilenemeyen enerji ve istihdam arasındaki nedensellik ilişkisi 1991-2014 dönemi için BRICS ve MIST ülkelerinde test edilmiştir. Çalışmanın literatüre olası katkısı şu

şekildedir: i) BRICS ve MIST ülkelerinde enerji tüketimi ve istihdam arasındaki nedensellik ilişkisini Bostrapt Granger Nedensellik analizi ile test eden ilk çalışmadır. ii) Çalışmada model oluşturulurken literatürde genellikle bağımlı değişken olarak kullanılan enerji tüketimi yerine yenilenebilir enerji ve yenilenemeyen enerjinin kullanılması göz ardı edilmemiştir. Çalışmanın geri kalanında öncelikle literatürde yer alan enerji tüketimi ve istihdam arasındaki ilişkiden bahsedilmiş, sonrasında çalışmanın ana konusu ile ilgili olarak yenilenebilir enerji, yenilenemeyen enerji ve istihdam arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde metodolojiden bahsedilmiş ve analiz sonuçlarından elde edilen ampirik bulgular aktarılmıştır. Son bölümde ise sonuç ve değerlendirmelerde bulunarak çeşitli politika önerileri sunulmuştur.

2. Literatür Taraması

Literatürde yenilenebilir enerji ve istihdam arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda çalışma yer alırken, bu alandaki çalışmalar ağırlıklı olarak toplam enerji tüketimi ve istihdam ilişkisi üzerine yoğunlaşmıştır ve yenilenemeyen enerji tüketimi ve istihdam arasındaki ilişki de toplam enerji tüketimi üzerinden yorumlanmıştır. Genel olarak çalışmalar incelendiğinde enerji tüketimi ve istihdam arasındaki ilişkiyi test eden çalışmalar ekonomik büyüme ve enerji tüketimi arasındaki ilişkinin yorumlanması ile paralellik göstermekte; kullanılan yöntemler, periyotlar, değişkenler ya da ülke grupları elde edilen sonuçların farklılığına neden olmaktadır. Murry ve Nan (1990) enerji tüketimi ile istihdam arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında Amerika'da toplam istihdamdan enerji tüketimine doğru tek yönlü nedensellik ilişkisinin var olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Cheng vd. (1998) Amerika için enerji tüketimi ve istihdam arasındaki nedensellik ilişkisini incelemiş ve elde edilen ampirik bulgular neticesinde istihdamdan enerji tüketimine doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Diğer yandan Payne (2009) 1976-2006 yıllarını kapsayan dönemde Illinois'da enerji tüketiminden istihdama doğru tek yönlü nedensellik ilişkisinin var olduğu sonucuna ulaşmış, Erol ve Eden (1987) ise Amerika için 1973-1984 yıllarını kapsayan dönem içinde enerji tüketimi ile istihdam arasında herhangi bir nedensellik ilişkisine rastlamamışlardır. Besel (2017) Türkiye'de 1980-2015 yıllarını kapsayan süreç içerisinde enerji tüketiminden işsizliğe doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi tespit ederken, Chang vd. (2001) istihdam ve enerji tüketimi ilişkisini Tayvan için 1982-1997 dönemlerinde incelemiş ve istihdam ile enerji tüketimi arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi tespit etmişlerdir. Tiwari (2010) Hindistan için 1971-2006 dönemini kapsayan çalışmasında enerji tüketimi ile istihdam arasında çift yönlü nedensellik ilişkisinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Literatürde işsizlik ve enerji tüketimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların bazılarında ise farklı değişkenlerin kullanıldığı görülmektedir. Gil-Alana (2003) ve Robalo ve Salvado (2008) bu ilişkiyi petrol fiyatlarını kullanarak incelerken; Lardic ve Mignon (2008) enerji tüketimi ve istihdam arasındaki bu ilişkiyi incelediği çalışmasında petrol fiyatlarında meydana gelecek bir şokun işsizlik üzerinde negatif bir etki yarattığı sonucuna ulaşmıştır. Bouchaour ve Al-Zeaud (2012) ise petrol fiyatları ve işsizlik arasında herhangi bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Diğer yandan işsizlik ve elektrik tüketimini kullanarak enerji tüketimi ile işsizlik arasındaki ilişkiyi

inceleyen çalışmalara baktığımızda George ve Oseni (2012) Nijerya'da 1970-2005 döneminde elektrik tüketiminde meydana gelen bir artışın işsizliği azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Afolayan vd. (2019) ise Nijerya için yaptığı çalışmada elektrik tüketiminde meydana gelen bir artışın işsizlik seviyesini azalttığını tespit etmiştir.

Yenilenebilir enerji ve istihdam arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ise oldukça sınırlıdır. Bu çalışmalardan biri olan Hilledrand vd. (2006), Almanya'da başlayan yenilenebilir enerji çalışmalarının ilk yılda 33.000 yeni iş imkânı yaratma potansiyeline sahip olduğu ancak uzun dönemde istihdam üzerinde negatif etki yaratacağı sonucuna ulaşmıştır. Moreno vd. (2008), İspanya için 2005-2010 yılları arasında yenilenebilir enerjinin istihdam yaratma potansiyelini 3 farklı senaryo üzerinden incelemiştir. Bu senaryolar yenilenebilir enerjinin etkisinin nötr, pozitif ve negatif olması üzerine kurulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre yenilenebilir enerjinin istihdam yaratması termal, güneş ve rüzgâr enerjisinin bulunduğu bölgelere göre değişmektedir. Ragwitz vd. (2009) çalışmalarında Avrupa Birliği ülkelerinde yenilenebilir enerji politikalarının istihdam üzerinde pozitif bir etki yarattığı sonucuna ulaşmıştır. Apergis ve Salim (2015), 80 ülke için yenilenebilir enerji tüketimi ve işsizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş, elde edilen ampirik bulgulara göre yenilenebilir enerji tüketiminin işsizlik üzerinde pozitif bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak değişkenler arasındaki ilişkinin yenilenebilir enerji teknolojisi ve enerji etkinliğine bağlı olduğu belirtilmiştir. Bulovska ve Reynes (2017), yenilenebilir enerji ve istihdam arasındaki ilişkiyi Hollanda için incelemiş ve yenilenebilir enerjiye geçişin 2030 yılına kadar yaklaşık 50.000 iş imkânı yaratabileceğini ifade etmiştir. Khodeir (2016), yenilenebilir elektrik üretimi ile işsizlik arasındaki ilişkiyi 1989-2013 yılları arasında Mısır için araştırmış ve değişkenler arasında negatif bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Przychodzen ve Przychodzen (2019), 27 geçiş ülkesi için 1990-2014 yılları arasında yenilenebilir enerji üretimi ile istihdam ilişkisini araştırmış ve yenilenebilir enerji üretiminin işsizliği arttırdığını ifade etmişlerdir. Buna karşılık, Khobai vd. (2020), Güney Afrika için yaptıkları çalışmalarında uzun dönemde yenilenebilir enerji tüketimi ile işsizlik arasında negatif bir ilişkinin varlığını bulmuşlar, ancak kısa dönemde değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki elde etmemişlerdir.

3. Veri ve Yöntem

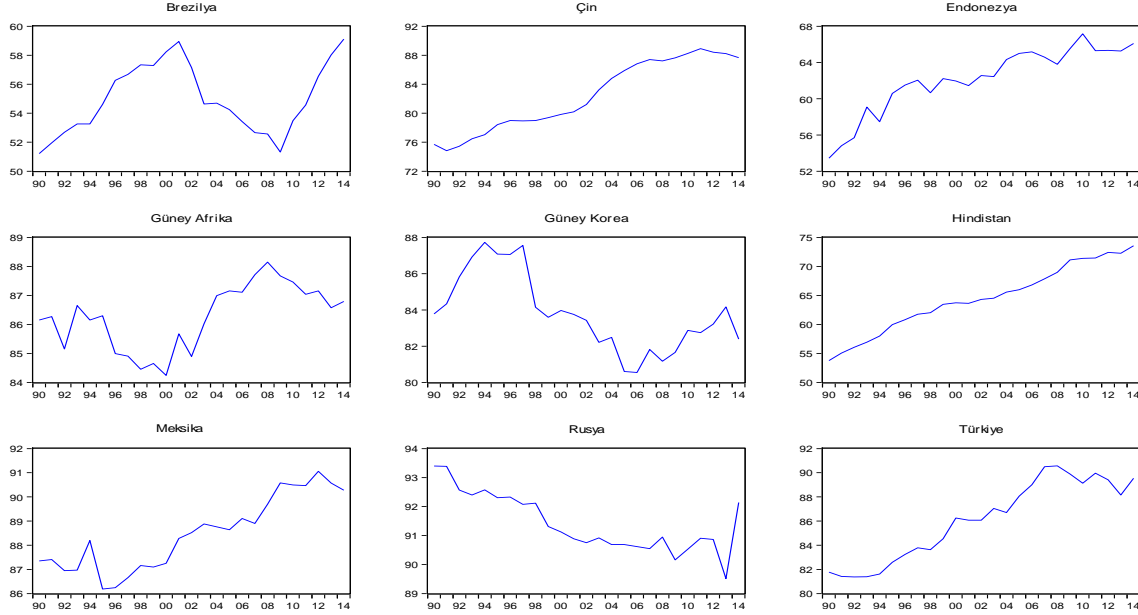
Çalışmada, yüksek gelirli gelişmekte olan BRICS (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika) ve MIST (Meksika, Endonezya, Güney Kore ve Türkiye) ülkelerinde 1991-2014 yılları için yenilenebilir enerji, yenilenemeyen enerji ve istihdam arasındaki nedensellik ilişkisi analiz edilecektir. Modelde yer alan değişkenler Dünya Bankası Veri Tabanı'ndan alınmıştır. Çalışmanın en önemli kısıtı yenilenebilir ve yenilenemeyen enerji tüketimi verilerinin en son 2014 yılına kadar yer almasıdır. Modelin veri aralığının 1991-2014 olması, Dünya Bankası Veri Tabanı'ndaki verilerin 2014 yılına kadar olması dolayısıyladır. Tablo 1'de modelde yer alan değişkenler logaritmik formda ve şu şekilde ifade edilmektedir:

Tablo 1: Değişkenler ve tanımları

Değişkenler	Tanım	Değer
InREC	Yenilenebilir Enerji Tüketimi	Toplam Enerji Tüketiminin Yüzdesi
InNREC	Yenilemeyen Enerji Tüketimi- Fosil Enerji Tüketimi	Toplam Enerji Tüketiminin Yüzdesi
InEMP	İstihdam	Toplam İşgücüne Katılımın Yüzdesi

Şekil 1’de BRICS ve MIST ülkelerinin yenilenemeyen enerji tüketimlerinin grafiği yer almaktadır. Grafikte yer alan veriler çalışmada neden bu ülke gruplarının seçildiğini de ifade etmektedir. Çalışmada yer alan ülke gruplarının seçilmesindeki temel amaç, ülkelerin ekonomik potansiyellerinin ve sanayi alanındaki üretim paylarının yüksekliğidir. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerin yenilenebilir enerji yatırımları artsa da ağırlıklı olarak yenilenemeyen enerji kaynaklarını kullandıkları bilinmektedir. Dolayısıyla halihazırda yenilenebilir enerji tüketimi ile istihdam arasındaki ilişkinin tespiti gelecek yatırımların yönlendirilmesi açısından da önem arz etmektedir.

Şekil 1: BRICS ve MIST Ülkelerinde Yenilenemeyen Enerji Kullanımı (Dünya Bankası, 2020)



Şekil 1’de yer alan verilere göre, 2014 yılında Brezilya’ da toplam enerji kullanımının %59’u fosil yakıtlardan karşılanmaktadır. Ülke grubu içinde fosil yakıt tüketimi en az olan ülke Brezilya’dır. Buna karşılık, Rusya, toplam enerjinin %92’sini, Hindistan, %73’ünü, Çin %87’sini ve Güney Afrika %86’sını fosil yakıtlardan karşılamaktadır. MIST ülke grubunda ise Endonezya toplam enerjinin %66’sını fosil yakıtlardan karşılayarak bu ülke grubu içinde en az yenilenemeyen enerji tüketimi

yapan ülkedir. Meksika, Güney Kore ve Türkiye için ise tüketim miktarı sırasıyla şu şekildedir: %90, %82 ve %89. Dolayısıyla daha önce de belirtildiği gibi yenilenebilir enerji tüketimi ve bu alandaki istihdam oranları artsa da bu ülkelerin enerji tüketimi ağırlıklı olarak yenilenemeyen enerji kaynaklarına bağlıdır. Bu amaçla iki model oluşturulmuştur. İlk modelde yenilenebilir enerji ve istihdam; ikinci modelde yenilenemeyen enerji ve istihdam arasındaki nedensellik ilişkisi tahmin edilmiştir. Analizde ilk olarak değişkenler arasındaki yatay kesit bağımlılığı ve heterojenite incelenmiştir. Birinci nesil panel veri analizleri panel modellerde yatay kesit bağımlılığını ve heterojenliği dikkate almamaktadır. Buna karşılık ikinci nesil panel veri analizleri değişkenler ve ülkeler arasındaki bu bağımlılıkları dikkate almakta ve birinci nesil analizlerle karşılaştırıldığında daha anlamlı sonuçlar vermektedir. Birimler arasındaki bağımlılık Breusch ve Pagan (1980)'in ortaya koyduğu LM testi ile Pesaran (2004; 2008a)'ın geliştirdiği CD_{LM}, CD, ve LM_{adj} testleri olmak üzere 4 farklı testle tahmin edilmiştir. Testler şu eşitliğe göre hesaplanmaktadır:

$$y_{i,t} = \alpha_i + \beta_i' x_{it} + \varepsilon_{it}, i = 1, \dots, N, t = 1, \dots, T \quad (1)$$

Modelde i, yatay kesit boyutunu, t ise zaman periyodunu temsil etmektedir. Buna göre hesaplanan LM, CD_{LM} CD ve LM_{adj} testleri şu şekildedir:

$$LM = T \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N \rho_{ij}^2 x_n^2 (n-1) / 2 \quad (2)$$

$$CD_{LM} = \left(\frac{1}{N(N-1)} \right)^{1/2} \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N (T \rho_{ij}^2 - 1) N(0,1) \quad (3)$$

$$CD = \sqrt{\frac{2T}{N(N-1)}} \left(\sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N \hat{\rho}_{ij} \right) \quad (4)$$

$$LM_{adj} = \sqrt{\frac{2T}{N(N-1)}} \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N \rho_{ij} \frac{(T-k) \rho_{ij}^2 - \mu_{Tij}}{\sqrt{V_{Tij}^2}} N(0,1) \quad (5)$$

Modelde yer alan zaman boyutu T ile, yatay kesit boyutu N ile ve kalıntıların korelasyon tahmini $\hat{\rho}_{ij}$ ile ifade edilmektedir. T<N yani zaman boyutunun yatay kesit boyutundan küçük olduğu durumda CD testi asimptotik normal dağılıma imkân tanımaktadır. Bu doğrultuda boş hipotez asimptotik dağılıma göre tanımlanmıştır (Pesaran, 2004:1-7). Heterojenliği tahmin etmek için ise Pesaran-Yamagata (2008b) testi tahmin edilmiştir. Bu teste göre, paneli oluşturan birimlerden birinde ortaya çıkacak bir şokun diğerlerini etkilemediği kabul edilmektedir. Pesaran ve Yamagata (2008) homojenlik testinin tahmini eşitliği (1)'e göre yapılmaktadır. Modelin tahmini için ortaya konulan test istatistikleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

$$\Delta = \sqrt{N} \left(\frac{N^{-1} S - k}{\sqrt{2k}} \right) \quad (7)$$

$$\Delta_{adj} = \sqrt{N} \left(\frac{N^{-1} S - k}{\sqrt{v(t, k)}} \right) \quad (8)$$

Δ testi eşitliği $N > T$ olduğu durumda ($\sqrt{N} / T \rightarrow 0$) geçerli olmaktadır. Elde edilen veriler değerlendirilerek yatay kesit bağımlılığı ve heterojenlik durumlarının da tahmininde Bootstrap Granger Nedensellik (Konya, 2016) testi kullanılmıştır. Bootstrap Granger Nedensellik testinde, modelin tahmininde SUR (seemingly unrelated regression) yöntemi ve nedenselliğin yönünün tespiti için ise Wald testi uygulanmaktadır. Bu testin en önemli avantajların biri birim kök ve eşbütünleşme testlerine gerek duyulmamasıdır. Test farklı derecede durağan olan veriler için ve eşbütünleşmenin varlığı/yokluğu durumlarından da uygulanabilmektedir. Buna göre analizde yer alan panel 1. model şu şekilde formüle edilmektedir:

$$\begin{aligned} InREC_{1,t} &= \alpha_{1,1} + \sum_{i=1}^{InREC_1} \beta_{1,1,i} inre_{1,t-i} + \sum_{i=1}^{InEMP_1} \delta_{1,1,i} InEMP_{k,1,t-i} + \varepsilon_{1,1,t} \\ InREC_{2,t} &= \alpha_{1,2} + \sum_{i=1}^{InREC_1} \beta_{1,2,i} InREC_{2,t-i} + \sum_{i=1}^{InEMP_1} \delta_{1,2,i} InEMP_{k,2,t-i} + \varepsilon_{1,2,t} \\ InREC_{N,t} &= \alpha_{1,N} + \sum_{i=1}^{InREC_1} \beta_{1,N,i} InREC_{N,t-i} + \sum_{i=1}^{InEMP_1} \delta_{1,N,i} InEMP_{k,N,t-i} + \varepsilon_{1,N,t} \end{aligned} \quad (9)$$

ve

$$\begin{aligned} InEMP_{k,1,t} &= \alpha_{2,1} + \sum_{i=1}^{InREC_2} \beta_{2,1,i} InREC_{1,t-i} + \sum_{i=1}^{InEMP_2} \delta_{2,1,i} InEMP_{k,1,t-i} + \varepsilon_{2,1,t} \\ InEMP_{k,2,t} &= \alpha_{2,2} + \sum_{i=1}^{InREC_2} \beta_{2,2,i} InREC_{2,t-i} + \sum_{i=1}^{InEMP_2} \delta_{2,1,i} InEMP_{k,2,t-i} + \varepsilon_{2,2,t} \\ InEMP_{k,N,t} &= \alpha_{2,N} + \sum_{i=1}^{InREC_2} \beta_{2,N,i} InREC_{N,t-i} + \sum_{i=1}^{InEMP_2} \delta_{2,N,i} InEMP_{k,N,t-i} + \varepsilon_{2,N,t} \end{aligned} \quad (10)$$

Eşitliklerde “InREC”, yenilenebilir enerji tüketimini, “InEMP” istihdam oranını, N panelde yer alan birim sayılarını ve T ise dönem aralığını göstermektedir.

2. model ise şu şekildedir:

$$\begin{aligned}
 InNREC_{1,t} &= \alpha_{1,1} + \sum_{i=1}^{InNREC_1} \beta_{1,1,i} InNREC_{1,t-i} + \sum_{i=1}^{InEMP_1} \delta_{1,1,i} InEMP_{k,1,t-i} + \varepsilon_{1,1,t} \\
 InNREC_{2,t} &= \alpha_{1,2} + \sum_{i=1}^{InNREC_1} \beta_{1,2,i} InNREC_{2,t-i} + \sum_{i=1}^{InEMP_1} \delta_{1,2,i} InEMP_{k,2,t-i} + \varepsilon_{1,2,t} \\
 InNREC_{N,t} &= \alpha_{1,N} + \sum_{i=1}^{InNREC_1} \beta_{1,N,i} InNREC_{N,t-i} + \sum_{i=1}^{InEMP_1} \delta_{1,N,i} InEMP_{k,N,t-i} + \varepsilon_{1,N,t}
 \end{aligned} \tag{11}$$

ve

$$\begin{aligned}
 InEMP_{k,1,t} &= \alpha_{2,1} + \sum_{i=1}^{InNREC_2} \beta_{2,1,i} InNREC_{1,t-i} + \sum_{i=1}^{InEMP_2} \delta_{2,1,i} InEMP_{k,1,t-i} + \varepsilon_{2,1,t} \\
 InEMP_{k,2,t} &= \alpha_{2,2} + \sum_{i=1}^{InNREC_2} \beta_{2,2,i} InNREC_{2,t-i} + \sum_{i=1}^{InEMP_2} \delta_{2,2,i} InEMP_{k,2,t-i} + \varepsilon_{2,2,t} \\
 InEMP_{k,N,t} &= \alpha_{2,N} + \sum_{i=1}^{InNREC_2} \beta_{2,N,i} InNREC_{N,t-i} + \sum_{i=1}^{InEMP_2} \delta_{2,N,i} InEMP_{k,N,t-i} + \varepsilon_{2,N,t}
 \end{aligned} \tag{12}$$

Eşitliklerde “InNREC”, yenilenemeyen enerji tüketimini ve “InEMP” istihdam oranını ifade etmektedir.

4. Analiz Sonuçları

Bu çalışmada değişkenler arasındaki yatay kesit bağımlılığını tahmin etmek için LM, CD_{LM} CD ve LM_{adj} olmak üzere 4 farklı test kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Yatay Kesit Bağımlılığı Test Sonuçları

Ülke Grupları	Test	REC	NREC	EMP
BRICS	LM	63.135 (0.000)	32.393 (0.000)	60.757 (0.000)
	CD _{LM}	11.881 (0.001)	5.007(0.000)	11.481 (0.000)
	CD	3.498 (0.000)	-1.584 (0.000)	-2.481 (0.007)
	LM _{adj}	3.172 (0.000)	10.289 (0.000)	6.848 (0.000)
MIST	LM	35.700 (0.000)	47.212 (0.000)	24.564 (0.000)
	CD _{LM}	8.574 (0.000)	8.321 (0.000)	5.359 (0.000)
	CD	4.571 (0.000)	-1.970 (0.000)	-1.524 (0.064)
	LM _{adj}	9.475 (0.000)	9.323 (0.000)	14.010 (0.000)

Tablo 2’deki yatay kesit bağımlılığı test sonuçlarından elde edilen bulgulara göre “Yatay Kesit Bağımlılığı yoktur” boş hipotezi tüm ülkeler için reddedilmektedir. Dolayısıyla değişkenler arasında yatay kesit bağımlılığı bulunmaktadır. Tablo 3’de yapılan değişkenlerin homojenite sonuçlarına yer verilmiştir. Bu test panelde yer alan birimlerden birinde meydana gelen şokun diğer birimleri etkileyip etkilemediğini araştırmaktadır. Küreselleşmenin boyutları ve ülkeler arasındaki ekonomik ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda bir ülkede meydana gelen ekonomik şokun diğer ülkeleri etkilemediğini varsaymak yanıltıcı sonuçlar verebilmektedir. Tablo 3’de verilen homojenite test sonuçlarına göre birimler arasında homojenite tespit edilmemiştir. Yani ülkelerin ekonomi politikaları, yaşadıkları krizler ya da şoklar birbirine bağımlıdır.

Tablo 3: Homojenite Test Sonuçları

Ülke Grupları	Test	İstatistik	P-değeri
BRICS	□ △	6.830	0.000
	□ △ <i>adj</i>	7.324	0.000
MIST	□ △	5.603	0.000
	□ △ <i>adj</i>	6.009	0.000

Panel modelde birimler arasındaki yatay kesit bağımlılığı ve heterojenitenin tespit edilmesinden sonra ikinci nesil panel veri analizi olan Bootstrap Granger Nedensellik testi tahmin edilmiştir. Tablo 4, yenilenebilir enerji ve istihdam arasındaki nedensellik ilişkisinin, Tablo 5 ise yenilenemeyen enerji ve istihdam ilişkisinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4: Yenilenebilir Enerji ile İstihdam Arasındaki Nedensellik İlişkisi Test Sonuçları

Ülke Grupları	Ülkeler	<i>InREC → InEMP</i>				<i>InEMP → InREC</i>			
		İstatistik	Boostrapt Değerler			İstatistik	Boostrapt Değerler		
			%1	%5	%10		%1	%5	%10
BRICS	Brezilya	11.919*	11.939	8.042	6.256	0.708	11.814	4.314	2.938
	Rusya	1.975***	3.820	2.343	1.919	8.928*	5.899	4.410	3.501
	Hindistan	1.292**	3.004	1.997	0.835	2.369**	2.446	1.379	0.742
	Çin	0.119	4.107	3.486	2.231	4.979	9.301	8.313	7.372
	Güney Afrika	17.113**	17.319	11.201	8.084	0.770	11.104	7.329	5.331
MIST	Meksika	9.868	30.911	19.504	16.940	0.058	9.807	8.368	7.137
	Endonezya	2.129**	3.493	2.123	1.591	1.755***	4.221	2.016	1.425
	Güney Kore	11.630	27.943	19.050	17.914	0.171	24.589	22.085	18.105
	Türkiye	2.241***	3.676	2.594	2.187	0.168	4.195	2.538	2.090

Not: %1, %5 ve %10 olasılık düzeyleri sırasıyla *, **, *** , işaretleri ile gösterilmiştir. Kritik değerler 1000 bootstrap yinelemesi ile hesaplanmıştır.

Tablo 4’de yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde Rusya, Hindistan ve Endonezya’da yenilenebilir enerji ve istihdam arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi bulunmaktadır. Güney Afrika, Rusya ve Türkiye’de ise yenilenebilir enerjiden istihdama doğru bir nedensellik ilişkisi bulunmuştur. Çin, Meksika ve Güney Kore’de ise yenilenebilir enerji ve istihdam arasında nedensellik ilişkisi elde edilmemiştir.

Tablo 5: Yenilenemeyen Enerji ile İstihdam Arasındaki Nedensellik İlişkisi Test Sonuçları

Ülke Grupları	Ülkeler	<i>InNREC → InEMP</i>				<i>InEMP → InNREC</i>			
		İstatistik	Boostrapt Değerler			İstatistik	Boostrapt Değerler		
			%1	%5	%10		%1	%5	%10
BRICS	Brezilya	1.777	8.427	5.022	2.686	4.602***	10.775	5.002	3.248
	Rusya	0.265	4.381	3.489	3.000	3.375	20.518	15.817	12.470
	Hindistan	1.835***	2.794	1.778	1.387	6.517*	2.820	2.063	1.808
	Çin	6.940***	9.333	8.052	6.829	4.072***	11.567	5.367	3.766
	Güney Afrika	0.104	6.109	4.352	2.986	0.603	2.439	1.613	1.170
MIST	Meksika	0.749	16.345	11.440	10.122	7.054	19.637	15.072	11.871
	Endonezya	3.102***	9.463	4.452	1.976	1.692***	2.808	1.855	1.254
	Güney Kore	1.512	8.803	6.010	5.438	0.025	8.198	5.876	5.230
	Türkiye	5.540**	5.732	5.200	4.416	7.265*	3.272	1.690	1.332

Not: %1, %5 ve %10 olasılık düzeyleri sırasıyla *, **, *** , işaretleri ile gösterilmiştir. Kritik değerler 1000 bootstrap yinelenmesi ile hesaplanmıştır.

Tablo 5’de yer alan Bootstrap Granger Nedensellik testi sonuçlarından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, Hindistan, Çin, Türkiye ve Endonezya’da yenilenemeyen enerji ve istihdam arasında çift yönlü, Brezilya’da ise istihdamdan yenilenemeyen enerjiye doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi bulunmuştur. Rusya, Güney Afrika, Meksika ve Güney Kore’de ise değişkenler arasında nedensellik ilişkisine rastlanılmamıştır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Çalışmada BRICS ve MIST ülkelerinde yenilenebilir enerji, yenilenemeyen enerji ve istihdam arasındaki nedensellik ilişkisi 1991-2014 dönemi için araştırılmıştır. Çalışma sonuçları incelendiğinde Rusya, Hindistan, Endonezya, Güney Afrika ve Türkiye’de yenilenebilir enerji tüketimi ve istihdam arasında nedensellik ilişkisinin varlığı tespit edilmiştir. Hindistan, Çin, Türkiye, Endonezya ve Brezilya’da ise yenilenemeyen enerji ile istihdam arasında nedensellik bulunmuştur. Bu ülkelerin büyüme potansiyelleri ve sanayi yapıları göz önüne alındığında yenilenemeyen enerji kaynaklarının kullanımının daha ağırlıklı olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla bu ülkelerde bu sonuçların çıkması beklenen bir durumdur.

Yenilenebilir enerjinin en önemli dezavantajı yeşil enerji maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Birçok yeşil teknoloji fosil yakıt maliyetleri içermemesine rağmen geleneksel olarak enerji üreten alanlardan daha fazla maliyet içermektedir. Yüksek işgücü maliyetleri de yeşil teknolojilerin maliyet yapısının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Gülen, 2011:8). Dolayısıyla ülke grubu olarak değerlendirildiğinde BRICS ve MIST ülkeleri ekonomik olarak önemli potansiyele sahip ülkeler olmakla birlikte bu alanda yapılan yatırımlarda ve tüketimde gelişmiş ülkelerin gerisinde yer almaktadır. Buna karşılık Çin, Hindistan ve Brezilya'nın bu alanda yüksek yatırımlar yaptığı ve yüksek istihdam olanakları yaratmaya çalıştığı da bilinmektedir. Buna ek olarak çevresel kirliliğin geri dönülemez boyutlara ulaştığı düşünüldüğünde yenilenebilir enerji yatırımlarının giderek artacağı ve bu alandaki istihdam olanaklarının da bu artıştan pozitif etkileneceği beklenmektedir. Buna ek olarak yenilenebilir enerji teknolojileri göz önüne alındığında işgücünün niteliğinin artırılması da ileride oluşacak istihdam olanaklarının karşılanmasını kolaylaştıracaktır.

Bildirim: Bu araştırma hiçbir dış finansman almadı. Yazarlar çıkar çatışması beyan etmemektedir. Yayın etiği ve araştırma etiği kurallarına uyuldu. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur.

Kaynakça

- Afolayan, O. T., Okodua, H., Matthew, O., ve Osabohien, R. (2019). Reducing Unemployment Malaise in Nigeria: The Role of Electricity Consumption And Human Capital Development. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(4), 63-73.
- Apergis, N., ve Salim, R. (2015). Renewable Energy Consumption and Unemployment: Evidence from A Sample Of 80 Countries and Nonlinear Estimates. *Applied Economics*, 47(52), 5614-5633.
- Besel, F. (2017). Energy Consumption and Unemployment Nexus in Turkey. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 21-31.
- Bouchaour C., ve Al-Zeaud H. A. (2012). Oil Price Distortion and Their Impact on Algerian Macroeconomic. *International Journal of Business and Management*, 7(18).
- Breusch, T ve A. Pagan, (1980) The LM Test and Its Application to Model Specification in Econometrics. *Rev. Econ. Stud.* 47 (1), 239-253.
- Bulavskaya, T. ve Reynès, F. (2017), Job Creation and Economic Impact of Renewable Energy in The Netherlands. *Renewable Energy*, 119, 528-538.
- Chang, T., Fang, W., ve Wen, L. F. (2001). Energy Consumption, Employment, Output, And Temporal Causality: Evidence from Taiwan Based on Cointegration And Error-Correction Modelling Techniques. *Applied Economics*, 33(8), 1045-1056.

-
- Cheng, Benjamin S., Donald R. Andrews, ve Brenda S. Birkett. (1998). Investigation of Cointegration And Causality Between Energy Consumption and Employment with Implications For The Environment. *Energy Sources* 20(7): 681-690.
- Dünya Bankası Veri Tabanı (2020). <https://databank.worldbank.org/home.aspx>
- EDF Energy, (2020). Erişim adresi: <https://www.edfenergy.com/for-home/energywise/renewable-energy-sources>
- Erol, U., ve Eden, S. H. (1987). Time Series Analysis of The Causal Relationships Between US Energy and Employment. *Resources and Energy*, 9(1), 75-89.
- George, E.O., ve Oseni, J.E. (2012), The Relationship Between Electricity Power and Unemployment Rates in Nigeria. *Australian Journal of Business and Managerial Research*, 2, 10-19.
- Gil-Alana, L. A., (2003). Unemployment and Real Oil Prices in Australia: A Fractionally Cointegrated Approach. *Applied Economics Letters*, 10(4), 201-204.
- Global Insights (2008). Current and Potential Green Jobs in The U.S. Economy. The United States Conference of Mayors
- Grossman, G. M., Ve Krueger, A. B. (1991). Environmental Impacts of a North American Free Trade Agreement (No. W3914). National Bureau of Economic Research.
- Gülen, G. (2011). Defining, Measuring and Predicting Green Jobs. Working Paper, Center for Energy Economics, Bureau of Economic Geology, The University of Texas at Austin, Austin, TX.
- Hillebrand, B. Buttermann, H. G. Behringer, J. M. ve Bleuel, M. (2006). The Expansion of Renewable Energies and Employment Effects in Germany. *Energy Policy*, 34, 3484-3494
- İçöz, O. ve Kozak, M. (1998). *Turizm Ekonomisi*. Ankara:Turhan Kitabevi Yayınları
- IRENA (2018). International Renewable Energy Agency. Erişim adresi: https://irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2018/May/IRENA_RE_Jobs_Annual_Review_2018.pdf.
- IRENA (2014). International Renewable Energy Agency, *Renewable Energy and Jobs*, Annual Review.
- Khodeir, A.N. (2016). The Relationship Between the Generation of Electricity From Renewable Resources And Unemployment: An Empirical Study On The Egyptian Economy. *Arab Economic and Business Journal*, 11(1), 16-30.
- Khobai, H., Kolisi, N., Moyo, C., Anyikwa, I. ve Dingela, S. (2020). Renewable Energy Consumption and Unemployment in South Africa. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 10(2): 170-178
-

- Kónya, L. (2006). Exports and Growth: Granger Causality Analysis on OECD Countries with A Panel Data Approach. *Economic Modelling*, 23(6), 978-992.
- Kuznets, S. (1955). Economic Growth and Income Inequality. *American Economic Review*, 45(1): 1-28.
- Lardic, S., ve Mignon, V. (2008). Oil Prices and Economic Activity: An Asymmetric Cointegration Approach. *Energy Economics*, 30(3), 847-855.
- Meyer, I., ve Sommer, M. W. (2014). Employment Effects of Renewable Energy Supply-A Meta-Analysis. *Policy Paper*, 12.
- Moreno, B. Ve Lopea, A. J. (2008). The Effect of Renewable Energy on Employment. The Case of Asturias (Spain). *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 12, 732-751
- Murry, D. A., ve Nan, G. D. (1990). The Energy Consumption and Employment Relationship: A Clarification. *The Journal of Energy and Development*, 121-131.
- Panayotou, T. (1993). Empirical Tests and Policy Analysis of Environmental Degradation At Different Stages Of Economic Development (No.992927783402676). International Labour Organization.
- Paul, S., Ve Bhattacharya, R. N. (2004). Causality Between Energy Consumption and Economic Growth in India: A Note on Conflicting Results. *Energy Economics*, 26(6), 977-983.
- Payne, J. E. (2009). On the Dynamics of Energy Consumption and Employment in Illinois. *Journal of Regional Analysis and Policy*, 39 (1100-2016-89639).
- Pesaran, M.H. (2004). General Diagnostic Tests for Cross Section Dependence in Panels. *Iza Discussion Paper*, 1240
- Pesaran, M.H., Ullah, A. Ve Yamagata, T (2008a). A Bias-Adjusted LM Test of Error Crosssection Independence. *Econ. J.*, 11(1), 105-127.
- Pesaran, M.H. Ve Yamagata, T. (2008b). Testing Slope Homogeneity in Large Panels. *Journal of Econometrics*, 142(1), 50-93.
- Przychodzen, W. Ve Przychodzen, J. (2019). Determinants Of Renewable Energy Production In Transition Economies: A Panel Data Approach, *Energy*
- Ragwitz, M., Schade, W., Breitschoff, B., Walz, R., Helfrich, N. (2009). The Impact of Renewable Energy Policy on Economic Growth And Unemployment In The European Union. Fraunhofer Isi Germany Report. Contract No. Tren/Di/474/2006. Erişim adresi: <http://www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.710.8030&repref1&type=pdf>.
- Robalo, P. B., Ve Salvado, J. C. (2008). Oil Price Shocks and The Portuguese Economy Since The 1970s, Feunl Working Paper Series, 529.

- Shafik, N. (1994). Economic Development and Environmental Quality: An Econometric Analysis. *Oxford Economic Papers*, 757-773.
- Tiwari, A. (2010). On the Dynamics Of Energy Consumption And Employment In Public And Private Sector.
- Vanwysberghe, R. (2016). Green Jobs for The Disadvantaged: An Analysis of Government Policies in British Columbia. *Journal of Environmental Planning and Management*, 59:4, 730-745,
- Wei, M., Patadia, S., Ve Kammen, D.M. (2010). Putting Renewables And Energy Efficiency To Work: How Many Jobs Can The Clean Energy Industry Generate In The US?. *Energy Policy*, 38, 919-931.

VALUE ADDED AGRICULTURE: AN ANALYSIS OF ECONOMIC RELATIONS IN THE COFFEE VALUE CHAIN IN THE NORTH WEST REGION OF CAMEROON**Peter NGEK SHILLIE¹****Mary Juliet BIME EGWU²****Abstract**

This study analyses profitability with respect to value added in the coffee value chain in the North West Region of Cameroon. As objective, this study examined the economic relations at different stages of the coffee value chain. Thus, the study analysed the prices, costs, margins and profit sharing at different stages in the coffee value chain in the North West Region of Cameroon. Purposive sampling technique was used to select 40 respondents from two divisions (Mezam and Bui) who formed the study sample. Analysis employed the Cost-Return and Benefit-Cost technique to measure profitability at selected stages (coffee producers/farmers, coffee processors, coffee exporters and coffee retailers) in the value chain. Results showed that the cost of production of dry parchment, green bean, powder coffee and brewed coffee was Franc Financial Community of Africa - FCFA103,027/ha, FCFA 2,933.7/kg, FCFA 1,043.12/kg and FCFA 7,335/kg respectively with Net Profits of FCFA 15,192, CFA 1,566.3, FCFA 528.88 and FCFA 4,665 respectively. Furthermore, Benefit-Cost ratio analysis revealed that the coffee value chain is a profitable sector with Benefit-Cost values of 1.1, 1.5, 1.5 and 1.6 respectively for coffee producers/farmers, coffee processors, coffee exporters and coffee retailers. Though profitable, the study uncovered that coffee producer who apparently at the beginning of the value chain doing most of the job received the least benefit when compared with other actors. This study provided evidence that retailers were most benefited in the value chain compared to coffee producers, processors and coffee exporters. The study recommends that for a profitable coffee business within the study area, the government, coffee cooperatives and all the actors along the value chain should work in close collaboration.

Key words: Profitability, Coffee Value Chain, Benefit Cost Analysis, Cost Return, Coffee, Cameroon

1. Introduction and Problem

Agricultural value chains are seemingly gaining more attention across the world, apparently due to the need to minimize post-harvest losses, increase food availability and promote the profit motive behind agribusiness activities. Cameroon, a developing economy with agriculture being the backbone activity has embraced activities with the aim of ensuring value added in agriculture. According to Giri, (2006), for economic reasons, *Coffea Arabica* and *Coffea Robusta* are the two main

¹ Dr., The University of Bamenda Cameroon, College of Technology, Department of Agribusiness Technology, spngek@yahoo.co.uk, orcid.org/0000-0002-0043-7806

² Prof., The University of Bamenda Cameroon, College of Technology, Department of Agribusiness Technology, mimeliet001@yahoo.com, orcid.org/0000-0002-6258-2929

species of coffee grown worldwide. As observed, in the western highlands of Cameroon, *Coffea Arabica* is widely grown.

Coffee production across the world is a big agro-industrial activity, estimated to be a source of livelihood to over 25million small holder farmers, with daily consumption estimated at 2.25 billion cups (Ponte, 2002). This implies that if well exploited, stakeholders in the coffee value chain can have their livelihoods improved especially those in the developing world.

In Cameroon, International Coffee Organization (ICO), (2017) estimates that the domestic coffee value chain provides close to 4million jobs. Further, ICO (2017) notes that within the coffee value chain in Cameroon, small holder farmers are the poorest especially post 1990 with the liberalization of the coffee sub sector in Cameroon. Apparently, the coffee sector liberalization move was aimed at professionalizing and creating more market opportunities for coffee farmers (Wessen, and Oehmke, 2001), an objective which has not been attained as a decline in production has been registered over the years (ICO, 2017).

Seemingly, Cameroon's rich biodiversity and the good climate for coffee production have not been fully exploited for coffee production. This accounts for why production volumes have been stagnating and even declining over the years ICO (2017). There is no doubt that several issues notably aging farms, lack of interest from farmers, the cutting down of coffee trees substituting them with cocoa and other cash crops, lack of access to capital amongst others are plaguing the coffee sub sector in Cameroon. Despite the existing challenges, there still exist avenues for growth if investment is carefully done. Apparently, most actors in the coffee value chain in Cameroon have failed to see the potential profits they will achieved if they produce high quality coffee demanded in the world market. Given the huge number of jobs available in the coffee value chain in Cameroon, it is important that profitability analysis of investing in the coffee sector be reassessed and information on its profitability made available. This may inform public opinion and motivate investments as such revamping the coffee sector in Cameroon.

In Cameroon as is the case across the world, the coffee sector has both private and public sector participants. The International Trade Center (ITC) (2009) observes that in Cameroon, statistics suggest that approximately three million people (about 423,000 households involving about 2,961,000 people) are benefiting from the coffee value chain activities (production, milling, marketing, processing and distribution, quality control and phytosanitary treatment, and ancillary services, notably transport, port handling and transit). Further, ITC (2009) argues that the contribution of the coffee value chain to job creation is significant with production activity accounting for 94.6% of the jobs created in the sector, compared to factory work with only 2.4%, marketing with 2.4%, processing and distribution with 0.2%, quality control and plant health treatment with 0.2% and ancillary services (transport, loading and unloading, and transit) with 0.2%.

The coffee sector in Cameroon is made up of actors of both the private and public sector. Private sector coffee activities are overseen by the Cocoa and Coffee Inter-professional Board (CICC), which provides assistance on issues relating to

development, marketing, financing and taxation The CICC is comprised of associations (Farmers, Exporters, Processors and Factories/Buyers) and according to ICO, (2017), there are 13 associations duly recorded in the register of the CICC partitioned as follows: 2 in the East region, 4 in the North-West region, 2 in the Littoral region and 5 in the West region.

In the North West Region, NWCA is the key player in the coffee sector. In terms of production and marketing of Arabica coffee, NWCA has often been ranked amongst the first three in the country. It is a peasant farmer-organization comprising over 35,000 registered members situated all over the North West Region of Cameroon. Its members are represented by the general assembly made up of 45 members drawn from the base Cooperative Primary Marketing Society (CPMS) from where they form the Secondary Cooperatives (Area Cooperative Unions) and eventually the apex North West Cooperative Association Ltd (NWCA Ltd). There is also the Board of Directors (BOD) made up of 11 members and a supervisory committee made up of 5 members who act as “watch dogs” (NWCA Archives).

The public sector comprises of the National Cocoa and Coffee Board(NCCB) and other government involvement such as the Ministry of Scientific Research and Innovation which carries out research into enhanced varieties, the Ministry of Agriculture and Rural Development mainly responsible for organizing extension services concerning agricultural techniques and projects that focus on the production and distribution of plant material, and the Ministry of Trade, responsible for regulating trade operations.

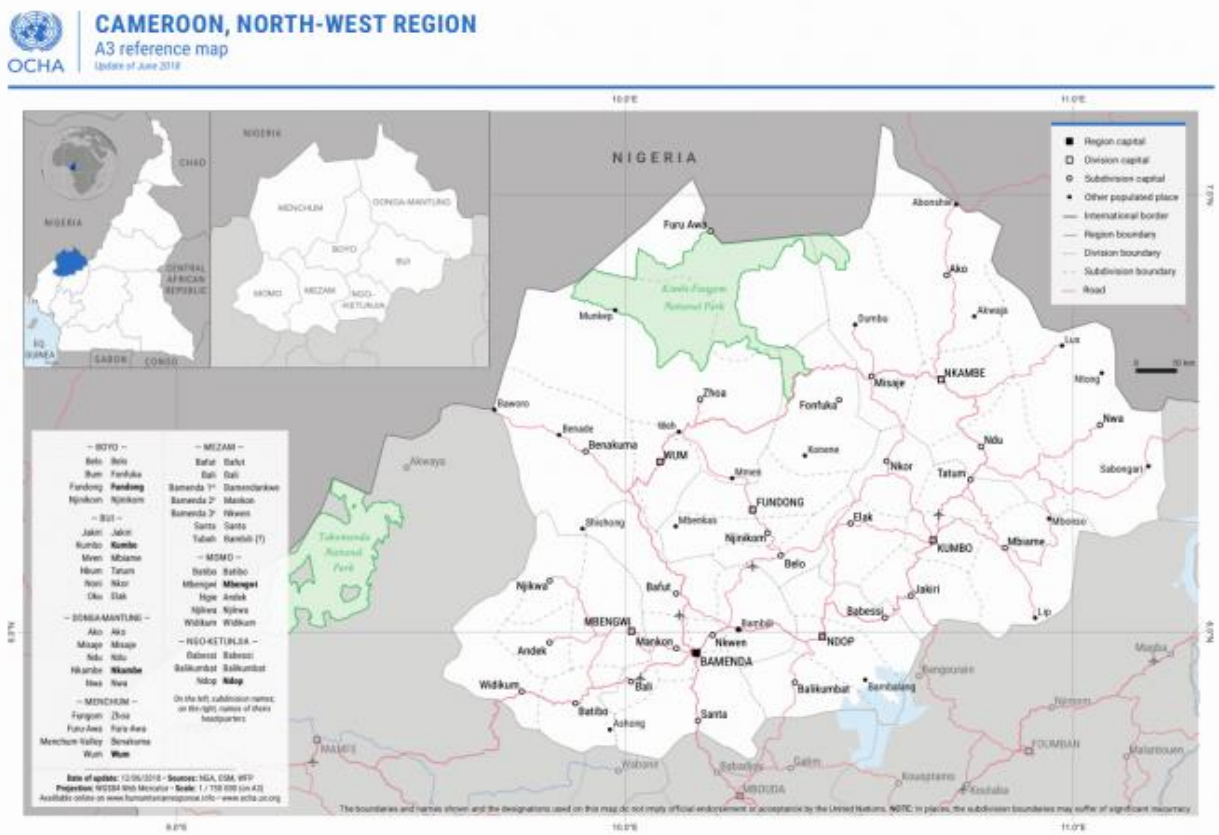
Given the situation of coffee farming in Cameroon, it is hoped that this study will provide insights that may help farmers, investors and policy makers in varied ways. For example, farmer and those interested in investing in the coffee value chain may be able to understand the likely profitability at the different stages so as to best decide which stage they may invest in. Further, given the high orientation of the Cameroonian economy on agriculture, policy makers may consider intensifying support towards coffee farming as a way of boosting earning and improving livelihood of citizens engaged in coffee farming in the North West Region of Cameroon.

Against this background, this study focuses on examining the economic relations functioning at different stages of the coffee value chain. Thus, the study seeks to analyze the prices, costs, margins and profit sharing at different stages in the coffee value chain in the North West Region of Cameroon.

1.2. Study Area

This study was carried out in the North West Region of Cameroon, particularly in the Mezam and Bui divisions. The region covers a surface of 17300km². The North West Region is found in the Western highlands of Cameroon and it lies between latitude 5o 40’ and 7o, to the north of the equator, and between longitude 9o45’ and 11o 10’, to the east of the meridian. It is bordered on its southwest by the South West Region, to the south by the west region, to the east by the Adamawa region and to the North by the Federal Republic of Nigeria. Like other regions in Cameroon, the North West Region is made up of seven administrative divisions Bui: Ndonga-Matung, Menchum, Mezam, Momo, Boyo and Ngoketunjia. The economy of the region is

predominantly rooted in agriculture. The map below shows a detail picture of the North West Region of Cameroon.



Source: <https://reliefweb.int/map/cameroon/cameroon-north-west-region-a3-reference-map>
Accessed July 17 2020

2. Literature Review

2.1. Value Chain/Value Added Agriculture

Several scholarly works have exemplified the value chain concept. According to Porter (1985), a value chain describes the activities an organization performs and links them to the organization's competitive position. Porter (1985) thus argues that value chain analysis describes the activities within and around an organization and relates them to an analysis of the competitive strength of the organization.

To USDA (2015), value-added agriculture is “the physical segregation of an agricultural commodity or product in a manner that results in the enhancement of the value of that commodity or product.” This implies that the changes resulting from value adding activities will result in an expansion of the customer base for the agricultural commodity as such increasing revenue generation potential of the commodity which is spread across the chain actors.

Others have also viewed the concept of value chain purely from the economics of production and a consumer preferences For example, Coltrain, Barton, and Boland (2000) and Amanor-Boadu (2003) arguing that value added initiatives cannot replace efficient production opin that the maximization of a farms internal efficiencies, an assessment of technical and economic feasibility should be first considered and ensured before engaging in value addition initiatives.

In the viewpoint of Lu and Dudensing (2015) value added agriculture entails performing traditional activities, engaging in vertical integration, and adopting production practices that change the raw product characteristics. This study builds on this definition as well as others to examine the economic relations existing as a result of value added at the different stages of the coffee value chain in the North West Region of Cameroon.

As observed by Shillie, Bime, Balgah, and Wiysherinyuy (2019) studying profitability in small holder maize farming in Tubah North West Region of Cameroon, the situation of farmers is not the best as production cost is continuously increasing. As indigenous farming dominates small holder farming in Cameroon, Njomo, Arnolds and Shillie (2019) upholds that enhancing the indigenous knowledge systems of small holder will bring about significant gains as postharvest losses will be minimized. Building on these studies, this study examines economic relations in value added agriculture in coffee farming in the North West Region of Cameroon where indigenous knowledge system is at the center of activities notably farm production.

2.2. The Cost-return Value Added Agriculture Nexus

The cost-return value added agriculture nexus is multifaceted. Apparently, decision making will vary at the different stages thus bringing about variations in benefits among value added agriculture chain actors. According to Aw, Chen, and Roberts, (2001) in small holder farming systems, decisions are influenced by profit expectation, utility maximization and risk aversion. Apparently, these factors will influence production decisions in coffee farming in the North West Region of Cameroon.

As is the case with other commodities, the economic relations at the different stages of the coffee value chain will highly be determined by the level of customer value added Coltrain, Barton, and Boland. (2000). Thus, higher customer value added will result in higher returns. Unfortunately, small holder farming systems appear to pay little attention to value added due to several challenges plaguing smallholder farmers (Nguiffo & SonkoueWatio, 2015; Achancho, 2013). Further, ICO (2017) notes that coffee production in Cameroon is in a decline due to ageing coffee trees insufficient access to inputs among others. This implies that production quality is low and thus negatively affecting returns for farmers.

For sure, direct marketing is a major way that producers can add value and derive more returns from their efforts (Siebert, Jones, & Sporleder. 1997; Coltrain, Barton, and Boland. 2000). Unfortunately, the coffee farmers in Cameroon with their small holding farms have not been able derive benefits from direct marketing even with the liberalization of the coffee sector (Wessen, and Oehmke, 2001), largely due

to the fact that coffee is largely produce for exportation. For this reason, prices of coffee beans have been largely determined by the buyers at the detriment of the farmers. A similar situation seems to exist even at the level of the cooperatives when they sell in the world market.

Coffee shops appear to be the lone actors in the coffee value chain creating value for known customers. According to Born (2001), when customers perceive that a business is creating high quality value for them, profits will be high as the customers will be able to pay higher prices for the high-quality value created. Unfortunately, coffee producers and exporters in Cameroon are highly challenged in this situation as they turn to compete in the international market with coffee from other parts of the world. However, since every business activity is viewed as a value chain, then actors in the coffee value chain need accept the reality and gear activities at creating higher value for customers so as to be competitive and make more financial gains.

Sustaining coffee supply and value chains demands that, end to end value chains should function as cost effective systems significantly impacting positively on rural livelihoods (Nguyen & Sarker, 2018). As noted by Crowdera and Reganold (2015), sustainable farms are those that bring about higher economic gains averagely 27% to owners thanks to higher yields and price premium of sustainable products. Apparently, these may be achieved through innovation that helps value chain actors adapt to changes in the market, explore new ideas and network/develop alliances.

Given the varied literal reviewed above, this study focuses on examining the economic relations at different stages of the coffee value chain. Thus, the study analyzed the prices, costs, margins, and profit sharing at different stages in the coffee value chain in the North West Region of Cameroon.

3. Methodology

This study adopts a quantitative research design. The purposive sampling technique making use of multi-stage procedure was employed in selecting study participants. First stage was the purposeful selection of Bui and Mezam Division as the Divisions within the North West Region where all actors within the coffee value chain were found. The next stages involved the identification and selection of study participants to constitute the study sample. A sample of 40 consisting of 30 coffee producers, 2 processing firms (NWCA(Kola Coffee) and Bime Coffee -the main processing firms found in the region so all were retained), 3 exporters (NWCA(Kola Coffee), Bime Coffee and OLAM) and 5 coffee shops were selected and retained for this study. The analysis in this study focused on data collected in the 2018/2019 coffee farming season. Using questionnaires and interview guides, primary data was collected. Secondary data was through desk review of reports and other documented literal works.

The cost-return analysis, and the benefit-cost analysis was used to estimate profitability of the coffee business at different stages in the value chain in the study area. The cost-return analysis used is derived as follows:

$$TC=TVC+TFC \dots\dots\dots (1)$$

From cost equation 1, the average cost equation and the total variable cost equations were derived as:

$$AC=TC/Q \dots\dots\dots (2)$$

$$TVC=\sum\gamma Xi \dots\dots\dots (3)$$

To estimate revenue at different stages of value added, the total revenue and the average revenue equation used were:

$$TR=\sum PiQ \dots\dots\dots (4)$$

$$AR=TR/Q \dots\dots\dots (5)$$

Gross margin was estimated from the total revenue and total variable cost equation. This resulted in the gross margin equation as seen below:

$$GM=TR-TVC \dots\dots\dots (6)$$

From the gross margin equation, total fixed cost was factored in and net income estimated for the respective actors. The net income estimation equation used was:

$$NI=(TR-TVC)-TFC \text{ or } GM-TFC \dots\dots\dots (7)$$

It is worth noting that NI is the net income, TR is the total revenue, GM is the Gross Margin, AR is the average revenue, TVC is total variable cost, TC is the total cost, AC is the average cost, P is unit price of output, Q is total output, X is variable input, γ is unit price of input X and TFC is total fixed cost.

Further, the benefit-cost analysis utilized was derived thus B/C Ratio= TR/TC

In this study, total revenue was denoted by gross income and total cost was the summation of all the Fixed Cost and Variable cost. Building on Dreze and Stern (1987), the benefit-cost analysis will help in informing decision such that where:

B/C ratio is greater than 1, the farm business is considered to be profitable

B/C ratio is less than 1, the farm business is considered to be unprofitable

B/C ratio is equal to 1, the farm business is at breakeven point

5. Results and Discussions

Part A: Results

Profitability analysis was done at the four major levels of the coffee value chain, namely, coffee producer, coffee processor, coffee exporter and coffee retailer. The results were presented separately to ease comparison. Prior to doing profitability analysis, a statistical situation on coffee production in Cameroon for the past 10 years was briefly discussed.

5.1. An Overview of Coffee Production, Consumption and Exportation in Cameroon

According to OLAM (2017), coffee farming is typically small holder farm sizes ranging from 0.25 hectares to 3 hectares. Further, OLAM (2017) upholds that given the small farm sizes, production is predominantly organic especially in the North West Region of Cameroon. Similarly, Exportsnews (2020) indicates that the North West Region is the leading coffee production region in Cameroon especially for Robusta coffee with production being highly organic.

Secondary data generated from the International Coffee Organisation (2020) for the production period spanning 2009/10 to 2018/19, coffee production in Cameroon has been fluctuating, with the 2018/19 farming season recording the lowest production. The table below shows the summary statistics on production, consumption, and exportation for the last 10years.

Table 1: Coffee Production, Consumption and Exportation for The Period Spanning 2009/10 To 2018/19 In Cameroon

Farming Season	Production	Domestic Consumption	Exportation
2009/10	902	69	833
2010/11	527	68	459
2011/12	669	70	599
2012/13	371	72	299
2013/14	404	73	330
2014/15	483	75	408
2015/16	391	76	315
2016/17	292	77	215
2017/18	370	78	292
2018/19	270	78	192

Source: ICO (2020)

Note : Figures are in thousand bags. Each back equal 60 kgs.

As observed from the table above, domestic consumption is far below exportation. This implies that coffee is cultivated with the exportation motive. Building on the fact that production is rudimentary, with aging farms and the non-use of fertilizers, production volumes are bound to be low as such lowering productivity and profitability especially for farmers.

5.2. Profitability Analysis of Production Stage-Fresh Cherry and Dry Parchment

Data collected from coffee producers was analysed to show the different cost associated with fresh cherry and dry parchment production. Also, the Benefit cost analysis was done, and the results were captured as seen in the table below:

Table 2: Cost and Benefit Analysis – Fresh Cherry and Dry Parchment Production

Cost Analysis		Benefit Analysis	
Cost Type	Mean Values (N=30)	Elements	Mean Values (N=30)
Harvesting labour costs	24,964.80	TVC	98,085
Cultural practices labour costs	11,962.30	TFC	4,942
Manuring cost	4,160.80	Total revenue (TR)	118,219
Plant protection and other costs	46,075	Average revenue (AR)	746.6
Pulping labour costs (pulping, washing and drying)	10,922.10	Gross margin (GM=TR-TVC)	20,134
Total variable cost of production (TVC)	98,085	Net profit/income (NI=GM-TFC)	15,192
Total fixed cost (TFC)	4,942	B/C ratio (TR/TC)	1.1
Total cost of production of dry parchment (TC)	103,027		
Average cost of production (AC)(Q=215)	746.6		

Note: 1. Currency (nominal) used in analysis FCFA
 2. FCFA = Franc Financial Community of Africa
 3. Analysis as per hectare.

In calculating the estimated cost of fresh cherry and dry parchment production, the only fixed cost considered was the cost of a hand pulper. Due to the fact that ripening occurs at different times, harvesting is quite troublesome and requires repetitive plucking which contributed to 48% of the total cost of production. Manuring cost (8%), plant protection (21%) and labour cost for other cultural practices (23%) like weeding and pruning. It is worth mentioning that production is purely organic, and the aging farms significantly reduce yields.

As observed from table 2, the variable cost of fresh cherry production was FCFA 98,085 per ha. The total revenue from parchment was FCFA 118,219 per ha. Hence, it is clear that the gross margin was FCFA 20,134 per ha. After deducting the fixed cost (FCFA 4,942), the net profit from a hectare of coffee was estimated as FCFA 15,192. Similarly, Benefit Cost ratio was calculated as 1.1, which indicated that coffee farming was just a fairly profitable business at this stage.

5.3. Profitability Analysis at Processing Stage

At the end of farm activities come processing of coffee into roasted coffee powder. At this stage both fixed and variable costs were analysed. Certification cost was considered to be the only fixed cost incurred. Cost and benefits figures per kilogram of roasted coffee as revealed from data are presented in the table below:

Table 3: Cost and Benefit Analysis-Production of Roasted Coffee Powder Per Kg

Cost Analysis		Benefit Analysis	
Cost Type	Mean Values (N=2)	Elements	Mean Values (N=2)
Input cost of dry parchment	550	TVC	911.3
Electricity cost	19.1	TFC	2,022.40
Fuel cost	49.8	Total revenue (TR)	4,500
Hulling labour cost	46.7	Average revenue (AR)	4,500
Hand sorting labour cost	25	Gross margin (GM=TR-TVC)	3,588.70
Roasting labour cost	53.9	Net profit/income (NI=GM-TFC)	1,566.3
Packaging cost (material and labour)	29.5	B/C ratio (TR/TC)	1.5
Transportation cost	137.3		
Total variable cost (TVC)	911.3		
Total fixed cost (TFC)	2,022.40		
Total cost of production (TC)	2,933.7		
Average cost of production (AC)	2,933.70		

Note: 1. Currency (Nominal) used in analysis FCFA
 2. FCFA = Franc Financial Community of Africa
 3. Analysis done per kilogram

Input cost of dry parchment was the cost price at which the processors buy coffee from producers which was estimated at FCFA 33,000 per 60 kg bag implying FCFA 550/kg. It is worth mentioning here that this applies to the good grade as the low-quality grades are purchased from producers at a far lower price.

The estimated fixed and variable cost of producing a kg of roasted bean was FCFA 2,022.4 and FCFA 911.3, respectively. Hence the production cost was FCFA 2,933.7 per kg. With gross return FCFA 4500 per kg roasted beans or powder coffee, the gross margin was calculated as FCFA3, 588.7. Subtracting the fixed cost, net profit was estimated as FCFA 1,566.3. Likewise, BC ratio was estimated at 1.5 which indicates that coffee processing is a profitable business.

5.4. Profitability Analysis-Coffee Retailing

Five coffee retailers were selected, and data collected from them and used in estimating the cost and benefit of their activity within the coffee value chain. The five retailers were the highly visible retailers who own well known and highly rated coffee drinking shops in Bamenda. Results were summarized as seen below:

Table 4: Cost and Benefit Analysis-Retailing Per Kg of Roasted Powdered Coffee

Cost Analysis		Benefit Analysis	
Cost Type	Mean Values (N=5)	Elements	Mean Values (N=5)
Input cost of roasted coffee	4000	TVC	5,935
Cost of consumables (sugar, honey, filters)	1935	TFC	1400
Total variable costs (TVC)	5935	Total revenue (TR) (150per cup*80cups)	12,000
Total fixed cost (TFC)	1400	Average revenue (AR)	7,335
Total cost of production (TC)	7335	Gross margin (GM=TR-TVC)	6,065
Average cost of production (AC)	7335	Net profit/income (NI=GM-TFC)	4,665
		B/C ratio (TR/TC)	1.6

Note: 1. Currency (Nominal) used in analysis FCFA
 2. FCFA = Franc Financial Community of Africa
 3. Analysis done per kilogram

The estimated fixed and variable cost of retailing a kg of roasted coffee powder was FCFA 1,400 and FCFA 5,935 respectively. Hence the production cost was FCFA 7,335 per kg. With gross return FCFA 12,000 per kg brewed coffee, the gross margin was calculated as FCFA 6,065. Subtracting the fixed cost, net profit was estimated as FCFA 4,665. BC ratio was estimated as 1.6 which indicates that coffee retailing is a very profitable business.

5.5. Profitability analysis - coffee exportation stage

In estimating the cost incurred by coffee exporters, 3 coffee exporters were selected in the study area. Both fixed and variable costs were analysed. Certification cost was considered to be the only fixed cost incurred. Results for exportation of green bean are summarized as in table 5 below:

Table 5: Cost and Benefit Analysis – Per kg Exportation of Coffee

Cost Analysis		Benefit Analysis	
Cost Type	Mean Values (N=3)	Elements	Mean Values (N=3)
Cost of green coffee beans	900	TVC	995.27
Transportation cost	85	TFC	47.85
Exportation fees	10.27	Total Revenue (TR)	1,572
Total variable cost (TVC)	995.27	Average Revenue (AR)	1,572
Total fixed cost (TFC)	47.85	Gross margin (GM=TR-TVC)	576.73
Total cost of production (TC)	1,043.12	Net profit/income (NI=GM-TFC)	528.88
Average cost of production (AC)	1.043.12	B/C ratio (TR/TC)	1.5

Note: 1. Currency (Nominal) used in analysis FCFA
 2. FCFA = Franc Financial Community of Africa
 3. Analysis done per kilogram

From the table above, the estimated fixed and variable cost of exporting a kg of green coffee bean was FCFA 47.85 and FCFA 995.27 respectively. Hence the exporting cost was FCFA 1,043.12 per kg. With gross return FCFA 1,572 per kg, the gross margin was calculated as FCFA 576.73. Subtracting the fixed cost, net profit was estimated as FCFA 528.88. Likewise, BC ratio was estimated at 1.5 which indicates that coffee exportation is also profitable business.

Part B: Discussions

Value added agriculture as practiced across the world may be viewed as a potential stimulus for accelerating economic growth and development in developing countries considering the huge potentials of the agricultural industry in job creation. The coffee sector in Cameroon as highlighted in scholarly works has impacted positively on livelihoods creating jobs to millions of Cameroonians (ITC, 2009).

However, as is the case with other crops in Cameroon, access to support services to intensify production continuous to be a huge challenge (Nguiffo & SonkoueWatio, 2015; Achancho, 2013) with the results being low yields and poor returns on investment. This is visible in results as though all value chain actors in the coffee value chain are making profits, coffee producers (who are small holder farmers), at the beginning of the chain make less profits when compared to coffee retailers. It is worth mentioning that most of the coffee farmers expressed their satisfaction with the income generated from selling their total output of coffee on the basis that they have no other options, an indication that they are not happy with gains derived from their farming efforts.

Despite the favourable climate for coffee production, yields per hectare are still low. Farmers attributed this to lack of access to farm inputs, the ageing nature of the coffee farms and general lack of motivation due to the low prices offered for Fresh Cherry and Dry Parchment produced. Also, it should be noted that coffee producers

indicated that the prices at which they sell their products was not determined by them. It can thus be argued that to improve on farm income, coffee farmers should be supported to access inputs like fertilizers as well as have more access to market information which will help them in determining their prices. As uncovered by this study, yields are low reason being that the farmers do not differentiate between revenue and profits. Also, it is interesting to note that coffee farming systems are highly based on indigenous knowledge systems that are challenged by several issues notably its non-enhancement with western techniques. Other studies (Shillie, Bime, Balgah, & Wiysherinyuy 2019; Njomo, Arnolds & Shillie 2019) in other crops have noted low margins, low productivity, with high postharvest losses in indigenous farming systems in the North West Region of Cameroon.

At the processing stage and exportation, only NWCA (Kola Coffee), Bime Coffee and OLAM are the main actors in the North West Region. Thus, they are enjoying market dominance. With low cost of green beans and certification cost as main fixed cost factor, actors at the exportation stage enjoy some significant gains. However, as noted by the exporters, there is a great challenge of quality which often plays negatively on the value of Cameroon coffee in the world market, thus reducing the gains.

Furthermore, given the minimal cost necessary to engage in coffee retailing and the huge benefits likely to be derived from it as observed in this study, promoting youth engagement will significantly create jobs as such positively contributing to economic growth and development. It is worth noting that the profitability of coffee retailing could be associated to customer value creation for as noted by Coltrain, Barton, and Boland. (2000), and Born (2001), perceived value added by customers is a critical to profitability. Apparently, the services rendered by coffee retailers may be viewed as innovative activities aimed at satisfying a direct customer need and thus yielding profits more when compared to the coffee producers who themselves hardly even drink coffee.

6. Conclusion

This study focused on doing a profitability analysis of four major actors (coffee producer, coffee processor, coffee exporter and coffee retailer) in the coffee value chain in the North West Region of Cameroon. Cost of production per unit of dry parchment, exported green bean, roasted coffee and brewed coffee was estimated as FCFA 103,027/ha, FCFA 2,933.7, FCFA 1,043.12 and FCFA 7,335/kg respectively. Similarly, their net profits were FCFA 15,192, FCFA 1,566.3, FCFA 528.88, and FCFA 4,665 respectively for coffee producers, coffee processors, coffee exporters and coffee retailers. Benefit Cost analysis of these major players showed that coffee value chain is a profitable business with BC ratio 1.1, 1.5, 1.5 and 1.6 respectively at the levels of coffee producer, coffee processor, exporter, and retailer. Furthermore, the study uncovered that coffee retailers were getting most benefiting the value chain compared to coffee producers, processors, and exporters. Results revealed clearly that despite great efforts (contribution) made by the primary actors they receive the least share in terms of benefit in the chain.

Several factors as uncovered by this study may be responsible for variation in economic gains made by actors. At the level of producers (farmers) issues like ageing coffee trees, small farm sizes, lack of access to inputs and the inability of farmers to bargain prices make them have minimal returns on their efforts. Further, at the level of the exporters, it would appear that the quality of Cameroon coffee in the world market is less competitive when compared with coffee from other parts of the world. For retailers who make the great profits, the study noted that the cost of running a coffee shop was very low and thus economic gains are higher.

6.1. Recommendations

For a successful and profitable coffee subsector business in the study area, the study recommends that the government, public and private stakeholders, donor organizations and all actors in the subsector should work in close collaboration with one another so as to achieve better gains for their efforts. This may principally include support (primarily on extension services, trainings, and farm inputs) to farmers and the development of mechanisms for standardization to ensure high quality beans that command high prices in the international market.

6.2. Limitations of this study

It should not be assumed that a single study can fully address the entire coffee value chain. This study principally concentrated in two divisions (Mezam and Bui divisions) in the North-West Region of Cameroon. Hence, there exists limitation that the price, cost and margin of production, processing and trading in other divisions may be different. Also, the economic analysis was limited only to four major actors: producers, processors, exporters and coffee retail points or shops, an indication that some value chain actors were not involved and hence their opinions not captured in this study. These four actors were selected primarily because they are the known actors whose activities are strictly oriented at coffee value added.

6.3. Future Scope of Research

Given the huge potentials of the coffee value chain, this study suggest that research should be conducted to develop a framework to maximize benefits from coffee production, marketing and commercialization in the western highlands of Cameroon considering that the ecological conditions are suitable for the crop. Such a study if conducted may inform policy members and serve as a reference for revamping the coffee sub sector in Cameroon.

Notification: This research received no external funding. The authors declare no conflict of interest. The rules of publication ethics and research ethics were followed. The study was subjected to plagiarism control.

References

- Achancho, V. (2013). Review and Analysis of National Investment Strategies and Agricultural Policies in Central Africa: The Case of Cameroun. In *Rebuilding West Africa's Food Potential*, A. Elbehri (ed.), FAO/IFAD
- Amanor-Boadu, V. (2003). *Preparing for Agricultural Value-Adding Business Initiatives: First Things First*. Agricultural Marketing Resource Center, Department of Agricultural Economics, Kansas State University, Manhattan. Available online <http://agmanager.info/agribus/busdev/assess/Preparation%20Steps.pdf>
- Aw, B.Y., Chen, X., and Roberts, M.J. (2001). Firm-Level Evidence on Productivity Differentials and Turnover in Taiwanese Manufacturing. *Journal of Development Economics*, 66, 51-86.
- Born H. (2001). *Keys to Success in Value-Added Agriculture* A Publication of Southern Sustainable Agriculture Working Group and The National Center for Appropriate Technology's ATTRA Project, 1-20.
- Coltrain, D., D. Barton, and M. Boland. (2000). *Value Added: Opportunities and Strategies*. Arthur Capper Cooperative Center, Department of Agricultural Economics, Kansas State University. Available online: <http://www.agecon.ksu.edu/acc/kcdc/pdf%20Files/VALADD10%202col.pdf>
- Crowdera, D. W., and Reganold, J. P. (2015). Financial Competitiveness of Organic Agriculture on A Global Scale. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 112(24), 7611–7616.
- Dreze J. and Stern N. (1987). The Theory of Cost Benefit Analysis. *Handbook of Public Economics*, 2, 909-989.
- Auerbach A. J. and Feldstein M., (1987). *Handbook of Public Economics*. 2, 909-989, Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/handbook/handbook-of-public-economics/vol/2/suppl/C>
- Exports News (2020). *North West Cooperative Association and Coffee in Cameroon*. Retrieved from <https://exportsnews.com>
- Giri Y. P (2006). Status and Potentiality of Coffee Cultivation in Nepal. In: *Tea-A-Tea. National Tea and Coffee Development Board*, New Baneshwor, Kathmandu, Nepal.
- ICO (2017). *World Coffee Production in Crop Year 2016/17 Annual Review Country Coffee Profile- Cameroon*
- ICO (2020). *Historical Data on the Global Coffee Trade*. Retrieved from http://www.ico.org/new_historical.asp
- International Trade Center (2009). *Cameroon Coffee Sector Development Strategy 2010 to 2015*. Available online at <http://www.intracen.org>
- Lu R and Dudensing R. (2015). What Do We Mean by Value-added Agriculture?. *Choices Agricultural & Applied Economics Association 4th Quarter*, 30(4), 1-8.
-

- Nguiffo, S. and SonkoueWatio, M. (2015). *Agro-Industrial Investments in Cameroon: Large-Scale Land Acquisitions Since 2005*. London: IIED.
- Nguyen G. N. T. and Sarker T. (2018). Sustainable Coffee Supply Chain Management: A Case Study in Buon Me Thuot City, Daklak. *Vietnam International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(1), 1-17.
- Njomo L.M, Arnolds C., and Shillie P.N. (2019). Enhancing Indigenous Agricultural Management Techniques: A Framework to Minimize Post-harvest Losses in Potato Farming in Bui Division, North West Region of Cameroon. *International Journal of Management and Humanities*, 3(9), 46-55.
- OLAM (2017). Green Coffee Production in Cameroon. Retrieved from <https://www.olamspecialtycoffee.com/origins/africa-middle-east/cameroon.html>
- Ponte, S. (2002). The 'Latte Revolution'? Regulation, Markets and Consumption in The Global Coffee Chain. *World Development*, 30(7),1099-1122.
- Porter, M E., (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Shillie P.N, Bime M. E., Balgah R.A., and Wiysherinyuy M.L. (2019). Profitability Analysis of Small Holder Maize Farm Systems in the Western Highlands of Cameroon: Evidence from Tubah Sub-division SMS. *Journal of Entrepreneurship & Innovation*, 6(1), 12-20.
- Siebert, J.W., Jones, R., and Sporleder T. L. (1997). The VEST Model: An Alternative Approach to Value Added. *Agribusiness*, 13(6).
- U.S. Department of Agriculture (2015). Value-Added Producer Grant Program, Final Rule, 7 CFR Part 4284, Federal Register, Rural Business-Cooperative Service. Vol. 80, No. 89. Available online: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2015-05-08/pdf/2015-10441.pdf>
- Wessen, P. D. and Oehmke, J. F. (2001). Privatizing Markets for Heterogeneous, Experience Goods: Coffee in Northwest Cameroon. Michigan State University Department of Agricultural Economics, Staff Paper.

**ALMAN DÜŞÜNCE KURULUŞU BİLİM VE SİYASET VAKFI'NIN
(STIFTUNG WISSENSCHAFT UND POLITİK) DIŞ POLİTİKADAKİ
ETKİNLİĞİ**Altuğ GÜNAR¹Doğa MIRCIOĞLU²**Öz**

Küresel olarak faaliyet göstermekte olan düşünce kuruluşları gerçekleştirmiş oldukları entelektüel faaliyetler ile devletlere ya da çeşitli uluslararası yapılara yönelik rehberler hazırlamakta ya da dış politika önerileri oluşturarak etkide bulunmaktadır. Bu çalışma düşünce kuruluşlarının dış politika üzerindeki rollerini bir Alman düşünce kuruluşu olan Bilim ve Siyaset Vakfı örneği ile değerlendirme amacını taşımaktadır. Bu bağlamda dış politikada aktif bir role sahip olan Bilim ve Siyaset Vakfı'nın Avrupa Birliği dış politikasını nasıl etkilediği analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada betimsel analiz yöntemi ile mevcut kaynaklar üzerinden ilgili düşünce kuruluşunun dış politika üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmış ve analiz edilmiştir. Bir düşünce kuruluşu olan Bilim ve Siyaset Vakfı'nın dış politika bağlamında Avrupa Birliği üzerinde etkisinin oldukça yüksek olduğu ve Almanya'nın Avrupa Birliği'nin dış politikası içerisinde liderliğini pekiştirmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dış Politika, Düşünce Kuruluşları, Avrupa Birliği, Almanya, Stiftung Wissenschaft Und Politik

**EFFECTIVENESS OF THE GERMAN THINK TANK SCIENCE AND
POLITICS FOUNDATION (STIFTUNG WISSENSCHAFT UND
POLİTİK) IN FOREIGN POLICY****Abstract**

Think tanks that operate globally, prepare guidelines for states or various international structures with their intellectual activities, or act by creating policy recommendations. This study aims to evaluate the role of think tanks on foreign policy with the case of Science and Politics Foundation, a German think tank. In this context, the effect of the Science and Politics Foundation, which has an active role in foreign policy, on foreign policy of the European Union was analyzed. In the study, the effect of the relevant think tank on foreign policy was tried to be revealed and analyzed through the descriptive analysis method over the available resources. It has been concluded that the Science and Politics Foundation, which is a think tank, has a very high impact the European Union in the context of foreign policy and that Germany has reinforced its leadership in the foreign policy of the European Union.

Keywords: Foreign Policy, Think Thanks, European Union, Stiftung Wissenschaft Und Politik, Germany

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, agunar@bandirma.edu.tr, orcid.org/0000-0001-8094-624X

² YL Öğrencisi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, dogamircioglu@gmail.com, orcid.org/0000-0001-8979-3745

Extended Abstract

Foreign policy can be defined as all communication activities of nation-states. Foreign policy practices, which could not show tangible development until 1945, emerged subject to concrete and official regulations after the Second World War. The changing structure of international relations and the increase in the number of actors at the same time, with the acceleration of economic globalization, the fact that the capital movements increased at an untouched level caused the face of foreign policy to change. The changing structure of international relations has increased the number of international actors, as well as the emergence of a transnational structure like the European Union.

The European Union, which consists of national states and has succeeded in melting some of these states' decision-making powers in a certain supranational level, has a multi-actor structure in the field of foreign policy. The interaction caused by the increased interdependence caused the impact of some structures in the foreign policy activities of the EU in this process. Think tanks, which are the new actors of foreign policy, are one of these structures. German think tanks, in particular, are getting more involved in the foreign policymaking process with their increasing effects.

The increasing impact of think tanks in the 21st century has led these organizations to operate in various fields to specialize in different fields. These institutions, which differ from each other academically and ideologically, operate in all areas, but German think tanks have a special position as they are supported by the government. The government itself does not settle with the government but wants to expand in all areas of foreign policymaking. For this reason, while talking about foreign policy, foreign policymaking spreads not only to the bureaucrats, the heads of the government, and the ministers but also everywhere where there is a person, and this spread includes researchers who specialize in politics especially in their fields. Based on the European Union, Science and Politics Foundation, which forms these specialized staff, is the main theme of the study. In this context, the think tank called *Stiftung Wissenschaft und Politik* (Science and Politics Foundation/SWP) stands out.

The relevant think tank is of German origin but has a very effective profile in the European Union context with its intellectual activities. This situation becomes more grapping with the support of the Science and Politics Foundation's budget from the European Union by 2%. The fact that the Science and Politics Foundation acted with scientific knowledge differentiated it from other think tanks and discussed how expert opinions can be in decision making on the issues that bureaucrats lack. In other words, SWP is in an advantageous position as it is dominant in academic literature. By making important determinations with expert opinions, Science and Politics Foundation makes more informing recommendations in foreign policy.

The fact that the Science and Politics Foundation staff consists of experts keeps him in an important place in the European Union and ensures that his advice is considered. Besides, it is claimed that the influence of actors playing a role in decision making with the interaction and dependency brought about by globalization

has increased. By turning the foreign policy of Germany into a different orbit as a result of the Second World War, it has adopted the use of soft power, and think tanks are the most effective foreign policy tools in the use of soft power. Especially think tanks with high academic tendency mean knowledge capital for Germany and thus, they are fed through various channels while transforming both themselves and the EU in the integration within the European Union, and this study aimed to show these possible effects by examining the Science and Politics Foundation.

This study aims to evaluate the role of think tanks on foreign policy with the case of Science and Politics Foundation, a German think tank. In this context, it has been tried to analyze how the Science and Politics Foundation, which has an active role in foreign policy, affects European Union foreign policy. In the study, the effect of the relevant think tank on foreign policy was tried to be revealed and analyzed through the descriptive analysis method, over the available resources. As a result, it has been reached that the Science and Politics Foundation, which is a think tank, has a very high impact on the European Union in the context of foreign policy and that Germany has reinforced its leadership in the foreign policy of the European Union.

1. Giriş

Dış politika olarak adlandırılan ve ulus devlet formunun çıkarlarının maksimize edilmiş olduğu politika alanı, ulus devlet yapısının maruz kalmış olduğu değişim baskısı nedeniyle devletler arasında 21. yüzyılda karmaşıklaşan ilişki ağını yönetebilmek adına değişmek zorunda kalmıştır. Devlet ve devlet dışı oluşumların uluslararası ilişkilere artan etkisi ile birlikte farklı dış politika yapım süreçleri ortaya çıkmış ve dış politika çok değişkenli bir denklem görünümüne sahip olmuştur. *Sui generis* bir yapıya sahip ve bir yönü ile ulus-devlet diğer yönü ile ulus-üstü devlet görünümünde olan AB gibi bir yapı içerisinde dış politika uygulamalarında akademik bilginin varlığı, hiç kuşkusuz doğru ve temkinli adım atmayı sağlamakta ve gerekli kılmaktadır.

Bu noktada düşünce kuruluşları öne çıkan en önemli oluşumlardan biridir. Çalışmanın ana temasını Almanya'nın önemli bir düşünce kuruluşu olan Bilim ve Siyaset Vakfı'nın (*Stiftung Wissenschaft und Politik/SWP*) dış politika alanında AB'ye etkisini Almanya üzerinden incelemek oluşturmaktadır. Bu bağlamda üç bölümden oluşan çalışmada öncelikle günümüzde dış politikada düşünce kuruluşlarının yayılımındaki artışın nedenleri ele alınmış, Alman düşünce kuruluşları incelenmiş ve bir düşünce kuruluşu olarak SWP analiz edilmiştir. Bir diğer bölümde SWP'nin AB dış politikası üzerindeki etkisi analiz edilmiş ve olası etkileri gösterilmeye çalışılmıştır.

Çalışma mevcut literatürde yer alan çalışmalardan SWP'yi AB bağlamında ele alması yönü ile ayrılmakta ve bu yönde bir katkı sağlamayı hedeflemektedir. Sonuç olarak SWP'nin tavsiye kararlarının AB'yi ciddi bir şekilde etkilemekte olduğu ve AB içindeki Almanya liderliğini de pekiştirdiği iddia edilebilmektedir. Tavsiye kararları genel olarak dikkate alınmamakla birlikte ilgili kararların aktüel bir boyuta sahip olması, bu kararların dış politika sürecinde dikkate alınmasını sağlamaktadır. Bu

nedenle SWP'nin AB özelinde dış politika alanında tavsiye kararlar vermenin ötesine geçerek Almanya hegemonyasını güçlendirmiş olduğu ileri sürülebilir niteliktedir.

2. Literatür Taraması

Son yıllarda düşünce kuruluşlarının dış politika ve dış politika yapım süreçleri ya da karar verme mekanizmalarında aktif rol oynaması üzerine birçok araştırma yapılmaktadır. Dış politika alanında faaliyet gösteren düşünce kuruluşlarına artan ilgi bu konu hakkında yapılan çalışmaların sayısı ve çeşitliliğinin de artmasını sağlamıştır. Raucher (1978) düşünce kuruluşlarını dış ilişkiler kapsamında rasyonel arayışın bir parçası olarak görmekte, bilginin kullanılabilirliğini şekillendirmeye yardımcı olduklarını iddia etmektedir. Weaver (1989) ise Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'de kâr amacı gütmeyen düşünce kuruluşlarını üçe ayırmış; ilk olarak bilimselliği ölçüt alanları (örn. Brookings, AEI, Hoover), hükümetle anlaşmalı olarak kurulanları (örn. RAND) ve son olarak belli bir ideolojiyi benimseyip özel çıkar gruplarıyla yakından bağlantılı olanları (örn. Heritage) inceleyerek, düşünce kuruluşlarının Amerikan politikasındaki rollerine değinmektedir. Gellner (1995) araştırmasında düşünce kuruluşlarının gelişmiş sanayi toplumlarında artan uzman tavsiyesi talebine cevaben ortaya çıktıklarını belirterek, ABD'deki düşünce kuruluşlarının git gide tarafsızlıklarını kaybedip siyasi partilere benzedikleri sonucuna varmaktadır.

Krastev (2001) ise düşünce kuruluşlarının Batı Avrupa'yı referans göstererek bir zamanlar Sovyetler Birliği etkisi altında olan Doğu Avrupa toplumlarında demokrasi ve gelişmişliği sembolize ettiği gerekçesiyle artan sayısına dikkat çekmekte, düşünce kuruluşlarının ulus devletin sınırlarını daha fazla aşip bilgiyi halka ulaştırması rolünün yaygınlaşmasını savunmaktadır. Thunert (2006) çalışmasında Alman düşünce kuruluşlarının kurumsal bileşenlerine odaklanarak politika geliştirme ve uzman katılımındaki rollerini incelemekte, performans ve potansiyellerini yerine getirmede fırsat ve kısıtlamaları ortaya koymaktadır.

Karabulut (2010) düşünce kuruluşlarının artan önemine vurgu yaparak dünyada ve Türkiye'deki düşünce kuruluşlarını karşılaştırmalı bir analizle inceleyerek Türkiye'de dünyaya kıyasla düşünce kuruluşlarının az sayıda olmasına dikkat çekmektedir. Perez (2014) araştırmasında dış politika alanında AB'ye etki eden düşünce kuruluşlarını araştırarak, bu yapıların AB'ye karar alma süreçlerinde özelleştirilmiş bilgi sağladıkları sonucuna ulaşmaktadır. Anderson, De La Cruz ve Lopez (2017) çalışmasında düşünce kuruluşlarını politika ağlarının sadece bir kısmı olarak görmekte ve siyaseti etkileme çabalarının akademik araştırmaların etkisini azaltacağını savunmaktadır.

Aksoy (2018), Almanya'nın dış politikasını incelemiş, belli bir ideolojiyi benimsemiş olan düşünce kuruluşlarının [(Konrad Adenauer Stiftung (KAS), Friedrich Ebert Stiftung (FES), Heinrich Böll Stiftung, Friedrich-Naumann-Stiftung, Haans Seidel Stiftung, Rosa Luxemburg Stiftung) diğer ülkelerdeki (İsrail, Mısır, Rusya ve Türkiye) faaliyetlerini araştırma konusuna dahil ederek bu düşünce kuruluşlarının dış politik alandaki olası etkilerini tartışmaktadır.

Bu çalışma mevcut çalışmalardan SWP gibi etkili olan bir düşünce kuruluşunun Almanya üzerinden AB dış politikası üzerindeki etkisini tartışmak ve AB içerisinde bu yolla Almanya'nın hegemonyasını pekiştirdiği iddia etmesi bağlamında diğer çalışmalardan ayrılmakta ve literatüre bu yönde bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Var olan çalışmalar incelendiğinde düşünce kuruluşlarının genel özelliklerinden bahsedildiği gözlenmektedir. Bu çalışmada ise Almanya genelinde SWP'nin akademik eğilim taşıyan en büyük düşünce kuruluşu olması ve SWP'nin AB'ye etkisinin çok tartışılmadığı gerekçesiyle SWP incelenmiştir.

3. 21. Yüzyıl Dış Politikasında Düşünce Kuruluşları

Dış politika, "Ulusal hükümetlerin, diğer devletler ve uluslararası kurumlarla ilişkilerini yönetme sürecindeki bir eylem" biçiminde tanımlanabilmektedir (Heywood, 2013:168). Dış politika kavramı "dış kuruluşlarla olan ilişkilerinde hedeflerine ulaşmak için hükümet tarafından belirlenen strateji ve yaklaşım" olarak ifade edilmektedir (Hudson, 2016:14). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere dış politika yapımında ulusal hükümete büyük bir rol biçilmektedir. 21. yüzyılda ulusal hükümetlerin karar verirken yardım aldığı çeşitli işlevsel mekanizmalar var mıdır? Eğer ulus devlet bu tür mekanizmalardan destek alıyorsa bu işlevsel mekanizmaların potansiyel gücü, kararların alınmasında ne derece etkili olmaktadır? Ulus devlet yapısının küreselleşme baskısı ile değişen doğası dış politikaya etki eden çeşitli yapıların sayısında artış sağlamaktadır.

Bu yapılardan biri de düşünce kuruluşlarıdır. Düşünce kuruluşu kavramı olarak ilk defa İkinci Dünya Savaşı sırasında ABD'de ortaya çıkmıştır. Savaş stratejisi geliştirmek amacıyla uzmanların bir araya gelmesini temsil etse de zamanla günümüzdeki kullanımına ulaşmıştır (Thunert, 2004:66). Cambridge sözlüğüne göre düşünce kuruluşu "belirli özel konularda fikir geliştirmek ve öneri sunmak için genellikle hükümet tarafından bir araya getirilen uzman gruplar" şeklinde tanımlanmaktadır (Cambridge Dictionary, t.y.). Thunert'e göre "düşünce kuruluşu, özel ya da kamu tarafından finanse edilen, temel görevleri politik konularda geniş araştırmalara dayalı ve genellikle disiplinler arası inceleme ve yorum içeren araştırma odaklı enstitülerden" meydana gelen yapılar olarak tanımlanabilmektedir (Thunert, 2004:66). Düşünce kuruluşları teorik olarak iki farklı yaklaşım kapsamında ele alınmaktadır. Çoğulcu yaklaşım düşünce kuruluşlarının özgür ve akılcı düşünmeyle bilimselliğin önünü açtığını vurgulamaktayken, bir diğer teori olan yeni seçkinler teorisi, neo-marksist yöntemi benimseyen düşünürlerin düşünce kuruluşlarının sınıf çıkarlarına hizmet etmesi argümanını savunmaktadır (Keskin, 2005:48).

21. yüzyılda dış politika alanından bahsederken düşünce kuruluşlarının bu alandaki yayılımına sebep olan birçok faktörden bahsedilebilmektedir. Birinci faktör, küreselleşmenin neden olduğu uluslararası iletişimin artan hızıyla beraber hükümetlerin dış politikada karar verme süreçleri azalmış ve bu hızlı karar vermede sağlanan stratejik çıkarları kısa sürede gerçekleştirebilmek için de daha fazla uzman görüşlere ihtiyaç duyulmuştur. İkinci faktör, yaşanan bilgi devrimiyle birlikte artan politika sorunlarının karmaşıklığı düşünce kuruluşlarına olan ihtiyacı arttırmıştır (Thunert, 2011:44). Üçüncü faktör, resmi ve özel kuruluşlar arasındaki iletişimsel ağı sağlayacak yapıların gerekliliği dış politikada düşünce kuruluşlarına olan talebi arttırmaktadır (Stone, 2007:155).

Son olarak 21. yüzyıl demokratikleşme sürecinde hükümet yetkililerine duyulan güven krizi ve onun neticesinde bağımsız bilgiye ulaşmada artan talep ve hükümet kararlarının şeffaf bir şekilde alınmasına yönelik istekler, düşünce kuruluşlarının sayısını arttırmaktadır (McGann, 2011:10). Düşünce kuruluşları bu bağlamda ulusal hükümetlere tavsiye kararları vererek dış politika zincirinin bir parçası haline gelebilmektedirler. Uygulanan dünya siyasetiyle akademik dünyayı bir araya getirmede ve pratik dünya ile teorik dünya arasında bir köprü görevi gördüğü belirtilebilmektedir. Düşünce kuruluşlarının bu köprü kurma işlevi alınan kararlarda, kurumlar arası sağlanan iletişim kanallarının yayılımını hızlandırmaktadır. Bu bağlamda düşünce kuruluşlarının yayınladığı kitaplar, raporlar, analizler, dergi makaleleri ve politika özetleri öne çıkmakta ve bu köprü görevini ilgili yayınlar ile pekiştirmektedir (Kelstrup, 2017:131-132).

Herhangi bir danışma ve araştırma enstitüsü, siyasal meselelerin kamusal alanına katkıda bulunur ve siyasetin hangi alanında olursa olsun siyasi karar alma için zemin hazırlamaya yardımcı olursa siyasi düşünce kuruluşu olarak tanımlanabilmektedir (Thunert, 2004: 66). Düşünce kuruluşları bir nevi organizasyonel bir alt yapı sağlayarak, gündem belirleme aşamasından politika uygulamasının değerlendirilmesine kadar politika oluşturma döngüsünün çeşitli aşamalarına katkıda bulunarak politika rehberliği sağlayabilmektedir (Köllner, 2011:2).

3.1. Dış Politika Alanındaki Alman Düşünce Kuruluşlarının Özellikleri

Almanya'nın 21. yüzyıldaki etkili düşünce kuruluşlarının kökeni İkinci Dünya Savaşı sonrasına dayanmakta olup Almanya'nın sosyal ve politik modernleşme dönemi olan 1975 yılından itibaren özellikle çıkar temsil sistemi ve bilginin yaratılması açısından düşünce kuruluşları modernleşmenin kurucu bir unsuru olarak görülmektedir (Speth, 2011:55).

Dış politikada Alman düşünce kuruluşları incelendiğinde belli başlı birtakım özellikler göze çarpmaktadır. İlk olarak Almanya'daki siyasi düşünce kuruluşlarının büyük çoğunluğunun kamu tarafından finanse edildiğini devletin mali ve idari gözetim uyguladığını ancak bu kuruluşların çalışmalarına doğrudan müdahalede bulunmadığını ve bunun da gerekçesi olarak toplumdaki tüm görüş ve yorumları dikkate alarak toplumdaki tüm eğitim faaliyetlerinin devletin mali sorumluluğu olarak görüldüğü biçiminde yorumlanabilmektedir (Troub-Merz, 2011:6-7). Almanya'da faaliyet gösteren genelde üç tip düşünce kuruluşu bulunmaktadır; bunlardan birinci gruba ait olanlar akademik düşünce kuruluşları iken (ülke içinde %65'lik bir orana sahiptirler), ikinci gruba ait olanlar belli bir ideolojiyi benimseyen düşünce kuruluşları (ülke içinde %30'luk bir orana sahiptirler) ve üçüncü gruba ait olanlar parti düşünce kuruluşları (%5'lik bir orana sahiptirler) olarak kategorilendirilmektedirler (Thunert, 2011:44).

Akademik eğilim taşıyan düşünce kuruluşları ve belli bir ideolojiyi benimseyen düşünce kuruluşları dış politika, ekonomi, kültür politikaları, fen bilimleri, teknoloji, demokrasi, sosyal ilişkiler, çevre politikaları, ülke içi politika konularında çeşitli alt gruplara ayrılarak Almanya'da çok çeşitli türleri kapsasa da çalışmanın amacı

itibariyle bu bölümde dış politika alanında faaliyet gösteren akademik düşünce kuruluşları ile belli bir ideolojiyi benimseyen düşünce kuruluşlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Dış Politikada Alman Siyasi Düşünce Kuruluşları

Belli Bir İdeolojiyi Savunan Düşünce Kuruluşları	Kuruluş Yılı	İş Birliği Yaptıkları Özel Çıkar Grupları
Friedrich-Ebert Vakfı	1925	Sosyal Demokrat Parti (Social Democratic Party/SPD, Sozialdemokratische Partei Deutschlands/SPD)
Friedrich-Naumann Vakfı	1958	Özgür Demokrat Parti (Free Democratic Party/FDP, Freie Demokratische Partei/FDP)
Heinrich-Böll Vakfı	1961	Bündnis90/The Greens (Bündnis90/Die Grünen)
Konrad-Adenauer Vakfı	1965	Hristiyan Demokrat Parti (Christian Democratic Party/CDU, Christlich Demokratische Union Deutschlands/CDU)
Hanns-Seidel Vakfı	1967	Hristiyan Sosyal Birliği (Christian Social Union/CSU, Christlich-Soziale Union/CSU)
Rosa-Luxsemburg Vakfı	1998	Demokratik Sosyalizm Partisi (Party of Democratic Socialism/PDS, Partei des Demokratischen Sozialismus / Die Linkspartei/PDS)

Kaynak: Thunert, M. W., 2011

Oranlardan da anlaşılacağı üzere Almanya’da akademik düşünce kuruluşları daha yaygın olmakla birlikte özellikle Anglo-Amerikan ülkelerdeki düşünce kuruluşlarıyla kıyaslandıkları zaman ilgili ülkelerin aksine Alman düşünce kuruluşları devlet destekli olup üyelerinin çoğunluğunu bilim insanları ve araştırmacılar oluşturmaktadır (Speth, 2011:55). Dış politika alanında araştırma yapan Alman düşünce kuruluşları alınan kararlarda politika oluşturmak istemelerine rağmen resmi bir karar verme yetkileri olmamakla birlikte, özellikle akademik grupta yer alanlar siyasi tarafsızlık iddiasında bulunmakta, bazıları az araştırma yaparken (örneğin var olan çalışmaları yeniden şekillendirirler), bazıları ise odaklandıkları konularda titizlikle çalışmaktadırlar (Pautz, 2010: 184).

Almanya dış politikası üzerinde düşünce kuruluşlarının bir takım avantaj ve dezavantajlara sahip olduğu gözlenmektedir. Alman düşünce kuruluşları gündem belirleme ve politika yapma süreçlerinde önemli sorumluluklar almakla birlikte, Almanya’da alınan dış politika kararlarında ağırlıklı olarak siyasal atamalarla gelmiş kişilerin yerine bakanlık bürokrasisinin üst kademelerinde olan kariyer memurlarının etkili olması yapısal bir sorun oluşturmaktadır. Bu sorunu çözmek için de hükümet geçici komisyonlar ve ad hoc danışmanlıklar açmakta ve bu kurumlar düşünce kuruluşlarının bazen rakibi bazen de işbirliği yapabildiği kurumlar oldukları için düşünce kuruluşlarını etkileyebilmektedirler (Thunert,

2011:53-54). Sonuç olarak Alman düşünce kuruluşlarının sayısı giderek artmakla birlikte, ülke kapsamında geniş bir potansiyele sahiptir ve her biri kendi alanında etkili olabilmektedir.

Tablo 2. Dış Politikada Akademik Alman Düşünce Kuruluşları

Akademik Düşünce Kuruluşları	Kuruluş Yılı	Odaklandıkları Konular
Alman-Fransız Enstitüsü (The Deutsch-Französisches/dfi)	1948	Fransa ile ilişkiler
Atlantik-Köprüsü (Atlantik-Brücke)	1952	ABD ağırlıklı Kuzey Atlantik ile ilişkiler
Alman Dış Politika Konseyi (Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik/DGAP)	1955	Genel dış politika
Avrupa Politikaları Enstitüsü (Institut für Europäische Politik/IEP)	1959	Almanya dış politikası AB dış politikası
Rusya, Doğu Avrupa ve Uluslararası Çalışmalar Federal Enstitüsü (Bundesinstitut für russische osteuropäische und internationale Studien/BIOST)	1961	Rusya ve Doğu Avrupa ile ilişkiler
Bilim ve Siyaset Vakfı (Stiftung Wissenschaft und Politik/SWP)	1962	Genel dış politika
Barış Araştırma Enstitüsü Frankfurt (Hessische Stiftung Friedens-und Konfliktforschung/HSFK)	1970	Uluslararası barış
German Marshall Fund/GMF	1972	ABD ile ilişkiler
Bertelsmann Vakfı	1977	Almanya'nın Atlantik ülkeleri ve Avrupa ülkeleri ile sosyal ilişkileri ve göç politikaları
Max Planck Toplum Araştırmaları Enstitüsü	1985	Modernleşme süreci, sosyal ve siyasi araştırmalar
Barış ve Kalkınma Enstitüsü (Institut für Entwicklung und Frieden/INEF)	1990	Küresel yönetim, küreselleşme
Federal Güvenlik Politikası Akademisi (Bundesakademie für Sicherheitspolitik/BAKS)	1992	Almanya'nın güvenlik politikaları
Bonn Uluslararası Dönüşüm Merkezi	1994	Barışı inşa etme, ağır ve küçük silahların kullanımı
Uygulamalı Siyasal Araştırma Merkezi	1995	Avrupa Kıtası ve uluslararası sorunlar
Mercator Vakfı (Mercator-Institut für China-Studien/MERICS)	2013	Çin ile ilişkiler

Kaynak: Tablo <https://www.swp-berlin.org/>, <https://www.gmfus.org/>, <https://www.dfi.de/>, <https://dgap.org/>, <https://www.atlantik-bruecke.org/en/atlantik-bruecke/>, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/startseite>, <https://www.merics.org/en>, <https://www.baks.bund.de/>, <https://www.hsfk.de/>, <https://www.uni-due.de/inef/>, <https://www.cap-lmu.de/>, <https://www.bicc.de/>, <https://www.mpg.de/>, <https://uia.org/s/or/en/1100057377>, <http://iep-berlin.de/> kaynakları kullanılarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

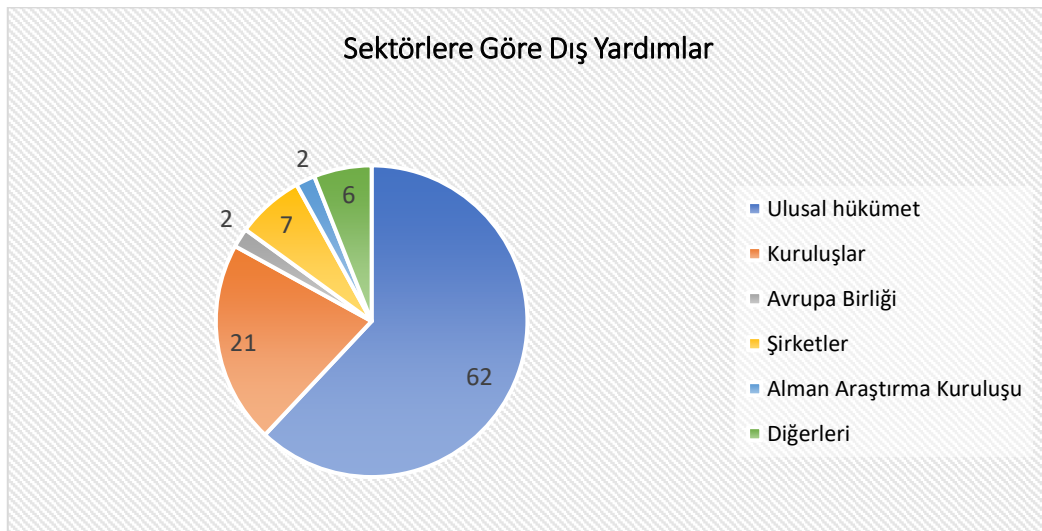
3.2. Bilim ve Siyaset Vakfı (Stiftung Wissenschaft und Politik/SWP)

SWP, merkezi Almanya'da olan ulusal bir düşünce kuruluşudur. Bu bağlamda Alman düşünce kuruluşlarının arasında bilimsel ölçütü temel alan diğer bir ifadeyle akademik eğilim taşıyan SWP, hükümet tarafından oluşturulsa da kamu sektörü yönergelerinde bağımsız çalışmaktadır (Thunert, 2011:44). SWP'nin kapsam ve konumu itibarıyla bir düşünce kuruluşu olarak politika yapım sürecinde aktif rol oynadığı iddia edilebilmektedir. İlgili düşünce kuruluşu yayınladığı rapor ve makalelerle önemli bir politika rehberi olarak görev yapmaktadır.

“SWP, 1961 yılında Prof. Arnold Bergstraesser öncülüğünde otuza yakın bilim insanı ve politikacıdan meydana gelen uzmanların olduğu uluslararası ilişkiler, güvenlik sorunları, silah kontrolü ve silahsızlanma ile ilgili sorunların tartışılmasında kuramcılar ve uygulayıcıları bir araya getirerek yetkin bir uzman grubu oluşturulması için disiplinler arası yöntemle politika üretmeye karar vermeleri ile oluşturulmuştur.” (Freiherr von der Ropp, 1986: 205).

SWP, Kaliforniya'daki RAND³ Şirketi'nden esinlenerek oluşturulmuştur (Thunert, 2000:193). RAND Şirketi ise ABD'de Soğuk Savaş döneminde Sovyetler Birliği ile girilen silahlanma yarışında ulusal güvenliği sağlamak üzere kurulmuş bir düşünce kuruluşu olarak karşımıza çıkmaktadır (Hounshell, 2011: 255). Bu bağlamda RAND örneği üzerinden hareket edilirse, SWP'nin de ulusal güvenliği öncelik meselesi haline getirmiş olan bir düşünce kuruluşu olduğu iddia edilebilmektedir. SWP'nin bütçe gelirlerine bakıldığında en çok katkı sağlayanın ulusal hükümet olduğu sonucuna varılsa da AB tarafından (%2 oranında ayrılan bütçe ve sponsorluğunu Komisyonun üstlendiği göz önünde bulundurulursa) da katkı sağlandığı görülmektedir (Stiftung Wissenschaft und Politik, 2020).

Grafik 1. SWP'nin Bütçe Gelirlerine Dair Gösterge (2018, %)



Kaynak: Stiftung Wissenschaft und Politik, 2020

³ RAND Şirketi, 1948 yılında kurulmuş, araştırma ve analiz yoluyla politika karar vericilerine, karar verme sürecinde yardımcı olmayı hedefleyen kâr amacı taşımayan ABD kökenli düşünce kuruluşudur. Ayrıntılı bilgi için bkz; RAND Corporation (2020), <https://www.rand.org> (29.04.2020).

Yukarıdaki Grafik 1 incelendiğinde SWP'nin hangi sektörlerden gelir elde ettiğini gösteren oranlar sıralanmıştır. Buna göre SWP, tipik bir Alman dış politika düşünce kuruluşu olarak bütçesinin yarısından fazlasını ulusal hükümete borçludur, çalışmanın konusunu oluşturan AB'ye etkisine bakıldığında ise AB'nin SWP'ye %2'lik bir bütçe tahsis ettiği gözlenmektedir. SWP'nin öncelikli hedefleri arasında bilimsel bilgiyi politika yapımcıların ihtiyaçlarına göre dönüştürmek ve orijinal bilimsel araştırmalar ortaya koymak gelmektedir (Perthes, 2011:286). Burada SWP'nin iki amacı bulunmaktadır. SWP'nin ilk amacı politika yapımcılara uzman görüş sağlamak, ikinci amacının ise ortaya değerli eserler çıkartarak bilime katkı sunmak olduğu belirtilebilir. Kuşkusuz bilimsel bilginin politika sürecindeki varlığı karar alma esnasına önemli bir katkıda bulunmaktadır. SWP'nin de böyle bir işlev görmesi başta Almanya olmak üzere AB için elzemdir. Çünkü SWP'nin resmî sitesi incelenmiş olduğunda ilk önce ulusal bazda faaliyet gösteren, ancak AB'ye de katkı sunmayı hedefleyen bir düşünce kuruluşu profili ortaya çıkmaktadır (Stiftung Wissenschaft und Politik, 2020).

SWP'nin genel olarak belirlenmiş özel bir bakanlık ile çalışmadığı, meclisteki muhalefet ve hükümetle eş zamanlı olarak iş birliği yaptığı gözlenmektedir. Bu bağlamda SWP'nin farklı görüşlere sahip taraflarla işbirliği yapması, SWP'nin ülke içinde tarafsız bir nitelik kazanmasını sağlamaktadır. Fakat aynı durum AB'ye verilen dış politika tavsiyelerinde söz konusu olamamaktadır. SWP'nin ilk hedefi Almanya'nın dış politikadaki adımlarını temkinli bir biçimde sağlamaksa, SWP'nin hedeflerinin bu önceliğe göre belirlenip daha sonra AB'ye tavsiye verdiği iddia edilebilir. Ayrıca hükümet yetkilileri ve politikacılar kısa vadede SWP'nin vermiş olduğu tavsiyeleri politika yapım sürecinde kullanmakta ve uygulamayı kabul etmektedirler. Aksi takdirde bu durum uzun vadede işe yaramamakta bilimsel araştırmaların kalitesi azalmaktadır (Perthes, 2011:287).

SWP kurulduğu tarihten bu yana Almanya özelinde AB'ye çok sayıda önemli uzman görüşler sağlamıştır. Bu görüşler ele alındığında ortaya çıkan karar ve tavsiyelerin önemli teknik becerilere sahip uzman bireylerin çalışmaları sonucunda gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Merkezi Berlin'de olan SWP sadece uzman görüş sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda başka işlevleri de bünyesinde barındırmaktadır. Bunlardan birincisi yorumlama ve açıklama işlevi, ikincisi stratejik tavsiyelerde bulunarak uzun vadede de pratik fikirlerin geliştirilmesi işlevi, üçüncüsü fikirlerin test edilmesi işlevi, dördüncüsü kullandığı senaryo teknikleriyle erken uyarı işlevi ve son olarak gizliliğin esas alınarak rasyonel bir şekilde sağlanan fikir alışverişi işlevidir (Perthes, 2011:289). SWP tarafından yerine getirilen ilgili işlevler, düşünce kuruluşuna önemli bir üstünlük sağlamakta, verdikleri tavsiyelerin kalitesini arttırmaktadır.

Dış politika alanındaki düşünce kuruluşlarında çalışan uzmanlar akademisyen, şirket yöneticileri, emekli diplomatlarla gazetecileri kapsamakla birlikte bu kişilerin belirli özel coğrafyalarda seyahat etmesi verdikleri tavsiyelerin doğruluğunu arttırmaktadır (Woo, 2015:630). Bu tavsiyelerin doğruluğu SWP için düşünüldüğünde öngörü kavramı göze çarpmaktadır. Bu bağlamda SWP, öngörüyle gelecekteki olası durumların ve uluslararası dış ve güvenlik politikasının gelişmelerini bilimsel temelli bir analiz olarak görmektedir (Brozus, 2016:4-5).

3.3. SWP'nin Alman Dış Politikasındaki Etkisi

SWP'yi gerekli bir oluşum olarak görenler, SWP'nin politika yapıcılara karar alma sürecinde doğru bilgiyi sağladığını savunmaktadırlar (Perthes, 2011:288). Buna karşılık SWP'ye kuşkulu bakanlar, SWP'nin Almanya'nın başlatmış olduğu "Yeni Güç Yeni Sorumluluk" vizyonunda etkili bir propaganda aracı olduğunu iddia etmektedirler (Kronauer, 2016:16). Bir diğer ifadeyle SWP, Almanya'nın olası yayılmacılık faaliyetlerini (ekonomik ve kültürel olarak) meşrulaştırıp bu durumu hızlandırmaktadır.

Almanya'daki diğer düşünce kuruluşları ile SWP kıyaslanmış olduğunda bilimi temel alan öncü bir düşünce kuruluşu olduğu iddia edilebilmektedir. Bu durum SWP'ye dış politika konusunda mevcut diğer düşünce kuruluşlarına oranla bilimsel üstünlük sağlamaktadır. Özellikle Almanya'da faaliyet gösteren ve akademik eğilim taşıyan DGAP, dfi, MERICS, Atlantik-Köprüsü, GMF, BAKS gibi diğer düşünce kuruluşlarıyla kıyaslandığında akademik bilginin varlığının daha belirgin olması SWP'yi ilgili düşünce kuruluşlarından farklı kılmaktadır (Kronauer, 2016:117-133).

SWP'nin akademik alana yakınlığı onu diğer düşünce kuruluşlarına kıyasla daha farklı kılmakta, verilen tavsiyeleri Almanya'nın daha çok dikkate almasını sağlamaktadır. Ayrıca bünyesinde 180 personel çalıştıran SWP, Almanya'nın en büyük düşünce kuruluşlarından biri olarak çalışmalarını sürdürmektedir (Stiftung Wissenschaft und Politik, 2020). Bir düşünce kuruluşunun etkisinden nicel anlamda bahsetmek zor olsa da belli birtakım koşulları sağladığı düşünüldüğünde etkili olduğu söylenebilmektedir. Bu koşullar; İlgili düşünce kuruluşunun medyada bir yansımaya sahip mi? Yayınları ne derece etkili? Hükümet raporlarında referans gösteriliyor mu? Yasama kurulları önünde tanıklığından bahsedilebilir mi? İlgili düşünce kuruluşlarında çalışan bireyler daha öncesinde hükümette görev yaptı mı? şeklinde belirtilmektedir (Traub-Merz, 2011:5).

Bu bağlamda bir düşünce kuruluşu, bu soruların birden fazlasını cevaplayabiliyorsa ilgili düşünce kuruluşunun hükümet nezdinde önemsendiği iddia edilebilmektedir. Yukarıdaki maddelere göre SWP incelendiğinde Volker Perthes'in (SWP'nin müdürü) televizyon kanallarına çağrıldığı gözlenmektedir. Ayrıca SWP'nin hükümetle ilişkisi gözlemlendiğinde Dışişleri Bakanlığı Planlama Dairesi Başkanı Thomas Bagger, Başbakanlık Dairesi temsilcileri ve Savunma Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ile Araştırma ve Eğitim Bakanlığı'nın temsilcilerinin SWP'nin yönetim kurulunda görev yapmış oldukları görülebilmektedir (Kronauer, 2016:119). SWP özetle karar alma sürecinde güçlü bir araç haline gelerek dış politika alanında önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Politika inşasında iktidarın kararlarını bu denli etkileyebilmesi SWP'yi önemli kılmaktadır.

Tablo 3. SWP'nin Verdiği Bazı Tavsiye Kararlarının Almanya'ya Etkisi

Kararlar	SWP	Almanya
Kalifiye işçi göçü yasasında verilen tavsiye ve alınan karar	SWP, Almanya hükümetinin 2019 Haziran ayında kabul ettiği vasıflı işçi göçü yasasını faydalı bir girişim olarak nitelendirmiş olsa da piyasaya erişim noktasında tanıtımların hala çok yetersiz olduğunu dile getirmiştir (Angenendt ve Koch, 2019:3).	Almanya ise bu sorunu halletmek için yeni bir Ulusal Eylem Planı hazırlamış, buna göre göçmenlere yönelik Almanya hakkında bilgilendirilme yapılması için kursların açılmasını kararlaştırmıştır (DW, 2020).
2006 yılında Türkiye'nin AB'ye üyelik sürecinde verilen tavsiye ve alınan kararlar	SWP, Türkiye'nin üyelik sürecinin AB üyelerinin ikiye bölünmesine yol açması iddiasıyla bunun giderilebilmesi için AB'nin bütün üyelerinin siyasi çizgide uyumlaşmasını ve halkın rızası olmadan Türkiye'nin üye yapılmamasını tavsiye etmiştir (Kramer, 2006:8).	Almanya ise, içindeki koalisyon ortaklarıyla Türkiye'nin üyeliği konusunda ikilik yaşamış, Merkel bu dönemde Türkiye'nin AB'ye tam üyeliği yerine imtiyazlı ortaklık verilmesini desteklemiştir (DW,2006).

Not: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3 incelendiğinde SWP'nin vermiş olduğu tavsiyeler sonrası Almanya hükümetinin almış olduğu kararlar karşılaştırılmıştır. Buna göre SWP'nin görüşleri ile uyumlu gidildiği gözlenebilmektedir.

3.4. SWP'nin AB Dış Politikası Üzerindeki Olası Etkilerinin Analizi

AB'nin dış politika yapımında birçok kurum, çalışmalarını sürdürse de ulusal devletler ana aktör olarak varlığını sürdürmektedir. Ulusal devletlerin faaliyet alanları ülkeden ülkeye değişim gösterse de, Birliğin etkili devletinin Almanya olduğu iddia edilebilmektedir. Almanya mevcut dış politikasını AB ile uyumlu hale getirme noktasında diğer üyelere göre daha fazla başarı sağlamaktadır. AB'nin kuruluş ilkelerini kendi değerleriyle harmanlayan Almanya, dış politika alanında AB'yi hem etkilemiş hem de etkilenmiştir. Bu karşılıklı etkileşimin sağlanabilmesi adına ilk önce dış politika alanında izlediği "realpolitik" yöntemlere karşı "zivilmacht" yöntemini benimsemiştir (İnat, 2009:2-3).

Bu dönüşüm militarist yöntemlerin bırakılarak AB yapısı ile birlikte yumuşak dış politika araçlarının kullanıldığına işaret etmektedir ki SWP'nin Soğuk Savaş yıllarında kurulduğu göz önünde bulundurulursa Almanya değişen dış politika anlayışını AB potası içinde biçimlendirerek liderlik rolü için çeşitli kanallardan beslenmiştir. Almanya'nın AB nezdinde dış politika alanındaki liderliğinin sebepleri arasında geleneksel politikasından vazgeçmesi ve diğer üye ülkelerin çıkarlarını gözeterek korumacı bir üslup takınması gösterilmektedir (Wright, 2018:492). Peki, bu liderlik özelliğinin pekişmesinde SWP'nin rolü nedir? SWP'nin tam da Ukrayna Krizi'nden sonra kendini daha belirgin hale getirmesi konuyu ilgi çekici kılmaktadır.

“Almanya, Ukrayna Krizi’ne karşı ne Doğu Avrupa’daki üye ülkeler kadar hassas ne de Batı Avrupa’daki üye ülkeler kadar duyarsız bir yaklaşım sergilemiştir.” (Uğur, 2018:83). SWP, Almanya’nın Ukrayna Krizi’nden sonraki yeni dış politikasında operasyonel anlamda güçlenmesine yardımcı olmaktadır (Kronauer, 2016:29).

SWP Avrupa entegrasyon sürecini ve AB’nin güvenlik ve dış ilişkilerini araştırma konularına dahil ederek Birliğe çok sayıda tavsiye görüşü sunmaktadır (Petrenko, 2019: 63). Bu tavsiyelere çalışma boyunca birtakım örnekler bağlamında değinilmiştir. İlk olarak AB enerji piyasasında Avrasya Ekonomik Birliği ile ilişkilerini güçlendirmeye özen göstermeli, bu birliğin ilgi alanının Avrupa’dan Asya’ya (Çin’in bölgede Rusya ile işbirliği yapılabileceğinin altı çizilerek) kaymasına imkân verilmemesi gerektiğinin altı çizilmiştir (Pastukhova ve Westphal, 2016:7).

Dünyada artan otoriteci ve korumacı tutuma atıfta bulunularak AB Konseyi Dönem Başkanlığı’nı bu yıl yapması beklenen Almanya uyarılmış, AB’nin demokrasi, insan hakları ve hukukun üstünlüğü kavramlarıyla hareket etmesi gerektiği vurgulanmıştır (Bendiek ve Bossong, 2019:6). SWP, AB’nin enerji politikasındaki dönüşümünde Almanya’nın temiz enerji çalışmalarıyla eşgüdümlü hareket edilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır (Fischer ve Geden, 2014:6). Başka bir dış politika konusu olan mülteci krizinde ise AB ve Alman karar vericilerinin bu süreçte sürdürülebilir kalkınma için çıkarlarını iyi hesaplamaları gerektiğinin altı çizilmiş, Türkiye ve AB arasında imzalanan antlaşmada AB’nin daha açık olması gerektiği böylece yanlış hesaplamalardan uzak durulması gerektiği belirtilmiştir (Koch vd., 2018:6-7).

SWP’nin ele aldığı diğer bir dış politika meselesi ise Libya müdahalesidir. Libya’ya asker müdahalesinden sonra dış politika alanında siyasi takibin bırakılması eleştirilmiş, AB’nin ODGP kapsamında yaşadığı lidersizliğin altı çizilmiştir (Maull, 2019:8). Diğer bir tavsiye kararı ise AB’nin Afrika bölgesi için başlatmış olduğu AB Acil Güvenlik Fonu’dur. Bu fonla birlikte Almanya hükümetine AB’yi temsil etmesi için dış politika alanında bürokratların Afrika ile sıkı işbirliği yapması tavsiyesi üzerinde durularak Afrika ile ilişkilerin pekişmesi gerektiği vurgulanmıştır (Kipp, 2018:6).

SWP’nin ele aldığı bir başka mesele Kalıcı Yapısal İşbirliği (Permanent Structured Cooperation/PESCO) projesidir. Bu bağlamda Fransa ve Polonya diyalogundaki sorunları Almanya’nın dikkate alması gerektiği tartışılmış, Berlin’in daha fazla arabulucu görevini üstlenip stratejik çıkarları dengeleme görevini üstlenmesi gerektiğinin altı çizilmiştir (Straub ve Lux, 2019:6). SWP aynı zamanda AB’nin OGSP hedeflerinde de tavsiye kararı çıkarmaktadır. Almanya gayri safi milli gelirinin yüzde yirmisini OGSP hedeflerine ayırdığı için bu bağlamda da liderliği üstlenmesi gerektiğinin altı çizilmiştir (Kempin vd., 2011:24). Görüldüğü üzere SWP, alanında uzman kadrosuyla Almanya temelinde AB’ye dış politika alanında birçok tavsiyede bulunmaktadır.

Tablo 4. SWP'nin vermiş olduğu bazı tavsiyelerin AB'ye Etkisi

	SWP	AB
2006 yılında Türkiye'nin AB'ye üyelik sürecinde verilen tavsiye ve alınan kararlar	SWP, Türkiye'nin üyelik sürecinin AB üyelerinin ikiye bölünmesine yol açması iddiasıyla bunun giderilebilmesi için AB'nin bütün üyelerinin siyasi çizgide uyumlaşmasını ve halkın rızası olmadan Türkiye'nin üye yapılmamasını tavsiye etmiştir (Kramer, 2006:8).	AB üyesi Dışişleri Bakanları 8 başlıkta müzakerelerin askıya alınmasını öneren 29 Kasım tarihli Komisyon Tavsiyesini kabul etmişlerdir (T.C Dışişleri Bakanlığı, Avrupa Birliği Başkanlığı, 2006).
Ukrayna krizi sonrası verilen tavsiye ve alınan kararlar	SWP Rusya ve Ukrayna sorununda, AB'nin kriz yönetimi kapasitesini artırması gerektiğinin altını çizmiş, özetle iki tarafla da olan diyalogun canlı tutulması gerektiğini belirtmiştir (Stewart, 2014:8).	AB bu olayda öncelikle liderler arasında Ukrayna Zirvesini gerçekleştirmiş (Oylupınar, 2015: 535), karşılıklı diyalogları devam ettirmeye çalışan AB, krizin yatışmaması nedeniyle Rusya'ya yaptırım uygulaması kararı verdiklerini bildirmiştir (Euronews, 2015).

Not: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4 incelendiğinde SWP'nin AB'ye vermiş olduğu tavsiyelere karşılık AB'nin ne gibi bir karar verdiği ilgili düşünce kuruluşunun etkisini yakınsama örneği ile gözler önüne sermektedir. İlk olarak 2006 yılında Türkiye'nin üyelik sürecindeki tavsiye gösterilmiş ve AB'nin de bu tavsiyeye paralel bir çizgide hareket ettiği gözlenmiştir. Diğer göstergelere bakıldığında Ukrayna Krizi sonucu SWP'nin orta yolun bulunmasını tavsiye eden görüşlerini AB'nin bu süreçte uygulamaya çalıştığı dile getirilebilir.

SWP içerisinde yer alan AB ve Avrupa araştırmacılar grubu Avrupa'nın ve AB'nin karşılaşmakta olduğu zorluklara yönelik olarak çalışmalarını sürdürmektedirler. Çalışma grubu AB üyesi ülkeler başta olmak üzere ülkelerin iç politikalarına odaklanarak AB üzerindeki etkilerini ele almakta ve analiz etmektedir. Grubun araştırmalarının merkezinde Alman siyasetinin "yol gösterici" yapısına yönelik vurgu dikkatleri çekmekte ve AB ile uyumluluğu öne çıkarılmaktadır. AB araştırma grubunda toplam 10 araştırmacı yer almakta ve her birinin farklı AB politika alanlarında uzmanlaşmış olduğu görülmektedir (Stiftung Wissenschaft und Politik, 2020).

Tablo 5. SWP AB Çalışmaları ve AB Politika Alanları Arasındaki Paralellik⁴

SWP AB/Avrupa Grubunu Uzmanlık Alanı Sınıflandırması (En çok çalışılan AB Politika Alanı)
Avrupa Birliği Genel
Ortak Dış ve Güvenlik Politikası
Avrupa Entegrasyonunun İlkeleri
AB Dış Politikası
Transatlantik İlişkileri
Kriz Yönetimi
Kalkınma İş birliği
AB Dış Ticaret Politikası

SWP'yi AB bağlamında öne çıkaran bir diğer önemli faktör, düşünce kuruluşunun 2009 yılından beri Brüksel'de faaliyet göstermekte olan ofisidir. SWP'ye göre Brüksel ofisi SWP'nin ana merkezi ile Avrupa'nın önde gelen başkentleri arasında bir iletişim aracı olarak görev yapmaktadır. Bu yolla SWP tarafından gerçekleştirilen entelektüel çalışmalar ve politika tavsiyeleri genellikle dış ve güvenlik politikaları, Avrupa ve Uluslararası ilişkiler alanlarında gerçekleştirilmektedir. Tüm bu çalışmaların başta AB olmak üzere AB kurumları, NATO ve diğer tüm dış paydaşlar ile iş birliği içerisinde gerçekleştirilmiş olduğunun belirtilmesi dikkat çekici niteliktedir.

Nitekim Brüksel'de yıllık olarak 35 etkinlik gerçekleştirmekte olan düşünce kuruluşu oldukça yüksek katılımların sağlandığı bir forum ve platform görevi görerek önde gelen siyasi aktörleri bir araya getirmektedir. Ayrıca SWP araştırmacılarının Avrupa Parlamentosu ve Bakanlar Konseyi'nin toplantı/oturum ya da görüşmelere katılmaları SWP'nin AB ile etkileşimi açısından bir diğer ilgi çekici noktayı oluşturmaktadır. SWP Brüksel ofisi çoğu AB üyesi ülke siyasisi tarafından ziyaret edilmekte ve Avrupa ile ilgili konuların aktüel olarak tartışılmakta olduğu ifade edilmektedir. Brüksel ofisinde bulunan araştırmacıların çalışma alanlarına bakıldığında AB'nin Dış Politikası, AB genişleme politikası, Ortak Dış ve Güvenlik Politikası, Ortak Güvenlik ve Savunma Politikası alanlarının öne çıktığı görülmektedir (Stiftung Wissenschaft und Politik, 2020a).

⁴ Tablodaki sıralama aşağı doğru kümülatif bir dizilim izlemektedir. En üstteki başlık en fazla çalışılan konudur. Avrupa Birliği SWP tarafından en fazla çalışılan konu olurken, SWP Avrupa/AB çalışma grubunda yer alan araştırmacıların çoğu Ortak Dış ve Güvenlik Politikası, Avrupa Entegrasyonunun İlkeleri, AB Dış Politikası, Transatlantik ilişkileri, Kriz Yönetimi, Kalkınma İş birliği, AB Dış Ticaret Politikası alanlarında uzmanlaşmışlardır. Ayrıntılı bilgi için bkz; <https://www.swp-berlin.org/en/research-divisions/eueurope/>

4. Sonuç

Dış politika ulus devletin gelişmesine paralel olarak değişim göstermiştir. Ulus devletin İkinci Dünya Savaşı sonrası karşısına iktisadi küreselleşmenin hız kazanması ile çıkan aktör sayısının fazlalığı, değişim baskının ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır. Ekonomik küreselleşmenin hız kazanması ulus devlet formuna ciddi derecede zarar vermiş ve sermayenin hızını kontrol edemeyen devletin çeşitli tedbirler alması ya da form değiştirmesi söz konusu olmuştur. Devletin politika alanına nüfuz eden değişim baskısı kendisini en fazla dış politika alanında göstermiştir. Bu nedenle 21. yüzyıl dış politikası devletler özelinde yapılmayan karar alma süreçlerine çeşitli entelektüel gruplarında katılabildiği çok katmanlı bir görünüm arz eder niteliğe bürünmüştür.

Düşünce kuruluşları gerçekleştirmiş oldukları entelektüel faaliyetler ile birlikte dış politika alanında alternatifler ya da politika izlenceleri sunarak dış politika uygulayıcılarına destek vererek dış politika yapım süreci içerisinde yer almaktadırlar. Almanya'da faaliyet gösteren SWP ele alındığında diğer düşünce kuruluşlarından çoğu yönü ile ayrıldığı iddia edilebilmektedir. Almanya özelinde faaliyet göstermekte olan SWP AB dış politikası üzerinde de Almanya yolu ile etki kabiliyetine kavuşmaktadır. Bu bağlamda çalışma boyunca elde edilen bulgular sonucunda şu sonuçların elde edilmiş olduğu iddia edilmektedir;

- Düşünce kuruluşları 21. yüzyıl dış politikasının vazgeçilmez bir parçası olmuş, devletler ve AB gibi ulus üstü ve hükümetler arası yapılar ilgili kuruluşların entelektüel faaliyetlerinden radikal bir şekilde yararlanır hale gelmişlerdir,

- Almanya hükümeti tarafından kurulmuş olan SWP akademik çalışmalar ile bağımsız bir şekilde faaliyetlerini yerine getirmekte ve hazırlamış olduğu entelektüel politika analiz ve rehberleri dikkate alınmaktadır,

- SWP'nin Brüksel merkezinin AB kurumları içerisinde aktif olarak katılım sağlaması, merkezlerinde üye ülke karar vericileri ile görüş alışverişi yapması, düşünce kuruluşunun AB üzerindeki etkisinin en önemli göstergelerinden biridir. Aynı zamanda Avrupa Parlamentosu ve Konsey toplantılarına katılan SWP araştırmacıları AB ile oldukça yakın bir etkileşim içerisinde bulunmaktadırlar,

- AB gibi çok katmanlı uzmanlaşmış yapılara sahip olan ulus üstü bir yapının SWP'ye %2 oranında destek sağlaması dikkat çekici bir nitelik arz etmektedir. Bu durum Almanya bağlamında AB dış politikası üzerinde kontrol sağlandığı düşüncesini gündeme getirmektedir.

Bu yönde gelecekte yapılacak araştırmalar, SWP'nin çalışmalarına odaklanarak Almanya'nın AB dış politikası içerisindeki etkinliğini ele alabilir ya da SWP'nin AB entegrasyon sürecindeki tavsiyelerini araştırıp ilgili alana katkı sağlayabilir. Alman dış politikasının çok taraflılığı ve yapımı Almanya'yı özel kılmakla birlikte AB içerisinde ona lider bir pozisyon kazandırmaktadır.

Bildirim: Bu araştırma hiçbir dış finansman almadı. Yazarlar çıkar çatışması beyan etmemektedir. Yayın etiği ve araştırma etiği kurallarına uyuldu. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur.

Kaynakça

- Aksoy, M. (2018). *Alman Vakıfları ve Dış Politika Tarihi, Etkisi ve Gücü*. Ankara: Nobel.
- Anderson, G., P. De La Cruz, and A. Lopez (2017). New Governance and New Knowledge Brokers: Think Tanks and Universities as Boundary Organizations. *Peabody Journal of Education*, 92(1), 4.15.
- Angenendt, S., A. Koch (2019). How Germany Can Benefit from the Global Compact for Migration Opportunities for National Reforms and International Cooperation. *SWP Comments*, 37, 1-4.
- Atlantik-Brücke (t.y.). Erişim adresi: <https://www.atlantik-bruecke.org/en/>
- Bendiek, A., R. Bossong (2019). Shifting Boundaries of the EU's Foreign and Security Policy: A Challenge to the Rule of Law. (SWP Research Paper, 12/2019). Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik -SWP- Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit. <https://doi.org/10.18449/2019RP12>.
- Bertelsmann Stiftung (t.y.). Erişim adresi: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/startseite>
- Bonn International Center for Conversion (t.y.), Erişim adresi: <https://www.bicc.de/>
- Brozus, L. (Ed.) (2016). Unexpected, Unforeseen, Unplanned: Scenarios of International Foreign and Security Policy” (SWP Research Paper, 1/2016). Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik -SWP- Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-459782>.
- Bundesakademie für Sicherheitspolitik (t.y.), Erişim adresi: <https://www.baks.bund.de/>
- Büyükbay, C. (2017). Almanya'nın AB İçerisindeki Liderlik Rolü: Uluslararası Krizler Bağlamında Dış Politikada Süreklilik ve Değişim. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 19-38.
- Cambridge Dictionary, (t.y.). Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/think-tank>.
- Centrum für angewandte Politikforschung (t.y.) Erişim adresi: <https://www.cap-lmu.de/>
- Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik/DGAP (t.y.), Erişim adresi: <https://dgap.org/en>
- Deutsche Welle Türkçe (2006), Erişim adresi: <https://www.dw.com/tr/berlinde-t%C3%BCrkiye-kavgas%C4%B1/a-2520100>, 09.12.2006.
- Deutsche Welle Türkçe (2020), Erişim adresi: <https://www.dw.com/tr/alman-h%C3%BCk%C3%BCmetinden-kalifiye-i%C5%9Fg%C3%BCc%C3%BC-i%C3%A7in-ulusal-uyum-plan%C4%B1/a-52114130>, 22.01.2020
- Deutsche-Französisches Institut (t.y.), Erişim adresi: <https://www.dfi.de/>

- Euronews, (2015). Erişim adresi: <https://tr.euronews.com/2015/02/10/ukrayna-krizinin-kronolojisi>
- Ficher, S., O. Geden (2014). Moving Targets: Negotiations on the EU's Energy and Climate Policy Objectives for the Post-2020 Period and Implications for the German Energy Transition. (SWP Research Paper, 3/2014). Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik -SWP- Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-385585>.
- Freiherr von Der Ropp, K. (1986). Research Institute for International Affairs Ebenhausen (Stiftung Wissenschaft und Politik). *Verfassung und Recht in Übersee/Law and Politics in Asia and Latin Amerika*, 19(2), 205-207.
- Gellner, W. (1995). The Politics of Policy "Political Think Tanks" and Their Markets in the U.S.-Institutional Environment. *Presidential Studies Quarterly*, 25(3), 497-510.
- Heywood. A. (2013). *Küresel Siyaset*, (N. Uslu ve H. Özdemir, Çev). Ankara, Adres Yayınları.
- Hounsell. D. (2011). *The Medium Is the Message, or How Context Matters: The RAND Corporation Builds an Economics of Innovation, 1946-1962*. A. C. Hughes ve T. P. Hughes (Ed.) Systems, Experts, and Computers: The Systems Approach in Management and Engineering, World War II and After, Cambridge, Massachusetts; London, England: The MIT Press. doi:10.2307/j.ctt5vj3h.1. (s.255-310)
- Hudson, V. M. (2016). *The History and Evolution of Foreign Policy Analysis, Foreign Policy Theories, Actors, Cases*, S. Smith, A. Hadfield ve T. Dunne (Ed.), (3rd Edition), Oxford University Press, (s.13-34)
- Institut für Entwicklung und Freiden (t.y.), Erişim adresi: <https://www.uni-due.de/inef/>
- Institut für Europäische Politik (t.y.), Erişim adresi: <http://iep-berlin.de/>
- İnat, K. (2009). Birleşme Sonrasında Almanya'nın Dış Politikası: "Normalleşme"nin Son Adımları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 1-37.
- Karabulut, B. (2010). Dünyada ve Türkiye'de Think Tank Kuruluşları: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Gazi ve Akademik Bakış*, 4(7), 91-104.
- Kelstrup, J. D. (2017). Quantitative Differences in Think Tank Dissemination Activities in Germany, Denmark, and the UK. *Policy Sci*, 50, 125-137.
- Kempin, R.; N. von Ondarza, M. Overhouse (2011). Overcoming Strategic Ambivalence: Options for the Future Development of the Common Security and Defence Policy", State of Play in European Entegration. A. Bendiek, B. Lippert ve D. Schwarzer (Ed.), *Berlin, SWP Research Paper*, 21-26.
- Keskin, F. (2005). Modern Demokrasilerde Yeni Politik Seçkinler: Think Tankler ve Roller. *Sosyoekonomi*, 1(1), 45-59.

- Kipp, D. (2018). From Exception to Rule: the EU Trust Fund for Africa (SWP Research Paper, 13/2018). Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik -SWP- Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-61080-9>.
- Koch, A.; A. Weber, I. Werenfels (2018). Profiteers of Migration? Authoritarian States in Africa and European Migration Management (SWP Research Paper, RP 4/2018). Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik -SWP- Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-58640-6>.
- Köllner, P. (2011). Think tanks: their development, global diversity and roles in international affairs. (GIGA Focus International Edition, 6). Hamburg: GIGA German Institute of Global and Area Studies - Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-280170>
- Kramer, H. (2006). Turkey and EU: The EU's Perspective. *Insight Turkey*, 8(4), 24-32.
- Krastev, I. (2001). Think tanks: Making and faking influence, Southeast European and Black Sea Studies, 1(2),17-38, DOI: 10.1080/14683850108454635
- Kronauer, J. (2016). *Her Zaman Tetikte Yeni Alman Dünya Politikası*, (N. Cihan, Çev). İstanbul: Yazılama Yayınevi.
- Leibniz-Institut Hessische Stiftung Friedens-und Konfliktforschung (t.y.) Erişim adresi: <https://www.hsfk.de/>
- Mauß, H. W. (2019). Global Disorder. *Uluslararası İlişkiler*, 16(63), 3-12.
- Max-Planck-Gesellschaft (t.y.) Erişim adresi: <https://www.mpg.de/de>
- McGann, J. (2011). Think Tanks: The Global, Regional and National Dimensions. *Briefing Paper Special Issue*, 8-15.
- Mercator Institute for China Studies (t.y.), Erişim adresi: <https://www.merics.org/en>
- Oylupınar, H. (2015). *Soğuk Savaş Sonundan Donbas Savaşı'na AB-Ukrayna İlişkileri*. , Avrupa ve Avrupa Birliği, C. Dinç (Ed.), Ankara, Savaş Yayınevi, (s.521-544.)
- Pastukhova, M.; K. Westphall (2016). A Common Energy Market in the Eurasian Economic Union: Implications for the European Union and Energy Relations with Russia (SWP Comment, 9/2016). Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik -SWP- Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168ssoar-461594>.
- Pautz, H. (2010). Think Tanks in the United Kingdom and Germany: Actors in the Modernisation of Social Democracy. *BJPIR*, 12(2), 274-294.
- Perez, M. (2014). Does EU Policymaking Allow for Skilful Networkers but Limited Knowledge Managers? The Think Tanks' Tale. *Int J Polit Cult Soc*, 27, 323-342.
- Perthes, V. (2011). *Scientific Policy Advice and Foreign Policy Making – Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP), the German Institute for International and Security Affairs*. J. Lentsch ve P. Weingart (Ed.), The Politics of Scientific Advice

- Institutional Design for Quality Assurance, Cambridge: Cambridge University Press. 286-294.
- Petrenko, I. (2019). The Features of German Think Tanks Development and Their Interactions with the Authorities. *Ukrainian Policymaker*, 5, 61-67.
- RAND Corporation (t.y.), Erişim adresi: <https://www.rand.org>
- Raucher, A. (1978). The First Foreign Affairs Think Tanks. *American Quarterly*, 30(4), 493-514.
- Speth, R. (2011). Think Tanks as New Channels of Influence Within the Political System of Germany. *Briefing Paper Special Issue*, 55-60.
- Stewart, S. (2014). The EU, Russia and a less common neighbourhood: lessons reinforced by the Vilnius summit (SWP Comment, 3/2014). Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik -SWP- Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-391308>
- Stiftung Wissenschaft und Politik German Institute for International and Security Affairs (t.y.), Erişim adresi: <https://www.swp-berlin.org/en/brussels/about-us/>
- Stiftung Wissenschaft und Politik German Institute for International and Security Affairs (t.y.), Erişim adresi: <https://www.swp-berlin.org/en/research-divisions/eueurope/>
- Stiftung Wissenschaft und Politik German Institute for International and Security Affairs (t.y.), Erişim adresi: <https://www.swp-berlin.org/en/swp-research-papers/>
- Stone, D. (2007). *Public Policy Analysis and Think Tanks*, F. Fischer, G. J. Miller ve M. S. Sidney (Ed.), Handbook of Public Policy Analysis Theory, Politics and Methods, United States of America: CRC Press, 149-157.
- Straub, L.; N. Lux (2019). European Defence-Debates in and about Poland and France. *SWP Journal Review*, 1, 1-7.
- TC. Avrupa Birliği Başkanlığı (2007), 2006-12-12 AB Genel İşler Konseyi Kararı ve Yankıları- Derleme. Erişim Adresi: <https://www.ab.gov.tr/p.php?e=39405>
- The German Marshall Fund of the United States Strengthening Transatlantic Cooperation (t.y.), Erişim adresi: <https://www.gmfus.org/>
- Thunert, M. (2000). Players Beyond Borders? German Think Tanks as Catalysts of Internationalisation. *Global Society*, 14(2), 191-211.
- Thunert, M. (2004). Think Tanks in Germany. *Society*, 41(4), 66-69.
- Thunert, M. (2006). The Development and Significance of Think Tanks in Germany. *German Policy Studies*, 3(2), 185-221.
- Thunert, M. (2011). Think Tanks in Germany. *Briefing Paper Special Issue*, 43-55.
- Traub-Merz, R. (2011). Do We Need More and More Think Tanks?. *Briefing Paper Special Issue*, 4-7.

Uğur, Ö. (2018). Almanya Dış Politikasının Avrupa Birliği Dış Politikasına Uyum Süreci: Ukrayna Krizi Örneği. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 7(14), 80-101.

UIA Open Yearbook (t.y.) Erişim adresi: <https://uia.org/s/or/en/1100057377>

Weaver, R. (1989). The Changing World of Think Tanks. *PS: Political Science & Politics*, 563-578.

Woo, Y. P. (2015). On the future of foreign policy think tanks in Canada. *International Journal*, 70(4), 629-636.

Wright, N. (2018). No Longer the Elephant Outside the Room: Why the Ukraine Crisis Reflects a Deeper Shift Towards German Leadership of European Foreign Policy. *German Politics*, 27(4), 479-497.

SOCIOLOGICAL PERSPECTIVE OF SUICIDES**Ahmet MALOKU¹****Elda MALOKU²****Abstract**

This paper elaborates the sociological perspective of suicide. Suicide is one of the social phenomena, which is present in every society or culture and is considered as one of the problems and challenges of modern society (post) which belongs to the individual and the family itself as a functional unit of society. The paper analyzes the research data in the study of the sociological approach to suicide and the influence of sociological factors on suicide such as: gender; marriage and family; unemployment; age and education. The aim of this study is evaluation, analyze and the role of these sociological factors that affect suicide. The research results also show that the sociological aspect of suicide viewed from the historical context, has been seen as a single phenomenon from different perspectives of social epochs. Taking into consideration the available data, the sociological point of view has been clarified as one of the most important approaches in the analysis of suicide as a social phenomenon. From the available literature, different views have been seen on the phenomenon of suicide and the difficulties in determining it, namely the determination of the causes and consequences, and effective methods of suicide prevention. This paper contributes to the existing scientific literature, especially in the fields of Sociology, Psychology, Criminology and Victimology. Moreover, this paper is likely to contribute to the work of NGOs, but also to the work of state bodies to prevent suicide, which is and remains a universal challenge.

Keywords: Sociological Factors, Suicide, Social Isolation, Lack of Integration, Émile Durkheim

1. Introduction

Suicidere is a Latin word that was formed by the combination of two words means “sui” which means “I” and “cedere” which means “to kill”. This portmanteau word, which means “killing one’s self” was transferred into the English language as “suicide”. Word of suicide is made up by mixture of two Latin Suicidere is a Latin word that was formed by the combination of two words means “sui” which means “I” and “cedere” which means “to kill” (Volant, 2005, cited by Kaya 2014:4).

¹ Prof. Ass. Dr., Criminology, Faculty of Law, Iliria University, Pristina, Kosovo, malokuahmet@gmail.com, orcid.org/0000-0002-1913-4303

² PhD Candidate, Faculty of Law, Iliria University, Pristina, Kosovo, malokuelda@gmail.com, orcid.org/0000-0001-8856-2005

The suicidal act is a very complex and controversial phenomenon of extreme personality reaction to self-destruction with psychopathological features. It is the absurd and unnatural phenomenon of the deliberate and violent destruction of his life. Suicidology is a special scientific discipline that deals with the study of suicides (Maloku, 2019: 292). Suicide is a deeply intimate, personal act and at the same time the most individual act. At its core, suicide is also a social phenomenon because it is a consequence of the disturbed relationship between the individual and society. As a problem, suicide has occupied society for many centuries. The term Suicidology for scientific research in this field was first used by the Dutch professor V.A Bogner in 1929. This term in general use came into use at the first meeting of the American Society of Suicidology in 1968 (Selaković - Buršić i Bujišić, 1995: 47 - 50). Today, suicide is a huge preoccupation for sociologists, psychologists, criminologists, victims, philosophers, theologians, etc., where each of their perspectives has been given a certain scientific dimension.

In war-torn countries, countries in transition, the phenomenon of suicide has become much more frequent, becoming a phenomenon which poses a serious danger to society itself.

It is impressive that most of suicidal works, giving a historical summary of this phenomenon, usually beginning with antiquity, focus on the outward appearance of things, dealing specifically with the views of pro et contra, without explaining causation, development and meaning of suicidal behavior so diverse. However, looking at the historical context is necessary to see a single phenomenon, in this case suicide from different perspectives of social epochs. In this way, we complement the image of suicide, which allows us to better understand and help professionally. Throughout human history, suicide has been understood and accepted in different ways, depending on the eras, human groups, cultures, and religions.

In prehistoric period, suicide was an act by which an individual helped a group survive to store food.

In primitive societies, suicide was treated as a magical act. Later it was treated as a sin against God, or as evil against the state and society. This affected to take measures and punishments, such as excommunication from the religious community, taking names and property and various moral and physical punishments. Individual and group suicides were often seen as an act of escape from violence and terror. The act of suicide was voluntarily practiced by the Australian bourgeoisie, the Autoctone American inhabitants, the Vikings, the Eskimos, the Roman soldiers, as well as the Japanese suicide bombers or today the self-sacrifices of the Mujahideen and other extremist groups in the Middle East. For some individuals or groups of peoples, suicide in the fire (Indian women) is an act of loyalty to relatives (especially to the husband) or devotion to an idea, or as a privilege of the seriously ill, or self-sacrifice for free thought, or an act of bravery of the brave or an act of betrayal of the weak (Modly, 1991, cited by Halili, 2011: 132-133).

The Romans turned the suicide into fashion. There were special arenas for suicide. The whole market was full of young gladiators, who even for a little money agreed to make their death as painful as possible. The ancient Romans threw early Christians to the lions because they themselves wanted to be torn apart and eaten by them in order to escape the hell of life and be closer to God (Ramljak & Simović, 2006: 261).

In ancient times, the primacy belonged to religion. Religion has influenced the system of human values, in the sense of man for the world. Religious attitudes about suicide are very reflective in all religions, as they contradict essential religious postulates, there is only one difference in Hinduism and Buddhism, who are more liberal in the act of suicide.

If Religion affects our attitudes, it also affects our attitude toward suicide. Different beliefs address this different action. Therefore, religion is one of the possible factors of suicide - it can encourage or prevent a person from committing this act (Čimbuović et al, 2013).

In the Middle Ages, in the domination of Christianity, suicide was banned in the year 563 AD. Suicide people are buried without religious rites, often they were buried outside cemeteries. Sanctioned both religiously and legally aspect were the families of the perpetrators who committed suicide (Čejović, 1966).

In the age of humanism a liberal attitude towards suicide developed, human self-destructive behavior is considered to be a free choice, the free will of every individual. Every individual has the freedom to dispose of his life and neither religious institutions nor the state can deprive him of this right. This attitude towards suicide was maintained until the 19th century, when interest returned to investigate the causes of this phenomenon after the rapid increase in the number of suicides.

In the nineteenth century, sudden changes occurred that disrupted social integration, urbanization and industrialization appeared, which had various consequences. One of the consequences was an increase in the incidence of suicide. Phenomena such as prostitution, murder, alcoholism, suicide were considered moral problems of the society of that time. These phenomena were considered to be indicative of the moral condition of society.

The phenomenon of suicide in the world, historically, seems to have been attempted to be minimized due to many factors such as depression, socio-economic status, drug abuse, etc. However, in addition to the above-mentioned factors, the period of socio-economic transitions of the society, the socio-economic factor, the lack of integration and many other factors that directly or indirectly affect the individuals to perform have had and still have an impact on the above-mentioned factors suicide.

2. Literature Review

Interest in suicide research has grown steadily. For example, as early as 1976, according to Farberou, 308 articles and seven books on the subject were published.

Nordstrom, in 1995, has encountered over 3,000 suicide references from a sociological point of view alone, these references being published from 1981 to 1993, according to data provided by the Social Sciences Index. Numerous researchers have made significant contributions to human self-destructive behavior. Indeed, these studies may reveal inconsistencies, often with completely opposite perspectives, even extremely volatile ones. This should not be discouraging, on the contrary, the determination of syntheses and the placement of systematizations in the sense of a eventually accepted, position would certainly prevent further progress. Above all, history is replete with examples where various currents of thought after codification lost their original liveliness and faded, suffocated within the defined system (Hawton, 2011: 145-153).

Criminologist Hysi Vasilika in the book *Criminology* (2010), among others, analyzes gender, age, ethnic type and social position as a negative phenomenon. This book also analyzes from this aspect the urbanism, emigration and mobility of people (Hysi, 2010: 170-180; 355-360).

According to Durkheim (1997) in his work "Suicide" every social community actually has a characteristic dose of collective tendency to commit suicide, because it is the source of all individual tendencies. However, it must be demarcated that the collective tendency to commit suicide is not the result of individual provisions.

The author Ragip Halili in the book *Criminology* (2010), analyzes extremely well the external (objective) factors that influence the emergence of negative phenomena. In particular, it analyzes the socio-economic factors such as: industrialization, urbanization; human migration; crises, economic depressions; poverty; difficult living conditions; profession (Halili, 2010: 223-233).

Sladana M. Dragišić Labaš (2019) in the book *Suicide - Different Discourses*, sheds light on the phenomenon of suicide from various discourses and then presents epidemiological data and research findings on important risks and proactive factors coming from society, the environment, family and personality, and at the end of the book she gives suggestions for suicide prevention.

Alija Ramljak and Simović Miodrag (2006) from Bosnia and Herzegovina in their book *Victimology* from page 261 to page 275, give an extremely good analysis of the suicide from the victimological point of view. This analysis starts from: the historical aspect; anthropological interpretations; sociological concept; psychological concept; suicidal components, suicide syndrome, suicide and attempted suicide, "psychic autopsy" to suicide and criminal offenses.

The extremely good approach from the psychiatric, criminology and victimological point of view gives the professor from Sarajevo, dr. Alija Ramljak (2007), in the book *Medical Criminology*, published by the Faculty of Criminology Sciences, Sarajevo together with AAB College, Prishtina. The author in this book analyzes the factors that influence the commission of suicide, as well as the author brings from his experience many ways of committing suicide.

The sociology dictionary of the author Ali Pajaziti (2009), among others, includes sociological factors that affect suicide such as poverty, unemployment, urbanization, gender, age, marriage. The author also includes the types of suicides in this dictionary Anomine, etc.,.

3. Research Methodology

The scientific methods used in this paper are mainly methods of analysis, synthesis and comparative, which help to analyze, synthesize and compare the theoretical views of local and foreign authors, who have researched from the sociological, criminological, victimological point of view the sociological aspect of suicides. Since it is clear that this is a problem that has a historical, cultural, scientific, religious and global dimensions, the paper also uses the content analysis method, as a necessary method to study multidimensional research on suicide throughout history to the present day.

4. Research Results and Discussion

Suicide is a denial of life itself on a voluntary basis, without the participation of others. Unfortunately, in modern society, a form of account settlement with life is quite often. The causes of suicide can be completely different, a person makes a decision to commit suicide based on certain difficulties from the psychological and sociological point of view. The paper analyzes the research findings only from the sociological point of view.

Suicide is a very challenging phenomenon in pathological sociology, both in the past and in the present, and more in the focus of research in the future. In particular, especially according to Dirk, suicide makes sense to be researched only as a massive phenomenon, namely, the variables of two social determinants: social integration and social regulation (Ramljak & Simović, 2006: 265).

Perhaps there is no more complete publication in the field of sociological interpretation of suicide, not to mention the cornerstone not only in suicidology but also in sociology: Émile Durkheim's famous monograph "Suicide" of 1896 year. The general conclusion of Durkheim is that suicide varies inversely with the degree of integration into the social community, of which the individual is an integral part (Durkheim, 1997). Suicide - writes Durkheim - is one of the most individual and lonely actions that only man is capable of doing. Durkheim has researched suicides in a number of countries, trying to reach some joint constants during a long period of time. Thus, he concluded that the occurrence of suicide had nothing to do with geographical location, political and religious affiliation, genetic predisposition, etc. He testified that the suicide rate is higher in cities than in rural areas, that the suicide rate is much higher among Protestants than among Catholics, that the suicide rate is higher for widows and divorced women than for married people, etc. According to Durkheim, these changes in suicide levels can only be explained by social relationships or solidarity (Durkheim, 1997).

According to sociologist and suicide researcher Émile Durkheim the use of such a term is intended to separate real murders from casual murders. The individual makes this decision being fully convinced that the final result will be ending of personal life,

whether as a negative or even positive act, depending on the acceptance we make. The term suicide is applied in all cases of death as a direct or indirect result of a negative or positive act of the victim himself, for which he knows that he will bring this result (Durkheim, 2004: 19).

Émile Durkheim in his famous work "Suicides" of 1897 identified four types of suicides, for which he considers that in terms of character, they can only be socially constructed. These are: (Shabani & Maloku 2019: 153-154).

• **Selfish suicide**, results from the poor integration of the individual into society, and where he / she addresses himself / herself. Usually these individuals have physical, mental, intellectual or sensory disabilities developing skills, and these individuals find it difficult to adapt and as such with half-heartedness, are accepted by society.

• **Altruistic suicide**, occurs as a result of over-integration into the community. For the community person it is something more important than the self, these are communities that have excessive control over the individual and make him dependent on him. This form is often encountered in primitive societies.

Te In altruistic suicide there are three categories of these suicides:

- Suicide of people on the verge of old age or sick people (Denmark-warriors, Goths, Thracians, India, Fiji, etc.);

- Suicide of women after the death of their husband (Tibet, India);

- Suicide of a defender or servant after the death of their master (in Gaul, Ashanti, Hawaii);

• **Abnormal suicide** occurs when society is unable to integrate an individual and have adequate control over it. This type of suicide occurs when society changes value and the normative system in the event of long crises or sudden economic prosperity. A state of hopelessness is created. Durkheim argues that anomie in modern societies is a regular and specific factor of suicide, it is one of the sources from which the annual suicide contingent emerges.

• **Fatalistic suicide** comes at a time when strong and intense social control prevails, which mercilessly blocks the individual from the future and forcibly preserves passion through oppressive discipline. It is characteristic of servants who cannot withstand the rules imposed on them, armies that did not obey orders, married women, young spouses, and so on.

In all four cases, the causes must be sought in the individual's relationship with society, but the question of why this relationship becomes problematic, in the sense that the individual is forced to commit suicide, in all four cases we have different answers. Some commit suicide because they are not fully integrated, when their inner emptiness prevails, others are killed because they are very integrated and therefore value their lives a little. Others commit suicide because their expectations cannot be join with those that

seem socially achievable to them. In this regard, Durkheim introduces the important notion of Anomi. According to Durkheim, Anomia is a situation of disorder or relative lack of norms in a social group (Maloku, 2020: 171). Anomie is a condition in which society always loses its integrative forces in the process of development. The forces of social control and the forces that unite it are weakening. Previous norms and standards are abandoned and new ones accepted. Society is disorganized, fragmented, and atavized. It is a state of insecurity, disorder, entropy and chaos. In this way comes social isolation, which increases proportionally with the increase of social mobility, on the stage comes the individual who lives for himself and his interests (Shabani & Maloku 2019: 71). Anomie (lack of norms) appears in industrial society when social control is weakened, and moral norms are not strong enough to restrain those who break the rules of conduct. Then come industrial conflicts, suicides, divorces and other pathological phenomena. Thus, dynamic social phenomena determine frustration, resignation, anxiety, psychosis, and dissatisfaction. This imposes the need for a new moral consensus on what we can expect from life. The state of anomie, e.g. loss of status, transition from village to city, declining competitive living conditions result in an anomic type of suicide. Considering that pathological phenomena are an integral part of daily life, Durkheim is especially interested in explaining how the relationship between the individual and society works in these conditions and to what extent this relationship is a generator of the pathological condition in society. In his study "Suicide" has provided some basic explanations regarding the relationship and coexistence of the individual and society. In relation to this report has defined the important category which explains the essence of the function of actors - the individual and society, and this is the category "organic solidarity" in the life of the individual. This means the individual's ability to communicate with society and to engage in social life through various activities and forms of action, on the one hand and on the other hand the opportunities that society offers to this individual as a real chance to be involved in these activities. He sees the solution in the interaction of the two mentioned forms of engagement and traversal of individual human activity and social activity. Durkheim calls this relationship between the individual and society a moral bond without which the individual could not be successfully integrated, and the lack of this "moral bond" results in the non-socialization of the individual with all the other effects of social introversion. Durkheim called these societies, pathological societies or societies with limited solidarity. They generate the largest number of suicides and suicidal behaviors and actions. In this way the pathological condition is established after the normal one, while the normal one towards the optimal one, while all forms of suicide are interconnected and conditioned by social factors and not by biological and other non-social factors (Repovac, 2005: 167). Some authors have criticized, supplemented, challenged, or supported Durkheim's views, and some authors with sociological-suicidological orientations have also attempted to come up with entirely new hypotheses.

4.1. Gender As A Sociological Factor

Completed suicide rate in men is higher than in women. However, attempted suicide is more common among women than men. The world average is that men commit suicide four times more than women, while women try to commit suicide three times. The reason women are not so suicidal is that they have more psychological support, more easily decide to seek help, and thus find it harder to fall into a state of social isolation. This is the result of traditionally different education for women and men. Among those who commit suicide successfully, there are more men than women in the 2: 1 to 4: 1 ratio, which varies from one country to another. Explanations include biological gender changes, different ways of expressing aggression, diversity in learning social and gender roles, etc. (Pilić 1998). Wilson explains this phenomenon by the fact that women are more likely to seek help in crisis situations than men. Likewise, women have more social roles than men, so failure on the one hand is more easily offset by success on the other. In some cultures, however, this ratio is either equal or we have a predominance of women committing suicide (India - where women are required to commit suicide after the death of their husbands, while among those who remain attempted suicide also dominate more women than men, then the same is true in some provinces of China and Turkey, for which there are no specific reasons other than extremely low socio-economic living conditions) (Cavor, 2017: 9).

Men, although they may be more sensitive to the consequences of breaking off important relationships, very strongly value independence and determination, and consider the need for help as a weakness and avoid it. However, women value interdependence, are happy to consult with friends, share opinions, and accept help. Women have greater social assistance and support that will take them away from suicide and help them seek psychological and medical help. For example, marriage and children are protective factors for a woman, but not for a man.

While men, the bearers of the family in our tradition, with the loss of jobs, partners, and other "connections" that make it "complete," see the only way out in suicide. They react more strongly to changing socio-economic conditions, so employment stress, income height and wealth have a greater impact on men's suicide than women. Higher mortality in men can be explained in part by a greater propensity for violent behavior and a more frequent choice of the most effective means of execution (Knežić & Savić 2010). Men have different motives for suicidal behavior in relation to women, but the motives vary with age. Thus, younger men are more likely to have "romantic motives", where it has to do with breaking an emotional bond or unrealized love, while in middle age they face unemployment, poor material status and alcoholism, whereas in older age they are poorly health (Weaver, 2009: 162). In the elderly of both genders, the risk factors for suicide are: somatic disease and functional disability (O'Riley, Smith, 2012: 126, according to Dragišić Labaš, 2019: 63).

4.2. Marriage And The Family As A Sociological Factor

Studies show that unmarried people and widows are more likely to commit suicide than married people (Kaplan & Sadocks, 1994), and yet they are more likely to decide to commit suicide if they have no children. Divorced people are more likely to commit suicide than those who have never been married. There are 2 times more suicides among unmarried, divorced and married persons who do not have children. Suicides are more common among people who have in a close or extended family a member who has committed suicide (Cavor, 2017: 10). There are various life situations in which a person does not see solutions or the end of his problems, and such a situation leads to emptiness and giving up his own life. One of the important risk factors for suicide is the social and economic factor that changes the role in society and leads to disagreements in male-female relationships, increased divorce rate, increased competition for jobs, lack of social assistance.

Marriage and the family, if stable, provide social and emotional security, financial support, facilitate easier integration into society and the community, reduce social isolation, and as such, marriage and the family present are the protective factors of many deviant phenomena including suicide. However, a divorce and a ruined home (death, separation from loved ones) present unfavorable conditions and stressful situations that can end in suicide. Suicide is more common among those who are single, divorced or widowed.

Of course, any community, whether marital or extramarital (cohabitation), is important for mental health, and therefore marriage can be a protector but also a risk factor for suicide. However, marriage (partnership) that has children is more of a protective factor, as shown by therapeutic work experiences. Marriage causes different spouses to have positive and negative conditions that prevent them from committing suicide or to protect them from the purpose of suicide, such as: obligation, suffering, overcoming disagreements "for the sake of children" (children are the motive of saving lives even though marriage is not the best), finding different ways to overcome problems, coming up with constructive solutions, a greater tolerance between spouses, hope that it could be better, seeking professional help... However, as in many findings, marriage has a more protective function for men in most societies. Social expectations for a woman to be more "submissive" and a "controlling" man affecting women's worse position in the marital system, although there are other protective factors against suicide in women. However, a significantly higher number of women are trying to commit suicide or attract attention, in this case, to their poor marital status (Dragišić Labaš, 2019: 69).

Studies show that divorced and widowed women have a 4-5 times higher risk of suicide, and that women without children are more likely to commit suicide than those with children. (Knežić & Savić, 2010). Although divorce is a stressful event for most people, men and women react differently to it. The reason for this, we assume, is that women are more likely to create a wider social support network and nurture meaningful friendships regardless of marital status, which in situations of losing a partner due to

divorce or death is a resource of emotional and social support, which is generally lacking for men. Divorce can create feelings of isolation and weakness, and increase the risk of depression and suicidal behavior.

4.3. Unemployment As A Sociological Factor

Unemployment is the condition of people who are simply unemployed and without income based on the profession they deal with. They are people who have searched and are looking for socially acceptable jobs and have not found yet. If unemployment is massive, then it is about the significant exclusion of people from work, for those who want to work, who have been employed and have lost their jobs, or those who have applied to the relevant employment institutions for employment purposes (Bolcic, 2004 quoted according to Maloku 2019: 217). Unemployment, poverty and social isolation are intertwined and lead to a significant deterioration in living standards and the risk of poverty. Research shows that unemployment is a risk factor not only for socio-economic reasons, but also for socio-psychological reasons (Knežić & Savić, 2010). Employment is not the most important determinant of people's position, but it creates social stability and quality of life and participation in society. Unemployment and poverty prevent participation in social activities, and so tensions arise in family and marital relationships, as well as in relationships with friends and neighbors.

The transition, privatization and devastated industry in the Western Balkans have contributed to the disappearance of the middle class. In a once stable society, these reasons, related to the great differences between the poor and the rich, contribute to an increase in suicide rates. With the closure of large enterprises, people were laid off after many years or decades of work, and so people were left without socio-economic stability, often and not infrequently at an age where it was almost impossible for people to find new jobs. Unemployment and the inability to find work probably feel like a failure of their existence. In such situations, they have no mercy or justification for themselves, and often for their family members. The rapid rise in standards, the displacement, the rapid urbanization, the depression, the decline of the circle of friends, the alienation of each other, all lead to a predisposition to suicide.

In the inability to provide quality of life for themselves, and especially for close family members, individuals turn to suicide. This is a common occurrence in the elderly, mainly men, who do not have the ability to have a stable material income for living.

Not only the unemployed are at risk of suicide, suicide also happens to employees, especially when it comes to high-risk occupations: doctors (anesthesiologists, psychiatrists), pharmacists, farmers and reputable professions and high incomes. In addition to these professions, there are specific risk groups where suicide is a taboo subject: the military and the police where suicide is a much more common occurrence than in the general population (Knežić & Savić, 2010). But we must also keep in mind that other risk factors also play a large role in people who have committed suicide.

4.4. Age As A Sociological Factor

According to the latest international statistics, suicide as a cause of death ranks 13th in the elderly population, but the suicide rate increases in elderly ages in both genders, especially in the 75+ age group. In the US, the highest suicide rates are among men over 85 (48.7%). In Canada, the overall suicide rate is 11.9%, while for older men it is 22.7% and 5.5% for women. The standardized suicide rate in EU countries (1980-2006) ranges from 39.13% to 54.52% for men and 13.9% to 17.27% for women. In the older EU member states, the level decreased over time from 26.52% to 17.67% (Amore et al. 2012: 268, according to Dragišić Labaš, 2019: 66). Physical health disorders, mental and malignant diseases are essential for the suicide of the elderly. Chronic illness in the elderly, which is not uncommon, is a risk factor for suicide. Also in the elderly, feelings of helplessness, abandonment, feelings of loneliness, great financial hardship and poor relationships with children, hopelessness, aging, poverty, and psychopathological diseases are key socio-pathological, social, medical, and family problems, which needs to be worked on a lot. Because, these problems affect the elderly to have difficulties in relationships with the community. Also in old age, losses, decreased mental and physical resilience, retirement, death of spouses and friends, and adaptation to a new lifestyle are problems in which sociologists, psychologists, psychiatrists, and victimologists must work hard to prevent suicide.

Often, it is difficult for men to experience old age, especially if they have lost their partner, and sometimes even the loss of a job that again causes loss of self-esteem, a feeling of being worthless, loss of physical movement and thus the ability to fight for a better life. Losses in old age can lead to depression. Women fit much easier retire age or their children to be far from the home and other changes brought about by old age. One of the age groups that has recently taken over when it comes to suicide is young people.

The transition from childhood to adulthood is often difficult for a child. Adolescence can be a time of disorientation and discovery. This transitional period can bring issues of adolescent independence and self-identity. Many teens and their peers face difficult choices about school, sexuality, drugs, and alcohol, as well as social life. Peer groups, romantic interests and their appearance seem to grow naturally in the perceived importance for some time during the journey of an adult adolescent (Maloku, 2019: 15). Therefore, the social element plays a major role in the life of a young person when it comes to the "survival" of that period. Youth suicides often occur in families with degraded relationships, but it is impossible to rule out a number of other factors, from social, cultural, family, psychological and biological..

The most common forms of suicidal behavior in children are despair, behavioral changes, loss of interest in hobbies and early friends, withdrawal from the environment, concentration problems, learning disabilities, fatigue, security and many more (Folnegović- Almalc, et al, 2001). But what is always a warning sign is a change in the

child's behavior. Each of these changes that occur must be answered and not allow the child to fall into major depression that can result in a suicide attempt or suicide.

According to the WHO report, suicide among young people aged 15 to 29 is the second leading cause of death after road accidents. In the last 12 years, there has been a 9% decrease, especially in the Europe region and the Western Pacific, while in 50 countries there has been an increase in suicides, among which there are also high-income countries. Suicide reduction is linked to the decriminalization of suicide and the search for help for suicidal thoughts, the treatment of depression, access to psychiatric services and psychotherapy in developed countries, but also the unavailability of means to commit suicide (WHO, 2016: 62– 64, according to Dragišić Labaš, 2019: 69).

4.5. Education As A Sociological Factor

The higher a person's social status, the higher the risk of suicide. Likewise, a sudden drop in social status poses a high risk of suicide. In general, work is considered protect factor for suicidal. According to research, doctors in the US have a higher risk of suicide, compared to different professions. Research in the UK and Scandinavian countries shows that at the same age, male doctors commit suicide in significantly smaller numbers than in the US This means, in this profession, contrary to other scientific knowledge, male doctors commit suicide more often than female doctors. According to the Specializations, they lead the primary care, anesthesiologists, oncologists and psychiatrists (Cavor, 2017: 9).

But author of the book *Suicide - Different Discourses* Dragišić Labaš (2019), points out that the suicide rate is higher among men with low education. Studies on the link between education and suicidal behavior are very rare, although this link is considered an important research topic, especially important for prevention. However, research on the socioeconomic characteristics of people who have committed suicide includes education as one of the variables. The results are varied and conditioned by social and cultural factors, although the differences are reduced in the elderly population, in whom the rate is generally higher and less related to education. Low education is mainly conditioned by the lower socio-economic status that affects physical and mental health. Poor health prevents entry into the labor market. This situation can be dangerous for suicide. The suicide rate is higher among men with low education and there is a link between lower socioeconomic status and higher suicide rates among young and middle-aged men. Thus, low education and low income are important socio-economic factors for suicide. Including these factors, suicide prevention would consist of encouraging people to be educated, but above all in enabling education and job security.

5. Conclusions

From a sociological point of view, suicide is not only an individual act but also a social act, because a number of external factors shape the decision to commit suicide. The paper notes that there are many different explanations for suicide across different social systems, social classes, and different historical periods. The paper also notes that

suicide during different periods was punishable if the resource was by personal weaknesses, problems and crises, or justified in many different states during different periods if suicide was based on altruism, noble interests and wider social interests or various codes of honor, tradition and customs.

The paper clearly analyzes the impact of various sociological factors on suicide such as unemployment as sociological factors. As richer the society is, the poorer have much more risk of suicide, because economic differences are combined with greater social rejection and isolation, although the social response to poverty in different cultural settings is more important than poverty itself. Also within this factor it is seen that the failure to achieve the ambitious goal, or the set standard are the most common causes that lead to suicide in other developed countries. So from this point of view it is clear that it is not possible to make a big difference which layer, the rich or the poor, is more affected by suicide. Unemployment, poverty and social isolation are intertwined and lead to a significant deterioration in living standards and the risk of poverty. Gender as a sociological factor in the paper found that men react more strongly to changing socio-economic conditions and they have a greater influence on suicide participation than women. The other sociological factor, however, is that marriage and the family have been found to have a significant influence on the different spouses who have positive and negative conditions because they prevent them from committing suicide or, to put it better, protect them from the purpose of suicide. The next sociological factor that was analyzed in the paper is age. In this factor, it was observed that older people are more at risk of suicide compared to middle age and young age, because the elderly have a feeling of helplessness, abandonment, feelings of loneliness, great financial difficulties and poor relationships with children. , hopelessness, aging, poverty, and psychopathological diseases, which are key socio-pathological, social, medical, and family problems that need to be worked on extensively. The last sociological factor that affects suicide that is analyzed in the paper is education, the findings of this sociological factor proved to us, even those with higher, secondary education but also those with low education may be at risk of suicide.

Each individual suicide, in its form and analysis is a story in itself, with its own circumstances, the motivation, and the “identity card” that makes it what it is, a set of specific circumstances that led to that fatal act. Therefore, there is no unique formula for a general explanation of why people kill themselves. To answer this question, many different factors must be considered that are at different levels, and these factors are dealt with by different sciences: psychiatry that studies the biological and psychopathological aspects; psychology-elements of motivation; sociology - socio-pathological circumstances.

In particular, to understand the mental state of suicidal individuals during various social crises and all other factors that directly or indirectly contribute to suicide. The psychological studies that have been lacking in this paper are of great importance, as sociological studies alone do not reach a comprehensive conclusion.

Undoubtedly, much remains to be done to uncover the complex sociological paths that affect in suicide, so that individual, family, community, society, social institutions, and NGOs can help in the best way to prevent suicide.

Notification: This research received no external funding. The authors declare no conflict of interest. The rules of publication ethics and research ethics were followed. The study was subjected to plagiarism control.

References

- Cavor, N. (2017). *Samoubojstvo. Završni Rad* br. 932/SS/2017. Sveučilište Sjever, Odjel za Biomedicinske znanosti, Varaždin.
- Čejović, B., M. (1996). Pravo Na Život I Pravo Na Smrt. *Pravni Život*, 45(9), 47-52.
- Čimburović, Lj., Šaljić, E. et al. (2013). *Viktimologija*. Beograd:Megraf.
- Durkheim, E. (1997). *Samoubistvo*. Beograd:Bigz.
- Durkheim, E. (2004). *Leksione Sociologjike*. Tiranë:Plejad.
- Folnegović-Šmalc, V., Henigsberg, N., Moro, L. (2001). Stressor Characteristics And Post-Traumatic Stress Disorder Symptom Dimensions In War Victims. *Croatian Medical Journal* , 42.
- Halili, R. (2010). *Kriminologjia*. Universiteti I Prishtinës, Fakulteti Juridik.
- Halili, R. (2011). *Kriminologjia*. Prishtinë.
- Hawton, K. (2011). Assessment of Suicide Risk. *British Journal of Psychiatry*, 150, 145-153.
- Hysi, V. (2010). *Kriminologjia*. Universiteti I Tiranës, Fakulteti I Drejtësisë. Tiranë.
- Kaplan and Sadocks (1994). *Synopsis Of Psyhiatry*, Wiliams i Wilkins, Baltimor.
- Kaya, Nilgün. (2014). The Relationship Of Suicide Probability To Problem Solving Skills, Social Support And Self Esteem In Adolescence Period. Master's Thesis. Near East University, Graduate School Of Social Sciences Applied (Clinical) Psychology Master Program. Nicosia
- Knežić, B., Savić, M. (2010). *Oproštaj Od Života: Poslednje Poruke*. Beograd: Institut Za Kriminološka I Sociološka Istraživanja.
- Maloku, A. (2019). *Fjalor Terminologjik I Viktimologjisë*, Kolegji Iliria, Prishtinë.
- Maloku, A. (2020). Theory of Differential Association. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(1), 170-178.
- Pajaziti, A. (2009). *Fjalori I Sociologjisë*. Logos-A & UEJL, Shkup
-

- Pilić, D. (1998). *Samoubojstvo: Oproštajna Pisma*. Zagreb: Marijan Express.
- Ramljak, A. (2007). *Kriminalistika Mjekësore*. Fakulteti I Shkencave Kriminalistike & Kolegjin AAB, Sarajevë/Prishtinë.
- Ramljak, A., Simović, M. (2006). *Viktimologija*, Banja Luka: Panevropski Universitet Apeiron.
- Repovac, H. (2005). *Krestomaci Sociologjike*. Universiteti I Sarajeves, Fakulteti I Shkencave Kriminalistike & Kolegji Aab, Sarajeve/Prishtinë.
- Selaković-Buršić, S., Bujišić, G. (1995). Uticaj Društvene Krize Na Suicidalno Ponašanje Adolescenata, Aktuelnosti Iz Neurologije. *Psihijatrije I Graničnih Područja*, 3, 3-4: 47-50.
- Sladana, M. Dragišić Labaš. (2019). *Samoubistvo-Različiti Diskursi*, Univerzitet U Beogradu – Filozofski Fakultet, Institut Za Sociološka Istraživanja Beograd.
- Špadijer-Džinić, J. (1988). *Samoubistva I Pokušaj Samoubistva*. Beograd: Socijalna Patologija.
- Shabani, A., Maloku, A. (2019). Tema Të Përzgjedhura Nga Patologjia Sociale. Kolegji Iliria, Prishtinë.
- Weaver C. John (edit.) (2009). *A Sadly Troubled History, The Meanings of Suicide in the Modern Age*. Quebec: McGill-Queens University Press.

**TÜRKİYE'DEKİ EN DEĞERLİ MARKALARA SAHİP İŞLETMELERİN
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI: ULUSLARARASI BİR
KIYASLAMA****Mahmut AKIN¹****Öz**

Bu çalışma Brand Finance firmasının 2019 yılında yayınladığı Türkiye'nin en değerli ve güçlü markaları raporunda yer alan işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden belge incelemesi yapılmıştır. Brand Finance listesinde yer alan ve internet sitelerinden insan kaynakları uygulamalarına ulaşılabilen 25 işletme araştırma kapsamına alınmıştır. İşletmelerin insan kaynakları uygulamaları 12 farklı başlıkta incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Türkiye'deki en değerli markalara sahip olan işletmelerin insan kaynaklarına büyük önem verdikleri ve onlar için en iyi imkânları sağlamaya çalıştıkları görülmüştür. Ayrıca küresel düzeyde en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamaları ile yapılan kıyaslamada "bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı" başlığında küresel işletmelerin, "eğitim" başlığında ise Türkiye'deki işletmelerin internet sitelerinde çarpıcı bir şekilde daha fazla kayıt bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: En Değerli Markalar, İşletme, İnsan Kaynakları Uygulamaları

**HUMAN RESOURCES PRACTICES OF BUSINESSES WHICH HAVE
MOST VALUABLE BRANDS IN TURKEY: AN INTERNATIONAL
COMPARISON****Abstract**

This study is prepared to determine the human resources practices of business which have most valuable brands of Turkey according to Brand Finance Report (2019). The study was conducted as part of a qualitative research method document review. Within this scope, 25 businesses on the Brand Finance list have been evaluated. Human resources practices of businesses is evaluated under 12 different title. According to the results, it has been seen that businesses which have most valuable brands in Turkey have given great importance to human resources and tried to give them best possibilities they can provide. Additionally, global businesses which have most valuable brands and Turkey's businesses which have most valuable brands have compared in terms of human resources practices. There was a dramatic difference in the item of "tolerance of individual differences and equal employment opportunity" in favor of global businesses and "education" in favor of Turkey's businesses.

Keywords: Most Valuable Brands, Business, Human Resources Practices

¹ Doç.Dr., Yozgat Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mahmut.akin@bozok.edu.tr, orcid.org/0000-0002-9592-2029

Extended Abstract

The purpose of the research: Wondering what are the human resources practices that make businesses successful is the basis of the study. The main objective of this study is to determine the human resources practices of companies which have most valuable brands in Turkey. Most valuable brands list of Turkey is obtained from Brand Finance (2019). In the literature survey, no research has been found to determine the human resources practices of companies with the most valuable brands at the national level. Therefore, it is thought that the study has an original quality and will contribute to the literature and our businesses.

Methodology: The universe of the research is the Brand Finance list of Turkey's most valuable and powerful brands (2019). Due to the time constraint, 25 of 100 brands were evaluated. The companies, whose human resources applications can be accessed from the website starting from the first brand of the list, were evaluated. Businesses whose human resources applications could not be reached were excluded from the evaluation and the next brand was started.

The study was carried out within the scope of document analysis from qualitative research methods and content analysis from data analysis methods. (Şahin and Kartal, 2011:412-413). In document review, which is a qualitative research method; written materials about which information is collected are analyzed (Yıldırım & Şimşek, 2003: 140). In content analysis, a material is carefully examined and interpreted systematically in order to determine patterns, themes, prejudices and meanings (Berg & Lune, 2015:380). Content analysis; is carried out with preliminary analysis, coding, categorizing, inference steps (Bilgin, 2006:8).

In this study, the coding's used in the research previously conducted by Akın (2019:41) were used. Therefore, preliminary analysis and coding was not performed, and the study was continued with categorization and inference steps. Then it has been determined how often human resources practices in different titles are seen in businesses.

In this study, the human resources practices of companies which have most valuable brands in Turkey are evaluated by websites. Other information about businesses on the web pages are excluded.

Results: According to the results obtained in this study, the most common application in evaluated enterprises is education. It has been observed that education is very important in these enterprises, besides the existing staff, candidate staff and interns are also trained. For some businesses, training is used as a strategy for finding and recruiting staff. This includes recruiting successful ones after training for new graduates. It is seen that some education programs can be included in the topics that will contribute to the private life of the person, apart from vocational education.

According to the information obtained under the heading of financial support, it has been observed that businesses with have most valuable brands provide financial support to human resources in different ways other than salary, and this is mostly the form of rewarding.

Within the scope of working conditions, besides a healthy and safe working environment, the staff is provided with many social, cultural and sports activities and club activities, an environment of rest, entertainment, energy gathering and peace.

Within the scope of family friendly practices, it has been observed that businesses with high brand value support families with many and different applications.

It has been seen that the enterprises examined provided students with wide and attractive internships and employment opportunities. This can ensure that qualified and optimal staff are recruited.

It has been observed that the evaluated companies have creativity expectations from their employees, and they have implemented practices to increase creativity.

It has been observed that the enterprises examined provide insurance to employees on different subjects.

It has been seen that there is tolerance to diversity in businesses and equal employment opportunity.

Health services are provided to employees in the evaluated enterprises and health support is provided.

Another situation encountered in the enterprises examined is the importance of teamwork. Another practice encountered in businesses is to emphasize the business mission.

Conclusion and discussion: According to the results, it has been seen that businesses which have most valuable brands in Turkey have given great importance to human resources and tried to give them best possibilities they can provide.

Within the scope of international comparison, there were striking differences in two issues. In comparison, it was seen that the most striking difference occurred under the title of “tolerance for individual differences and equal opportunity for employment”. This topic has been handled very strongly on 23 websites of 25 businesses with the most valuable brands at the global level.

These businesses give the equal employment opportunity for candidates. Businesses are tolerant for the differences in religion, language, race, gender, nationality, disability etc. Evidence demonstrating that these policies are implemented in the field with photos and videos are presented. There is a lot of room for this subject on their website. Businesses in Turkey must make progress on this issue.

The second most striking difference between the compared titles was seen in education. This topic has been handled very strongly on 24 websites of 25 businesses with the most valuable brands at the Turkey’s level. It has been observed that most enterprises have established a training center called “academy” and they offer a large number of training programs with different methods. Training programs can also be accessed from mobile devices to cover 24/7 using technological facilities.

1. Giriş

İşletmelerin ulusal ve uluslararası düzeyde yaşadıkları rekabet ortamında ulaştıkları başarıların tesadüfi olması mümkün değildir. Bu yüzden Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının başarı arayışındaki işletmelere yol gösterebileceği düşünülerek bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, Brand Finance (2019) firmasının hazırlamış olduğu "Türkiye'nin en değerli ve güçlü markaları" listesinde yer alan marka değeri en yüksek 25 işletmenin internet sitelerinde yer alan insan kaynakları uygulamalarının değerlendirmesini içermektedir. Çalışmada listenin ilk sırasından başlanarak insan kaynakları uygulamalarına ulaşılabilen işletmeler incelenmiştir.

Brand Finance, 1996 yılında kurulmuş olan, marka değerlendirme alanında çalışan bir danışmanlık şirkettir. Brand Finance dünyadaki ve Türkiye'deki işletmeleri marka değerlerine göre sıralamakta ve yayınlamaktadır (www.brandfinance.com).

Marka, bir ürün veya hizmetin farklılaştırılması için kullanılan, isim, sembol, şekil veya bunların bileşimidir (Ar, 2004:5). Markalaşan işletmeler, rekabet gücü elde etmede, tutundurma ve satışta, tescil yoluyla yasal koruma elde etmede avantaj sağlar (Ar, 2004:8). Ulusal veya uluslararası rekabette başarılı olmanın sırrı markalaşmadan geçmektedir. Küresel düzeyde etkili bir markanın yıllık cirosunun 147 ülkenin yıllık milli gelirinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir (İHA, 2017). Bu durum markanın gücünü göstermektedir. Güçlü markaları bünyesinde bulunduran ülkelerin de güçlenmesi mümkündür. Markalaştığı için büyük miktarlarda üretim ve satış yapabilen bir işletme, daha fazla istihdam ve daha fazla vergi anlamına gelmektedir. Üretim yapmasına rağmen, markalaşamayan işletmeler ise büyük markalara fason imalat yapmaktan kurtulamazlar. Fason imalat sisteminde ise elde edilen kârın en önemli kısmının marka sahibine ayrıldığı, imalatı yapanın cüzi bir kazançla yetindiği bilinmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı; Brand Finance firmasına göre Türkiye'nin en değerli 25 markasına sahip işletmenin insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesidir. İşletmeleri başarıya ulaştıran insan kaynakları uygulamalarının neler olduğunun merak edilmesi çalışmanın düşünce temelini oluşturmaktadır.

Yapılan yazın araştırmasında, ulusal düzeyde, en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının tespit edilmesi amacıyla yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden çalışmanın orijinal bir nitelik taşıdığı, yazına ve işletmelerimize katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Yöntem

2.1. Veri Toplama Süreci ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Brand Finance firmasının listesinde bulunan Türkiye'nin en değerli ve güçlü markaları (2019) listesindeki 100 markadır. Zaman kısıtı sebebiyle 100 markanın 25'i değerlendirmeye alınabilmiştir. Çalışmaya listenin birinci sırasındaki markadan başlanarak internet sitesinden insan kaynakları uygulamalarına ulaşılabilen işletmeler değerlendirmeye alınmıştır. İnsan kaynakları

uygulamalarına ulaşamayan işletmeler değerlendirme dışı bırakılarak sonraki markaya geçilmiştir.

Çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden belge incelemesi, veri analiz yöntemlerinden ise içerik analizi kapsamında gerçekleştirilmiştir (Şahin ve Kartal, 2011:412-413). Nitel bir araştırma yöntemi olan belge incelemesinde; hakkında bilgi toplanmak istenilen olgularla ilgili yazılı materyaller analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2003:140). İçerik analizinde ise, kalıpların, temaların, önyargıların ve anlamların belirlenebilmesi amacıyla bir materyal dikkatli, ayrıntılı ve sistematik olarak incelenir ve yorumlanır (Berg ve Lune, 2015:380). İçerik analizi; ön analiz, kodlama, kategorize etme, çıkarsama adımlarıyla gerçekleştirilir (Bilgin, 2006:8).

Bu çalışmada, daha önce Akın (2019:41) tarafından yapılmış olan çalışmada kullanılan kodlamalar kullanıldığı için ön analiz ve kodlama yapılmamış, kategorize etme ve çıkarsama adımlarıyla çalışma sürdürülmüştür. Başlıkları belirlenmiş olan insan kaynakları uygulamalarının inceleme kapsamındaki işletmelerde hangi sıklıkta görüldüğü belirlenmiştir.

Çalışmada, Türkiye'nin en değerli markalarına sahip işletmelerin internet sitelerindeki insan kaynakları ile ilgili bilgilere odaklanılmış, bunun dışındaki tüm bilgiler ve faaliyetler araştırma kapsamının dışında tutulmuştur.

2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda geçerlilik araştırma sonuçlarının doğruluğunu gösterirken, güvenilirlik ise araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir (Creswell, 2014:251).

Creswell (2014:251) nitel bir araştırmanın doğruluğunu denetleyebilmek için 8 geçerlilik stratejisinin uygulanmasını önermiştir. Bu stratejilerin neler olduğu aşağıda sıralanmıştır.

Araştırmada kullanılacak temaların şekillendirilmesinde farklı bilgi kaynaklarından ve katılımcılardan yararlanılması geçerliliği artırır. Araştırmanın temaları benzer bir çalışmadan alınmıştır (Akın, 2019:41). İlgili çalışmada temalarla ilgili, farklı akademisyenlerin fikirleri alınmıştır. Konuyla ilgili olarak başka çalışma bulunmadığından farklı kaynaklarla kıyaslama yapılamamıştır.

Üye kontrolünde; araştırmaya katılan kişilerden araştırmanın bulgu ve yorumlarının inanılabilirliği hakkında görüş istenir; Mevcut çalışma internet siteleri üzerinden gerçekleştirildiği için, araştırmanın katılımcıları yoktur ve değerlendirmeleri alınmamıştır.

Akran değerlendirmesinde, ulaşılan sonuçların doğruluğu farklı kişilerin kontrolünden geçirilir; temaların alındığı çalışmada akran değerlendirmesi yapılmıştır.

Elde edilen bulguların iletilmesi için geniş açıklamalar yapılmalıdır. Çalışmanın sonuç kısmında, elde edilen bulgularla ilgili geniş açıklamalar ve yorumlar yapılmıştır.

Araştırmacının, araştırmayla ilgili önyargılarını dürüstçe paylaşması gerekir. Bu çalışmaya herhangi bir önyargı ile başlanmamış işletmelerin internet sitelerinde kesin olarak yer alan uygulamalar belirlenmiş ve çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen, beklenmeyen veya tutarsız bulgular da paylaşılmalıdır; Çalışmada beklenmeyen veya tutarsız bir bulguya ulaşılmamıştır.

Olguların çok iyi anlaşılabilmesi için sahada uzun süre bulunulmalıdır. Bu çalışma, işletmelerin internet sitelerinin değerlendirilmesine dayandığı için saha araştırması yoktur. Fakat internet sitelerinin değerlendirilmesi için uzun zaman alan bir çalışma yapılmıştır.

Dış denetimde; araştırmayı ve araştırmacıyı tanımayan bir kişiden yardım alınarak çalışmanın bütünüyle değerlendirilmesi sağlanır. Araştırmacıyı tanımadığı halde çalışmayı değerlendirebilecek bir kişi bulunamadığından, bu geçerlilik stratejisi uygulanamamıştır.

Creswell yukarıda sıralanan geçerlilik stratejilerinden 2 sinin gerçekleştirilmesini tavsiye etmiştir (Creswell 2018:253). Mevcut çalışmada geçerlilik stratejilerinden 5 tanesi gerçekleştirilmiştir.

Geçerlilik çalışmasının ardından çalışmanın güvenilirliği konusunda da çalışma yapılmıştır. Güvenilirliği artırmanın bir yolu kodlayıcılar arasında görüş birliği oluşturulmasıdır (Creswell 2018:253). Temaların alındığı çalışmada araştırmacının yaptığı kodlama, dört farklı akademisyenin öneri ve eleştirileri çerçevesinde gözden geçirilerek yeniden oluşturulduğu için güvenilirliğin yeterli olduğu düşünülmektedir (Akin, 2019:40). Creswell (2014:316) nitel çalışmanın genelleştirilebilmesi için ise farklı vakalar üzerinde yeni çalışmalar yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için yeni çalışmalara ihtiyaç vardır.

3. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Uluslararası Bir Kıyaslama

Bu bölümde öncelikle, Türkiye'nin en değerli markalarına sahip olan işletmelerin insan kaynaklarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri uygulamalar sıklıklarına göre sıralanmış ve uygulamaların nasıl gerçekleştirildiği hakkında bilgi verilmiştir. Devamında küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamaları kıyaslanmıştır (Akin, 2019).

3.1. Eğitim; Kişisel, Finansal ve Kariyer Gelişimi Eğitim Programları

İnsan kaynakları uygulamalarından eğitim konusunun incelenen 25 işletmenin 24'ünde işlendiği görülmüştür. Bu durum, marka değeri yüksek işletmelerin, insan kaynakları eğitimine olağanüstü derecede önem verdiklerini göstermektedir. Çoğu işletmede akademi isimli eğitim birimleri kurulmuştur. Eğitim programları mesleki ve teknik olduğu kadar kişisel gelişime ve özel hayata katkı sağlayacak konuları da içermektedir. Liderlik, duygusal zekâ, kişisel imaj, sağlık, çocuk eğitimi, çocuk bakımı, spor, yabancı dil, iş sağlığı ve güvenliği, işe alıştırma, sosyal sorumluluk gibi konularda eğitim programlarına rastlanmıştır.

Eğitim, kurum içinde, iş başında, yemek salonunda, kurum sınıfında, kurum dışında, yurt dışında, simülasyon yöntemiyle, sanal iş ortamında, sanal gerçeklik

stüdyosunda, oyun tabanlı programlarla, eğitim videolarıyla, mobil cihazlardan 7/24 izlenerek, yüksek lisans programlarıyla, yurt dışındaki yüksek lisans programlarıyla, yurt dışındaki üniversitelerin sertifikalı uzaktan programlarıyla, seminerle, koçluk yoluyla, mentorluk yoluyla, İngilizce konuşma kulübüyle ve başarı hikâyelerinin izlenmesi yoluyla verilebilmektedir.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; eğitim konusunda Türkiye'deki işletmelerde (24/25) küresel işletmelere göre (15/25) daha fazla sayıda eğitim uygulamasına rastlanmıştır. Küresel işletmelerde görülen ama Türkiye'deki işletmelerde görülmeyen bir uygulama işletmenin finans uzmanlarının çalışanlara kişisel birikimlerini nasıl yatırıma dönüştürecekleri ve kişisel refahlarını nasıl artıracakları konusunda destek sağlamalarıdır. Bunun dışında Türkiye'deki işletmelerde çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilen eğitim uygulamalarının hem çeşitlilik hem de uygulama yöntemleri açısından Küresel işletmelerinkine göre daha iyi olduğu görülmüştür.

Tablo 1: Eğitim Programlarının Uygulanma Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	24	96
Küresel	15	60

3.2. Finansal Destek; Ödüllendirme, Hisse Dağıtımı, Primler, Kâr Paylaşımı, İlave Para Ödemeleri vb.

Değerlendirmeye alınan 25 işletmenin 19'unda maaş dışında, performans ödemesi, prim, kar paylaşımı gibi ilave ödemelerin yapıldığı belirlenmiştir.

Ayrıca çalışanların ve yakınlarının, kurumun ürettiği veya anlaşmalı olduğu ürün veya hizmetleri ücretsiz veya indirimli almaları sağlanmaktadır. Bu durum personelin kurumu sahiplenmesine katkı sağlayabilir. Aksi durumda, kurumun ürettiği ürün veya hizmet yerine farklı bir firmanın ürün veya hizmetinin kullanılması kurumun imajını olumsuz yönde etkileyebilir.

Rastlanan diğer finansal destekler de şu şekildedir; evlilik yardımı, ölüm yardımı, doğum ve kreş yardımı, taşınma yardımı, doğum günü hediyesi, işveren katkılı bireysel emeklilik ödemesi, anlık ödüllendirme, proje ödüllendirmesi, kıdem ödüllendirmesi, hediye çeki, etkinlik bileti, düşük faizli çalışan kredisi, ikinci emekli maaşı, sağlık yardımı, doğal afet yardımı, öğrenim yardımı.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (19/25), küresel işletmelere göre (16/25) daha fazla sayıda finansal destek uygulaması görülmüştür. Küresel işletmelerde bulunan ama Türkiye'deki işletmelerde rastlanmayan bir uygulama; çalışanlara işletmenin hisse senetlerinin verilmesidir. Diğer taraftan Türkiye'deki işletmelerde görülen, doğum, kreş, taşınma, evlilik, doğal afet, ölüm, öğrenim yardımları ile ikinci

emeklilik maaşı ve düşük faizli çalışan kredisi uygulamalarına da küresel işletmelerde rastlanmamıştır.

Tablo 2: Finansal Destek Uygulamalarının Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	19	76
Küresel	16	64

3.3. Çalışma Şartları; Sağlık, Güvenlik, Fiziksel ve Psikolojik Rahatlık

Değerlendirilen 25 işletmenin 19'unda işyerinin sağlıklı, güvenli, fiziksel ve psikolojik olarak rahat olması ile ilgili düzenlemelerin yapıldığı görülmüştür. Risklerin belirlenerek tedbirlerin alınması, her şey yolunda giderken olası kriz senaryoları oluşturularak tedbir alınması ve krizlere hazırlık yapılması takdir edilmesi gereken güvenlik tedbirleridir. Bir işletme de sıfır iş kazası ve sıfır meslek hastalığı sloganıyla çalışmalarını sürdürmektedir.

İşletmelerde su altı sporlarından fotoğrafçılık kulübüne kadar çok sayıda ve farklı alanlarda kulüplerin oluşturulduğu görülmüştür. Bazı işletmelerde de, çalışanların bir araya gelerek eğlenmeleri ve aralarındaki iletişimin güçlenmesi için bahar şenliği, tekne gezisi, kokteyl, piknik, tiyatro gibi etkinliklerin yapıldığı görülmektedir. Bir işletmede, çalışan yardım masası uygulaması vardır. Bu uygulama ile çalışanın teknik veya idari soruları cevaplandırılmaktadır.

Bir işletmede kafeterya oluşturularak alternatif yeme-içme imkânı sağlanmıştır. Bir başka tesiste de çalışanlar için dinlenme alanları oluşturulmuştur. Bazı firmaların da ISO 18001 iş sağlığı ve güvenliği sertifikasına sahip olduğu yani çalışma ortamlarının sağlıklı ve güvenli olduğunu belgeledikleri görülmüştür.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (19/25), küresel işletmelere göre (15/25) çalışma şartlarıyla (sağlık, güvenlik, fiziksel ve psikolojik rahatlık) ilgili daha fazla sayıda ifadeye rastlanmıştır. Genel olarak her iki işletme grubunda çalışanların güvenliğine, fiziksel ve psikolojik rahatlığına büyük önem verildiği görülmekle birlikte, Türkiye'deki işletmelerde sosyal etkinliklerin ve kulüplerin yurt dışındaki işletmelere göre daha fazla sayıda ve daha etkin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3: Çalışma Şartlarının Sağlıklı, Güvenli, Fiziksel ve Psikolojik Rahatlığına Yönelik Uygulamaların Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	19	76
Küresel	15	60

3.4. Aile Dostu Uygulamalar

Çalışanların iş/aile çatışması yaşama ihtimallerini azaltan her türlü uygulama, aile dostu uygulama olarak kabul edilmiştir. Marka değeri yüksek 25 işletmeden 14'ünde en az bir aile dostu uygulamaya rastlanmıştır. İşletmeler aile dostu uygulamalar ile çalışanlarını iş/aile çatışmalarından korumaya çalışmaktadır.

Değerlendirmeye alınan işletmelerin bazılarında alışılmadık bir uygulamanın bulunduğu görülmüştür. İş veya iş dışında bir konuda sıkıntı yaşayan personelin 7 gün 24 saat işletmenin çağrı merkezinden yardım istemesi mümkündür. Çağrı merkezi, aile içi şiddet, tıbbi, mali, psikolojik ve hukuki konularda destek sağlamaktadır.

İşletmelerde rastlanan diğer aile dostu uygulamalar ise şunlardır; anne baba çocuk akademisi kapsamında eğitim desteği, aile danışmanlığı, çocuğun okulunun ilk günü izin, iş yerinde kreş ve anaokulu, çalışanların ailelerine yönelik çocuk kulübü etkinlikleri, esnek çalışma, evden çalışma, yarı zamanlı çalışma, farklı bir ofiste çalışma, yenilenme izni, eğitim izni, ücretli izin, çalışan çocuklarına eğitim bursu, çalışan ve ailelerine yönelik sosyal tesisler, aile katılımlı geziler. Bir işletmenin de yurtdışında bir işyerine görevlendirilen çalışana ve eşine, istihdam, mesleki gelişim ve sosyal uyum konularında destek sağladığı görülmüştür.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (14/25), küresel işletmelere göre (16/25) aile dostu uygulamalar konusunda daha az sayıda ifadeye rastlanmıştır.

Her iki işletme grubunda aile dostu uygulamaların birbirine benzer başlıklarda sürdürüldüğü görülmüştür. Farklılık tespit edilen bir konu anne ve babalık izinleridir. Küresel işletmelerde çoğu ücretli, 6, 10 veya 20 haftalık anne-babalık izinleri bulunmaktadır. Ayrıca küresel işletmelerde personelin yaşlı anne babaları için bakım desteği sağlanmaktadır. Türkiye'deki işletmelerde bu konularda bir bilgiye rastlanmamıştır.

Tablo 4: Aile Dostu Uygulamaların Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	14	56
Küresel	16	64

3.5. Öğrencilere Staj ve Çalışma İmkânları

25 işletmenin 13'ü lise ve/veya üniversite öğrencilerine staj, çalışma veya yarı zamanlı çalışma imkânı sağlamaktadır. İşletmelerin staj uygulamasına ve stajyerlere önem verdikleri, stajyerlere, yemek, ücret, kalacak yer, eğitim verdikleri, başarılı olanları ödüllendirdikleri ve işe aldıkları görülmektedir. İşletmelerden birinde lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin güçlü bir şekilde davet edildiği görülmüştür. "Sizinle tanışmak için sabırsızlanıyoruz" şeklinde bir ifade kullanılmıştır. Ayrıca şu an şirketlerinde çalışanların çoğunun stajyerken işe alınanlardan oluştuğu ifade

edilmiştir. Yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin tez araştırmalarını şirketlerinde yapmaları teşvik edilmiştir. Staj yapan öğrencilerin fotoğrafları ve stajla ilgili yazıları yayınlanarak, yeni öğrenciler teşvik edilmeye çalışılmıştır. Bir işletmenin de lisans son sınıf öğrencilerine 6 aylık yarı zamanlı eğitim vererek başarıyla tamamlayanlardan kurum yöneticilerini seçtiği görülmüştür.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (13/25), küresel işletmelere göre (12/25) öğrencilere staj ve çalışma imkânları sağlanması konusunda daha fazla sayıda ifadeye rastlanmıştır. Genel olarak her iki işletme grubunda öğrencilere staj ve çalışma imkânı sağlanmasına büyük önem verildiği görülmüştür. Her iki işletme grubunda da stajyerler önemli bir insan kaynağı potansiyeli olarak görülmektedir. Türkiye'deki işletmelerde, yurt dışındaki işletmelerden farklı uygulamalar; stajyerlere ücret verilmesi ve kalacak yer sağlanmasıdır. Yurt dışındaki işletmelerdeki farklı uygulama ise öğrencilere yurt dışındaki bir işletmede staj yapma imkânı sağlanmasıdır.

Tablo 5: Öğrencilere Staj ve Çalışma İmkânı Sağlanma Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	13	52
Küresel	12	48

3.6. Yaratıcılık Beklentisi, Yaratıcılığı Artıracak Önlemler

Çalışma kapsamındaki 25 işletmenin 12'sinin internet sayfasında, çalışanlarından yaratıcılık beklentisi ifadesine ve/veya yaratıcılığı artıracak uygulamalara rastlanmıştır.

Bazı işletmelerde çalışanlara inovasyon ve yaratıcı düşünce eğitimi verilmektedir. Bazılarında ise çalışanların yaratıcı fikirlerini toplayan ve değerlendiren sistemler kurulmuştur. İşletmelerin yaratıcılığı teşvik etmek için kullandıkları stratejilerinden birisi de katılımcılık ve ifade özgürlüğüdür. Yaratıcı fikirlerin hayata geçirilmesi için kaynak sağlayan işletmeler de vardır. Bireylerin veya takımların yarışmasını içeren, ödüllü fikir ve proje yarışmaları yapılarak da fikir üretilmesi sağlanabilmektedir. Yeniliklerin denenmesinin teşvik edilmesi de yaratıcılığı güçlendirmek için kullanılan yöntemlerdendir.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (12/25), küresel işletmelere göre (10/25) yaratıcılık beklentisi ve yaratıcılığı artıracak önlemler konusunda daha fazla sayıda ifadeye rastlanmıştır. Her iki işletme grubunda yaratıcılığın artırılabilmesi için kullanılan yöntemler benzerlik taşımaktadır. Farklı uygulamalardan birisi, yurt dışındaki işletmelerde öğrencilerin ve yeni mezunların şirkete alınmasının bir yaratıcılık kaynağı olarak görülmesidir. Diğeri ise, Türkiye'deki işletmelerde yaratıcı fikirlerin üretilmesi için ödüllü fikir ve proje yarışmalarının yapılmasıdır.

Tablo 6: Yaratıcılık Beklentisi ve Yaratıcılığı Artıracak Önlemlerin Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	12	48
Küresel	10	40

3.7. Çalışanlara Sigorta Yapılması-Sağlık, Kaza, Engellilik ve Tatil Sigortası

Değerlendirilen 25 işletmeden 11'inde, personele, sağlık, engellilik, yaşam, kaza veya seyahat sigortalarından en az birinin yapıldığı görülmüştür.

En değerli markalara sahip işletmelerin bir kısmında çalışanlara, SGK sigortasına ilave olarak özel sağlık sigortası yapıldığı görülmektedir. Bazı işletmelerde, emekli ve yardım sandığı vakfi ile devlet ve özel sağlık sigortası kapsamı dışındaki sağlık harcamaları da karşılanabilmektedir.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (11/25), küresel işletmelere göre (6/25) çalışanlara sigorta yapılması konusunda daha fazla sayıda ifadeye rastlanmıştır.

Eldeki verilere göre Türkiye'deki işletmelerin sigorta konusunda sayı ve çeşitlilik itibarıyla daha iyi durumda olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Çalışanlara Sigorta Yapılma Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	11	44
Küresel	6	24

3.8. Bireysel Farklılıklara Hoşgörü ve Eşit İstihdam Fırsatı

Değerlendirilen 25 işletmeden 11'inin internet sayfalarında, insan kaynaklarının farklılıklarına hoşgörü gösterildiği ve eşit istihdam fırsatı sağlandığı ifade edilmiştir.

İşletmelerde personel seçimi, terfi ve eğitim kararlarının tamamen kişilerin yetkinlik düzeylerine göre oluşturulduğu ifade edilmiştir. İş ilanlarının herkesin göreceği şekilde ilan edildiği, önceden ilan edilen ölçütlere göre şeffaf bir şekilde sınav yapılarak personel alındığı ifade edilmiştir.

Bazı işletmelerin daha kapsamlı bir ifade ile işe alım ve terfilerde din, dil, ırk, cinsiyet, mezhep, yaş, siyasi düşünce, askerlik durumu, hamilelik durumu, uyruk, maluliyet, sosyal ve ekonomik durum, kültürel farklılık ve etnik köken farkı gözetmeden adaletle hareket ettiklerini vurguladıkları görülmüştür. İşletmelerinde farklılıklara saygı duyulduğu ve kucaklandığı, farklılıkların zenginlik olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Bir işletmede, çalışanlar arasındaki farklılıkların şirketi ileri

seviyelere taşıyacağına ve müşteri beklentilerinin karşılanmasına katkı sağlayacağına inanıldığı için bu durumun teşvik edildiği ifade edilmiştir.

Ayrıca çalışanlar arasında her türlü ayrımcılığın ve tacizin de önlenerek çalışanların kendilerini özgür hissetmelerinin sağlandığı vurgulanmıştır. Özellikle cinsiyet ayrımcılığına karşı hareket eden, bu konuda başarı sağlamış ve ödül almış işletmeler bulunmaktadır. Bir işletme ulusal düzeyde en fazla kadın istihdamı sağladığını ifade etmiştir.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (11/25), küresel işletmelere göre (23/25) bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı konusunda daha az sayıda ifadeye rastlanmıştır. Küresel işletmelerde bu konuya geniş yer verilmiş, işe alım ve diğer insan kaynakları uygulamalarında din, dil, ırk, cinsiyet, engellilik vb. ayrımı yapılmadığı kesin bir dille ifade edilmiş ve bu konuda açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca ifade edilen ilkelerin uygulandığını ispat edebilmek için farklı demografik niteliklerdeki personelin bir arada çalışırken fotoğrafları çekilerek paylaşılmıştır. Türkiye'de ise araştırmamıza konu olan 25 işletmenin yalnızca 11'inde bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı vurgulanmıştır. Bu işletmelerde konuyla ilgili ifade ve açıklamaların hem daha zayıf olduğu hem de fotoğraflarla desteklenmediği görülmüştür.

Tablo 8: Bireysel Farklılıklara Hoşgörü ve Eşit İstihdam Fırsatı Sağlanması Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	11	44
Küresel	23	92

3.9. İş Yerinde Sağlık Hizmeti ve Sağlık Destekleri

Değerlendirmeye alınan 25 işletmenin 9'unda sağlık hizmeti ve/veya sağlıkla ilgili destek programları bulunmaktadır. İşletmelerde psikolojik danışmanlık, beslenme ve diyet desteklerinin verildiği görülmüştür. Bazı işletmelerde bulunan polikliniklerde, işletmeye bağlı olarak çalışan doktorlar hizmet vermekte, çalışanları belirli aralıklarla sağlık kontrolünden geçirmektedir. Ayrıca sağlıklı yaşamı teşvik etmek amacıyla fiziksel aktivite programlarının düzenlendiği ve doğa yürüyüşlerinin yapıldığı görülmüştür.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (9/25), küresel işletmelere (5/25) göre işyerinde sağlık hizmeti ve sağlık destekleri konusunda daha fazla sayıda ifadeye rastlanmıştır. Sağlık hizmeti ve sağlık destekleri konusunda sayı olarak farklılık bulunsa da Türkiye'deki işletmelerle yurt dışındaki işletmelerde benzer uygulamaların bulunduğu görülmüştür. İşletmelerde alınan tedbirlerle öncelikle çalışanların sağlıkları korunmaya çalışılmakta, hastalanan çalışan söz konusu olduğunda da sağlık hizmeti verilmektedir.

Tablo 9: İşyerinde Sağlık Hizmetleri Verilme ve Sağlık Destekleri Sağlanma Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	9	36
Küresel	5	20

3.10. Takım Çalışmasının Önemszenmesi

25 İşletmenin 9'unda takım çalışmasına önem verildiği ve çalışacak olan personelin takım çalışmasına yatkın olması gerektiği ifade edilmiştir.

Takım çalışmasının üstünlüklerine rağmen zorlukları da vardır. Bir takımın içerisinde çalışmak bireysel çalışmadan farklıdır. Kişiler arasında uyum ve işbirliğine ihtiyaç vardır. Özellikle işgücünün, farklı ülkelerden gelen çalışanlarla çeşitlendiği bir iş dünyasında, farklı dine, dile, ırka mensup kişilerle bir ekip olabilmek ve başarıyla çalışabilmek önem kazanmıştır. Bu yüzden çoğu işletme bir personel seçim ölçütü olarak takım çalışmasına yatkınlık istemektedir.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (9/25), küresel işletmelere göre (6/25) takım çalışmasının önemszenmesi konusunda daha fazla sayıda ifadeye rastlanmıştır. Yurtdışındaki işletmelerde, çalışanların farklı demografik özelliklerde olmasından dolayı işe alınacak kişilerin mevcut işgücü ile hoşgörü ve işbirliği içerisinde çalışmasının beklendiği ifade edilmiştir.

Tablo 10: Takım Çalışmasının Önemszenme Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	9	36
Küresel	6	24

3.11. İş Yerinde Spor Tesisleri

Değerlendirilen 25 işletmenin 4'ünün internet sayfasında kurumun spor tesislerinin bulunduğu ifade edilmiştir. İncelenen işletmelerin çoğunda spor kulüpleri bulunduğu için bu işletmelerde spor tesislerinin bulunduğu fakat internet sayfalarında bununla ilgili bilgi vermedikleri düşünülmektedir. Dolayısıyla 25 işletmenin çoğunda spor tesisleri bulunuyor olabilir.

Spor salonu bulunan işletmelerin bir kısmında çalışanlar, spor aktivitelerini işletme antrenörlerinin desteği ile yürütmektedir. İşletmelerin spor tesislerinde tercihe göre bireysel veya grup olarak fiziksel aktivite yapma imkânı bulunmaktadır. Spor tesislerinden, çalışanların yanı sıra çalışanların aileleri de yararlanabilmektedir.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (4/25), küresel işletmelere göre (6/25) iş yerinde spor tesisleri konusunda daha az sayıda ifadeye rastlanmıştır. Her iki grup işletmede spor tesislerinden çalışanların yanı sıra çalışanların ailelerinin yararlanmasına da imkân sağlanmaktadır. Yurt dışındaki işletmelerde spor tesislerinin, çalışanların mutlu ve sağlıklı olmalarına, kariyer ve yaşam başarılarına katkı sağlaması amacıyla yapıldığı ifade edilmiştir.

Tablo 11: İşyerinde Spor Tesislerinin Bulunma Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	4	16
Küresel	6	24

3.12. Misyon Vurgusu

Misyon vurgusundan kasıt, işletmenin misyonunu yazılı olarak beyan etmesi değildir. İşletmenin misyonunu mevcut ve potansiyel personeline etkileyici ve çarpıcı bir şekilde anlatmasıdır. Yapılan incelemede 25 işletmenin 1'inde işletmenin yaptığı işin anlamlılığı hakkında bir mesajla rastlanmıştır.

Küresel düzeydeki ve Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmeler kıyaslandığında; Türkiye'deki işletmelerde (1/25), küresel işletmelere göre (6/25) misyon vurgusu konusunda daha az sayıda ifadeye rastlanmıştır. Yurt dışındaki işletmeler, kurumlarını çekici kılmak amacıyla misyonlarını oldukça çarpıcı bir biçimde ifade etmişlerdir. İşletmelerinde çalışanların, milyarlarca insanın hayatına olumlu bir etkide bulunabilecekleri, insanlığa önemli bir katkı sağlayabilecekleri yönünde mesajlar verilmektedir.

Tablo 12: Misyon Vurgusu Sıklığı ve Yüzdesi

İşletme Grubu	Sıklık	Yüzde (%)
Türkiye	1	4
Küresel	6	24

4. Sonuç

Bu çalışmada, Brand Finance firmasının 2019 yılı için Türkiye'nin en değerli markaları raporunda yer alan 25 işletmenin insan kaynakları uygulamaları değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda yorumlanmıştır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, değerlendirilen işletmelerde en çok rastlanan uygulama eğitimidir. Bu işletmelerde eğitime çok önem verildiği, mevcut personelin yanı sıra aday personele ve stajyerlere de eğitim verildiği görülmüştür. Bazı işletmeler için eğitim, personel bulma ve işletmeye kazandırma stratejisi olarak

kullanılmaktadır. Yeni mezunlara verilen eğitimin ardından başarılı olanların işe alınması bu kapsamdadır. Bazı eğitim programlarının mesleki eğitim dışında, kişinin özel hayatına katkı sağlayacak konu başlıklarında olabildiği görülmektedir. Kişinin yaşamı bir bütündür. Kişinin özel hayatında mutlu olması iş hayatına da olumlu yönde yansiyabilir. Bu bakımdan iş dışındaki konularda da eğitim verilmesinin isabetli olduğu düşünülmektedir. Dikkat çeken diğer bir konu da eğitim metotlarındaki çeşitliliktir. Günümüzde işletmeler çok farklı yöntemlerle çalışanlarına eğitim verebilmektedir. Sürekli değişen ve rekabetçi bir iş dünyasında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilebilmesi için işletmelerin insan kaynaklarının eğitime önem vermeleri doğru bir stratejidir.

Finansal destek başlığında elde edilen bilgilere göre, marka değeri yüksek işletmelerin insan kaynaklarına maaş dışında farklı yollarla mali destek sağladığı, bunun çoğu zaman ödüllendirme şeklinde gerçekleştiği görülmüştür. Ödüllendirme çalışanın motivasyonunu güçlendirerek performansını artırabilir. Ayrıca yapılan ilave ödemelerle kişinin maddi olarak güçlendirilmesi tüm enerjisini işine yoğunlaştırmasını sağlayacağından, doğru kişiye, doğru zamanda ve doğru şekilde sağlanan maddi destekler kuruma katkı sağlayacaktır.

Çalışma şartları kapsamında personele, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamının yanı sıra, çok sayıda sosyal, kültürel ve sportif etkinlik ve kulüp faaliyetleriyle dinlenme, eğlenme, enerji toplama ve huzur bulma ortamı sağlanmaktadır. Bu durum çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak rahatlamalarını sağlar. Bu uygulamaların yapıldığı işletmelerde psikolojik rahatlık söz konusudur. Böylece çalışan için işyeri daha cazip bir niteliğe bürünmektedir.

Aile dostu uygulamalar kapsamında marka değeri yüksek işletmelerin çok sayıda ve farklı uygulamalarla ailelere destek oldukları görülmüştür. Anne ve babanın çalıştığı bir ailede iş hayatıyla birlikte ev ve çocuklarla ilgili sorumlulukların yerine getirilmesi oldukça zordur ve çoğu zaman iş/aile çatışmalarını beraberinde getirir. Aile dostu uygulamalarla personelinin iş/aile çatışması yaşamasına engel olan işletmeler çalışanlar tarafından daha çok tercih edilecekleri gibi daha yüksek çalışan performansı elde edebilirler.

İncelenen işletmelerin öğrencilere geniş ve cazip staj ve çalışma imkânları sağladıkları görülmüştür. Bu durum nitelikli ve en uygun personelin işletmeye kazandırılmasını sağlayabilir. Standart bir personel seçim sınavında aday, çok sınırlı şekilde tanınabilir. Oysa staj veya yarı zamanlı çalışma programında çok daha uzun bir süreçte kişinin tüm yeteneklerinin, kişilik yapısının ve davranışlarının tanınması mümkündür. Dolayısıyla işe uygun kişiler çok daha isabetli bir şekilde seçilebilir. Bu sebeple işletmelerin imkânlar dâhilinde mümkün olduğu kadar çok üniversite öğrencisine staj ve/veya çalışma imkânı sağlaması, aday havuzunu genişleterek ve isabetliliği artırarak önemli bir personel seçim stratejisi olabilir.

Değerlendirilen işletmelerin, çalışanlarından yaratıcı fikirler bekledikleri ve çalışanlarının yaratıcılığına katkı sağlayacak uygulamalar gerçekleştirdikleri görülmüştür. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu sürekli olarak daha iyi ürün ve hizmetleri tüketiciye sunmaktan geçmektedir. Daha iyi ürün ve hizmetler geliştirmek için yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu

kapsamda işletmelerin yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaları ve yaratıcılığı teşvik etmeleri doğru bir yaklaşımdır.

İncelenen işletmelerin çalışanlara farklı konularda sigorta yaptıkları görülmüştür. İşvereni tarafından sigorta kapsamına alınan çalışan, kendini güvende hissedecek, çalıştığı kuruma yönelik olarak da olumlu bir bakış açısında sahip olacaktır. Sigorta imkânları potansiyel işgücünün de işletmeye çekilebilmesine katkı sağlayabilir.

İşletmelerde farklılıklara hoşgörü gösterildiği ve işe alımlarda adaylara fırsat eşliği sağlandığı görülmüştür. İşletmelerde farklılıklara hoşgörü gösterilmesi ve işe alımlarda adaylara fırsat eşitliği sağlanması, en nitelikli işgücünün işletmeye kazandırılmasını sağlayacağından, işletmenin başarısına katkı sağlar. İşgücünün çeşitliliğinin bir faydası da toplumun farklı kesimlerinden müşteri kazanılmasına katkı sağlamasıdır.

Değerlendirilen işletmelerde çalışanlara sağlık hizmetleri verilmekte ve sağlık konusunda destek sağlanmaktadır. Kişinin kendini işine verebilmesi ve yüksek performansla çalışabilmesi için sağlıklı olması büyük önem taşır. Bu yüzden bilinçli işletmeler çalışanlarına sağlık hizmeti verdikleri gibi, sağlıklı kalmaları için de farklı başlıklarda destekler sağlamaktadır. Sağlık destekleri sayesinde çalışanların sağlıklı kalmaları, hastalandıklarında hızlı tedavi edilmeleri, işletme açısından işgücü kaybını en aza indirecektir.

İncelenen işletmelerde karşılaşılan diğer bir durum, takım çalışmasının önemsenmesidir. Günümüzde çoğu işletme, işlerini takım çalışmaları aracılığı ile yürütmektedir. Takımlar içerisindeki insanların oluşturdukları sinerji karmaşık problemlerin aşılabilmesini ve büyük projelerin gerçekleştirilmesini sağlayabilmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde spor tesislerinin bulunduğu görülmüştür. Fiziksel aktivitenin, fiziksel ve psikolojik sağlık üzerindeki olumlu etkisi herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Çalışanlarından yüksek performans bekleyen işletmelerin onların sağlıklarına özen göstermeleri, sağlığın desteklenmesi için de fiziksel aktivitenin teşvik edilmesi ve imkân sağlanması akılcı bir yaklaşımdır.

İşletmelerde rastlanan bir uygulama da işletme misyonunun vurgulanmasıdır. Bir işletme, ürettiği ürün ve hizmetlerle insanlığa nasıl bir katkı sağladığını anlatırsa, mevcut işgücünün işiyle gurur duyması, potansiyel işgücünün ve müşterilerin de işletmeye sempatiyle bakmaları sağlanabilir. İşle gurur duyan bir personelin gayretli bir şekilde çalışması ve yüksek performans göstermesi beklenir.

Uluslararası kıyaslama kapsamında, küresel düzeyde en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamaları ile Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamaları kıyaslanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, değerlendirilen 12 başlıktan 8'inde (eğitim, finansal destek, çalışma şartları, öğrencilere staj ve çalışma imkânları, yaratıcılık, sigorta, işyerinde sağlık hizmeti ve sağlık destekleri, takım çalışması) Türkiye'deki en değerli markalara sahip işletmelerin internet sitelerinde konuyla ilgili daha fazla ifadenin bulunduğu görülmüştür. Geriye kalan 4 başlıkta (bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam

fırsatı, aile dostu uygulamalar, işyerinde spor tesisleri, misyon vurgusu) ise küresel düzeyde en değerli markalara sahip işletmelerin internet sitelerinde daha fazla ifade bulunmaktadır.

Kıyaslama yapılan başlıklar arasında en çarpıcı farkın “bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı” başlığında olduğu görülmüştür. Küresel düzeyde en değerli markalara sahip 25 işletmeden 23’ünün internet sitesinde bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı konusu çok güçlü bir şekilde işlenmiştir. İşletmelerinde hiçbir şekilde din, dil, ırk, cinsiyet, milliyet, engellilik vb. ayrımı yapılmadığı, nitelikleri uygun olan herkese kapılarının açık olduğu vurgulanmıştır. Fotoğraf ve videolarla bu politikalarının sahada uygulandığını gösteren kanıtlar sunulmuştur. İnternet sitelerinde bu konuya geniş yer ayrılmıştır. İnsan kaynakları tedarikinde tüm kesimlere kapılarını açmalarının kendileri için hem önemli bir yaratıcılık kaynağı olduğu, hem de daha fazla müşteri anlamına geldiğini ifade etmişlerdir. Türkiye’deki en değerli markalara sahip işletmelerin bu başlıktaki durumuna bakıldığında 25 işletmenin 11’inin internet sitelerinde “bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı” konusunun işlendiği görülmüştür. Ancak bu 11 işletmede de konunun küresel işletmelere göre yüzeysel bir şekilde ifade edildiği ve sahadaki uygulamayı gösterecek herhangi bir belge veya fotoğrafa yer verilmediği görülmüştür. Bu başlıkta iki işletme grubu arasında önemli bir fark bulunmaktadır. Türkiye’deki işletmelerin bu konuda ilerleme sağlamaları kendileri açısından yarar sağlayabilir.

Kıyaslama yapılan başlıklar arasındaki ikinci en çarpıcı fark eğitim konusunda görülmüştür. Türkiye’deki en değerli markalara sahip 25 işletmeden 24’ünün internet sitesinde eğitim konusunun güçlü bir şekilde vurgulandığı belirlenmiştir. Çoğu işletmenin “akademi” isimli eğitim merkezi kurdukları, farklı başlıklarda çok sayıda eğitim programını, çok farklı metotlarla sundukları görülmüştür. Eğitim programlarına, teknolojik imkânlar kullanılarak 7 gün 24 saati kapsayacak şekilde mobil cihazlardan da erişilebilmektedir. Küresel düzeyde en değerli markalara sahip işletmelere bakıldığında ise 25 işletmenin 15’inin internet sitesinde eğitim konusuna değinildiği görülmüştür. Bu sonuçlara göre, Türkiye’deki işletmelerin internet sitelerinde eğitim konusuna küresel düzeydeki işletmelere göre daha fazla yer verildiği görülmektedir. Bu tespit işletmelerimiz açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerimizin sürekli gelişen ve değişen bir dünyaya uyum sağlayabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturabilmeleri için eğitim programlarıyla insan kaynaklarını geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

Kıyaslama yapılan iki işletme grubunda diğer başlıklar açısından çok büyük fark görülmemiştir. Çoğu konuda insan kaynakları uygulamaları içerik olarak büyük benzerlikler taşımaktadır. Küresel düzeyde en değerli markalara sahip işletmelerin Türkiye’deki işletmelere göre internet sitelerinde daha fazla bilgi olduğu, verilen bilgileri fotoğraf ve video gibi materyallerle daha fazla destekledikleri görülmüştür.

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren ve en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamaları incelenmiş, devamında uluslararası bir kıyaslama yapılmıştır. İşletmelerin başarısında insan kaynaklarının ve insan kaynakları uygulamalarının önemi aşikâr olduğuna göre, değerlendirilen insan

kaynakları uygulamaları marka değerlerini artırmak isteyen işletmelere yol gösterebilir.

Çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Zaman kısıtı sebebiyle 100 işletmeden 25'i değerlendirmeye alınmıştır. Diğer bir kısıt, işletmelerin internet sayfalarından elde edilen bilgileri doğrulama imkânının bulunmamasıdır. Ulaşılan bilgilerin gerçeği yansıttığı varsayılarak çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada değerlendirilen veriler anket uygulaması ile toplanmamış olup, işletmelerin halka açık internet sitelerinden alınmıştır. İşletmelerden araştırma izni alınmadığı için isimleri gizli tutulmuştur.

Bildirim: Bu araştırma hiçbir dış finansman almadı. Yazarlar çıkar çatışması beyan etmemektedir. Yayın etiği ve araştırma etiği kurallarına uyuldu. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur.

Kaynakça

- Akın M. (2019). En Değerli Markalara Sahip İşletmelerin İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 3 (1), 37-48.
- Ar, A.A. (2004). *Marka ve Marka Stratejileri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Berg, B.L. ve Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Çeviri Editörü: Hasan Aydın, Eğitim Kitabevi: Konya.
- Bilgin, N. (2006) *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Brand Finance. (2019). Erişim Adresi: <https://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-turkey-100-2019/>
- Creswell, John W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, 4. Baskı, Çeviri Editörleri: Mesut Bütün, Selçuk Beşir Özdemir, Siyasal Kitabevi: Ankara
- Creswell, John W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th ed., Sage: California.
- İHA. (2017). Erişim Adresi: <http://www.iha.com.tr/haber-vw-147-ulkeden-daha-fazla-ciro-yapti-645853/>
- Şahin A. ve Kartal B. (2011). *Pazarlama Araştırması*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi.

**THE ROLE OF COMMITMENT AND RELATIONSHIP SATISFACTION
ON FRANCHISEE LOYALTY**

Rusni Fitri Y. RUSMAN¹**Abdullah SANUSI²****Ikawati KARIM³****Abstract**

This study aims to examine the influence of commitment and relationship satisfaction on franchisee loyalty through the level of importance of each variable dimension. It gives new perspective of how to reach franchisee loyalty through each dimension of commitment and relationship satisfaction. Dimensions of variable are focused on franchising and from franchisee perspective namely: franchisor attitude, raw material, payment method, franchisor support. Data is collected from questionnaire of 52 respondents and analyzed with multiple linear regression. The results of regression coefficient indicate that commitment has a significant effect by 0,014 which is lower than relationship satisfaction 0,473. The F test shows that commitment and relationship satisfaction jointly influence franchise loyalty while regression coefficient of R Square is 0,883. It indicates that the variable commitment and variable relationship satisfaction together affect the variable franchisee loyalty of 88.3%. This result explains that commitment and relationship satisfaction are two important variables in maintaining franchisee loyalty.

Keywords: Commitment, Relationship Satisfaction, Franchisee Loyalty, Franchise

1. Introduction

Franchise is an accepted strategy for business growth, job creation and economic growth and is believed to be the fastest method of doing business. Franchise has grown rapidly as a business strategy in increasing small and medium enterprise. Franchise is a way to get capital quickly and expand the company (Kirby and Watson, 1999). According to data from International Franchise Association, there are around 780 thousand franchises in the world and the impact is opening up to 8.9 million jobs. In Indonesia, there are 698 franchises with 24.400 outlets consisting of 63% of local franchises and 37% of foreign countries with a turnover of up to Rp 172 trillion (Ministry of Trade of Republic of Indonesia, 2019). Moreover, this franchise is mainly engaged in food industry.

¹ Universitas Muslim Maros, Faculty of Agriculture, Animal Science and Forestry, Animal Science Department, Indonesia, rusnifitri@umma.ac.id, orcid.org/0000-0002-7803-8231

² Hasanuddin University, Faculty of Economics and Business, Management Department, Indonesia, a.sanusi@unhas.ac.id, orcid.org/0000-0001-9391-8125

³ Universitas Sulawesi Barat, Faculty of Agriculture and Forestry, Agribusiness Department, Indonesia, ikawati@unsulbar.ac.id, orcid.org/0000-0002-1365-739X

Local franchise business opportunity drives an increase of the fried chicken franchise business in Makassar. In the past five years, six local franchise businesses with fried chicken products in Makassar have established their outlets, namely Master Fried Chicken, Wing Fried Chicken, Quick Fried Chicken, Hisana Fried Chicken, C'Bezt Fried Chicken and BExpress Fried Chicken. Master Fried Chicken and Wing Fried Chicken which previously had several outlets in Makassar are no longer in operation.

BExpress Fried Chicken is a local franchise that has grown rapidly since operating in 2011. This franchise has 70 outlets during the last two years with the level of demand for franchise purchases reached five to seven times a month. However, this growth is not accompanied by the existence of all outlets that have been opened by franchisees (franchise buyers). There was a significant decrease up to 20% of outlet closure by franchisee. In line with BFC, Quick FC and C'Bezt FC also still survive with several outlets closed but re-opening new outlets in other locations while Hisana is experiencing slightly growth in opening new outlets.

Franchise is a license agreement between a company with a distributor or other company to do business. The person who gives the license is called the franchisor and the one who is given the license is called the franchisee. Franchise itself means management cooperation to run the business of the parent company. The franchise system is an appropriate way to build a class of small and medium entrepreneurs that are resilient and encourage the creation of business links with a strong economic sector. The advantage of a franchise system for franchisors is that they obtain a broad network.

One of the challenges faced in the franchise business is keeping franchisee as loyal consumer. A loyal franchisee will certainly maintain a cooperative contract that has been established with the franchisor. Where loyalty can be measured by looking at the behavior and attitudes of consumers. Behavioral loyalty refers to the frequency of repeat purchases. Attitude loyalty refers to psychological commitments made by consumers in purchasing actions, such as intention to buy and intention to recommend without having to always consider actual repeat buying behavior (Nam et al, 2011).

There is considerable theoretical support for the notion that the franchisor is interested in the franchisee's satisfaction. When the franchisees are satisfied with the franchisor, they are more cooperative and more likely to contribute to the success of the overall franchise system. The franchisee's satisfaction may reduce the franchisor's agency cost by promoting collaboration between two parties (Jambulingam and Nevin, 1999; Roh & Yoon, 2009). Franchisees with high levels of continuance commitment view relationship switching too high to leave their franchisor. Social exchange theory suggests that franchisors who want to grow as well as maintain their current base of franchisees need to examine each dimension of commitment to understand what holds their franchisees to the relationship (Meek, Davis-Sramek, Baucus, & Germain, 2011). For this reason, we add to the franchising literature by observing how commitment and relationship satisfaction influenced to franchisee loyalty.

2. Literature Review

Franchise is a business format which has contractual relationship between franchisor and franchisee. Franchisee is typically small business owner who pay for the use of the franchisor's business format while agreeing to fulfil standards business system (Davies et al, 2011; Croonen and Broekhuizen, 2017). Franchising could be succes if the franchisee as an agent is able to adapt to the local market conditions and capitalize on the benefits of the franchise existance on microsystem level (Evanschitzky et al, 2016) Franchising system shows how franchisor and franchisee build their relationship together. Commitment and trust are the most frequently researched for building relationship. Commitment is a strong desire to maintain valued relationships. Indicators that influence it are normative affections, attitudes, rules and commitments. (Palmatier et al, 2005). Business relationship become fragile and vulnerable without commitment. Commitment is required from both parties which allows the partners to willingly take risks in doing business (Kwon and Suh, 2005).

Franchisee satisfaction is the positive perception of franchisors meeting not only their economic expectation but also psychological from relationship with both parties. Franchises derive satisfaction based on how well franchisors meet their expectation (Davies et al, 2011). Relationship satisfaction is the consumer's emotional feelings towards the relationship, usually evaluated for the overall relationship exchange that has occurred (Palmatier et al, 2005).

Ndubisi (2007) defined customer loyalty as a high commitment to making repeat purchase to a particular product or service in the future despite any marketing efforts from other products or services which cause switching behavior. In this case, franchisees prefer to stay focus on one franchisor and one brand fried chicken franchise.. Henning-Thrau et al (2002) stated that customer loyalty focus on purchasing behaviour and has impact on profit rate of business. In this case, when franchisee has positive attitude throuh franchisor then it will lead to franchisee loyalty and focus on thier business together as franchisor-franchisee relationship goals.

3. Method

This research was conducted from April to May 2019 in Makassar, South Sulawesi. The population in this study is the owner of a local fried chicken franchise that already owns and signs a franchise contract in Makassar. The sampling technique uses the census method in which all franchisee populations are taken and made research respondents. There are 4 targeted franchise brands that are prospective research respondents namely Best Fried Chicken (BFC), Quick Chicken, C'Bezt Fried Chicken and Hisana Fried Chicken.

However, those who were willing and successfully interviewed were 42 BFC franchisees, 7 Quick Chicken franchisees and 3 C'Bezt Fried Chicken franchisees while none of Hisana Fried Chicken franchise were willing to be interviewed because of their franchising policy. The total number of respondents was 52 franchisees. These franchisees were asked several questions using questionnaire of the importance level of the three variables (Commitment, Relationship Satisfaction and

Franchisee Loyalty). Likert scale from 1-5 were used to determinant the importance level of each variable.

The research aims to analyze the relationship between variable dependent; Commitment (X_1) and Relationship Satisfaction (X_2) with variable independent; Franchisee Loyalty (Y). The formula to analyze the effect of Commitment and Relationship Satisfaction to Franchisee Loyalty using multiple regression analysis is:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

In the formula above:

Y = Franchisee Loyalty

X_1 = Commitment

X_2 = Relationship Satisfaction

A = Constanta

b_1, b_2 = Regression Coefficient

4. Findings

4.1. Respondent Description

Respondents were asked to fill in a number of questions in the questionnaire that are related with their gender, age, education, occupation, and average number of sales (chickens) per day.

The ratio between the number of male and female franchise owners is slightly different where male 55,77% and female 44,23%. Respondents aged between 31 and 40 occupy the highest position at 73% which shows that the average franchisee is in productive age. In terms of education, 51,92 % respondent have bachelor's degree, 38,46% were high school graduated and 9,62% have post-graduated certificate. Respondents come from diverse range of occupation namely entrepreneur, government officer, banker, housewives and police officer.

Measure	Item	Frequency	%
Gender	Male	29	55,77
	Female	23	44,23
Age	20-30	7	13,46
	31-40	38	73,08
	41-50	6	11,54
	51-60	1	1,92
Education	High School	20	38,46
	University	27	51,92
	Postgraduate	5	9,62
Occupation	Entrepreneurship	18	34,62
	Private employee	15	28,85
	Housewife	11	21,15
	Government employee	8	15,38
Average number of sales (chicken) per day	1-10	25	48,08
	11-20	12	23,08
	21-30	9	17,31
	31 or more	6	11,54

In terms of the length of franchising ownership, the average respondent who has been a franchisee for a period of one to two years were 42.31% while the least 7.69% were in the franchisee group with a length of ownership of between 6 to one year. The highest number of respondents was in the number of sales of one to ten chickens per day while the number of sales of 20 to 30 is still very low. This shows that the level of sales of outlets owned by the franchisee is still in the range of ten chickens. Although almost 50% of franchisees sell chickens under ten chickens, this still provides benefits if each outlet sells at least six chickens per day. As for outlets that sell 30 chickens and above are semi-restaurant outlets like the C'Bezt Fried Chicken and Quick Fried Chicken franchises.

4.2. The Influence of Commitment and Relationship Satisfaction on Franchisee Loyalty

The influence of commitment and relationship satisfaction to franchisee Loyalty was done through multiple linear regression analysis using SPSS 20. They are shown in Table 1 below:

Table 1. Estimates of Franchisee Loyalty

Variable	Regression Coefficient	t _{calculated}	Sig.
Constanta	8,126		
X ₁	-0,014	-0,194	0,847
X ₂	0,473	8,545	0,000
F _{calculated}	185.465		0,000
R Square	0,883		

Table 1 shows results of multiple linear regression analysis of the influence both variable dependent, Commitment (X₁) and Relationship Satisfaction (X₂), to Franchisee Loyalty (Y). Based on regression coefficient, the formula is:

$$Y = 8,126 + 0,014 X_1 + 0,473 X_2$$

This shows that if commitment and relationship satisfaction were 0 or none then franchisee loyalty will be valued = 8,126 which means franchisee loyalty were constant in 8,126 if both variable dependents were low. If commitment were up to one unit then franchisee loyalty was up to 0,014 times as well as if relationship satisfaction were up to one unit then franchisee loyalty was up to 0,473 times. These number show that both of commitment and relationship satisfaction has influenced to franchisee loyalty.

The F test is used to determine whether the variable commitment and the variable relationship satisfaction have an effect simultaneously on the franchisee Loyalty variable. Based on the data above, F calculated (185,465) were higher than F table (3,18); F table formula were calculated based on (k/ n-k) (k = number of independent variables, n = number of respondents (2/52-2) = (2/50) = 3,18 with the

Sig. 0,000 <0,05). These results indicate that the commitment variable (X_1) and the relationship satisfaction (X_2) variable jointly influence franchise loyalty (Y).

Regression coefficient of R Square was 0,883 which indicated the variable commitment and variable relationship satisfaction together affect the variable Franchisee Loyalty of 88.3%. While the remaining 11.7% is influenced by other variables outside the regression equation or not examined.

In examining franchisee commitment in their franchisor, the result showed that the influence of commitment is lower than relationship satisfaction. In this study, franchisee seems unsatisfied with franchisor attitude. Franchisor attitude was one of several dimensions that were asked to the franchisee besides franchisor support, time of payment, payment method and time of material receiving. One particularly said that although franchisor provides us all facilities under the franchise agreement, the franchisor did not consider the franchisee's opinion especially in an effort to develop marketing strategy in order to increase product sale. It also stated in past research that outcomes of the research revealed the manifestation of this relationship needed to be personalized of particular interest, the varying levels of commitment amongst respondents (Wright & Grace, 2011). Franchisee commitment significantly affects the satisfaction of the relationship either directly or indirectly. The franchisor's attitude is the most important in the commitment variable to keep the relationship commitment (Rusman & Ikawati, 2017).

However, relationship satisfaction has strong influence on franchisee loyalty. The quality of raw materials is the dimension most chosen by respondents in maintaining relationship satisfaction. The quality of raw materials is the most important thing to be maintained by the franchisor who also functions as a distributor because good raw materials can increase satisfaction not only with the franchisee but also the consumer who buys directly at the outlets. One of the important raw materials to maintain consistency is the size of the chicken. The size of chickens that are sometimes large and sometimes small, according to the franchisee, often causes negative comments from consumers, making consumers who used to buy often think to look for other products that have large chicken sizes.

The results of this study were supported from the results of McDonnell et al (2011) study which found that franchisees in department store franchises in Taiwan who felt satisfaction not only tended to continue a cooperative relationship with their franchisor but also influenced them to recommend the franchisor to others. This is also in line with the study of Evans and Laskin (1994) stating that satisfaction and loyalty together increase and produce a quality product.

Franchisee stated some problems in maintaining product selling which lead to outlet closure. Some of these problems can certainly be input to the franchisor to pay more attention to the problems faced by the franchisee. Most franchisees think that if the franchisor can intervene to solve this problem, the outlets that were closed could be active again. One way that can be done is to provide an alternative location, market survey and improving marketing strategy. Franchisee hope franchisor not only focus on business to business process between both sides but also pay attention

in increasing the number of consumers. This is consistent with the results of the research of Hennig-Thurau (2002) that the handling of conflicts by companies is one way to improve the quality of relationships between consumers and companies. Expertise in solving problems is one way to improve the quality of relationships that ultimately can increase franchisee loyalty.

5. Conclusion

The conclusion of this research were commitment and relationship satisfaction have an influence on franchisee loyalty. Relationship satisfaction has more impact to franchisee loyalty through maintaining good raw material while commitment seems more personalized by franchisee through franchisor attitude. Unsatisfied attitude effects franchisee commitment value through relationship between franchisors. Although some dimensions of commitment give a good impression such as payment method and time of payment. Franchisees seem aware of payment method and timing which provide convenience and flexibility. Thus, quality of raw material has bold preference as strong value of relationship satisfaction rather than other dimensions namely raw material delivery time, raw material price and daily information about raw material. Franchisee states that the quality of raw material has greater impact in providing a good fried chicken and satisfaction to the customers.

This study has impact to the franchising research particularly in measuring franchisee loyalty through franchisee perspective. Moreover, further research would better investigate more dimensions of commitment, relationship satisfaction and franchisee loyalty. Variety of dimension could be adopted from similar study of fried chicken franchising.

Furthermore, since this study measure less sample than expected, future research would better provide more samples which cover all fried chicken franchise in Makassar. Franchise has grown rapidly every year and sample of population shows diversity from different franchise brand.

Notification: This study was supported by Ministry of Research and Technology, Republic of Indonesia through Penelitian Dosen Pemula grant. The authors declare no conflict of interest. The rules of publication ethics and research ethics were followed. The study was subjected to plagiarism control.

References

- Crooneen, P.M.E., Broekhuizen, T.L.J. (2017). How Do Franchisees Assess Franchisor Trustworthiness?. *Journal of Small Business Management*. 57(3), 845-871.
- Davies, P., Lassar, W., Manolis, C. Prince, M., & Winsor, D. (2011). A Model of Trust and Compliance in Franchise Relationship. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.
- Evans, J.R. dan Laskin, R.L. (1994). The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application. *Industrial Marketing Management*, 23, 439-452.

- Evanschitzky, H., Caemmerer, B., Backhaus, C. (2016). The Franchise Dilemma: Entrepreneurial Characteristic, Relational Contracting and Opportunism in Hybrid Governance. *Journal of Small Business Management*, 54 (1), 279-298.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P. dan Gremler D.D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes. *Journal of Service Research*, 4 (3), 230-247.
- Jambulingam, T. and Nevin, J. (1999). Influence of Franchise Selection Criteria on Outcomes Desired by The Franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14 (4), 365-95.
- Kirby, D. and Watson, A. (1999). Franchising as A Small Business Development Strategy: A Qualitative Study of Operational And "Failed" Franchisors in The UK. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (4), 341-349.
- Kwon, I.G., Suh, T. (2005). Trust, Commitment and Relationship in Supply Chain Management: A Path Analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 (1), 26-33.
- McDonnell, John, Beatson, Amanda T., & Huang, Chih-Hsuan. (2011). Investigating Relationships Between Relationship Quality, Customer Loyalty and Cooperation: An Empirical Study of Convenience Stores' Franchise Chain Systems. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23 (3), 367-385.
- Meek, W. R., Davis-Sramek, B., Baucus, M. S., & Germain, R. N. (2011). Commitment in Franchising: The Role of Collaborative Communication and a Franchisee's Propensity to Leave. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(3), 559-581. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00445.x>
- Ministry of Trade of Republic of Indonesia. (2019). <https://www.kemendag.go.id>, downloaded on 30 October 2019
- Nam, J., Ekinici, Y., Whyatt, G. (2011). Brand Equity, Brand Loyalty and Consumer Satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38 (3), 1009-1030
- Ndubisi, O. (2007). Relationship Marketing and Customer Loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (1), 98-106.
- Roh, E. Y., & Yoon, J. H. (2009). Franchisor's Ongoing Support and Franchisee's Satisfaction: A Case of Ice Cream Franchising in Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 85-99, <https://doi.org/10.1108/09596110910930205>
- Rusman, R. Y., & Ikawati, K. (2017). The Influence of Relationship Marketing among Franchisee and Franchisor in Fried Chicken Local Franchise. *International Journal of Social Sciences and Development*, 1 (2), 163-169.
- Wright, O., & Grace, A. (2011). Trust and Commitment Within Franchise Systems: An Australian And New Zealand Perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(4), 486-500, <https://doi.org/10.1108/13555851111165048>

**YENİ BÜYÜK OYUN'UN BİR CEPHESİ: HAZAR BÖLGESİ'NDE
ENERJİ REKABETİ****Yasin GÜLYÜZ¹****Öz**

SSCB'nin dağılmasıyla, sınır anlaşmazlıkları ve etnik çatışmalar nedeniyle istikrarsızlaşan coğrafyalardan olan Orta Asya, önemli enerji rezervlerine sahiptir. Büyük güçlerin artan enerji ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlarını karşılamak için politikaları Orta Asya'nın zengin rezervlere sahip Hazar Bölgesi'nin stratejik öneminin artmasına neden olmaktadır. SSCB'nin kuruluşundan yıkılışına kadar kıyıdaş yalnızca iki devlet bulunması nedeniyle bölgedeki anlaşmazlıklar günümüze kıyasla daha kolay çözümlenebilmekteydi. Fakat SSCB'nin dağılmasıyla bağımsızlıklarını kazanan ve Hazar'da söz hakkı elde eden üç yeni ülkenin katılımıyla beş taraflı bir tablo ortaya çıkmıştır. Kırılgan ekonomilere sahip bu yeni ülkelerin gelirlerinin önemli kalemini oluşturan enerji, Hazar Bölgesi'ni vazgeçilmez kılmaktadır. Bu doğrultuda enerji kaynaklarının ve Hazar yüzeyinin paylaşılmasında bölge ülkeleri arasındaki güç yarışına bölge ülkelerinin haricinde bölgede etkisini artırmak isteyen ve buradaki enerji kaynaklarından pay almak gayesinde olan AB, ABD, Çin gibi önemli aktörler de katılmaktadır. Doküman analizi yöntemiyle hazırlanan makale, bölge ülkelerinin yanında küresel aktörlerin dâhil olmasıyla ciddi bir rekabetin gerçekleştiği bölgenin dinamiklerini ve gelişmeleri açıklamayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Hazar Bölgesi, ABD, Rusya, Enerji Rekabeti, Güvenlik

**A FRONT OF THE NEW BIG GAME: ENERGY COMPETITION IN THE
CASPIAN REGION****Abstract**

With the dissolution of the USSR, Central Asia which is one of the politically unstable geographies due to border disputes and ethnic conflicts, holds important energy reserves. The increasing energy needs of major powers and the policies that the major powers attempt to meet these needs bring about the strategic importance of the Caspian Region, which has rich reserves. In the period from the foundation of the Soviet Union to its collapse, the resolution of disputes in the region could be more easily than in the present, since there were only two riparian states. However, with the participation of three new countries, which gained their independence with the dissolution of the USSR, have gained rights in the Caspian and a five-sided image has emerged. Because of being an important component in their fragile economies, energy makes the Caspian Region indispensable for the new states. Accordingly, (in addition to regional actors) important actors such as the EU, the USA and China, who want to increase their influence and to share energy resources in the region, participate in the power race in order to share energy resources and water surface. In this regard, the article prepared by document analysis method aims to explain the dynamics and situation of the region where a serious competition takes place with the participation of global actors in addition to the countries in the region.

Keywords: Caspian Region, USA, Russia, Energy Competition, Security

¹ Arş. Gör., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölüm, yasin.gulyuz@gop.edu.tr, orcid.org/0000-0002-6616-4863

Extended Abstract

In the 20th century, the widespread use of petroleum and natural gas has increased the importance of some regions with the effect of the developed and developing countries' need of energy in all areas from industry to agriculture, from transportation to the military. Among these regions, the Middle East and Central Asia stand out with their reserves. Due to their industries being based on oil and natural gas, countries in various regions of the world have recently turned to Central Asia as an alternative energy route to the Middle East countries because of their inability to provide energy security due to civil wars and political instability. The fact that the control of Central Asia's oil and natural gas routes are controlled by the Russian Federation (RF), which makes effective use of the heritage of the Union of Soviet Socialist Republics (USSR), although creates a safe picture compared to the Middle East, also creates a political dilemma as well.

With the establishment of the USSR and subsequent control of the Tsarist lands, Moscow became the undisputed ruler of the region, and the usage and operation of oil and natural gas resources of Central Asia and especially the Caspian Region was maintained consistently in terms of unilateral and sometimes bilateral activities. The utilization of the Caspian basin, which was shared between the USSR and Iran, was provided without any problems with Iran's concessions, especially due to the rise of the Soviet power. However, with the dissolution of the USSR in 1991 and the emergence of four new countries (RF, Azerbaijan, Turkmenistan, Kazakhstan), it has become impossible to maintain agreements between the Soviet Union and Iran on the shared use of the Caspian basin.

In addition to having rich energy reserves; with being strategically important due to its location, the Caspian region has been an area where there are frequent conflicts between RF, the United States of America (USA) and Iran. The Caspian Sea, which is one of the critical areas of the USA's policy to contain the Soviet Union during the Cold War, maintains this importance in the post-Soviet era. While the USA, which has wanted to prevent the emergence of a new enemy in the region after following the collapse of the Soviet Union, frequently attempted to establish a foothold in the region through establishing military bases, RF has repelled the attempts of the USA with both hard and soft interventions in regional countries. In addition to its political influence, with its control over the pipelines inherited from the Soviet Union, RF frequently uses its economic influence on the countries of the region, especially in order to prevent the USA from gaining a foothold in the region. As a result of its military interference blocked by RF; The USA and its allied European countries are trying to enter the region economically. Accordingly, they develop bilateral relations with the new countries that declared their independence with the collapse of the Soviet Union and thus gained legal rights in the Caspian basin. The fact that RF provides a significant part of the energy which the European countries needed for decades made Europe dependent on the Soviet Union and later on RF. This dependency often brought RF to use energy as a political weapon to secure and consolidate its economic and political interests. To prevent this dependency, European countries are trying to enter the region economically, like the USA. Russia, which has militarily prevented the USA and the European Union, has a hard time in

terms of international law as a result of the new countries in the region gaining their independence and having a voice over the Caspian. RF (and at the same time Iran), which wants to prevent its competitors from entering the region through economic cooperation, with its own interests or insolvency, is trying to achieve this by bringing the Caspian's status problem to the agenda. The non-solution of accepting the Caspian's status as a lake or sea and determining the principles of use according to this acceptance prevents both the countries of the region and the global powers from acting autonomously in the region within the framework of the discussions of sovereignty and international law.

This article aims to reveal the political, economic and legal foundations and dynamics of the energy and domination struggle over the Caspian, the compromise both sides tried to achieve through the Aktau Summit, and ultimately distinguishes the winning and losing sides. The data and inferences are obtained by document analysis method. The findings of this article, which aims to show the interests of the great powers, their theses and their conclusions in the end to its readers, the policies of the countries which have newly gained their independence to provide the economic gains necessary to survive and to have the opportunity to act autonomously; RF's policy of non-solution to precisely prevent the USA from entering the region, to maintain the dependency of the countries in the region and Europe on itself; the policy of the USA to be in region to prevent the rise of a new enemy after the USSR, if it possible, politically, economically or militarily; Iran's policy of seeing the Caspian as a door to get rid of the negative situation brought by the USA's containment policy and the embargo; the European Union's policy which create alternative energy routes for ensuring energy supply security, in order to get rid of dependence on RF and to prevent RF's policy of using energy as a weapon.

1. Giriş

Sanayileşmeyle beraber devletler, enerjiyi hayatta kalmanın ve gelişmenin temel faktörü olarak görmeye başlamışlardır. Sanayileştikçe gelişen, geliştikçe de sanayileri için gerekli olan enerjiye kesintisiz ulaşmanın ne kadar hayati olduğunu gören devletler, enerji kaynaklarına sahip olmak ve onları kontrol etmek için rekabet haline girmişlerdir. Bu rekabetin doğudaki cephesi olarak Orta Asya, Çarlık Rusya'nın bölgedeki toprakları hızla ele geçirmesi sonucunda İngiltere'nin sömürgesi Hindistan'a doğru ilerlemesiyle ciddi bir çatışma bölgesi olarak öne çıkmıştır. 19. yüzyılın sonunda Rusya'nın Orta Asya'daki beylik ve küçük devletleri birer birer ele geçirmesi ve sıcak denizlere inme politikasında kazandığı avantajlar, bölgede önemli çıkarları olan İngiltere'nin tehdit algılamasına neden olmuştur. Rus ilerlemesi ile Hindistan arasındaki tek boşluk olarak kalan Afganistan'ın da kaybedilmesi İngiltere açısından ciddi bir güvenlik tehdidi oluşturacaktı. Bu doğrultuda İngiltere'nin, Rus ilerlemesini durdurmak için Afganistan'ı işgal etmeye girişmesiyle başlayan gerginlik Rusya'nın da Afganistan'a girmesiyle tırmanmış, bu iki devletin Afganistan ile

başlayan ve Orta Asya üzerindeki etkiyi konu alan rekabeti, literatüre “Büyük Oyun²” olarak geçmiştir (Kleveman, 2004: 21-22).

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından İngiltere'nin eski gücünü kaybetmesi ve bölgeye olan ilgisinin azalmasının sonucunda Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB) bölgedeki etkisini artırmıştır. İngiltere'nin bölgedeki etkisini kaybetmesiyle beraber SSCB, “Büyük Oyun”un galibi olarak öne çıkmıştır. Fakat İkinci Dünya Savaşı'nın hemen ardından başlayan Soğuk Savaş ile SSCB'nin karşısına yeni rakip olarak çıkan Amerika Birleşik Devletleri (ABD), İngiltere'nin yerini alarak yeni bir rekabetin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle 20. yüzyılın sonlarına doğru ABD ve SSCB'nin Afganistan'ın iç işlerine müdahaleleri ve bunun sonucunda da SSCB'nin Afganistan'ı işgaliyle artan gerilim, 19. yüzyıldaki “Büyük Oyun”un 20. yüzyıldaki uyarlaması olan “Yeni Büyük Oyun” olarak literatüre girmiştir (Yüce, 2008: 160).

Soğuk Savaş, iki kutuplu güç ve dehşet dengesinin hüküm sürdüğü bir küresel siyasi sistem yaratmıştı. Bu iki kutbun liderleri olan SSCB ve ABD, küresel siyaseti yönetme konusunda giriştikleri rekabetin yanında güçlerini etkin olarak kullanmak ve artırmak için gerekli olan enerji için de rekabet halindeydi. Ortadoğu ve Arktik dışında diğer önemli enerji rezervlerine sahip bölgelerden olan Orta Asya ve Hazar³, bu iki büyük gücün enerji rekabetlerindeki cephelerinin günümüzde değeri artmakta olanlarındandır. Soğuk Savaş boyunca bölgede hâkim konumda olan SSCB'nin, ekonomik ve siyasi krizlerin sonucunda yıkılmasıyla bağımsızlığını kazanan yeni ülkeler kurulmuş ve SSCB'nin yokluğuyla oluşan jeopolitik bir güç boşluğu ortaya çıkmıştır.

Jeopolitik güç boşluğu, Soğuk Savaş'ın galibi ABD'nin eski Sovyet coğrafyasında yeni bir rakibin ortaya çıkmasını önlemek ve enerji rekabetinde kazanım elde etmek için bölgeye girmesine fırsat doğurmuştur. Yeni bağımsız olan ülkelerle siyasi, askeri ve ekonomik ilişkiler geliştirerek Orta Asya'ya Amerikan etkisi ve çıkarlarının ihraç edilmesini amaçlayan ABD, önce ekonomik girişimler ardından askeri üsler aracılığıyla müdahil olmayı denemiş fakat Çin ve Sovyetlerin halefi Rusya'nın güçlenmesi ve tekrar bu bölgeye etki etmeye başlamalarıyla başarısız olmuştur. ABD'nin Büyük Oyun'un başladığı yer olan Afganistan'ı 2001'de işgal ettikten sonra Rusya'nın yanı başındaki Kazakistan, Türkmenistan gibi Hazar ülkelerinde ve Özbekistan'da askeri üsler kurarak Orta Asya'yı ve Hazar Bölgesi'ni kontrol etme çabası, Rusya'nın bu Türk Cumhuriyetleri'ne yaptığı baskılarla sonuçsuz kalmış; Afganistan dışında askeri üs elde edememiş ya da açabildikleri de kapatılmıştır.

Askeri üs açma girişimlerinde başarılı olamayan ABD'nin bölgeye girmek için izlediği diğer yol ise bağımsızlığını kazanan Hazar ülkeleriyle enerji şirketlerinin aracılığıyla konsorsiyumların yürüttüğü enerji imalat ve ticaretine dahil olmaktır

² “Büyük Oyun” terimi, ilk olarak Arthur Conoly adında bir İngiliz askerinin mektuplarında kullandığı ardından 1907'de Nobel ödüllü İngiliz yazar Rudyard Kipling'in “Kim” adlı kitabında geçtiği İngiliz-Rus rekabetini belirtmek üzere literatüre kazandırılmıştır (Yüce, 2008: 160).

³ Büyüklüğü nedeniyle çoğunlukla deniz olarak adlandırılmasına rağmen hukuki statüsünün göl ya da deniz olarak henüz belirlenememiş olması nedeniyle makalede “Hazar” ve “Hazar Bölgesi” ibareleri kullanılmıştır.

(İncekara, 2016, 379). Özellikle Batılılarla ilişkileri gelişmekte olan ve coğrafi konum olarak Rusya'dan sonra Batı ile irtibat kurabilen tek ülke olan Azerbaycan üzerinden ABD şirketleri bölgede bulunmaktadır. ABD'nin bölgeye müdahil olmasını ve Hazar ülkeleri üzerinde kendi etkisinin azalmasını engellemek isteyen Rusya ise Hazar'ın statüsü sorununu gündeme getirerek veya çözümlenemeyerek çıkarlarına korumayı amaçlamaktadır.

Hazar'ın göl mü yoksa deniz mi olduğu üzerine yürütülen statü tartışması, Rusya'nın bölgede kendi etkisini sürdürmek ve ABD'nin bölgeye askeri-siyasi-ekonomik olarak girmesini engellemek için "kendi çıkarım veya çözümsüzlük" politikası nedeniyle çözüme ulaşması güç bir konu olmuştur. Bu çalışma bu tartışmanın ve bölgedeki güç mücadelesinin etki ve sonuçlarını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada veriler doküman incelemesi yöntemiyle elde edilmiştir.

2. Hazar Neden Önemli?

Kuzeyde Kazakistan ve Rusya, güneyde İran, batıda Azerbaycan ve doğuda Türkmenistan ile çevrelenmiş olan Hazar, Avrasya'nın ortasında yer almaktadır. Yaklaşık 376 bin km²'lik bir alanı kapsayan Hazar Bölgesi'nin kuzeyden güneye uzunluğu yaklaşık 1200 km olup, doğudan batıya genişliği ise 210 km ile 490 km arasında değişkenlik göstermektedir. Hazar'a on büyük akarsuya ek olarak irili ufaklı toplam 130'dan fazla su kaynağının döküldüğü bilinmektedir (Schofield, 1996: 75). Bu sulardan en önemlisi Volga Nehri olup Hazar'a dökülen suların %82'sini oluşturmaktadır. Hazar kıyı şeridinin toplam uzunluğu 6805 km olup, kıyıdaş ülkelerin kıyı şeridi uzunluğu sırasıyla Kazakistan 2320 km, Rusya 1460 km, Türkmenistan 1200 km, İran 1000 km ve Azerbaycan 825 km'dir (Kartoğlu, 2010: 4). Doğal kaynaklar açısından oldukça zengin olan bölgenin önemli ekonomik kalemlerini petrol, doğalgaz ve balıkçılık oluşturmaktadır. Tarihi İpek Yolu'nun güzergâhlarından biri olan Hazar Bölgesi geçmişte ve günümüzde ticaret rotası olması açısından da önemli bir konumdadır.

Bölge balıkçılık açısından zengin bir potansiyele sahip olup dünyanın havyar ihtiyacının %90'ını karşılamaktadır (Clawson, 1997: 357). Bunun yanında 200 milyar varil petrol rezervine sahip olduğu tahmin edilen bölge, petrolden ziyade doğalgaz rezervleri ile öne çıkmaktadır. Bölgedeki en fazla rezerve sahip olan 3 trilyon metreküple (toplam rezervin %25'i olduğu tahmin ediliyor) Rusya'yı, sonrasında 2,9 trilyon metreküple Kazakistan, en kısa sınır şeridine sahip olsa da 1,4 trilyon metreküp rezervle Azerbaycan izlemektedir (Karagöl vd., 2016: 10). Buna ek olarak Türkmenistan ve İran'ın rezervleri diğer ülkelere kıyasla oldukça sınırlı kalmaktadır. Tablo 1'de Hazar'daki petrol ve doğalgaz rezervlerinin ülkelere göre dağılımı gösterilmektedir.

Tablo.1: Hazar'daki Petrol ve Doğalgaz Rezervlerinin Ülkelere Göre Dağılımı

Ülkeler	Doğalgaz			Petrol		
	Kıyıda (Milyar m ³)	Kıyıda Açıkta (Milyar m ³)	Toplam (Milyar m ³)	Kıyıda (Milyar Varil)	Kıyıda Açıkta (Milyar Varil)	Toplam (Milyar Varil)
Azerbaycan	141	1302	1443	1,7	6,8	8,5
İran	28,3	28,3	56,6	-	0,5	0,5
Kazakistan	1924	1018	2942	15,5	15,7	31,2
Rusya	2688	396	3084	4,5	1,6	6,1
Türkmenistan	283	254	537	0,8	1,1	1,9
Toplam	5064	2998	8063	22,5	25,7	48,2

Kaynak: Karagöl vd., 2016: 12

Petrol ve doğalgaz rezervlerinin miktarının yanında diğer önemli olan konu ise enerjinin aktarımıdır. Hazar'daki petrol ve doğalgazın taşınma kanallarına bakıldığında göze çarpan boru hatları olacaktır. Petrolün Rusya'yı baypas ederek Batı piyasasına taşınmasını sağlayan hatlardan en önemlisi Bakü-Tiflis-Ceyhan (BTC) petrol boru hattıdır (Karagöl vd., 2016: 12). Günlük yaklaşık 1,2 milyon varil petrol taşıma kapasitesiyle Azerbaycan'ın Azeri-Çırag-Güneşli (ACG) ve Şahdeniz sahasından çıkarılan petrolü Türkiye üzerinden Avrupa ve diğer bölgelere ulaştıran dünyanın en uzun boru hatlarından biridir. BTC'ye ek olarak Kazakistan'ın Tengiz sahasından çıkarılan petrolü Rusya'ya taşıyan Hazar Boru Hattı Konsorsiyumu ve Atyrau-Samara petrol boru hatları diğer önemli hatlardır. Bu hatlara ek olarak Kazakistan-Çin Petrol Boru Hattı ve Bakü-Novorrossiysk petrol boru hattı bölgedeki diğer önemli boru hatlarıdır (Kartoğlu, 2010: 47).

Hazar'daki doğalgaz rezervlerinin taşınmasında ise Bakü-Tiflis-Erzurum (BTE) doğalgaz boru hattı önemlidir. Bu hat, Azerbaycan'ın Şahdeniz sahasından çıkarılan doğalgazın Gürcistan üzerinden Türkiye'ye transferini sağlamaktadır. Bunun yanında SSCB döneminde inşa edilmiş olup bölge ülkeleri arasındaki doğalgaz taşınmasını sağlayan Orta Asya-Merkez doğalgaz boru hattı, Özbekistan ve Kazakistan üzerinden doğalgazı Rusya'ya taşımaktadır (Van Agt, 2014: 44). Hazar Bölgesi'nde BTE hattı dışında Rusya'yı baypas etme özelliğine sahip Güney Gaz Koridoru (GGK) kapsamında 2015 yılında yapımına başlanan Trans-Anadolu doğalgaz boru hattı (TANAP), bölgedeki doğalgaz rezervlerinin dış piyasaya transferinde önemli bir hat olması beklenmektedir. Azerbaycan'ın Şahdeniz sahasından çıkarılan doğalgazı Türkiye üzerinden Avrupa'ya ulaştıracak olan boru hattı, Hazar'daki doğalgaz rezervlerinin küresel enerji pazarına taşınmasında kritik bir rol üstlenecektir (Karagöl vd., 2016: 13).

Doğalgaz ve petrol rezervleri nedeniyle enerji piyasası için kritik öneme sahip olan bölgede ticari faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan şirketlerin yapısı, bölgenin dinamiklerinin resmini çizmemizi sağlayacaktır. SSCB'nin dağılmasına ve bölgedeki hâkimiyetini kaybetmesine kadar olan dönemde Sovyet Komünist Partisi'ne bağlı ya da ilişkili şirketler aracılığıyla yürütülen faaliyetler, SSCB'nin dağılma sürecine girmesiyle beraber bölgedeki bağımsızlık kazanacak olan ülkelerin kendi enerji

sektörlerini oluşturmasıyla değişime uğramıştır. Özünde SSCB dönemindeki kamu sektörünün enerji kaynakları üzerindeki tekel pozisyonunun, bu dönemden itibaren ülkeler nezdinde devam ettirilmesi durumu söz konusudur. Bu ülkeler sahip oldukları enerji rezervlerini öncelikle ekonomik ve siyasi olarak ayakta kalmaları, ardından da ekonomik kalkınmaları için anahtar faktör olarak görmüşlerdir (Karagöl vd., 2016, 13). SSCB döneminde inşa edilen boru hatları hem SSCB'nin yıkılmadan önceki hem de yıkıldıktan sonraki dönemde bölgedeki enerji transferini etkilemektedir. Diğer bir deyişle bölgedeki ülkelerin enerji rezervleri SSCB döneminde Moskova tarafından yönetilip Avrupa ülkelerine satılmaktayken, SSCB yıkıldıktan sonra da altyapının yine Moskova'nın kontrolünün altında olması nedeniyle Rusya, bölgedeki enerji transferine doğrudan etki etmektedir. Bu etkinin sonucu olarak hem Hazar ülkeleri hem de Avrupa ülkeleri Rusya'ya bağımlı bir görüntü çizmektedir. Fakat son dönemde Avrupa'nın ve Hazar ülkelerinin, Rusya'ya enerjide olan bağımlılığını azaltmak için giriştiği projeler, enerji piyasasına etki edecek gelişmelere gebe bir durum yaratmaktadır.

Ortadoğu'nun rezervler açısından zengin ama istikrarsız topraklarından çıkan petrol ve doğalgazın transferinde yaşanan sorunlar nedeniyle, küresel enerji piyasalarının -kesintisiz enerji transferine dayalı konumunu sürdürmenin gerekliliği olarak- alternatif enerji bölgeleri özellikle son dönemde büyük önem kazanmıştır. Hem güvenlik hem de lojistik sebeplerden kaynaklanan alternatif arayışları sonucunda, görece güvenli bölgelerden olan Hazar küresel aktörlerin ilgi odağı olmuştur. Özellikle kıt kaynaklarına rağmen petrol ve doğalgaz üzerine kurulu sistemleri nedeniyle Avrupa ülkeleri, Ortadoğu'ya alternatif olarak Hazar'dan gelen enerjiye ihtiyaç duymaktadır. SSCB döneminde başlayan enerji konusunda Moskova'ya olan bağımlılık hali, SSCB'nin dağılması ve halefi Rusya'nın bölgede görece etkin konumu nedeniyle günümüzde de etkisini göstermektedir. SSCB döneminde Hazar ve Orta Asya'daki rezervlerden küresel piyasaya enerji transferini sağlayan altyapı Moskova'nın kontrolünde olup yalnızca Rusya topraklarından geçerek dünyaya dağıtabilecek bir sistemden oluşmaktaydı. Bu doğrultuda Sovyet cumhuriyetlerinin her biri küresel piyasaya enerji transferini bu sistemle yürütmekteydi. SSCB yıkıldıktan sonra da SSCB'den kalan boru hatları uzunca bir süre kullanılmaya devam etmiş ve hala kullanılmaktadır. Bu durum da bağımsızlıklarını ilan etmiş ve kendi karar alma mekanizmalarına sahip olsalar da kırılğan ekonomilerini ayakta tutmak ve kalkınmak için bölge ülkelerinin Rusya'ya bağımlılığının devam etmesine neden olmaktadır. Üretilen petrol ve doğalgazın küresel piyasalara transferi için kullanılabilir tek rotanın Rusya toprakları olması, Rusya'nın bölge ülkeleri ve küresel piyasayı etkilemek için bu durumu bir koz olarak kullanma stratejisini de beraberinde getirmektedir. Çıkarlarına uygun olmayan siyasi veya ekonomik adımlar atması durumunda hem bölge ülkelerini hem de bölge ülkelerinden gelecek enerjiye ihtiyaç duyan ülkeleri geri adım atmaya iten bu strateji geçmişte sıklıkla Rusya'nın başvurduğu bir yol olmuştur. Rusya'nın politikalarının altında yatan ana sebep aslında enerji konusundaki etkin konumu korumaya devam etmektir. Bu doğrultuda yürüttüğü siyaset, özellikle Avrupa pazarındaki en güçlü petrol ve doğalgaz tedarikçisi konumunu sürdürmek ve kendine alternatiflerin ortaya çıkmasını engellemek üzerine şekillenmektedir (Kantörün, 2010: 110).

Rusya'nın boru hatlarını bir silah olarak kullanması, bölge ülkeleri ve özellikle Avrupa için çözülmesi elzem bir konu haline gelmiştir. Zengin enerji kaynaklarına sahip olan Hazar ülkeleri, Rusya'ya bağımlılıklarından kurtulabilmek için alternatif enerji rotaları arayışına girmişlerdir. Hem anakaralarındaki hem de Hazar'dan çıkan petrol ve doğalgazı Rusya kontrolünde olmayan yeni boru hatları aracılığıyla küresel piyasaya ulaştırma isteklerinin önünde ciddi bir engel olan Hazar'ın statüsü ve su havzasındaki egemenlik alanları ve tabanının boru hatları çekilerek kullanılması konusundaki belirsizlikler, bölgedeki güç rekabetinin yansımaları olarak öne çıkmaktadır. Bölgeye askeri üsler aracılığıyla daha önce girmeyi deneyen ABD, Rusya'nın bölge ülkelerine yaptığı ekonomik ve siyasi baskılar sonucunda yeni üsler açamamış, açtığı üsleri de kapatmak zorunda kalmıştır. ABD'nin bu hamlesini başarıyla geri püskürten Rusya, petrol ve doğalgaz rezervlerinin transferi için bölge ülkeleriyle konsorsiyumlar ve yeni projelerle ekonomik olarak girmeye çalışan ABD ve AB'yi bu sefer de Hazar'ın statüsü sorunuyla engellemektedir. Göl mü yoksa deniz mi olduğu üzerinden yürütülen statü tartışması, egemenlik sahalarının sınırlarını ve rezervlerin kullanımı-transferinin hukuki olarak belirlenmesini mümkün kılmayarak bölgesel veya bölge dışı aktörlerin havzada faaliyet göstermesini zorlaştırmaktadır.

SSCB mirası olan enerji sektörünün çoğunlukla devlet kontrolündeki kurum ve şirketlerden meydana geldiği bölge ülkeleri, rezervlerini etkin bir şekilde kullanmak ve kalkınmalarında bu rezervleri katalizör haline getirmekte zorlanmaktadır. Bunun çözümü içinse son dönemde küresel firmalarla bölgedeki firmalar arasında konsorsiyumlar kurularak enerji ticaretinin sağlanması için girişimler meydana gelmektedir. Bu doğrultuda LUKOIL, Rosneft, Gazprom gibi Rus şirketlerine ek olarak British Petroleum, Shell, Chevron gibi uluslararası şirketler, Kazakistan'da KazMunaiGas, Azerbaycan'da SOCAR gibi şirketlerle konsorsiyumlar oluşturarak enerji kaynaklarının kullanımı ve transferinin sorunsuz ve etkin şekilde yapılması için iş birlikleri kurmaktadır (Deniz, 2014: 30). Bu iş birliklerinin bölgedeki enerji ticaretini ve kullanımını artırması söz konusudur fakat diğer yandan bu girişimlerin bölgenin mevcut potansiyelini tam kapasiteyle kullanmasının önünde Hazar'ın statüsündeki belirsizliğin yarattığı bölge ülkelerinin anlaşmazlıkları önemli bir engel teşkil etmektedir.

Bölgede cereyan eden Yeni Büyük Oyun, başlangıçta ABD-SSCB arasında Hazar ve Orta Asya'daki enerji kaynaklarını kontrol etmek üzerine giriştikleri rekabetle başlamışsa da SSCB'nin yıkılması ve bağımsızlıklarını kazanan yeni ülkelerin kurulmasıyla bölgenin dışı kapalılığı ortadan kalkmış ve ABD ve Rusya dışında bölgesel ve küresel aktörlerin de katılmasıyla çok taraflı bir oyuna dönüşmüştür. Bu yeni oyunun taraflarını ABD ve Rusya'ya ek olarak Çin Halk Cumhuriyeti (ÇHC), Avrupa Birliği (AB) ülkeleri, İran, Türkiye ve uluslararası şirketler oluşturmuştur. ABD, bölgede yeni bağımsızlığını kazanan ülkelerin Rusya etkisine tekrar girmesini önlemek ve yönetimlerinin ABD yanlısı ya da ABD'ye ılımlı müttefik adayları olması için "*demokratikleşme*" adı altında bölgedeki fikri hareketleri destekleme siyaseti izlemiştir (Erdoğan, 2020: 991). Bu strateji, Rusya'nın iç siyasette yaşadığı krizleri aşip yönünü eski Sovyet coğrafyasına dönene kadar işe yaramış fakat Rusya'nın etkisini tekrar artırmasıyla boşa çıkmıştır. ABD'nin bölgeye

müdahalesi durumundan Rusya'ya benzer şekilde Çin ve İran da tehdit hissetmiştir. Bu doğrultuda Çin, ABD'nin bölgedeki etkisini kısıtlamak ve "demokratikleşme" adı altında özellikle Xinjiang (Sincan)'daki ayrılıkçı hareketleri destekleyerek Çin'in sınır güvenliğini tehdit etmesini engellemek için Rusya'yla iş birliği yapmıştır (Erdoğan, 2020: 991-992). Bu iş birliğine Çin ve Rusya gibi ABD'den tehdit hisseden İran da dahil olmuş, bu üç ülke ABD'nin etkisini sınırlandırmak ve bölgeden uzaklaştırmak için bölge ülkeleriyle ikili veya çok taraflı anlaşmalara ve ekonomik iş birliklerine girişmişlerdir. Bu doğrultuda Çin, Şanghay İş Birliği Örgütü (ŞİÖ) aracılığıyla üye Kazakistan, gözlemci Afganistan ve İran, diyalog partneri olarak da Azerbaycan ile ekonomide ve güvenlikte iş birliği kapsamında ilişkiler geliştirerek bölgedeki hem ABD etkisini sınırlamak hem kendi etkisini artırmak hem de istikrarlı ve güvenli bir ortam sayesinde İpek Yolu Projesi'ni güvence altına almayı hedeflemiştir (Yorulmaz, 2015: 299-300). Yeni Büyük Oyun'un bölgesel aktörlerinden Türkiye ise; Hazar ülkelerinin Rusya'yı bypass ederek Batı piyasalarına ulaştırmak istediği enerjiyi hem bölge ülkeleri hem de diğer aktörlerden ABD ve AB ile olan iş birlikleri sayesinde kendi topraklarından geçen hatlarla taşıyarak sağladığı enerji taşıma kazancı ve enerji arz güvenliği motivasyonu ile hareket etmektedir.

19. yüzyıldaki iki taraflı haliyle bile büyük çatışma ve zorluklara neden olan "Büyük Oyun", günümüzde çok taraflı haliyle eskiden daha kompleks bir görüntü çizmektedir. Bu doğrultuda "Büyük Oyun"da elde ettiği kazanımlarla jeopolitik ve jeostratejik üstünlük sağlayan fakat Soğuk Savaş sonunda bunu kaybeden Rusya'nın birçok rakiple giriştiği bu "Yeni Büyük Oyun", Hazar'ın statü sorunu sayesinde şu ana kadar Rusya'nın istediği duruma yakın şekilde oynanmaktadır. Oyunun gidişatını belirleyen bu statü sorununu incelemek, Rusya'nın isteklerini, kazanç-kayıplarını ve bölgeye etkisini anlamakta fayda sağlayacaktır.

3. Hazar'ın Statü Sorunu

Hazar'da enerji üretimi ve ticaretini etkileyen en önemli engellerden biri olan statü sorunu, Hazar'ın göl mü yoksa deniz mi kabul edileceği üzerinden kıyıdaş ülkelerin egemenlik sahalarının ve enerji kaynaklarının kullanım haklarının sınırlarının çizilmesinde ortaya çıkan anlaşmazlıklardan kaynaklanmaktadır. Geçmişte bölgedeki egemenlik alanlarını belirleyen/belirlemeye çalışan dört antlaşma imzalanmıştır. Bu anlaşmalar; Çarlık Rusya ile İran sınırının Hazar'da sona erdiğini ve sadece Rusya'nın bölgede savaş gemisi bulundurma hakkının bulunduğunu belirten ve kara sınırını tespit etmek için 10 Şubat 1828'de imzalanan Türkmençay Antlaşması (Schofield, 1996: 78), Türkmençay Antlaşması'nı iptal eden ve hem SSCB'nin hem de İran'ın seyrüsefer konusunda eşit haklara sahip olduğunu belirten 26 Şubat 1921 tarihli Moskova Dostluk Antlaşması (Dabiri, 1994: 30-31), SSCB ve İran gemilerinin eşit ve serbest seyrüsefer haklarını ve 10 millik balıkçılık alanı -ülkelerin egemenlik alanlarının resmi sınırları değil- kurulmasını içeren ve Hazar'ı Sovyet-İran Denizi olarak adlandıran 27 Ağustos 1935 tarihli antlaşma (Schofield, 1996: 78) ve 1935'teki antlaşmanın hükümlerine ek olarak 10 mile kadar olan sulardaki balıkçılık haklarının yalnızca kıyı devletlerinin gemilerine ait olduğu kabul eden ve yabancı gemilerin balıkçılık faaliyetlerine izin verilmeyeceğini ilan eden 25 Mart 1940 tarihli Tahran Antlaşması (Dabiri, 1994: 31) şeklindedir.

Hazar'ın durumunu belirlemek amacıyla imzalanan bu antlaşmalar SSCB ve İran'ın resmi sınırlarını çizmemesinin yanında balıkçılık faaliyetleri dışında bölgedeki rezervlerin kullanımı ve egemenlik haklarının paylaşımı hakkında somut bir düzenleme yapmamaktadır. Bu doğrultuda geçmişte yapılan antlaşmaları baz alarak Hazar'ın statüsünü belirlemek ve egemenlik sorunlarını çözmek mümkün görünmemektedir. Diğer yandan 1970 yılında SSCB Petrol Endüstrisi Bakanlığı Hazar'ı; Rusya'ya %16, Kazakistan'a %29, Azerbaycan'a %19, Türkmenistan'a %22 ve İran'a %14'lik paylar düşecek şekilde sektörlere ayırmıştır. Bu paylaşım doğrultusunda havzanın ortasından çekilen hat ile dört Sovyet cumhuriyeti ve İran'ın birleştiği noktalardan uzatılan hatların belirlediği sınırlarla kullanım alanları bölünmüştür (Yağdıran, 2011: 32). Fakat 1991'de SSCB'nin dağılmasıyla Azerbaycan, Kazakistan ve Türkmenistan'ın Hazar'da hak sahibi ülkeler haline gelmesi, Hazar'ın statüsü ve egemenlik alanlarının bölüşülmesi sorununu beraberinde getirmiştir. Kıyıdaş ülkelerin Hazar'ın statüsü konusunda farklı tez ve isteklerinin olması, bölgede anlaşmazlıkların çözümünü zorlaştırmaktadır. Hukuki statüsünün deniz veya göl olarak kabul edilmesi sonucunda ortaya çıkacak senaryoları ve ülkelerin tezlerini incelemek, sorunu aydınlatmakta fayda sağlayacaktır.

3.1. Hazar'ın Statüsü Deniz Olarak Kabul Edilirse Ortaya Çıkacak Senaryo

Hazar'ı deniz olarak kabul eden ülkelerin iddiaları, Birleşmiş Milletler Deniz Hukuku Sözleşmesi'nin (BMDHS) 122. Maddesindeki,

Kapalı ya da yarı kapalı deniz; iki veya daha fazla devlet tarafından çevrelenen, dar bir çıkış yoluyla başka bir denize veya okyanusa bağlanan ya da tamamen veya büyük ölçüde iki ya da daha fazla kıyı devletin karasuları ve münhasır ekonomik bölgelerinden meydana gelen bir körfez, havza veya deniz anlamına gelir (BM Enformasyon Merkezi UNIC, 2001: 39).

şeklindeki tanıma dayanmaktadır. Bu tanım gereği böyle bir su kütlelerinin kapalı deniz olarak kabul edilebilmesi için deniz veya okyanusa açılan doğal bir havzaya sahip olması gerekmektedir. Fakat Hazar'ın Karadeniz ve Baltık Denizi'ne bağlantısı yapay bir kanal olan Volga-Don Kanalı'yla gerçekleşmesi nedeniyle doğal yollardan deniz veya okyanusa bağlantısı şartını yerine getirip getirmediği konusu tartışmalara neden olmaktadır (Karagöl vd., 2016: 16).

Hazar'ın doğal olmayan yollarla okyanus ve denizlere bağlanması durumu, kıyıdaş ülkelerin statü konusunda görüş ayrılıkları yaşamalarını beraberinde getirmektedir. Ortaya koyulan tezlerin beklendiği üzere ülkelerin çıkarları doğrultusunda belirlenmesi, bunun sonucunda da çıkar çatışmaları uzlaşmanın sağlanmasını engellemektedir. Hazar'ın kapalı deniz olarak kabul edilmesi durumunda BMDHS'nin ilgili maddeleri gereğince karasuları, kıta sahanlığı ve münhasır ekonomik bölgelerine yönelik hükümlerin yüklediği sorumlulukların ülkelerin çıkarlarıyla uyuşmadığı için mutabakata varılamamaktadır. Hazar'ın deniz statüsünün kabul edilmesi durumunda geçerli olacak BMDHS'nin her ülkenin 12 millik karasuları ve 200 millik münhasır ekonomik bölgelerine sahip olma ve bu belirlenen yerler dışındaki alanların açık deniz statüsünde kabul edilmesi özellikle Rusya ve İran'ın tezleriyle uyuşmamaktadır. Bu doğrultuda uygulanacak hükümler,

her ülkeye karasuları ve münhasır ekonomik bölgelerine ek olarak uluslararası statüdeki ortak kullanım alanları üzerinde faaliyet gösterebilme olanağı sağlamaktadır (Kahraman ve Merdan, 2020: 451). Bu durum da bölge ülkelerinin dışındaki aktörlerin de bölgeye dahil olması, egemenlik alanlarının sınırlandırılması ve ülke çıkarlarından uzaklaşma ihtimalini beraberinde getirmektedir.

3.2. Hazar'ın Statüsü Göl Olarak Kabul Edilirse Ortaya Çıkacak Senaryo

Hazar'ın statüsü göl olarak kabul edilmesi durumunda uluslararası hukukta göllerin paylaşma dair kesin hükümler olmadığından, bölge ülkelerinin inisiyatifleri ve karşılıklı anlaşmaları yoluyla çözüm mümkündür. Göl statüsü ise iki farklı senaryo ortaya çıkarmaktadır. Bunlar her ülkeye ayrı bir bölge oluşturularak ulusal sektörlere ayıran “sınır gölü” ve kıyıdaş ülkelerin ortak kullanımına açan “ortak kullanım” senaryolarıdır (Amirbek, 2015: 29).

Azerbaycan ve Kazakistan'ın savunduğu sınır gölü senaryosuna göre, sınırların belirlenmesi için orta hat yöntemi kullanılacaktır. Bu orta hat, her ülkenin kendi kara sınırlarından uzatılacak sınırlarla Hazar'ı beş bölgeye ayıracaktır (Şekil.1). Bu senaryoda ülkelerin her biri kendi egemenlik alanları olan ulusal sektörlere sahip olacaktır. Bu doğrultuda ülkeler kıyı şeritleri uzunluğuna göre bölgede eşit haklara sahip olacak ve özellikle kıyıdaş açıkta olan alanlardaki petrol ve doğalgaz sahalarının kullanımında özerk hareket etme imkânı elde edeceklerdir. Bunun sonucunda ülkelerin enerji sahaları üzerinde hak iddia etme sorunu çözülmüş olacaktır.



Şekil.1: Sınır Gölü Senaryosu (Coffey, 2015: 16).



Şekil.2: Ortak Kullanım Senaryosu (Coffey, 2015: 16)

İran ve Rusya'nın savunduğu ortak kullanım senaryosu ise, her ülkeye 10 veya 20 millik bir kullanım alanı verildikten sonra, geriye kalan alanın ortak kullanıma açılması şeklindedir (Şekil.2). Bu senaryo sonucunda ülkeler yalnızca 10 veya 20 millik bir bölgede egemen olurken, bölgenin büyük bir çoğunluğu ve buradaki enerji kaynakları ortak kullanıma açılacaktır. Ortak kullanımın yürütülmesi ve denetlenmesi için ülkelerin kendi aralarında belirleyecekleri bir komisyonun görev yapacağı bir plan öngörülmektedir (Kahraman ve Merdan, 2020: 458).

3.3. Statü Sorununa Kıyıdaş Ülkelerin Yönelttiği Tezler

Hazar'ın statü sorununa kıyıdaş ülkelerin getirdiği çözüm önerileri yıllara göre değişiklik göstermiş olsa da süreçte Rusya'nın izlediği siyaset bölgedeki dinamikleri etkileyen unsurların en önemlilerinden biridir. SSCB'nin dağıldığı döneme kadar Hazar'da İran ile beraber egemen konumda olan Rusya, bölgedeki üstünlüğünü elde tutmanın yanında Azerbaycan, Türkmenistan ve Kazakistan'ın enerji ticaretinde kendisine alternatif oluşturmasını engellemek için sıklıkla İran ile ittifak (zirvelerde birbirlerinin tezlerini desteklemek, diğer ülkelerin tezlerine ortak tavır almak gibi) kurmuştur.

Rusya Hazar'ın statüsü konusunda 1991'den günümüze birkaç farklı politika izlemiştir. Bunlardan ilki; 1921, 1935 ve 1940 yıllarında SSCB'nin İran ile yaptığı antlaşmalarla belirlenmiş olan münhasır egemenlik alanının yalnızca 10 millik kıyı şeridinden meydana geldiği, bunun dışında kalan bölgelerin ise ortak kullanıma açık olduğu ve kıyıdaş ülkelerin bu kullanım haklarından eşit şekilde yararlanabileceği şeklindedir (Çolakoğlu, 1998: 110). Rusya'nın 1996'dan itibaren izlediği ikinci politika, 40-45 millik kıyı şeritleri boyunca ülkelerin egemenlik sahalarına sahip olduğu bu alandan sonraki kısımda ise ortak kullanım esasının uygulanması gerektiği şeklindedir (Croissant and Croissant, 1996: 35). Rusya'nın 1998'den itibaren izlediği politika ise, Hazar'ın tabanının eşit uzaklık ilkesine göre tamamen bölünmesi fakat su yüzeyinin ortak kullanıma açık olmasıdır. Bu tutum doğrultusunda Şubat 1998'de Kazakistan ile yaptığı antlaşma sonucunda iki ülke arasındaki su yüzeyi ortak kullanıma açılmış, tabanı ise eşit uzaklık esasına göre bölünmüş ve toprakaltı madenlerin araştırılması, işletilmesi, çevrenin korunması ve seyrüsefer konularının iki ülkenin delegelerinden oluşan ortak bir rejimle yönetilmesi öngörülmüştür (Arystanbekova, 1998: 2). Bu üç politikayı karşılaştırdığımızda Rusya'nın statü sorununda izlediği politika, BMDHS'nin 122.maddesindeki tanım temel alındığında Hazar'ın, deniz ve okyanuslara doğal yollarla bağlı olmamasından dolayı kapalı deniz tanımına uymadığı ve bu nedenle deniz statüsü doğrultusunda yapılacak hukuki düzenlemelerin geçerli olmadığı tezine dayanmaktadır (Abilov, 2013: 53). Bu doğrultuda Rusya'nın tezi, Hazar'ın göl statüsü kapsamında ortak kullanım koşulları esasına göre yönetilmesidir.

Rusya'nın statü konusunda izlediği politikaların motivasyonuna bakıldığında birkaç neden öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki, Hazar'ın iç deniz olarak tanımlanması durumunda Don-Volga ve Volga-Baltık Kanalı'nın ulusal mevzuattan çıkıp BMDHS mevzuatına dahil olmasıdır. Hazar'ın iç deniz olması durumunda bu kanallar uluslararası su yolu kabul edilecek ve Rusya'nın kanallardaki mutlak söz sahibi konumu sarsılacaktır. Her ne kadar iç ya da kapalı deniz olarak kabul edildiğinde

yalnızca kıyıdaş ülkelerin bu su yollarını kullanabileceği bilinse de Rusya'nın çıkarlarına uygun olmayan bir sonuç doğuracaktır (Gündüz, 1994: 330). Diğer motivasyon ise, Rusya'nın SSCB'den miras kalan boru hatları sayesinde bölgedeki enerji transferini doğrudan etkileme ve gerektiğinde bu etkiyi bir silah olarak kullanabilme gücünün sekteye uğramasıdır. SSCB dönemi boyunca Hazar coğrafyasının kontrolünü elinde bulunduran Moskova, SSCB'den sonraki dönemde de bu konumunu sürdürmek istemektedir. Hazar'daki rezervlere sahip olmanın yanında o rezervlerin enerji piyasasına transferi için gerekli boru hattının kontrolünün kendinde olması, yeni boru hattı yapılmasıyla kendisine alternatif oluşturulmasını önlemek isteyen Rusya'nın çözümsüzlük veya ortak rejimde direktmesinin sebeplerinden birini oluşturmaktadır. Diğer önemli bir motivasyon olarak da bölgeye yabancı aktörlerin özellikle ABD'nin müdahale etmesini engellemek kabul edilebilir. Uluslararası su yolu olarak kanalların açılması ya da ulusal sektörlere bölünmüş bölgelerdeki ülkelerin konsorsiyumlar aracılığıyla bölgeye yabancıların dahil olması Rusya'nın kanallardaki ve bölgedeki etkin konumunu paylaşması veya kaybetmesi açısından ciddi zararlar doğuracaktır. Bu doğrultuda Rusya, bölgenin yabancılara kapalı yalnızca bölge ülkeleri arasında kararlaştırılmış bir rejimle yönetilmesi taraftarıdır.

İran'ın statü konusunda izlediği politika Hazar'ın %20'lik beş eşit parçaya bölünerek egemenlik alanlarının paylaşılması yönündedir. Kıyı şeridi baz alınarak yapılan ulusal sektörlere bölünme tezine karşı çıkararak, göl statüsü olan havzanın kıyıdaş ülkelerin ortak kullanımına açık olan ve bölge dışı aktörlerin dahil olmadığı bir rejim önermektedir (Çolakoğlu, 1998: 112). 1940'ta SSCB ile İran arasında imzalanan anlaşma gereğince 10 millik kıyı şeridi dışındaki bölgenin ortak kullanımı ilkesinin yanında bu ortak kullanım bölgesinin de 12 ulusal sektöre bölünmesi gerektiğini belirtmektedir (Dion, 1998: 82). Bu doğrultuda 1998'de Rusya ve Kazakistan arasında yapılan Hazar'ın statüsü hakkındaki anlaşmayı tanımadığını BM nezdinde protesto ederek gösteren İran, Hazar'ın kıyıdaş ülkelerin rızası olmadan paylaşılmasının mümkün olmadığını ve 1921-1940 anlaşmalarına bağlı olduğunu bildirmiştir (Çolakoğlu, 1998: 112). Hazar'daki diğer kıyıdaş ülkelere kıyasla rezervler bakımından dezavantajlı konumda olan İran'ın bu çözüm önerisi orta hat, eşit mesafe ya da kıyı şeridi baz alınarak yapılacak paylaşımlara uygun olmayan bir tezdır. Bu öneri sonucunda halihazırda Azerbaycan'ın kontrolü altında bulunan zengin enerji kaynaklarından Araz-Alov-Şark sahası üzerinde İran hak iddia etmektedir (Karagöl vd., 2016: 19). Geçmişte Rusya'nın Kazakistan ve Azerbaycan ile yaptığı anlaşma sonucunda yalnızlaşan İran'ın, Rusya'yla ortak hareket ettiği tek nokta Hazar'dan yeni boru hattının geçirilmemesidir. Yine de kıyıdaş ülkelerin bir uzlaşma sağlaması durumunda İran'ın bu uzlaşmanın dışında kalamayacağına dair önemli bir fikir birliği oluşmuş durumdadır (Çolakoğlu, 1998: 112).

Bölgede en dar kıyı şeridine sahip olmasına rağmen önemli enerji kaynaklarını elinde bulunduran Azerbaycan, kıyıdaş herhangi bir ülkeye ihtiyaç duymaksızın enerji piyasasına rezervlerini ulaştırma imkanına sahip olan iki ülkeden (diğeri Rusya) biridir. Batılı şirketlerle yaptığı konsorsiyumlar sayesinde bölgede kendi kontrolünde olan rezervleri en etkin kullanan ülkelerdendir. Bu doğrultuda Azerbaycan, enerji kaynaklarına serbest bir şekilde kullanmak ve mevcut avantajlı konumunu sürdürmek için Hazar'ın statüsü hakkında iki temel politika

izlemektedir. Bunlar sırasıyla açık deniz ve sınır gölü statüsünün uygulanmasıdır. Başlangıçta savunduğu açık deniz statüsünün diğer kıyıdaş ülkelerden karşılık görmemesi ve bölge ülkeleri arasında yavaş yavaş oluşmakta olan sınır gölü statüsüne yakın çizgi Azerbaycan'ın da sınır gölü tezini desteklemesine neden olmuştur. Azerbaycan, sınır gölü statüsü doğrultusunda her ülkenin kendine ait özel bir alan oluşturmasını öngören orta hatla bölünmesi ve her ülkenin rezervlerinin ulusal sektörlere ayrılması gerektiğini belirtmektedir. Rusya ve İran'ın izlediği ortak kullanıma açma politikası Azerbaycan'a ait bazı rezervleri paylaşımına açarken, Azerbaycan'ın tezi bu nedenle Rusya ve İran'dan farklılık göstermektedir (Pala ve Borombaeva, 2002: 42). Enerji kaynaklarının ortak kullanımından ziyade kendi sahalarının kontrolünü devam ettirmeyi hedefleyen Azerbaycan, Rusya ve İran ile rezervler üzerinde haklar konusunda sıklıkla sorunlar yaşamaktadır. 1994'te ACG sahasını araştırmaya açan "Asrın Antlaşması"nın imzalanması Rusya'nın tepkisini çekmiş, Batılı şirketlerin dahil olduğu konsorsiyumu engellemek için Azerbaycan'a Rusya'dan ciddi baskılar gelmiştir. Fakat 1998'deki anlaşmaya ek olarak 2003'te Rusya, Azerbaycan ve Kazakistan arasında yapılan anlaşmayla enerji sahaları kullanımı konusundaki sorunların çözümünde önemli adımlar atılmıştır. Bu anlaşmalar sonucunda üç ülke karşılıklı olarak deniz tabanını eşit mesafe esasına göre paylaşmış fakat Azerbaycan'ın Türkmenistan ve İran ile yaşadığı enerji sahaları üzerindeki bölüşüm krizinin devam etmesi nedeniyle bölgedeki sorunlar Azerbaycan açısından tam olarak çözülmemiştir (Aslanlı, 2018: 9-10).

Kazakistan 1998'e kadar Hazar'ı bir iç deniz olarak nitelemiş ve BMDHS'nin hükümlerinin uygulanması gerektiğini belirtmiştir (Shoumikhin, 1996: 3). Tabanın paylaşılması ve su yüzeyinin belirli münhasır yetki alanları dışındaki bölgelerinin ortak kullanıma açılması görüşü üzerinden şekillenen Kazakistan politikaları, kendi petrol ve doğalgaz sahalarındaki egemenlik haklarının korunmasını temel almaktadır (Gökay, 1998: 58). 1998'de Rusya ile 2003'te de hem Rusya hem de Azerbaycan ile imzaladığı Hazar'ın statüsü konusundaki anlaşmayla beraber Kazakistan tabanın eşit uzaklık ilkesince bölüşümü ve Hazar'ın bir sınır gölü olarak kabul edilmesi politikasını izlemeye başlamıştır. Bunun yanında Kazakistan, Hazar'ın sınır gölü statüsü çerçevesinde yalnızca tabanın ve kaynaklarının ulusal sektörlere bölünmesini desteklerken su yüzeyinin ortak kullanıma açılması görüşünü savunmaktadır (Kartoğlu, 2010: 37). Bölgede Rusya'dan sonra en zengin enerji rezervlerine sahip ülke olan Kazakistan'ın kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasının önündeki engel olan statü sorunu nedeniyle, enerjinin üretiminden ziyade transferi konusunda Kazakistan Rusya'ya bağımlı durumdadır. Sovyet mirası boru hatları aracılığıyla Rusya üzerinden rezervlerini enerji piyasasına ulaştırmak zorunda olan Kazakistan, statü sorununun çözümüyle beraber Hazar havzasında yeni boru hatlarının inşasına salık verilmesi sonucunda BTC'ye eklenerek Rusya'ya bağımlılığından kurtulmayı hedeflemektedir. Sorunun çözülmesi aynı zamanda yabancı yatırımların ve şirketlerin bölgeye girmesiyle enerji üretimi ve transferi için gerekli modern altyapının inşasıyla Kazakistan'ın rezervlerini etkin bir şekilde kullanmayı sağlayacaktır (Aslanlı, 2018: 7-8).



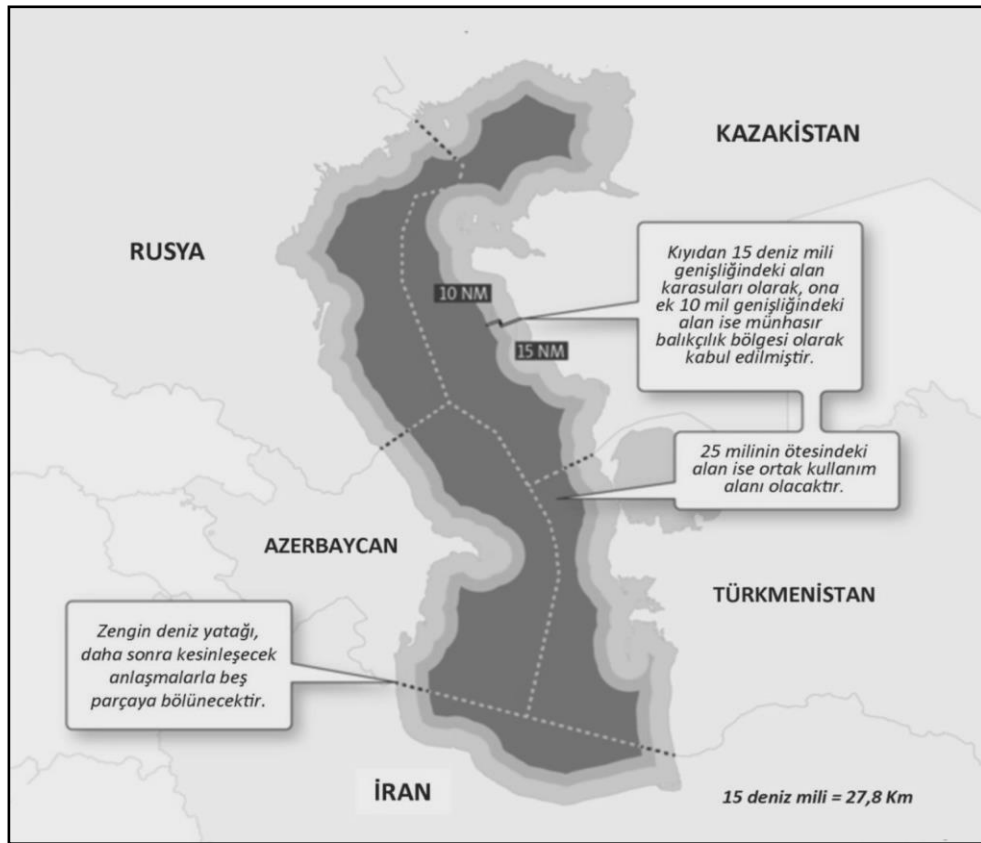
Şekil.3: GGK'na Türkmenistan'ın Dahil Edilmesi Planı (Karagöl vd., 2016: 25)

Dünyanın en büyük dördüncü doğalgaz rezervlerine sahip olan Türkmenistan'ın Hazar'ın statüsü konusuna yaklaşımı da dönemsel olarak farklılıklar göstermiştir. İlk yaklaşımı olan göl statüsü kapsamında ortak kullanım esası fikrinden sınır gölü statüsü kapsamında ulusal sektörlere bölünmesi fikrine yöneldiği görülmektedir. 1997'ye kadar olan dönemde 45 millik münhasır yetki alanı ve bu yetki alanı dışında kalan bölgeninse kıyıdaş ülkelerin ortak kullanıma açılması görüşünü benimsemiştir. Kıyıdaş diğer ülkelerden bu fikre destek gelmemesi ve Azerbaycan ve Kazakistan'ın Rusya'yla müzakerelere başlaması ve anlaşma sağlamaları nedeniyle 1997'den sonraki dönemde Hazar'ın paylaşımının orta hat esasına göre yapılmasını ve kıyıdaş ülkelerin kendi ulusal sektörlerinde kalan kaynakları kullanmakta serbest olması gerektiği görüşünü savunmuştur (Çolakoğlu, 1998: 113). Azerbaycan ile benzer tezleri savunsa da Türkmenistan, Azerbaycan ile Azeri-Çırag sahaları üzerinde anlaşmazlıklar yaşamaktadır. 1998 ve 2003'te Rusya-Azerbaycan-Kazakistan'ın yaptığı iş birliği ve anlaşma sonucunda bölgede yalnızlaşan Türkmenistan İran ile yakınlaşmış, 1998 yılında Tahran'da Hazar'ın statüsü konusunda tüm kıyıdaş ülkelerin uzlaştığı bir anlaşma ortaya çıkana dek İran ve SSCB'nin geçmişte imzaladığı anlaşmaların geçerli olduğunu savunmuş, 2015'te de Hazar'da sahip oldukları rezervlerin kullanılmasında İran ile iş birliği yapacaklarını açıklamışlardır (Karagöl vd., 2016: 21). Kazakistan gibi Türkmenistan da enerji transferi konusunda Rusya'ya bağımlı bir konumdadır. Sovyet döneminde inşa edilen boru hatları aracılığıyla Rusya üzerinden Avrupa ve küresel enerji piyasasına dahil olan Türkmenistan, Rusya'nın hem Avrupa hem de Türkmenistan açısından bu boru hatlarını geçmişte sıklıkla siyasi bir koz olarak kullanması nedeniyle ciddi sorunlar yaşamıştır. Bu bağımlılığın çözümü için Türkmenistan-Azerbaycan-Türkiye-AB arasında yapılan görüşmeler sonucunda enerji rezervlerini

Türkmenistan'dan Azerbaycan'a oradan da BTC-TANAP boru hattı aracılığıyla Avrupa'ya taşımayı öngören Güney Gaz Koridoru (GGK) projesine Türkmenistan'ın dahil edilmesi planlanmaktadır (Şekil.3).

4. Statü Sorunun Çözümündeki En Büyük Adım: Aktau Zirvesi ve Hazar Denizi'nin Statüsüne İlişkin Konvansiyon (HDSK)

1991'de SSCB'nin dağılmasıyla ortaya çıkan ve kıyıdaş ülkelerin ulusal çıkarlarının uyuşmazlığı nedeniyle çözülmesi zor olan bu sorunun çözümü için ülkeler ikili veya çok taraflı şekilde birçok kez konferans ve oturumlar düzenlemiş fakat sonuca ulaşamamışlardı. Nihayet 51 çalışma grubu, onlarca dışişleri bakanları toplantısı ve dört devlet başkanları zirvesinin sonunda Aralık 2017'de taraflar bir uzlaşma sağlayabilmişlerdir (Koçak, 2018: 5). 12 Ağustos 2018'de Kazakistan'ın Aktau kentinde düzenlenen zirvede taraflar arasındaki anlaşmazlıklar önemli ölçüde çözülmüş ve Hazar'ın hukuki statüsünü belirleyen bir anlaşma metni ortaya çıkmıştır. 24 maddeden oluşan anlaşma metninin özellikle beş maddesi önemli hükümler içermektedir (Özsoy, 2019: 462):



Şekil.4: Hazar Denizi'nin Statüsüne İlişkin Konvansiyon Sonucunda Oluşan Paylaşım (Koçak, 2018: 6)

- Kıyıdaş ülkelerin her biri 15 deniz mili genişliğinde karasularına sahip olacaktır (Şekil.4).
- Kıyıdaş ülkeler, karasularının bittiği yerden sonraki 10 deniz mili genişliğindeki alanda balık avlama bölgesine sahip olacaktır (Şekil.4).
- Kıyıdaş ülkeler, kendi karasularında bilimsel araştırma yürütme ve yetkilendirme konusunda özgür olacaktır.
- Kıyıdaş ülkeler, Hazar'ın tabanına denizaltı kabloları ve boru hatları çekebileceklerdir.
- Kıyıdaş ülkeler dışında Hazar'da herhangi bir silahlı güç bulunmayacaktır.

Hazar ülkeleri, Hazar'ın statüsü konusunda karma bir uzlaşmaya ulaşmışlardır. Karma anlayışa göre Hazar, tam olarak ne göl ne de deniz olarak kabul edilmiştir. Hazar'ın tabanı göl olarak kabul edilerek eşit uzaklık ve orta çizgi esasına göre beş egemenlik alanına bölünmüştür. Su yüzeyi ise BMDHS'nin deniz hukuku düzenlemesine benzer şekilde 15 deniz mili genişliğinde karasuları, buradan sonraki 10 mil ise münhasır balıkçılık bölgesi olarak ilan edilmiştir. Kıyıdaş ülkeler belirlenen sınırı geçmemek kaydıyla su yüzeyi, tabanı ve hava sahasında egemen kabul edilmiştir. Su yüzeyinde bu sınırlar dışında kalan ise ortak kullanım alanı sayılmıştır (Koçak, 2018: 5). Anlaşma imzalandıktan sonra sınırların ve doğal kaynakların paylaşımı konusunda sorunlar çözülmüş görülsede İran, Hazar'ın tabanındaki paylaşımın ancak bu anlaşmaya ek anlaşmalarla mümkün olacağını ifade etmiştir (Ovozi, 2018).

HSDK'nın maddeleri incelendiğinde; su havzasının tabanına dönecek boru hatları ve ülkelerin egemenlik sahalarında özgür hareket edebilme imkânı sağlayan rejimi Azerbaycan, Kazakistan ve Türkmenistan'ın Rusya'dan tavizler elde edebildiğini gösteren bir görünüm ortaya koymaktadır. Hazar tabanının orta hat eşit mesafe ilkesi doğrultusunda paylaşılması ve ülkelerin kendilerine ayrılan ulusal sektörlerdeki rezervleri kullanmakta özgür olmasının yanında, İran ve Rusya'nın uzun zamandır karşı çıktığı Hazar'ın tabanına yeni boru hattı çekme ve ülkelerin bu bölgelerde araştırma faaliyetleri yapma ve yetkilendirme hakkının anlaşmayla teyit edilmesi Türkmenistan, Azerbaycan ve Kazakistan'ın hedeflerine ulaştığını göstermektedir. Rusya'nınsa bu taviz sonucunda kazancı aslında Büyük Oyun açısından önemlidir. Anlaşmanın kıyıdaş ülkeler dışında herhangi bir yabancı silahlı gücün bulunmasını yasaklayan maddesi, Rusya'nın Hazar Bölgesi'ni ve güney sınırını ABD tehdidinden koruması anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda Rusya, enerji konusunda taviz verse de güvenlik açısından ciddi bir kazanım elde etmiştir. Benzer şekilde İran da abluka ve çevre ülkelerde yoğunlaşan Amerikan üsleri nedeniyle hissettiği tehdidi en azından Hazar cephesinde saf dışı bırakmıştır. Burada İran ve Rusya, geçmişte Tacikistan'daki iç savaşta yaptıkları iş birliğini (Tellal, 2010: 214) Hazar'da da devam ettirerek aynı motivasyonla ABD'yi bölgeden askeri olarak uzak tutmayı başarmıştır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

1991'de SSCB'nin dağılmasıyla tartışmalı konuma gelen ve rezervlerinin büyüklüğü belirlendikçe değeri artan Hazar'ın statü sorunu yaklaşık 30 yıl boyunca

bölge ülkelerinin müzakereleri sonucunda nihayet 2018 yılında çözüme en yakın noktaya ulaşmıştır. SSCB'nin mutlak hakimiyetinin 1991 yılına gelindiğinde ortadan kalkması, bölgede bağımsızlığını kazanan yeni aktörlerin Hazar'ın "nimetlerinden" yararlanmak ve kırılgan ekonomilerini ayakta tutmak için yürüttüğü politikalar sonuç vererek hem bölgedeki en önemli aktör olan Rusya'nın hem de diğer bölge ülkelerinin kazançlı çıkabileceği bir anlaşmaya evrilmiştir.

Statü sorununun yarattığı egemenlik sahalarındaki belirsizlik kıyıdaş ülkelerin rezervlerine ulaşma ve etkin olarak kullanmasını engelleyerek, bölge ülkelerinin ekonomik kazanımlarının önüne geçmekteydi. Deniz statüsünün kabul edilmesi durumunda BMDHS'nin hükümlerinin uygulanması ve böylece bölgedeki mevcut kontrolünü kaybetme riskiyle karşı karşıya olan Rusya, Hazar'ın göl olarak kabul edilmesini ya da çözümsüzlüğün devamını politikalarının temeline oturtmaktadır. Kazakistan, Türkmenistan ve Azerbaycan bölgedeki rezervlerini etkin kullanmak, Rusya'ya olan bağımlılığından kurtulmak ve özerk hareket edebilmek için gerekenin göl statüsü olduğunda hem fikir olup su yüzeyinin kullanımı konusunda farklı tezlere sahiplerdir. İran ise görece dezavantajlı konumunu avantaja çevirmek için eşit paylaşım ya da çözümsüzlük yolunu tercih etmektedir. Beş kıyıdaş ülkenin de temelde çıkarlarının uyduğu tek nokta Hazar'ın deniz kabul edilmemesi olmuştur. Uzun müzakereler sonunda sağlanan uzlaş, 12 Ağustos 2018'de meyvesini vermiş ve HDSK imzalanmıştır. Bu anlaşma sonucunda Hazar'ın tabanı göl, su yüzeyi ise deniz kabul edilerek paylaşılmış; böylece bölge ülkeleri çözüm konusunda önemli bir adım atmıştır.

Aktau Zirvesi ve HDSK sonucunda Hazar'ın statüsünün BMDHS'ne ihtiyaç duyulmaksızın çözümü için yapılan müzakereler Rusya'nın sorundaki önemli motivasyonlarından biri olan Don-Volga ve Volga-Baltık kanallarının statüsünün ulusal mevzuatla düzenlenmesi böylece tam kontrolünü sağlama durumunun devam ettiği görülmektedir. Bu doğrultuda Rusya, bölgedeki su yolu trafiğini ulusal çıkarlar doğrultusunda kontrol etme kozunu elinde tutmayı başarmıştır. Bu kazanımlarının yanında önemli bir kayıp olarak yabancı şirketlerin ve böylece başka aktörlerin de bölgeye girmesine salık veren anlaşma maddeleri nedeniyle Rusya; projeler, iş birlikleri ve teknolojik yatırımlar gibi yumuşak ya da sivil güç olarak bölgeye dahil olmaya çalışan AB ve ABD'ye artık engel olamayacaktır. GGK'na Trans-Hazar vb. projeleri dahil ederek ve konsorsiyumlara katılarak bölgeye ekonomik olarak ciddi yatırımlar yapan AB ülkeleri, hem kendilerinin hem de Hazar ülkelerinin Rusya'ya olan bağımlılığına darbe vurmaya hazırlanmaktadır. Fakat Rusya cephesine göre, proje maliyetlerinin yüksek olması ve ikili anlaşmalardaki ulusal çıkarların doğrudan uyuşma ihtimalinin düşük olması nedeniyle bu projelerin tamamlanması mümkün değildir. Bazı teorisyenler, Rusya'nın bölgeye AB ve ABD şirketlerinin girmesine izin vermesini bu fikre bağlamaktadır. Kanıtlanması güç olan bu fikir; Türkiye'nin ve AB'nin TANAP ile GGK'na Hazar ülkelerini de eklememesi, düşünüldüğü kadar küçük bir ihtimal değildir. Bu girişimle Rusya'nın bölgedeki enerji konusundaki üstünlüğünün sarsılması mümkün görünmektedir.

Diğer önemli küresel aktörlerden Çin ise, yürürlüğe koyduğu "Bir Kuşak, Bir Yol" projesiyle tarihi İpek Yolu'nun ticari potansiyelini tekrar canlandırarak ekonomik ve siyasi kazanımlar elde etme stratejisi için gerekli istikrar ve barış

ortamının tesisi açısından Hazar'da uzlaşının taraftarıdır. Uzlaşının sağlanması için ŞİÖ'nün ekonomi cephesini kullanan Çin, örgüt düzeyinde sağlanan anlaşmalar ve ticari iş birlikleri aracılığıyla bölge ülkelerinin ilişkilerinin güçlendirilmesini bu sayede de statüsü sorunun yarattığı belirsizliklerin ortadan kalkmasını amaçlamaktadır. Bölgeye girmeyi hedefleyen diğer aktörlerle mücadeleye girişmeyerek ve bölge ülkelerinin uzlaşacağı bir anlaşmayı desteklemesi nedeniyle Çin de isteklerine ulaşmış görünmektedir. Ekonomik, siyasi ve hukuki uzlaşma sonucu oluşan istikrar ve barış ortamı Çin'in bu kritik projesinin Hazar ayağını uygulamak için olumlu bir gelişme olmuştur.

Büyük Oyun'un taraflarından biri olan ABD açısından Hazar'ın statüsü sorunundaki Aktau gelişmesi, askeri güç olarak bölgeye dahil olmasını tamamen engellemesi nedeniyle olumsuz bir gelişme olmuştur. Hazar'da yalnızca bölge ülkelerinin baskın olarak da Rus donanmasının bulunması, Rusya'nın 2015 yılında Hazar'da konuşlu savaş gemisinden Suriye'deki IŞİD militanlarını tam isabetle vurduğu olay dikkate alındığında, ABD'nin "yaşamsal çıkar alanı"ndaki (Cornell, 1999: 123) güvenlik ve "heartland"ın güney batısını (Mackinder, 1943: 595-605) kontrol altına alarak Rusya'yı çevreleme konularındaki kaybının büyüklüğü görülmektedir. HDSK ile ortaya konan; bölge dışı aktörlerin silahlı kuvvetlerinin Hazar sularında faaliyet gösterememe ilkesi sayesinde, Azerbaycan ve Kazakistan ile iş birliği içerisinde olan NATO üyesi ülkelerin bölgeden askeri olarak fiilen ve hukuken uzaklaştırılması sağlanmıştır (Kahraman ve Merdan, 2020: 462-463). Askeri olarak bölgede faaliyet gösteremeyecek olsa da ABD, HDSK'nın sunduğu kıyıdaş ülkelerin egemenlik sahalarında özgür hareket edebilme imkânı sayesinde konsorsiyumlar ve ekonomik-teknolojik yatırımlar aracılığıyla bölgeye ekonomik olarak dahil olma şansını elde etmiştir. AB'nin izlediği sivil güç stratejisinin benzerini uygulayarak bölgede bulunmasına ek olarak kıyıdaş ülkelerin Rusya'ya bağımlılığını azaltarak Rusya'yı zor duruma sokabilmesi ya da Rus etkisini kırabilmesi ABD açısından önemli bir kazanım olmuştur.

Enerji konusunda kendi kendine yetebilen bir ülke olmayan Türkiye ise, Hazar ülkelerinin hepsiyle iyi kabul edilebilecek ilişkilere sahip olması, her biriyle ekonomik ve siyasi ilişkiler yürütebiliyor olması ve bir tehdit olmaktan ziyade nötr konumda olması nedeniyle bölgeye kolaylıkla müdahil olabilir. Hâlihazırda kendi için gerekli olan petrol ve doğalgazın büyük bir çoğunluğunu Hazar ülkelerinden temin eden Türkiye, HDSK'nın yarattığı ortamdan olumlu etkilenecektir. BTC ve BTE boru hatları aracılığıyla temin ettiği enerjinin yanında HDSK'yla sağlanacak yeni yatırımlar ve TANAP'ın işlemesiyle Türkiye, enerji güvenliğini sağlamakta önemli kazanımlar elde edecektir. Rusya'ya alternatif rota olarak Türkiye üzerinden geçecek olan boru hattı, hem bölge hem de Avrupa ülkeleriyle ticari ilişkilerin ve Türkiye'nin bölgedeki kilit rolünü geliştirmesini sağlayacaktır.

Bildirim: Bu araştırma hiçbir dış finansman almadı. Yazarlar çıkar çatışması beyan etmemektedir. Yayın etiği ve araştırma etiği kurallarına uyulmuştur. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur.

Kaynakça

- Abilov, S. (2013). Hazar'ın Hukuki Statüsü Hazar Raporu. *Hazar Strateji Enstitüsü*, 4, 47-67.
- Amirbek, A. (2015). Soğuk Savaş Sonrası Hazar'ın Statüsü ve Sınırlandırma Sorunu: Kıyıdaş Devletler'in Yaklaşımları Açısından Analizi. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 46, 23-48.
- Aslanlı, K. (2018). Hazar Denizi'nin Jeopolitik ve Jeoekonomik Konumu: Enerji, Taşımacılık, Hukuk ve Çevre Boyutları, İran Araştırmaları Merkezi (İRAM), Ekim 2018.
- Birleşmiş Milletler Enformasyon Merkezi (UNIC). (2001) Birleşmiş Milletler Deniz Hukuku Sözleşmesi, Ankara: UNIC-Turkey. Erişim adresi: <https://denizmevzuat.uab.gov.tr/uploads/pages/uluslararası-sozlesmeler/denizhukuku.pdf>
- Clawson, P. (1997-98). Iran and Caspian Basin Oil and Gas. *Perceptions*, 2 (4), 353-367.
- Coffey, L. (2015). A Secure and Stable Caspian Sea is in America's Interest Backgrounder. *The Heritage Foundation*, 3070.
- Cornell, S. E. (1999). Geopolitics and Strategic Alignments in the Caucasus and Central Asia *Perceptions*, 4(2), 100-125.
- Croissant, C. M. and Croissant M. P. (1997). Hazar Denizi Statüsü Sorunu: İçeriği ve Yansımaları. *Avrasya Etütleri*, Kış, 23-49.
- Çolakoğlu, S. (1998). Uluslararası Hukukta Hazar Sorunu. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 53 (1-4), 107-122.
- Dabiri, M. R. (1994). A New Approach to the Legal Regime of the Caspian Sea as a Basis for Peace and Development. *The Iranian Journal of International Affairs*, 6(1-2), 28-46.
- Dion, R. R. (1998). Cutting up the Caspian. *The World Today*, March, 80-82.
- Erdoğan, A. (2020). Sovyetler Birliği'nin Dağılmasından Sonra Orta Asya'da Gerçekleşen Büyük Oyun. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 989-1015.
- Gökay, B. (1998). Caspian Uncertainties: Regional Rivalries and Pipelines. *Perceptions*, 49-66.
- Gustafson, T., Reteyum, A and Ruseckas, L. (1995). The Caspian Sea: Whose Waters? Whose Oil?. *Cambridge Energy Research Associates*, 1-26.
- Gündüz, A. (1994). *Milletlerarası Hukuk ve Milletlerarası Teşkilatlar Hakkında Temel Metinler*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- İncekara, R. (2016). Çin'in Hazar Bölgesi'ndeki Enerji Politikaları. Küresel Yönetişim, Güvenlik ve Aktörler: 70. Yılında BM, (ed. Dal, E., Gök, G. ve Sakman, T.) TASAM Yayınları, Uluslararası İlişkiler Serisi, s.375-398.

- Kahraman, F. Ş. ve Merdan A., S. (2020). Hazar Denizi'nin Hukuki Statüsü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(21), 434-468.
- Kantörün, U. (2010). Bölgesel Enerji Politikaları ve Türkiye. *Bilge Strateji*, 2(3), 87-114.
- Karagöl, E. T., Kızılkaya, M. ve Kaya, S. (2016). Statü Sorunu İkileminde Hazar Enerji Denklemi. *SETA Analiz*, Sayı155.
- Kartoğlu, C. (2010). Hazar Denizi Bölgesi Petrol-Doğal Gaz İhraç Boru Hatlarının Hazar Denizi Kıyısı Ülkeleri ve Türkiye Açısından Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
- Kleveman, L. (2004). Yeni Büyük Oyun: Orta Asya'da Kan ve Petrol. (çev. Güldü, H.), İstanbul: Everest Yayınları.
- Koçak, K. A. (2018). "Hazar Denizi'nin Statüsüne Dair Anlaşma ve Olası Yansımaları" Türk Akademisi Siyasi Sosyal Stratejik Araştırmalar Vakfı, Analiz No.16.
- Mackinder, H. J. (1943). The Round World and the Winning of the Peace. *Foreign Affairs*, 21 (4), 595-605.
- Ovozi, Q. (2018). "Caspian Summit Fails to Resolve Issues between Iran and Nearest Neighbors", Radio Free Europe/Radio Liberty, 25 August 2018. Erişim adresi:<https://www.rferl.org/a/qishloq-ovozi-caspian-summit-fails-to-resolve-issues-iran-turkmenistan-azerbaijan/29436013.html>
- Özsoy, B. (2019). Hazar Denizi Meselesi Bağlamında Türk Cumhuriyetleri Arasındaki Siyasi ve Ekonomik İlişkiler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 451-468.
- Pala, C. ve Borombaeva, E. (2002). Hazar'ın Hukuki Statüsü: Nerede Kalmıştık?. *PetroGas*, 29, 38-44.
- Schofield, C. M. P. (1996). Claims to the Caspian Sea. *Jane's Intelligence Review*, 75-78.
- Shoumikhin, A. (1996). Economies and Politics of Developing Caspian Oil Resource. *September Perspectives*, 1(9), 1-4.
- Tellal, E. (2010). Zümrüdüanka: Rusya Federasyonu'nun Dış Politikası. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(3), 189-236.
- Van Agt, C. (2014). *Caspian Oil & Gas: New Perspectives beyond Projects and Pipelines*. Clingendael International Energy Programme. The Hague: The Netherlands.
- Yağdırın, Y. H. (2011). Uluslararası Hukuk Açısından Hazar Denizi Kıta Sahaneliği Problemi. İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yorulmaz, M. (2015). Çin'in Enerji Güvenliği ve Arz Sorunu. Enerji Diplomasisi (ed. Çomak, H., Sancaktar, C. ve Yıldırım, Z.), İstanbul: Beta Yayınları, ss. 285-302.
- Yüce, Ç. K. (2008). Hazar Enerji Kaynaklarının Türk Cumhuriyetleri İçin Önemi ve Bölgedeki Yeni Büyük Oyun. *Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 158-183.

TÜRKİYE'DE, İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARINA YÖNELİK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN KURUMSAL İTİBARA ETKİSİ¹Yalçın YALMAN²Mehmet Kemalettin ÇONKAR³**Öz**

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kısaca, bir işletmenin toplum için yerine getirmesi gerektiğini düşündüğü yükümlülükleridir. Kurumsal itibar ise paydaşlarının işletme hakkındaki duyu ve düşüncelerini yansıtan, rakipleri ile de karşılaştırmak suretiyle zaman içerisinde zihinlerinde oluşturdukları, organizasyonun genel durumunu açıklayan algıların toplamıdır. Araştırmanın temel konusu, kurucu ve yöneticiler açısından Türkiye'deki işletmelerin çalışanlarına yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibara etkisidir. Çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibara etkisinin ölçülebilmesi amacıyla, Türkiye'de rekabet gücü yüksek veya sınırda olan ve ihracat tutarı bakımından ilk on sektör içinde yer alan, altı farklı alanda faaliyetlerini yürüten firmalar üzerine bir uygulama yapılmıştır. Türkiye genelinde, çalışan sayısı on ve üzerinde olan işletmelerin kurucu ve yöneticilerine yöneltilen anket soruları SPSS 23 paket programında değerlendirilmiş, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, işletme kurucusu ve yöneticilerinin tahminlerine göre işletmelerin çalışanlarına dönük kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile işletmelerin kurumsal itibarları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İtibar, İşletme Paydaşları, Çalışanlar, Kurucu ve Yöneticiler

CORPORATE REPUTATION THE EFFECT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOR OPERATIONS EMPLOYEES OF ENTERPRISES IN TURKEY**Abstract**

Corporate social responsibility (CSR) is the obligations that an enterprise thinks it should fulfill for the society. Corporate reputation, on the other hand, is the sum of the perceptions of the stakeholders that reflect their feelings and thoughts about the business, which they create in their minds over time by comparing them with their competitors, explaining the general situation of the organization. The main subject of the research, according to the founders and managers in Turkey, the corporate social responsibility activities for the employees of the company are the effects of corporate reputation. In order to measure the effects of corporate reputation of corporate social responsibility activities in the study, competitiveness in Turkey with high or borderline and export amount within the first ten sectors in terms of, it is made an analysis on the companies carry out their activities in six different areas. In Turkey, the number of employees and managers over ten and co-founder of the company who directed the survey questions evaluated in SPSS 23 software package, correlation and regression analysis were performed. As a result of the study, it was determined that there is a positive and significant relationship between the corporate social responsibility activities towards the employees of the enterprises and the corporate reputation of the enterprises according to the estimates of the founders and managers of the companies.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Corporate Reputation, Business Stakeholders, Employees, Founders and Managers

¹ Bu makale Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında 2018 yılında kabul edilmiş "Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkileri: İşletme Yöneticilerinin Algıları Üzerine Bir Araştırma" konulu doktora tezinden üretilmiştir

² Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Cumhuriyet Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, yyalman@cumhuriyet.edu.tr, orcid.org/0000-0002-4340-7068

³ Prof.Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, conkar@aku.edu.tr, orcid.org/0000-0001-5378-3801

Extended Abstract

Corporate social responsibility means that businesses not only fulfill their legal obligations and economic goals, but also take care of the interests of all stakeholders with whom they interact and have a relationship of interest. Corporate reputation refers to the perception of the enterprise as a respected institution by its stakeholders depending on the fulfillment of their expectations. The opinions of the employees, who are among the most important stakeholders of the company, about the company are very important in terms of the external environment. These considerations are extremely effective in creating a positive or negative reputation in the public opinion about the business.

There are mutual expectations of the business and its employees, which are two parties in constant interaction. While businesses expect their employees to be diligent and loyal in achieving organizational goals, their employees expect their businesses to provide fair wages and working conditions.

The main purpose of this study is to measure the contribution of the corporate social responsibility activities carried out for the employees of the enterprises to the corporate reputation, based on the estimates of the founders and managers of the company. Another purpose of the study is to determine to what extent and to what priority the founders and managers of the company, including shareholders, government, employees, customers and suppliers, regard their stakeholders as important and thus the value they give to their employees.

The research, in Turkey, manufacture of food products and sales of textile, apparel and leather products manufacturing and sales, mining and quarrying, basic metals and metal products, machinery, automotive and other transportation equipment manufacturing and sale of furniture manufacturing and sales, services (health, education, accommodation, etc.) includes businesses operating in the field.

These sectors Turkey Statistical Institute's 2015 "Concentration Levels in Economic Activity Classes" and Turkey Exporters Assembly in September of 2016 to 2017 "Top 10 Most Export Sector" is determined based on the data. The sectors in which the study will be carried out are grouped into six groups according to the similarity of their fields of activity. While choosing the sector, it has been taken into account whether the concentration coefficient is high or at the limit. The survey was conducted on enterprises with ten or more employees in these six sectors. Turkey is a survey research conducted face to face for the general could not be done. Instead, it was preferred to send the questionnaire forms to the e-mail addresses of the companies. Regarding this issue, in Turkey, employing at least ten people, six firms operating in specified sectors, improbable sampling method is determined by structural sampling method. The managers of these companies were asked for their opinions regarding the corporate social responsibility activities carried out for their employees and it was tried to determine whether they contribute to the corporate reputation.

As a result of the correlation analysis, which aims to determine the effect of CSR practices on employees of enterprises on the corporate reputation of enterprises, a statistically significant positive and moderate relationship at 1% significance level was found between the CSR practices of enterprises and their corporate reputation. In

other words, according to the estimates of the founders and managers of the company, CSR activities towards the employees of the company have an effect on the corporate reputation. As a result of the regression analysis made in this context, it was seen that there is a linear relationship between the corporate reputation in the eyes of the employees of the CSR practices of the enterprises in general. In other words, according to the estimates of the founders and managers of the company, the CSR activities carried out with respect to the employees of the enterprise create a positive effect on the corporate reputation of the enterprise.

This survey responses received from the founders and managers of operating businesses in Turkey, the corporate social responsibility activities carried out for employees shows that the impact on corporate reputation of the company. This study conceptualizes the perspective that CSR activities for the employees of the enterprise can have a positive effect on the corporate reputation. Companies with higher levels of CSR activities and good reputations can attract qualified employees and increase their cooperation and loyalty. Based on the research results, it is recommended that companies include CSR in their strategic decision-making processes in order to build a good reputation and motivate employees.

Findings we have obtained as a result of our research are similar to this subject and obtained in previous studies; Suaini et al. found that corporate social responsibility activities increase the corporate reputation of businesses, especially their employees, and all stakeholders. (2011) supports. It is also in line with the literature that corporate social responsibility activities lead to the consequences of increasing corporate reputation, attracting, motivating and retaining highly qualified employees (Gatewood et al., 1993; Brammer et al., 2007; 2004; Sweeney, 2009). Similarly, the corporate reputation of corporate social responsibility obtained in the study conducted by Ali, Khan and Rehman (2013) is similar to the result that corporate reputation positively affects employee engagement. Again, in the study of Schnietz and Epstein (2005), positive corporate reputation can help attract qualified employees, in Neville et al. (2005), individuals will be happy when they associate themselves with organizations with positive reputations, Ashforth and Mael (1996) show that employees who strongly identify with their organizations, and the results of Dutton et al. (1994) that they are more likely to be motivated to work more and work longer for the organization.

In addition to the contributions of CSR activities to corporate reputation, studies can also be carried out regarding the contributions to corporate image or corporate identity. Similar studies can be conducted in different sectors other than the six sectors we included in our study. In addition, by directly applying it on the employees of a company to be preferred, the relationship between the CSR practices for the employees of the company in question and the corporate reputation can be determined. Apart from this, it may also be possible to conduct more comprehensive researches for employees in a certain sector or businesses in different sectors.

1. Giriş

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) gelişen ve değişen iş dünyasında son yıllarda sıklıkla gündeme gelen bir kavramdır. İşletmelerin kâr etmelerinin yanısıra, toplumun sağlığını korumak ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak amacıyla faaliyetlerini gerçekleştirme çabaları KSS kapsamında değerlendirilir. İlk olarak 18. yüzyılda Batı'da gündeme gelen KSS, firmaların yasaların emrettiği yükümlülüklerin de ötesinde paydaşlarının yararına da yatırımlar yapmasını ifade etmektedir (Moore, 2003). Bu tür faaliyetler kâr amaçlı görülmesine de işletmelerin tanınırlığı, itibarı, rekabet gücünün artırılması, nitelikli işgücünün cezbedilmesi gibi konularda işletmelere avantajlar sağlamaktadır. Elbette işletmeler KSS faaliyetleri çerçevesinde esas amaçları olan kârlılıklarını artırmaya çalışırken, toplumsal menfaati de korumuş olacaklardır.

İşletmeler kâr amacı gütmeyen gerçekleştirdikleri KSS faaliyetleri ile kurumsal itibarlarını da güçlendirmeyi hedeflerler. Kurumsal itibar ise, işletmenin, paydaşlarının saygınlığının kabullenilmesi ve beklentilerinin ne ölçüde karşılık bulduğuna dair birikmiş algıdır (Abratt ve Kleyn, 2012). Bir işletmenin itibarını belirleyen ölçütler arasında, müşterileri tatmin edecek ürünler, finansal faaliyetlerdeki yeterlilik, medyanın bakış açısı ve KSS faaliyetleri gibi konularda paydaşlarının algılanan işaretler yer almaktadır (Brammer ve Pavelin, 2006). Bu yönüyle kurumsal itibar paydaşlarının beklentilerinin işletmeye ne kadar karşılık bulduğunun da göstergesidir (Siltaoja, 2006).

Araştırmanın amacı; faaliyet alanları benzerlik gösteren ve altı başlıkta toplanan sektörlerde (tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri, gıda ürünleri, madencilik ve taş ocakçılığı, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları, ana metal ve metal ürünleri, mobilya imalat ve satışı ve hizmetler) yer alan işletmelerin çalışanlarına yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibara etkisini belirlemektir.

Araştırmaya Türkiye'de rekabet gücü yüksek veya sınırda olan ve ihracat tutarı bakımından ilk on içinde yer alan, hizmetler sektörünün de eklenmesiyle altı alanda faaliyet yürüten firmalar dahil edilmiştir. Bu sektörler TÜİK'in 2015 yılı "Ekonomik Faaliyet Sınıflarındaki Yoğunlaşma Düzeyleri" ve TİM'in 2016-2017 Eylül ayları itibarıyla "En Fazla İhracat Yapılan İlk 10 Sektör" listelerine göre tespit edilmiştir. Bu amaçla hazırlanan anket formları, belirlenen alanlarda, işgören sayıları ondan fazla olan firmalara elektronik posta yoluyla uygulanmıştır. Türkiye genelinde 23213 işletme kurucu ve yöneticisine anket formu gönderilmiş, 73 ildeki 586 işletmeden katılım olmuştur. Veriler SPSS 23 paket programıyla analiz edilmiştir. Sıralamalı ölçütlerin kullanılması nedeniyle Kendall's Tau Korelasyon analizi tercih edilmiştir.

2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Kavramı

KSS, organizasyon karar ve eylemlerinin finansal, çevresel ve sosyal etkilerini ifade etmek amacıyla kullanılan bir kavramdır. Kurumsal sosyal sorumluluk, uluslararası pazarlarda rekabetçi gücün artması, çalışanların iş süreçlerine daha etkin katılması, çevrenin korunması, sivil toplum-özel sektör iş birliklerinin gelişmesi, sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesi ve toplumsal alanda başarıya ulaşabilmek açısından her geçen gün önemini daha da arttırmaktadır. Uzun vadede sürdürülebilirlik hedefi olan organizasyonlar KSS faaliyetlerine önem vermelidir.

İşletmelerle paydaşları arasındaki etkileşimler, her geçen gün artmakta ve çeşitlenmektedir. Bir taraftan ekonomik amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan işletmeler, diğer taraftan da faaliyetleri neticesinde ortaya çıkması muhtemel yasal, ahlaki, sosyal ve insani sonuçları da dikkate almak durumundadırlar. Çoğunlukla gönüllü faaliyetleri içeren KSS kapsamında, paydaşlara olumlu katkılar yapmak ya da en azından ekonomik faaliyetleri neticesinde ortaya çıkacak olumsuz etkilerini azaltmak için organizasyonlar üzerinde artan bir baskı söz konusudur.

Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü UNIDO'ya göre, "KSS şirketlerin sosyal ve çevresel kaygılarını iş faaliyetlerine entegre etmelerini ve paydaşlarıyla etkileşimlerini sağlayan bir yönetim anlayışdır". KSS, genel olarak firmalar açısından, ekonomik, çevresel ve sosyal zorunluluklar dengesini sağlamanın ve aynı zamanda hissedarlar ve paydaşların beklentilerini karşılamanın bir yolu olarak anlaşılmalıdır (URL-1).

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi KSS'yi "işletmelerin çalışanları, paydaşları ve toplumla olan etkileşimlerinde dürüst ve sorumlu bir tutum içerisinde olması, toplum refahını yükseltirken iktisadi büyümeye de katkı sağlaması" olarak tanımlamaktadır (Moir, 2001).

Dünya Bankası'na göre KSS "işletmelerin, çalışanları, çalışanların aileleri, yerel halk ve tüm toplum ile birlikte çalışarak yaşam kalitesinin artırılması ve bu şekilde sürdürülebilir ekonomik gelişmeye katkı sağlanması taahhüdü" olarak açıklanmıştır (Jones vd., 2005).

ISO 26000 (ISO 2010) "Organizasyonların Sosyal Sorumlulukları Rehberi"nde KSS; "Bir organizasyonun kararlarının ve faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerinde etkileri ile ilgili toplum sağlığı ve refahı da dahil olmak üzere sürdürülebilir gelişime katkı sağlayacak şeffaf ve etik davranış sorumluluğu" olarak tanımlanmıştır (Hartmann, 2011).

Yapılan tanımlamalara da dayanarak kısaca; KSS, firmaların, toplumsal beklentileri zorunluluktan değil gönüllülüğü olarak kabullenmesi, faaliyetlerini sürdürürken, kurucu ve ortaklarına ilaveten, sosyal ve fiziki çevre, devlet, tüketici ve işgörenler gibi paydaşlarını da dikkate alması, finansal beklentilerle birlikte beşeri değerleri de hesaba katması olarak tanımlanabilir.

3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yönelik Görüşler ve İşletmelere Faydaları

KSS konusunda literatürde farklı içeriğe dayalı farklı görüşler yer almaktadır. Quazi ve O'Brien'e (2000) göre; firmalar KSS konusunda, klasik, sosyo-ekonomik, modern ve yardımsever görüşlerden birini benimseyebilirler.

•Friedman'ın (1962) öncülük ettiği klasik görüşe göre, "işletmenin toplum karşısındaki tek sorumluluğu kârlarını en yüksek düzeye çıkarmak ve hissedarların gelirlerinin daha da artmasını sağlamaktır. Böylece yeni yatırımlar yapılacak, ilave istihdam yaratılacak, yeni mal ve hizmetlerin üretimi sağlanacaktır ki bu topluma bir katkıdır. Aksi halde, işletme kâr amacı dışında sosyal amaçları gerçekleştirmeye yönelirse, hissedarlarına geri dönmesi gereken parayı başka alanlarda harcamış ve giderleri artırmış olur".

•Sosyo-ekonomik görüşü benimseyen işletmeler "girişimcilerin gelirlerini en azından piyasadaki faiz gelirleri düzeyinde tutarken; yönetici ve çalışanlarına da

hedeflere ulaşmadaki katkılarına bakarak, kârdan pay veya prim ödeyecek, gerekiyorsa çalışma koşullarını iyileştirici önlemler alacak, işgücü kalitesini artırmak için personelini eğitecek ve geliştirecek, onlara yeni bir takım sosyal ve ekonomik haklar tanıyacaktır” (Ülgen ve Mirze, 2007).

•Modern görüş yanlısı firmalar, “geniş anlamda sosyal sorumluluk üstlenirler ve bu faaliyetlerinden kısa veya uzun dönemde bir fayda elde etmeyi umarlar” (Quazi ve O’Brien, 2000). Modern KSS, firmaların kâr etmenin yanı sıra kurumsal bireyleri konumunda buldukları toplumun yaşam kalitesini yükseltmeyi, tüm paydaşlarına katkı sağlayacak uygulamalara girişmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır.

•Yardımsaver görüşten yana tavır sergileyen firmalar, “modern görüşte olduğu gibi geniş anlamda bir sosyal sorumluluk anlayışına sahip olup; bütün paydaşları kapsayacak sosyal sorumluluk faaliyetlerinden doğacak maliyetleri kısa ve uzun dönemde şirket adına bir yarar beklentisine girmeden yüklenirler. Bu görüşün temel motivasyon unsuru işletmelerin altruistik (fedakâr) ve etiksel davranışlarıdır” (Quazi ve O’Brien, 2000). 1920’li yıllardan itibaren yardıma muhtaçların ihtiyaçları bireysellikte kurumsallığa doğru değişimin sonucunda firma sahiplerince değil, firmalar tarafından karşılanmaya başlanılmıştır (Post vd., 1996).

Bu konuda Carroll (1979) işletmelerin ancak dördünü birden yerine getirmeleri halinde KSS sahibi sayılabilecekleri dört aşamalı bir model önerisinde bulunmaktadır. Carroll (1991), işletmelerin ekonomik ve yasal sorumlulukları ile birlikte etik ve hayırseverlik sorumluluklarını da yerine getirmesi gerektiğini belirtmektedir. Ekonomik ve yasal sorumluluklar düşük, etik ve hayırseverlik sorumlulukları ise yüksek seviyededir. McWilliams ve Siegel (2001), diğer sorumlulukları işletmeler bakımından toplumsal beklentilere cevap niteliğinde refaktif faaliyetler, hayırseverlik faaliyetleriyse proaktif sosyal girişimler olarak nitelendirmektedirler.

Garriga ve Mele (2004); KSS hakkındaki teorileri, “faydacı, politik, bütünleştirici/uyumlaştırıcı ve etik teoriler olmak üzere dört grupta toplamaktadır. Faydacı teoriler şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetleri yoluyla ekonomik amaçlara ulaşmaya çalıştığını belirtir. Şirket vatandaşlığı, şirket meşruiyeti ve sosyal kontrat yaklaşımlarını kullanan politik teoriler; işletmelerle toplum arasında bir sosyal kontrat olduğunu varsayarak, işletmelerin sosyal sorumluluğunun sahip oldukları güçten kaynaklandığını ve şirketlerin sorumlu bir vatandaş olarak görülmesi gerektiğini önerirler. Bütünleştirici teorilere göre şirketler, paydaşların çıkarlarıyla şirket çıkarlarını dengelemeye ve sosyal konularla ilgilenererek toplum tarafından kabullenilmeye çalışırlar. Evrensel haklar, sürdürülebilir gelişme ve herkes için iyilik yaklaşımlarını kullanan etik teoriler, iyi bir toplum oluşturmak için şirketler tarafından doğru şeylerin yapılması gerektiğini belirtir. Ahlak teorilerinden de esinlenen bu teoriler, insan haklarına, işçi haklarına ve çevreye saygı çerçevesinde bugünün ve gelecek kuşakların refahlarını artırmaya önem verirler”.

Yapılan araştırmalarla işletmelerin KSS faaliyetleri sonucunda ekonomik kazanımların yanı sıra çeşitli faydalar sağladıklarını ortaya konulmuştur. Toplumun saygısını elde etmek suretiyle kurumsal imaj olumlu etkilenmekte, bunun sonucu olarak da marka değerinde artış gerçekleşmektedir. KSS projelerine katkı sağlamak, çalışanlar nezdinde aidiyet duygusunu arttırmakta, nitelikli işgücü açısından da tercih edilme olasılığını yükseltmektedir. KSS faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler uygun koşullarda finansman sağlayabilmekte, pay senetleri değerlenmektedir.

İşletmelere, müşteri sadakati ve alternatif pazarlara girme imkânı sağlamaktadır. Kalite ve verimlilik artışları, risk yönetiminde ise etkinlik sağlanmaktadır (Argüden, 2002).

KSS faaliyetlerinin işletmelere ve iç çevresinde yer alan ve önemli paydaş gruplarından birisi olan çalışanlarına sağlayacağı faydalar Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1: KSS'nin İşletmeye ve Çalışanlarına Sağlayacağı Faydalar

İşletmeye Sağlayacağı Faydalar	
<ul style="list-style-type: none"> ●Hisse senedi değerlerinde artış ●Marka değerinin oluşması ve artması ●Risk yönetiminde etkinlik ●İtibar oluşturma ve artırma ●Titiz yatırımcı ve kreditorlere ulaşma kolaylığı ●Kurum imajında artış ●Karlılığın artması ●Toplum nezdinde saygınlığın artması 	<ul style="list-style-type: none"> ●Nitelikli çalışanların çekilmesi ve elde tutulması ●Kurumun öğrenme ve yaratıcılık kültüründe artış ●Müşteri bağlılığı oluşturma ●Etkinlik düzeyinde artış ●Alternatif pazarlara giriş imkânı ●Prodüktivite ve kalitede artış ●Rekabette avantaj sağlama ●İşbirliklerinde gelişme
Çalışanlara Sağlayacağı Faydalar	
<ul style="list-style-type: none"> ●Çalışma ortamının daha güvenli hale gelmesi ●İKY politikalarında etkinlik ●Çalışma koşullarının iyileştirilmesi. ●Çalışma ortamında anlaşmazlıkların azalması, 	<ul style="list-style-type: none"> ●İstihdam maliyetlerinin azalması ●İşletme içi iletişim ve verimlilikte artış ●Fırsat eşitliğinin ve erişim haklarının artması ●İşgören standartlarında artış

Kaynak: Aktan, C.C., (2007: 30).

4. Kurumsal İtibar Kavramı

İtibar “güvenilirlik” ve “inanç” kavramlarını içermektedir. Güvenilirlik, sahip olunan veya olunduğu var sayılan bilgi veya becerilere bağlı olarak oluşan etkileme gücüdür. İnanç ise, kişilerin veya kuruluşların gerçekleştirdikleri faaliyetlerin dürüstlüğü ve doğruluğuna güven duymayı ifade etmektedir. Buradan hareketle itibarı, güvenilirlik ve inancın bileşimi olarak nitelendirmek mümkündür (Budd, 1994).

Kurumsal itibar ise, paydaşlarının firma hakkındaki duygu ve algılarını yansıtan, zaman içerisinde oluşan ve organizasyonun genel durumunu ifade eden niteliğidir (Fombrun, 1996). Rakipler, müşteriler, kreditorler, endüstri analistleri ve toplumun firmayı algılayış biçimidir (Mishalisin ve Smith, 1997). Birey ve paydaşlarının firma ile ilgili algıları, firmayla gerçekleşen iletişim ve etkileşimleri sonucunda edindikleri izlenimlerini büyük rakipleriyle kıyaslamalarıyla oluşur (Gotsi ve Wilson, 2001). Toplamda, beklentilerinin karşılanma düzeyi bakımından paydaşlarının firma hakkındaki birikmiş algısıdır (Abratt ve Kleyn, 2012).

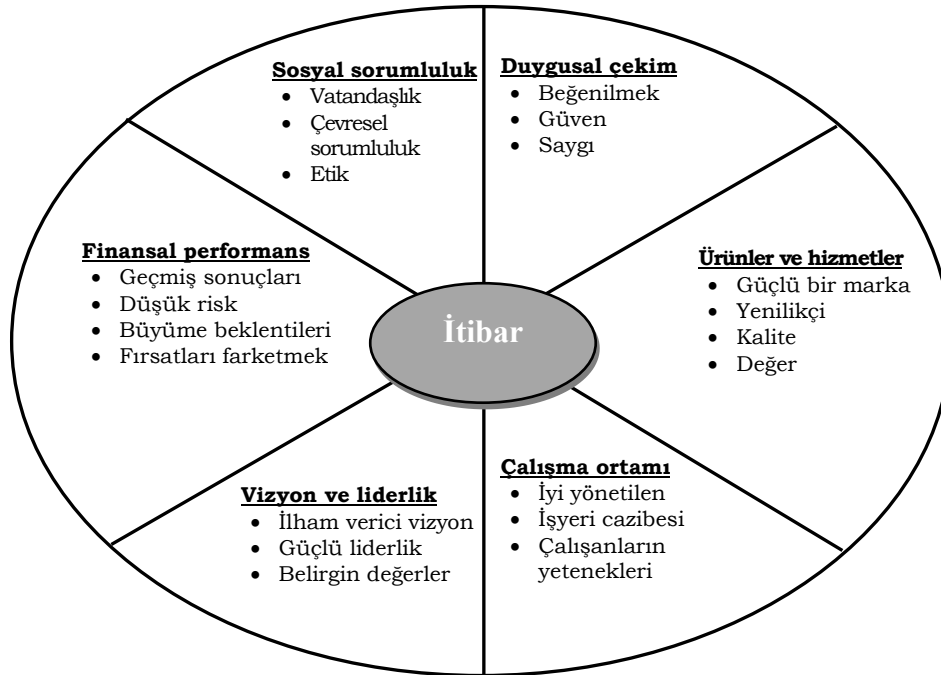
Kurumsal itibar her bir paydaş grubunun beklentilerindeki önceliklerine göre değişiklik gösteren itibar bileşenlerini değerlemesiyle oluşur. İşletmenin önemli paydaş gruplarından birisi olan çalışanlar için, çalışma ortamının iyiliği, finansal ve sosyal olanakların tatminkarlığı en önemli kriterlerdendir (Saxton, 1998). Bir işletmenin itibarı belirleyen göstergeler, ürünlerinin kalitesi, finansal performansı, medya görünürlüğü ve KSS'ye verdiği önemdir (Brammer ve Pavelin, 2006). İlk gündeme geldiği dönemlerde iletişim çevrelerinde basit bir kavram olarak görülen

kurumsal itibar günümüzde, “toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünü” olarak kabullenilmektedir (Kadıbeşgil, 2006: 30).

5. Kurumsal İtibarı Etkileyen Faktörler

İtibar bileşenleri modeli, itibarı altı boyutta toplanan 20 alt özelliğe dayanarak ölçmektedir. Değişik sektörlerle yönelik anket çalışmaları ve teorik araştırmalar sonucunda ortaya çıkmış ve şekillenmiştir. Mali paydaşlara odaklanmış olan önceki yöntemlerin aksine diğer paydaşları da dahil ederek itibarı tanımlamayı hedeflemektedir (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000).

Şekil 1: İtibar Bileşenleri Modeli



Kaynak: Fombrun, C.J. ve Riel, C.B.M. Van., (2004).

Duygusal çekim, müşterilerinin firmanın kültür ve değeri hakkındaki algılarının, işletme hakkında iyi duygulara, beğeni ve güven duymalarını ifade etmektedir (Brady, 2005).

Hissedarların vizyoner ve liderlik özelliklerine sahip olması firmaya değer katmakta, paydaşları nezdinde işletmeyle ilgili algıyı olumlu etkilemektedir. Tüketicilere bir yenilik sunmak suretiyle öncü konum elde eden bir işletme, yalnızca onları etkilemekle kalmayacak, rakiplerinin de üretim ve pazarlama alışkanlıklarının değişiminde etkili olabilecektir (Brady, 2002).

Mal ve hizmetlerin yüksek kaliteli olması, ödenen paranın karşılığının alınabilmesi, yenilik ve satış sonrası hizmetleri içermektedir. Firmaların tüketicilere sundukları mal ve hizmetler geniş halk kitlelerine ulaşmalarını sağlayan somut göstergelerdir. Müşteri ve tüketicilerle kurulacak hiçbir iletişim bu paydaş grubunun, işletmenin mal ve hizmetlerini deneyimlemeleri kadar önem arz etmeyecektir. İşletmelerin sunduğu mal ve hizmetlerin tüketimi sonucunda oluşan iyi veya kötü

kalite algısı benzer şekilde kurumsal itibarın olumlu veya olumsuz yönde etkilenmesine neden olacaktır (Bowd ve Bowd, 2002).

İşletmeler açısından finansal güvenilirlik, rakipleriyle kıyaslandığında daha yüksek performans ve kârlılığa sahip olmayı, yatırımlarının daha düşük risk içermesini ve büyümeye dair sinyalleri gerektirmektedir. İşletmelerin mal ve hizmetlerinin kalitesi kadar, mali tablolarının güvenilirliği, pay senetleri ve yatırımlarının değeri ve uzun vadeli performansı da kurumsal itibarı üzerinde etkili olmaktadır (Tansala, 2005).

İşletmeler açısından sosyal sorumluluk, paydaşlarına yarar sağlayacak faaliyetlerin desteklenirken, zarar verecek olanlarınsa durdurulmasını ifade etmektedir. İşletmelerin, kurumsal vatandaşlar olarak içerisinde yer aldıkları fiziki ve sosyal çevre açısından yararlı olarak algılanıyor olmaları, itibarlarını olumlu, aksi ise olumsuz yönde etkileyecektir. Çevresel sorumluluk, işletmelerin, mal ve hizmet üretmek, katma değer yaratmak, istihdama katkıda bulunmak suretiyle topluma doğrudan veya dolaylı olarak fayda sağlarken, faaliyetlerini sürdürürken fiziksel çevreye zarar vermemek konusunda da hassasiyet göstermelerini ifade etmektedir.

Curran'a (2005) göre KSS, firmanın itibarının önemli bir bileşenidir. Pfau ve arkadaşlarının (2008) çalışması, firmaların yürüttüğü KSS kampanyalarının, imajlarını, itibarını ve güvenilirliğini arttırdığını ortaya koymuştur. Lancaster (2004), on altı ülkede on sekiz farklı sektörü temsil eden üst düzey yöneticileri kapsayan bir çalışmada, itibarın KSS'nin en fazla fayda sağlayan avantajı olduğunu savunmaktadır.

Bilgi ve yetenek firmanın inovasyonu destekleyici tutum takınmasını ve çalışanlarının nitelikli olmasını gerektirmektedir (Brady, 2002). Bununla birlikte gösterecekleri yüksek performansla bağlı olarak ödüllendirmek suretiyle onlar açısından çalışmak için cazibesi yüksek bir yer olmak durumundadır. İşletmenin stratejik kararlar alma konumunda nitelikli bir yönetim ve bu kararların doğru bir şekilde uygulanması noktasında nitelikli işgörenlere sahip olması, rakiplerine karşı pazarda avantajlı bir konum elde etmesini sağlayacaktır (Tansala, 2005).

6. Kurumsal İtibarın Diğer Paydaşlar ve Çalışanları ile İlişkileri Açısından Örgütlere Sağlayacağı Faydalar

Soyut bir kavram olan itibar, iş sonuçları ve finansal değerlerleri başta olmak üzere kurumun tüm faaliyetleri bakımından somut sonuçlar doğurmaktadır. Kurumsal itibarın firmalara uzun vadede rekabette avantaj elde ettirecek olan gayrimaddi duran varlıklardan birisi olduğuna dair genel bir kabullenme söz konusudur (Dowling, 2004). Olumlu bir kurumsal itibar örgütsel faaliyetlere paydaşların katılımının sürekliliğini sağlayacaktır (Gallego-Álvarez vd., 2010). İşletmenin paydaşlarıyla sağladığı entegrasyon, hayatta kalma ve karlılığının artması olasılığını arttıracaktır (Clarkson, 1995). Sağlayacağı düşünülen bu avantajlarından dolayı kurumsal itibar, kimi yöneticilerce iş stratejilerindeki başarı açısından kritik öneme sahip bir unsur olarak kabul edilmektedir (Roberts ve Dowling, 2002; Carlisle ve Faulkner, 2005).

Olumlu ve güçlü bir itibar, işletmelerin işlem maliyetlerinin azalmasını mümkün kılar. Mal veya hizmetlerinin güvenilirliğine dair pozitif algı müşteri

sadakatinin artması sonucunu doğurur. Tutundurma çalışmalarının daha fazla ilgi çekmesini, tüketicilerin fiyat konusundaki hassasiyetinin azalmasına, özel ya da az miktarda üretilmiş olan ürünlere yüksek fiyatlar ödemeyi kabullenmeleri neticesinde işletmelerin pazarlama başarısına katkı sağlar (Caruana, Ramasashan ve Krentler, 2004).

İşletmelerin sahip olacağı olumlu itibar, müşterileri, sermayeyi, miktatsız gibi çeker ve yalnızca kârlılığı yükseltmekle kalmaz, geleceği açısından da yüksek potansiyel vaadi olarak geri döner (Fombrun, 1996). Markaya yönelik saldırılar veya krizlerle baş etmek zorunluluğu söz konusu olduğunda organizasyonlara katkı sağlayabilir (Foreman ve Argenti, 2005). Bununla birlikte rekabet avantajı sağlamak, nitelikli işgörenleri çekmek (Fombrun, 1996) mevcut çalışanların performanslarını arttırılmak ve işletmeye bağlılıklarını arttırmak bakımından da fayda sağlamaktadır (Dutton vd., 1994). Fortune 500 listesindeki firmalarda yapılan araştırmada, işgörenlerin, yüksek itibarlı firmalarda insan kaynakları uygulamalarının daha adil olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır (Stuart, 2002).

7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Kurumsal İtibara Etkileri Üzerine Bir Araştırma

7.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren, yüksek rekabet gücüne sahip, 2016-2017 Eylül ayları arasında en çok ihracat yapan on sektörden beşine ilaveten hizmetler sektörünün de dahil edilmesiyle altı faaliyet grubundaki işletmelerin, çalışanlarına yönelik yürüttükleri KSS faaliyetleri ve bunların işletmelerinin kurumsal itibarına katkısının ölçülmesi araştırmanın ana konusu ve amacıdır. İşletme sahibi ve yöneticilerinin, hissedarlar, devlet, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerinden oluşan paydaşlarını ne düzeyde ve hangi öncelikle önemli gördüklerini tespit etmek araştırmanın diğer bir amacı ve konusudur.

Araştırma, ülke genelinde, farklı sektörlerde ve farklı ölçeklerde faaliyet gösteren işletmelerin, çalışanlarına yönelik olarak yürüttükleri KSS faaliyetlerinin kurumsal itibara katkısını, sahip ve yöneticilerinin algılarına bağlı olarak belirlemesi ve bu konuyla ilgili olarak örnek teşkil edecek olmasından dolayı önem taşımaktadır. Türkiye çapında bu alanda benzer yöntem ve ölçekte yürütülmüş bir araştırmanın halihazırda yapılmamış olması nedeniyle literatüre katkı sağlaması beklenilmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların işletme kurucu veya yöneticisi olmasından dolayı, işletmelerinin çalışanlarına dönük kurumsal sosyal sorumluluk stratejisinin şekillendirmesi ve uygulamaya geçirilmesi açısından da önemlidir.

7.2. Araştırmanın Kapsamı, Örneklem Seçimi ve Kısıtları

Araştırma, işletmelerin iç paydaşları arasında yer alan çalışanlarına yönelik KSS faaliyetlerinin firmaların kurumsal itibarına katkısını belirlemek üzere yapılmıştır. Araştırma kapsamına, Türkiye’de, gıda ürünleri imalat ve satışı, tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat ve satışı, madencilik ve taşocakçılığı, ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları imalat ve satışı, mobilya imalat ve satışı, hizmetler (sağlık, eğitim, konaklama vb.) alanında faaliyet gösteren işletmeler dahil edilmiştir.

Araştırma kapsamında anket uygulanacak sektörler TÜİK'in 2015 yılı "Ekonomik Faaliyet Sınıflarındaki Yoğunlaşma Düzeyleri" ve Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin 2016-2017 Eylül ayları arasında "En Fazla İhracat Yapılan İlk 10 Sektör" verileri dikkate alınarak belirlenmiştir. Çalışmanın gerçekleştirileceği sektörler faaliyet konularının benzerliğine göre altı grupta toplanmıştır. Sektör tercihleri yoğunlaşma katsayısının yüksek veya sınırdan olmasına göre yapılmıştır. Yoğunlaşma Katsayısı (YK) ve Balassa endeksi "bir sektörün belli bir bölgedeki yığılmasını ölçmede kullanılmaktadır. Balassa yöntemi ile elde edilen değerlerin pozitif (0'dan büyük) çıkması ilgili sektörün rekabet gücünün olduğunu göstermektedir" (ORAN, TR72 Bölgesinde Öne Çıkan Sektörler, 2015: 20).

Anket söz konusu altı sektör içerisinde yer alan, çalışan sayısı on ve üzeri olan işletmelere yapılmıştır. Türkiye genelini kapsayan bir araştırma olması nedeniyle yüzüze anket uygulaması yerine, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, illerin Ticaret ve Sanayi Odaları, Bilim, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve firmaların bağlı bulunduğu meslek örgütlerinin web sayfalarından elde edilen e-posta adreslerine internet üzerinden anket formları gönderilmiştir.

Bu kapsamda işletmelerin kurucusu ve yöneticisi durumunda olan 23.213 kişiye anket formu ulaştırılmış, bunlardan 586 adet geri dönüş olmuştur. Geri dönüş oranı yaklaşık %2,5'tir. Türkiye geneline uygulanan bir anket çalışması olması nedeniyle 81 ilin tamamına elektronik posta yoluyla formlar gönderilmiş, 73 ilden cevaplar alınabilmiştir.

7.3. Araştırmanın Yöntemi, Model ve Hipotezleri

"Kurucu ve yöneticilerine göre Türkiye'deki işletmelerin çalışanlarına yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibarlarına etkisi" olarak belirlenen konu ile ilgili olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren ve en az on çalışanı olan, söz konusu altı sektör içerisinde yer alan işletmeler ihtimalsiz örneklem metodundan yapısal örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Belirlenen bu işletmelerin yöneticilerine çalışanlarına yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili olarak görüşleri sorulmuş ve bunların kurum itibarına katkılarının olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketin ölçeği Sweeney'in (2009) çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. Söz konusu çalışmada KSS'nin nitelikli çalışanları çekme, motivasyon ve elde tutma, kurumsal itibar, müşteri çekimi ve bağlılığı ve sermayeye erişime etkisi ve KSS sayesinde elde edilecek bu faydaların finansal performansa etkisi araştırılmıştır (Sweeney, 2009: 3-4-102). Sweeney (2009) ölçeği; Backhaus ve arkadaşları (2002), Peterson (2004), Brammer ve arkadaşları (2007), Lewis (2001) ve Cravens ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan çalışmalardan uyarlama yaparak geliştirmiştir.

Veriler, hazırlanan anket formlarının belirlenen ana kitlede yer alan, işletmelerin kurucu ve yöneticilerine gönderilen elektronik postalara olumlu geri dönüşlerden sağlanmıştır. Anket formunda yer alan sorular 5'li Likert ölçeğine göre oluşturulmuş, sorunun içeriğine göre katılımcılardan "kesinlikle katılmıyorum"dan "kesinlikle katılıyorum"a, 1 ile 5 arası puan, "hiç"ten "büyük ölçüde"ye, "hiç"ten "sürekliliğe" ve "çok olumsuz"dan "çok olumlu" ya şeklinde önem derecesi ve sıralama tercihlerini gösteren

sıklardan birisini işaretlemeleri istenilmiştir. Bu araştırmada, araştırmanın konusu ve amacına da uygun olacak şekilde;

H₁ -İşletme kurucusu ve yöneticileri devlet, müşteriler, hissedarlar, çalışanlar ve tedarikçiler gibi paydaşları içerisinde çalışanlarını en önemli görmektedir,

H₂ - İşletme kurucu ve yöneticilerine göre, işletmelerin çalışanları, işletmelerin çalışanlarına dönük KSS faaliyetlerinin işletmelerin kurumsal itibarı üzerinde olumlu etkisi olduğunu düşünmektedirler, hipotezleri araştırılmıştır.

7.4. Bulgular ve Yorumlar

Yapılan çalışmada elde edilen veriler SPSS V.23 istatistiksel analiz programında değerlendirilmiştir. Sıralamalı ölçütlerin kullanılmış olması nedeniyle Kendall's Tau Korelasyon analizi tercih edilmiştir. Değerlendirmeye alınan 586 cevabın Cronbach's Alpha değerleri, KSS'yi kapsayan sorular için 0.911, kurumsal itibarı kapsayan sorular için 0,965 ve tüm sorular için ise 0.966 olarak belirlenmiştir. Çalışanlarına yönelik KSS faaliyetlerinin işletmelerin kurumsal itibarına etkisini belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda %1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r=0,603$; $p=0,000 \leq 0,05$). Analizler sonucu elde edilen bunlar ve bunlara ilişkin yorumlar aşağıda verilmiştir.

7.4.1. Araştırmada Yer Alan İşletmeler ve Onları Temsil Eden Kurucu ve Yöneticilere İlişkin Demografik ve Betimsel Bulgular

Araştırma kapsamındaki firmalar, kurucu ve yöneticilerine dair demografik ve betimsel bulgular Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2. Firmalar, Kurucu ve Yöneticilerinin Demografik ve Betimsel Özellikleri

	Özellikler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Çalışan Sayısı (kişi)	10-50	345	62
	51-250	127	23
	251-500	43	8
	500'den fazla	38	7
Faaliyet Gösterme Süresi (Yıl)	10'dan az	138	25
	11-20	151	27
	21-30	128	23
	31-40	68	12
	41-50	34	6
	50'den fazla	36	7
Firma Aile Şirketi mi?	Evet	410	73
	Hayır	152	27
Yaş	30'dan az	57	10
	30-40	207	37
	41-50	191	34
	50'den fazla	106	19
Cinsiyet	Kadın	129	23
	Erkek	429	77
Eğitim Düzeyi	İlkokul	14	2
	Ortaokul	9	2
	Lise	83	15
	Ön Lisans	56	10
	Lisans	287	51
	Lisansüstü	112	20
İşletmedeki Pozisyonu	İşletme Kurucusu	185	33
	Genel Müdür-Bölge Müdürü	104	19
	İKY Müdürü	22	4

	Muhasebe-Finans Müdürü	120	21
	Diğer	126	23
Faaliyet Gösterilen Sektör	Gıda ürünleri imalat ve satışı	135	24
	Tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat ve satışı	65	12
	Madencilik ve taş ocakçılığı	50	9
	Ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları imalat ve satışı	120	21
	Mobilya imalat ve satışı	54	9
	Hizmet sektörü (sağlık, eğitim, konaklama vb.)	138	25

“Şirketinizde kaç personel çalışmaktadır” sorusuna cevap veren 553 kişiden 345’i işletmelerinde 10-50 arası, 127’si 51-250 arası, 43’ü ise 251-500 arası işgören çalıştırdıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerinde 500’den fazla işgören çalıştırdıklarını söyleyen yönetici ve firma kurucusu sayısı ise 38’dir.

Kurumsallaşma ve faaliyetlerinde başarı göstergesi olarak faaliyet gösterilen sürenin yüksek olması arzulan bir durumdur. Araştırmaya dahil olan firmaların yaklaşık %25’i 10 yıldan daha az zamandır faaliyet göstermektedir. Faaliyet süresi 11-20 yıl arası olan %27; 21-30 yıl olanların oranı ise %23’tür. Faaliyet sürdürme aralığı 31-40 yıl olan işletmelerin oranı yaklaşık %12 iken 41-50 yıldır faaliyetine devam edenlerin oranı yaklaşık %6’dır. Faaliyetlerini 50 yılın üzerinde devam ettirmekte olan işletmelerin oranı ise yaklaşık %7’dir.

Araştırmaya dahil olan işletmelerin yaklaşık %73’ü aile şirketi iken geriye kalan yaklaşık %27’si ise aile şirketi olmadığını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılarak “kaç yaşındasınız” sorusuna cevap verenlerin 57’si 30 yaşından daha küçüktür. 207’si 30-40 yaş aralığında yer alırken 191’i 41-50 yaş aralığında 106’sı ise 50 yaşından daha büyüktür. Görüldüğü gibi ankete cevap verenlerin yaklaşık %81’i 50 yaşının altındadır.

Araştırmaya katılarak “lütfen cinsiyetinizi belirtiniz” sorusuna cevap veren işletme kurucusu ve yöneticilerinin yaklaşık %23’ü kadın %77’si ise erkektir. Araştırma kapsamında işletme kurucu ve yöneticilerine yöneltilen “eğitim durumunuzu (son mezun olduğunuz eğitim düzeyini) belirtiniz” sorusuna cevap veren 561 kişinin 14’ü ilkökul, 9’u ise ortaokul mezunudur. Lise mezunu olanların sayısı 83 iken ön lisans mezunlarının sayısı 56’dır. En az dört yıllık bir fakülte mezunu olan katılımcı sayısı ise 287, lisansüstü (yüksek lisans, doktora, tıpta uzmanlık veya sanatta yeterlik) derecesine sahip katılımcı sayısı ise 112 kişidir.

Anket kapsamında yöneltilen “çalıştığınız kurumdaki ünvanınız nedir” sorusuna verilen cevapların dağılımında işletme kurucuları en yüksek orana (yaklaşık %33) sahiptir. Yaklaşık olarak her üç katılımcıdan birinin işletme kurucusu olduğu da dikkate alındığında işletmeyi kuran kişilerin aynı zamanda yönetiminde aktif rol alma eğiliminde oldukları düşünülebilir. Cevap verenlerin yaklaşık %19’u işletmede genel müdür veya bölge müdürü gibi üst düzey yönetim kademesinde yer alırken yaklaşık %4 ü ise insan kaynakları yönetimi müdürleridir. Geriye kalan yaklaşık %44’lük kısmın %21’i muhasebe ve finans müdürü olarak görev yaparken %23’ü ise anket formunda belirtilmiş olan ünvanlardan farklı ünvanlarla çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmada, firma kurucu ve yöneticilerine firmalarının hangi sektörde faaliyet yürüttüğü sorulmuştur. Toplam 562 işletmeden 138'i hizmet sektöründe (sağlık, eğitim, konaklama vb.) yer aldıklarını belirtmiştir. Bunu 135 ile gıda ürünleri imalat ve satışı, 120 adet ile ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları imalat ve satışı, 65 işletme ile tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat ve satışı takip etmektedir. Son iki sırada 54 işletmeyle mobilya imalat ve satışı ve 50 işletmeyle madencilik ve taş ocakçılığı sektörleri yer almaktadır.

7.4.2. Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin KSS Hakkındaki Görüşleri

İşletme kurucusu ve yöneticilerinin KSS kapsamında yürütülen faaliyetler konusundaki görüşleri Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3. Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin KSS Faaliyetleri Konusundaki Görüşleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ar. Ort.
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	
Firmamızın birinci sorumluluğu kâr yapmaktır.	52	8,89	104	17,78	23	3,93	243	41,54	163	27,86	3,62
Firmamız müşterilerimizi memnun etmeye özen göstermektedir.	33	5,63	14	2,39	5	0,85	158	26,96	376	64,16	4,42
Firmamız çalışanlarımızı memnun etmeye özen göstermektedir.	37	6,31	24	4,10	53	9,04	248	42,32	224	38,23	4,02
Firmamız tedarikçilerimizle iyi ilişkiler geliştirmeye özen göstermektedir.	26	4,44	13	2,22	35	5,98	262	44,79	249	42,56	4,19
Firmamız rakiplerimizle iyi ilişkiler içinde olmaya özen göstermektedir.	28	4,79	63	10,79	93	15,92	285	48,80	115	19,69	3,68
Firmamız devlete karşı yükümlülüklerini yerine getirmeye özen göstermektedir.	27	4,62	13	2,22	17	2,91	179	30,60	349	59,66	4,38
Firmamız sosyal sorumluluk sahibi bir firmadır.	31	5,30	33	5,64	86	14,70	224	38,29	211	36,07	3,94
Firmamız kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini düzenli olarak gerçekleştirmektedir.	39	6,68	59	10,10	150	25,68	196	33,56	140	23,97	3,58
KSS faaliyetlerimiz iş stratejilerimizle ilişkilidir.	33	5,69	75	12,93	156	26,90	229	39,48	87	15,00	3,45

Tablo 3'te de görüldüğü gibi aritmetik ortalamalara bakıldığında işletmeler KSS uygulamaları ile öncelikle müşterilerini memnun etmeyi hedeflemektedir. Bu konuda çalışanları memnun etmeye özen gösterme isteği 4,02 aritmetik ortalama ile dördüncü sıradadır.

7.4.3. İşletme Kurucu ve Yöneticilerine Göre Paydaşların Öncelik Sırası

Firma kurucu ve yöneticilerinin, paydaşlarının öncelik sıralaması (5 tam puan üzerinden değerlendirilmek suretiyle) hakkındaki görüşleri Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4: Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Paydaşlarının Öncelik Sıralaması

	1		2		3		4		5		Ar. Ort.
	Toplam	%	Toplam	%	Toplam	%	Toplam	%	Toplam	%	Ø
Devlet	70	12,09	53	9,15	94	16,23	110	19,00	252	43,52	3,73
Hissedarlar	78	13,54	62	10,76	89	15,45	148	25,69	199	34,55	3,57
Müşteriler	20	3,44	22	3,79	63	10,84	169	29,09	307	52,84	4,24
Çalışanlar	44	7,60	66	11,40	85	14,68	183	31,61	201	34,72	3,74
Tedarikçiler	70	12,09	88	15,20	136	23,49	182	31,43	103	17,79	3,28

İşletme kurucusu ve yöneticilerinden devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler olarak belirlenen paydaşlarını 5 tam puan üzerinden değerlendirmeleri istenilmiştir. Puanların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, müşteriler 4,24 puanla ilk sırada çalışanlara 3,74 puanla ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Buna göre H_1 hipotezi reddedilmiştir. Ancak işletmenin çalışanları birinci sırada değilse de ikinci sırada önemli paydaş grubu olarak kabul edilmektedir.

Yüzdeler itibarıyla müşterilere 5 tam puan verenler bu soruya cevap verenlerin yaklaşık %53'ü olarak görülmektedir. Çalışanlar açısından ise bu oran yaklaşık %35'tir.

7.4.4. İşletmeler Çalışanları İçin Hangi KSS Faaliyetlerini Ne Ölçüde Gerçekleştirmektedir

Araştırma kapsamında işletme kurucusu ve yöneticilerine “çalışanlarına yönelik KSS faaliyetlerinin hangisini ne ölçüde yerine getirdikleri” sorulmuştur. Cevapların dağılımı Tablo 5'teki gibidir.

Tablo 5: Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Firmalarının Çalışanlarına Dönük KSS Faaliyetlerini Yerine Getirme Ölçüsü

	Hiç		Çok az		Kısmen		Önemli ölçüde		Büyük ölçüde		Ar. Ort.
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Ø
Firmanızın faaliyet gösterdiği sektörün ortalama maaşlarına göre sizin çalışanlarınızın maaşları daha yüksek midir?	45	8,05	84	15,03	227	40,61	148	26,48	55	9,84	3,15
Kuruluşunuz çalışanlarını (performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme aracılığıyla) beceri ve uzun vadeli kariyer geliştirme konusunda hangi ölçüde teşvik etmektedir?	36	6,45	65	11,65	165	29,57	215	38,53	77	13,80	3,42
Kuruluşunuz hangi ölçüde ayrımcılığın (cinsiyet, ırk vb.) önlenmesi için gerekli tedbirleri almaktadır?	44	7,89	36	6,45	87	15,59	195	34,95	196	35,13	3,83
Kuruluşunuz önemli meseleleri hangi sıklıkla çalışanlarına danışmaktadır?	19	3,41	73	13,11	154	27,65	218	39,14	93	16,70	3,53
Kuruluşunuz çalışanların sağlık durumlarına ve güvenliklerine hangi ölçüde önem vermektedir?	12	2,15	21	3,76	56	10,04	212	37,99	257	46,06	4,22
Firmanız çalışanlarına iş/yaşam dengesini hangi ölçüde sağlamaktadır?	22	3,95	36	6,46	134	24,06	246	44,17	119	21,36	3,73

Tablo 5’te de görüldüğü gibi işletmelerin çalışanlarına yönelik KSS faaliyetleri içerisinde “kuruluşumuz çalışanlarımızın sağlık durumlarına ve güvenliklerine önem verir” seçeneği 5 tam puan üzerinden 4,22 aritmetik ortalamaya ilk sırada yer almaktadır. İşletmelerin çalışanlarına yönelik KSS faaliyetleri içerisinde 3,83 ortalama ile ikinci önemli uygulama olarak “çalışanlar arasında cinsiyet, ırk vb. ayrımcılığın önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması” ifade edilmiştir.

İşletmelerin işgörenlerine yönelik önemli bir KSS uygulaması da onların iş/yaşam dengesini sağlamasıdır. Firma kurucu ve yöneticileri bu konuya ilişkin faaliyetlerinin yeterliliğini 5 tam puan üzerinden 3,73 puanla değerlendirmişlerdir. “Kuruluşunuz önemli meseleleri hangi sıklıkla çalışanlarına danışmaktadır” sorusuna 557 kişi cevap vermiştir. Cevapların aritmetik ortalaması 3,53 olarak görülmektedir ve çalışanlara yönelik KSS uygulamaları içerisinde dördüncü sırada yer almaktadır.

İşletme kurucu ve yöneticileri, çalışanlarının, işletmelerinin “çalışanlarını (performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme aracılığıyla) beceri ve uzun vadeli kariyer geliştirme konusunda hangi ölçüde teşvik edeceği” ile ilgili olarak 5 tam puan üzerinden 3,42 ortalamayla teşvik ettiğini düşüneceklerini tahmin etmektedirler. İşletmelerin çalışanlarına yönelik KSS faaliyetlerinin tamamının aritmetik ortalaması 5 tam puan üzerinden 3’ün üstündedir. Bu kategoride en düşük ortalama 3,15 ile “firmamız faaliyet gösterdiği sektörün ortalama maaşlarına göre kendi çalışanlarımıza daha yüksek maaş vermektedir” seçeneğine aittir.

7.4.5. İşletme Kurucu ve Yöneticilerine Göre Çalışanlarının İşletmenin Kurumsal İtibarı Hakkındaki Görüşleri

İşletme kurucusu ve yöneticilerinin, işletmelerinin kurumsal itibarları konusunda iç paydaşlarından olan çalışanlarının ne düşünüyor olabileceklerine dair öngörülerinin dağılımı Tablo 6’daki gibidir.

Tablo 6: İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, Çalışanlarının İşletmenin Kurumsal İtibarı Konusundaki Düşünceleri

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ar. Ort.
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Ø
Rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahiptir.	20	3,63	48	8,71	128	23,23	235	42,65	120	21,78	3,70
Uzun vadeli yatırımlarının değeri yüksektir.	13	2,36	35	6,35	89	16,15	267	48,46	147	26,68	3,91
Kaliteli ürün ve satış sonrası hizmetler sunan, yenilikçidir.	11	2,00	14	2,54	49	8,89	251	45,55	226	41,02	4,21
Güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirkettir.	8	1,46	13	2,37	37	6,74	212	38,62	279	50,82	4,35
Personeline adil davranır.	26	4,73	31	5,64	86	15,64	228	41,45	179	32,55	3,91
Pazar olanaklarından avantaj sağlayan, güçlü liderlere sahip ve vizyonerdir.	11	2,00	27	4,92	81	14,75	242	44,08	188	34,24	4,04
Kaliteli çalışma ortamı ve personele sahiptir.	13	2,36	26	4,73	87	15,82	248	45,09	176	32,00	4,00
Çevresel sorumluluk sahibidir.	16	2,91	28	5,10	83	15,12	238	43,35	184	33,52	3,99
Hayırseverdir.	18	3,27	36	6,55	87	15,82	216	39,27	193	35,09	3,96
Topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standartlara sahiptir.	15	2,73	17	3,09	39	7,09	229	41,64	250	45,45	4,24
Rekabet gücü yüksek ve büyüme potansiyeline sahiptir.	13	2,37	19	3,46	57	10,38	250	45,54	210	38,25	4,14

Tablo 6’da da görüldüğü gibi, bu görüşler arasında 4,35 ortalamayla en öne çıkan “güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirkettir” seçeneğidir. Firma kurucu ve yöneticilerinden yaklaşık %51’i çalışanlarının bu düşünceye “kesinlikle katıldıklarına” yaklaşık %39’u ise “katıldıklarına” inanmaktadır.

Çalışanlarının işletmeleri için “topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standartlara sahiptir” fikrini taşıdıklarına kesinlikle katıldıklarını düşünen işletme kurucusu ve yöneticilerinin oranı yaklaşık %45; katıldığını düşünenlerin oranı ise yaklaşık %42 olmuştur. İşletme itibarının önemli göstergelerinden birisi olduğu düşünülen “kaliteli ürün ve satış sonrası hizmetler sunan, yenilikçi”likle ilgili olarak bu oran (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorumun toplamı) yaklaşık %86’dır.

Kendi işletmelerinin itibar göstergeleri arasında “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçenekleri dikkate alındığında, işletme kurucu ve yöneticileri çalışanlarının en düşüğü yaklaşık %65 (“rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahiptir”) olmak üzere %50’nin üzerinde olumlu görüşe sahip olduklarını tahmin etmektedirler.

İşletme kurucu ve yöneticileri, 4,35 gibi tam puana (5) yakın bir ortalamayla çalışanlarının firmalarıyla ilgili olarak “güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirkettir” fikrine sahip olduklarını tahmin etmektedirler. Bunu 4,24 ortalama ile “topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standartlara sahiptir” ve 4,21 ortalama ile “kaliteli ürün ve satış sonrası hizmetler sunan, yenilikçidir” düşüncesi takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip beklentiler ise 3,7 ile “rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahiptir” ve 3,91 ortalama ile de “uzun vadeli yatırımlarının değeri yüksektir” ve “personeline adil davranır” öne çıkmaktadır.

İşletmelerinde karar verici konumunda bulunan işletme kurucu ve yöneticilerinin, çalışanlarının işletmede “personele adil davranma” konusunda itibar göstergeleri arasında sondan ikinci sırada (11 gösterge içerisinde) puanlama yapacaklarını tahmin etmeleri dikkat çekicidir.

7.4.6. İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik KSS Faaliyetlerinin Kurumsal İtibara Etkisine Dair Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin Algısına İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırma kapsamında, işletmelerin çalışanlarına dönük KSS faaliyetleriyle kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 7’deki gibidir.

Tablo 7: Çalışanlara Yönelik KSS Uygulamaları ile İşletmelerin Kurumsal İtibar İlişkisi

		Kurumsal İtibar
KSS Kapsamında Çalışanlara Yönelik Uygulamalar	r (korelasyon katsayısı)	0,603
	p (anlamlılık düzeyi)	0,000
	N (örneklem hacmi)	586

Araştırma kapsamında işletme kurucu ve yöneticilerine, işletmelerinin çalışanlarına yönelik KSS uygulamaları ile ilgili olarak çalışanlarının ne düşünüyor olabileceklerine dair sorulara verdikleri cevaplar analiz edilmiştir. İşletmelerin

çalışanlarına yönelik KSS faaliyetlerinin işletmelerin kurumsal itibarına etkisini belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi neticesinde %1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki belirlenmiştir ($r=0,603$; $p=0,000 \leq 0,05$). Dolayısıyla, işletme kurucu ve yöneticilerine göre, işletmelerin çalışanları, işletmelerin çalışanlarına yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelerin kurumsal itibarı üzerinde olumlu etkisi olduğunu düşünmektedirler. Yani H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen sonuç Suaini vd. (2011), çalışmasında elde edilen; KSS stratejilerinin, başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşları arasında kurumsal itibarı artırdığı bulgusunu desteklemektedir. Battal ve Karabey (2020) tarafından Van ilinde özel bir hastanenin personeline yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmada elde edilen; işgörenler nezdinde artan KSS algısının kurumsal itibar üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuyla da benzerlik göstermektedir. Zira yaptığımız çalışma sonucunda, işletmelerin çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini işletmelerin kurumsal itibarı üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

KSS'nin şirket itibarının artmasına ve nitelikli çalışanların cezbedilmesi, motivasyonuna ve elde tutulmasına yol açtığı hakkındaki literatürle de uyumludur (Gatewood vd., 1993; Brammer vd., 2007; Lancaster, 2004; Sweeney, 2009). Aynı şekilde Ali vd., (2013) tarafından yapılan çalışmada elde edilen kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibarı, kurumsal itibarına çalışan bağlılığını olumlu etkilediği sonucuyla da benzerlik göstermektedir. Yine elde edilen sonuç, Schnietz ve Epstein (2005) çalışmasında olumlu kurumsal itibarın nitelikli çalışanları çekmeye yardımcı olabileceği, Neville vd., (2005) çalışmasında bireylerin kendilerini olumlu itibarları olan kuruluşlarla ilişkilendirdiklerinde mutlu olacakları, Ashforth ve Mael (1996) çalışmasında kuruluşlarıyla güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanların ona karşı destekleyici bir tutum gösterecekleri ve Dutton vd., (1994) çalışmasında kuruluş için daha fazla ve daha uzun süre çalışmaya motive olma olasılıklarının daha yüksek olacağı sonuçlarıyla da ilişkilendirilebilir.

Lu vd. (2019) çalışmasında, işletmelerin, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine girişmek suretiyle, kendilerini diğer rakiplerinden farklılaştırabileceği, müşterileriyle anlamlı bağlar kurabileceği, çalışan memnuniyetini ve şirkete bağlılığını teşvik edebileceği, fiyatların yükselmesine karşı daha büyük bir müşteri toleransı oluşturabilecekleri, kurumsal itibarı geliştirmek ve marka sadakatini güçlendirmek gibi avantajlar elde edebilecekleri sonucuna ulaşmıştır. Burada söz konusu edilen KSS faaliyetlerinin çalışan memnuniyetini ve aidiyetini oluşturacağı ve kurumsal itibarı arttıracığı bulguları çalışmamızla da örtüşmesi açısından önemlidir.

Kurumsal imaj ve kurumsal kimliğin, kurumsal itibarın temel unsurları olduğu kabul edilir. Kurumsal kimliğinse, çalışanlar ve yöneticiler gibi iç paydaşlarla dış paydaşların algısına bağlı olarak oluştuğu, kurumsal itibarın bu algıların önemli bir sonucu olduğu kabul edilir (Lorena, 2017; Maldonado-Guzman vd., 2017). Dolayısıyla kurumsal itibarın oluşumunda işletme çalışanları ve yöneticilerinin algıları önem arz etmektedir.

Genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar arasındaki ilişki ve etkileşimi konu olan birçok çalışmada, KSS faaliyetlerine başvurmanın çeşitli

şekillerde kurumsal itibarın oluşum ve gelişimine katkı sağladığının altı çizilmiştir (Li vd., 2018; Lu vd., 2019; Kudlak vd., 2018; Danubianu ve Teodorescu, 2017). Aytekin vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada işletmenin yaptığı KSS faaliyetlerini paydaşlarıyla paylaşmasının kurumsal itibarı üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Kılınc'ın (2018) çevreci sivil toplum kuruluşlarına yönelik olarak yaptığı araştırmada itibarı oluşturan bileşenler arasında sosyal sorumluluğun en önemlisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızda elde ettiğimiz sonuç doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilendirilebilecek literatürle birlikte değerlendirildiğinde genel olarak benzerlik içerdiği görülmektedir. İşletmelerin yürütmüş olduğu KSS faaliyetleri genel olarak işletmenin kurumsal itibarına katkı sağlamaktadır. İşletme kurucusu ve yöneticilerinin bakış açısıyla değerlendirildiğinde de benzer şekilde, firmaların çalışanlarına yönelik olarak yürütmüş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmenin kurumsal itibarını pozitif yönde etkilemektedir.

Araştırma kapsamında itibar değişkeni ile KSS değişkeni arasındaki ilişki regresyon analizi ile modellenmiştir. İlk regresyon analizi modelinde bağımlı değişken "işletme kurucusu ve yöneticilerinin tahminine göre çalışanların işletme hakkındaki itibar düşünceleri" değişkeni, bağımsız değişken olarak ise "işletmenin çalışanlarına yönelik KSS faaliyetleri değişkeni" alınmıştır. Analize dair bulgular Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8: İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin Çalışanlarına Yönelik KSS Faaliyetlerinin Çalışanlar Nezdinde Kurumsal İtibar Olarak Nasıl Bir Etki Yaratacağına Dair Analiz Sonuçları

ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p.
1	Regresyon	56484,333	1	56484,333	765,586	0,000
	Hata	43087,075	584	73,779		
	Toplam	99571,408	585			

Tablo 7'deki ANOVA tablosuna baktığımızda modelin anlamlı olduğu görülmektedir (p=0,000).

Model katsayılarının yer aldığı Tablo 9'a baktığımızda ise bağımlı ve bağımsız değişkenlerinde anlamlı oldukları görülmektedir (p=0,000).

Tablo 9. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin Çalışanlarına Yönelik KSS Faaliyetlerinin Çalışanlar Nezdinde Kurumsal İtibar Olarak Nasıl Bir Etki Yaratacağına Dair Model Katsayıları

Model		Katsayı	Std. Hata	t	p
1	Sabit	10,713	1,175	9,115	0,000
	Çalışan	1,489	0,054	27,669	0,000

Elde edilen sonuçlardan hareketle regresyon modeli aşağıda verildiği gibi tahmin edilmiştir:

$$Y = 10,713 + 1,489X$$

Buna göre işletmenin çalışanlarına yönelik KSS faaliyetlerindeki 1 puanlık artış, işletme kurucu ve yöneticilerinin tahminlerine göre çalışanlarının işletme hakkındaki itibar düşüncelerinde 1,489 puanlık artışa neden olacaktır. Ayrıca işletmenin çalışanlarına yönelik KSS faaliyetlerindeki puan sabitken, işletme kurucu ve yöneticilerinin tahminlerine göre çalışanlarının işletme hakkındaki itibar düşünceleri de 10,713 olacaktır.

8. Sonuç ve Öneriler

İşletmenin başarısında kilit role sahip iç paydaşlar arasında en önemlilerinden birisi de çalışanlardır. Çalışanlarıyla işletme arasındaki etkileşimde karşılıklı olarak iki tarafın da birbirinden beklentileri söz konusudur. İşletmeler çalışanlarından, amaçlarına (kâr elde etmek, büyümek, süreklilik vb.) ulaşma noktasında özverili olmaları ve firmaya aidiyet hissetmelerini beklerken, çalışanlarsa firmalarından adil ücret, tamin edici çalışma ortam ve koşullarını sağlamasını beklemektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) işletmenin, toplumun beklentilerini zorunluluktan değil gönüllülük esasına bağlı olarak dikkate alması ve faaliyetlerinde sahip ve hissedarlarının dışında sosyal ve ekolojik çevre, tüketiciler, çalışanlar, devlet gibi paydaşlarını da hesaba katması, ekonomik değerlerin ötesinde insani değerlere önem vermesidir.

Kurumsal itibar, paydaşlarının işletmeyle etkileşim ve iletişimlerine bağlı olarak, rakipleri ile de karşılaştırmak suretiyle zaman içerisinde oluşturdukları, işletme hakkındaki duygularını yansıtan ve organizasyonun genel durumunu açıklayan algılarının toplamıdır. Kurumsal itibarın işletmelere uzun vadede önemli rekabet avantajı sağlayabilecek maddi olmayan bir duran varlık olduğu konusunda genel bir mutabakat söz konusudur.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin çalışan sayısı bakımından dağılımlarında 10-50 kişi çalıştıranlar en büyük 500'den fazla kişi çalıştıranlarsa en az paya sahiptir. Bu sonuç Türkiye'deki işletmelerin çoğunluğunun KOBİ kapsamında olduğunu göstermektedir.

Faaliyet gösterme süresine göre 11-20 yıl en yüksek, 41 yıldan daha fazla olanlar ise en düşük orandadır. Dolayısıyla Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin önemli bir kısmının ikinci nesile geçişte yok olduğunu çok az bir kısmının faaliyetlerinin uzun süreli olduğunu söylemek mümkündür. Ankete katılarak cevap veren işletme kurucusu ve yöneticilerinden yaklaşık %73'ü firmalarının aile şirketi olduğunu ifade etmişlerdir. Buradan hareketle işletmelerin kişilere bağımlı kaldığını, kurumsallaşma konusunda sıkıntı yaşadığını bunun bir sonucu olarak da işletme ömrünün kısaldığını ifade etmek mümkündür.

İşletmelerin çalışanlarına dönük KSS faaliyetlerinin (faaliyet gösterdiği sektör ortalamalarına göre kendi çalışanlarının maaşlarının daha yüksek olması, çalışanlarını beceri ve uzun vadeli kariyer geliştirme konusunda teşvik etmesi, ayrımcılığın önlenmesine dair gerekli tedbirleri alması, önemli meseleleri

çalışanlarına danışma sıklığı, çalışanların sağlık durumlarına ve güvenliklerine önem vermesi, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlaması) işletmelerin kurumsal itibarına katkı sağladığı ifade edilebilir.

Araştırmanın esas konusunu oluşturan, işletmelerin çalışanlarına yönelik KSS uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarına etkisini belirleme amacını taşıyan korelasyon analizi sonucunda, işletmelerin çalışanlarına yönelik KSS uygulamaları ile kurumsal itibarları arasında %1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yani araştırmanın başlangıcında iddia edilen, işletmenin çalışanlarına yönelik KSS faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerinde etkili olduğu hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla işletmelerin kurumsal itibarlarının oluşumu noktasında çalışanlarının nezdinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri sonucunda oluşturacakları algının önemi ortaya konulmuştur.

İşletmenin kurucu ve yöneticilerinin tahminlerinden hareketle, firmaların çalışanlarına yönelik KSS uygulamaları ile çalışanların işletmenin kurumsal itibarı konusundaki düşünceleri arasında %1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonucunda ise genel olarak çalışanlarına yönelik KSS uygulamalarının çalışanlar nezdindeki kurumsal itibar üzerinde doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani işletme kurucusu ve yöneticilerinin tahminlerine göre, işletmenin çalışanları ile ilgili olarak yürüttüğü KSS faaliyetleri onların nazarında işletmenin kurumsal itibarı ile ilgili olarak olumlu bir etki yaratmaktadır.

Türkiye genelinde faaliyet gösteren işletmelerin kurucusu ve yöneticilerinden aldığımız cevaplara bağlı olarak yaptığımız araştırma sonucunda, çalışanlara yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelerin kurumsal itibarına etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma, işletmenin iç çevresinde ve en önemli paydaşları arasında yer alan çalışanlarına yönelik KSS faaliyetleri neticesinde kurum itibarında olumlu bir etki oluşturulabileceği gibi bir bakış açısını kavramsallaştırmaktadır. KSS faaliyetleri daha yüksek seviyelerde olan ve bu konuda iyi üne sahip şirketler, nitelikli çalışanları çekebilir ve iş birliği ve bağlılıklarını da arttırabilir. Araştırma, şirketlerin iyi bir itibar oluşturmak ve çalışanları motive etmek için KSS'yi stratejik karar alma süreçlerine dahil etmelerini önermektedir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular, çalışanlara yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibarı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışma Türkiye genelinde ve sektörel anlamda geniş bir alanı içermesinden dolayı literatüre katkı sağlayacaktır. Genel manada veya farklı paydaşlar özelinde yürütülecek olan KSS faaliyetlerinin kurumsal itibara sağlayacağı katkıların yanı sıra kurumsal imaj veya kurumsal kimliğe yapacağı katkılarla ilgili olarak da yerel, bölgesel, ulusal veya uluslararası çalışmalar yapılabilir. Farklı olarak, tarafımızdan belirlenmiş olan altı sektör dışında kalan sektörlerde de benzer araştırmalar yürütülebilir. Ayrıca bazı sınırlılıklara göre belirlenecek bir veya birkaç firmanın çalışanlarından oluşacak bir ana kütleye doğrudan uygulanmak suretiyle söz konusu işletme için çalışanlarına yönelik KSS uygulamaları ile kurumsal itibar arasındaki ilişki de tespit edilebilir. Yine belli bir sektör veya farklı sektörlerde yer alan işletmelerdeki çalışanlardan oluşacak bir örnek kütle üzerinden daha geniş kapsamlı araştırmalar yapmak da mümkün olabilir.

Bildirim: Bu araştırma hiçbir dış finansman almadı. Yazarlar çıkar çatışması beyan etmemektedir. Yayın etiği ve araştırma etiği kurallarına uyuldu. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur.

Kaynakça

- Abratt, R. ve Kleyn, N. (2012). Corporate Identity, Corporate Branding And Corporate Reputations: Reconciliation And İntegration. *European Journal of Marketing*, 46(7-8), 1048-1063.
- Aktan, C.C. (Ed.). (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Ali, I., Khan, S., Rehman, I. (2013). How Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation Influence Employee Engagement? *Transformations in Business & Economics*, 12(1A,28A), 354-364.
- Argüden, Y. (2002). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: İstanbul: Rota Yayın Yapım.
- Ashforth, B. ve Mael, F. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in Strategic Management*, 13, 17-62.
- Backhaus, K. Stone, B. ve Heiner, K. (2002). Exploring The Relationship Between Corporate Social Performance And Employer Attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318
- Battal, F. ve Karabey, C.N. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İtibar, Profesyonel Etik Standartlar ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 603-629.
- Bowd, R. ve Bowd, L. (2002). Assessing a Financial Value for a Corporate Entity's Reputation; A Propoesd Formula. *Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series*.
- Brady, A.K. (2002). Prolifing Corporate Imagery: A Sustainability Perspective. *University of Cambridge- Judge Business School; Mott MacDonald Group*, April.
- Brady, A.K. (2005). The Seven Elements of Reputation Manegement. *Corporate Responsibility Management*, 1(5), 13.
- Brammer, S. Millington, A. ve Rayton, B. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organisational Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-19
- Brammer, S.J. Pavelin, S. (2006), Corporate Reputation And Social Performance: The Importance Of Fit. *Journal of Management Studies*, 43(3), 435-455.,
- Budd, J. F. (1994). How to Manage Corporate Reputations. *Public Relations Quarterly*, 39(4), 11-15.
- Carlisle, Y. ve Faulkner, D. (2005). The Strategy Of Reputation. *Strategic Change*, 14(8), 413-422.
- Carroll, A.B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model Of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

-
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August 1991, 39-48.
- Caruana, A., Ramasashan, B. ve Krentler, K. A. (2004). *Corporate Reputation, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: What Is The Relationship?* İn. H. E. Spotts (Eds.). *Proceeding Developments in Marketing Science*, 27, 301-321.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework For Analyzing And Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cravens, K. Oliver, E. ve Ramamoorti, S. (2003). The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation. *European Management Journal*, 21(2), 201-12
- Curran, M. (2005). *Assessing the Rate of Return of the Adoption of Corporate Social Responsibility Initiatives*. University of Edinburgh
- Danubianu, M. ve Teodorescu, C. (2017). Impact of corporate social responsibility on sustainable enterprise development. *Journal of Contemporary Issues in Economics and Business*, 11(1), 129-139. doi: 10.1515/pesd-2017-0012
- Dowling, G.R. (2004). Corporate Reputations: Should You Compete On Yours?". *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. ve Harquail, C.V. (1994). Organization Images And Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Massachusetts: Harvard Business School Pres.
- Fombrun, C.J. ve Riel, C.B.M. Van (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. ve Sever, J.M. (2000). The Reputation Quotient: a Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Foreman, J. ve Argenti, P. A. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation And The Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Gallego-Álvarez, I., Prado-Lorenzo, J., Rodríguez-Domínguez, L. ve García-Sánchez, I. (2010). Are Social And Environmental Practices A Marketing Tool? Empirical Evidence For The Biggest European Companies. *Management Decision*, 48(10), 1440-1455.
- Garriga, E. ve Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping The Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2): 51-71.
- Gatewood, R. Gowan, M. ve Lautenschlager, G. (1993). Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-27.
-

- Gotsi, M. ve Wilson, A. M. (2001). Corporate Reputation: Seeking a Definition”, *Journal of Corporate Reputations*, 6(1), 24-30.
- Hartmann M. (2011). Corporate Social Responsibility In The Food Sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38 (3): 297-324.
- Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. ve Eastwood, I. (2005). Corporate Social Responsibility: A case study of the UK’s leading food retailers. *British Food Journal*, 107(6), 423-435.
- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi 2.Baskı*. İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Kılınç, İ. (2018). Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Sorumluluk Uygulamaları: Türkiye’deki Çevreci Sivil Toplum Örgütleri Üzerine Bir Araştırma. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 47,229-261.
- Kudlak, R., Szöcs, I., Krumay, B. ve Martinuzzi, A. (2018). The future of CSR-Selected findings from a Europe-wide Delphi study. *Journal of Cleaner Production*, 183, 282–291. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.02.119
- Lancaster, I. (2004). Flavour of the Month is Here to Stay as CSR Takes Firm Hold In PR. *Media Asia*, 1-3
- Lewis, S. (2001). Measuring Corporate Reputation. *Corporate Communications*, 6(1), 31-5.
- Li, J., Sun, X. ve Li, G. (2018). Relationships Among Green Brand, Brand Equity And Firm Performance: Empirical Evidence From China. *Transformations in Business and Economics*, 17(3), 221–236.
- Lorena, A. (2018). The Relation Between Corporate Social Responsibility and Bank Reputation: A Review and Roadmap. *European Journal of Economics and Business Studies*, 4(2), 7-21.
- Lu, J., Ren, L., Lin, W., He, Y. ve Streimikis, J. (2019). Policies To Promote Corporate Social Responsibility (CSR) and Assessment Of CSR Impacts. *E+M. Ekonomie a Management*, 22(1), 82–98. doi: 10.15240/tul/001/2019-1-006
- Maldonado-Guzman, G., Pinzón-Castro, S.Y. ve Leana-Morales, C. (2017). Corporate Social Responsibility, Brand Image and Firm Reputation In Mexican Small Business. *Journal of Management and Sustainability*, 7(3), 38-47.
- McWilliams, A. ve Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of The Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1): 117-127.
- Mishalisin, M.D. ve Smith, R.D. (1997). Startegic Planing Source. *International Journal of Organizational Analisis*, 5(4), 111.
- Moir, L. (2001). What Do We Mean by Corporate Social Responsibility?. *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.
- Moore G. (2003). Hives and Horseshoes, Mintzberg or MacIntyre: What Future for Corporate Social Responsibility? *BusinessEthics: A European Review*, 12 (1), 41-53.

- Neville, B.A., Bell, S.J. ve Mengüç, B. (2005). Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performance-Financial Performance Relationship. *European Journal of Marketing*, 39(9-10), 1184-1198.
- ORAN (Orta Anadolu Kalkınma Ajansı), (2015). *TR72 Bölgesinde Öne Çıkan Sektörler*, Kayseri.
- Peterson, D. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organisational Commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Pfau, M. Haigh, M. Sims, J. ve Wigley, S. (2008). The Influence of Corporate Social Responsibility Campaigns on Public Opinion. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 54-145
- Post, J.E., Frederick, W.C., Lawrence, A.T. ve Weber, J. (1996). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics (8 ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Quazi, A. ve Brien, D. O. (2000). An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33-51.
- Roberts, P. W. ve Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Sarı Aytekin, S., Sis Atabay, E., Okan, T. ve Aytekin, E.S. (2019). Türk Şirketlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Söylemlerinin Kurumsal İtibarları Üzerindeki Etkisi: Brand Finance-100 Şirketleri Örneği. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5 (2), 197-211.
- Saxton, M. K. (1998). Where Do Corporate Reputations Come From?. *Corporate Reputation Review*, 1(4), 393-399.
- Schnietz, K. ve Epstein, M. (2005). Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility during a Crisis. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 327- 45.
- Siltaoja, M.E. (2006). Value priorities as combining core factors between CSR and reputation – a qualitative study”. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 91-111.
- Stuart, H. (2002). Employee Identification with The Corporate Identity. *International Studies of Management and Organization*, 32(3), 28-44.
- Suaini, O., Faizah, D. ve Roshayani, A. (2011). The Influence of Coercive Isomorphism on Corporate Social Responsibility Reporting and Reputation. *Social Responsibility Journal*, 7(1), 119-135.
- Tansala, T. B. (2005). *Yükselen Değer: Kurumsal İtibar*. Marketing Türkiye, Yıl:3 Sayı: 71, 30.
- URL-1, <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>, 21.11.2019
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayımları.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN FOREIGN DIRECT INVESTMENTS
AND ECONOMIC GROWTH IN TURKEY**Sema ONARAN¹Raziye SELİM²**Abstract**

Foreign direct investments (FDI) in Turkey expanded rapidly following the liberalization programme initiated in early 1980s. Turkey accomplished a record level in terms of its performance to attract FDI in post-2000 era. Foreign currency inflow, capital stock increase, employment generation, and technology transfer are among the benefits of FDI to host country. The most significant impact of FDI is contribution to host country's economy through realizing production. This empirical study explores the relationship between FDI and economic growth in Turkey using time series analysis for 1980-2015 period. Johansen Co-integration test results demonstrated a positive long-run relationship between economic growth and FDI, and the effect was found as statistically significant. According to Granger causality test findings, there is bidirectional causality between economic growth and FDI. The results of this study imply that a positive change in level of FDI is likely to increase the production of goods and services in Turkey.

Keywords: Foreign Direct Investment, Economic Growth, Johansen Co-integration Test, Granger Causality Test

**TÜRKİYE'DE DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI İLE
EKONOMİK BÜYÜME ARASINDAKİ İLİŞKİ****Öz**

Türkiye'de doğrudan yabancı sermaye yatırımları (DYSY) 1980'li yılların başlarında başlatılan liberalleşme programı sonrasında hızla genişlemiştir. Türkiye, DYSY çekme performansı açısından 2000 sonrası dönemde rekor bir seviye yakalamıştır. Yabancı para girişi, sermaye stokunda artış, istihdam ve teknoloji transferi, DYSY'nin alıcı ülkeye sağladığı yararlılardan bazılarıdır. DYSY'nin alıcı ülkenin ekonomisine en önemli etkisi, üretim gerçekleştirme yolu ile sağladığı katkıdır. Bu ampirik çalışma 1980-2015 periyodunda, DYSY ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi zaman serisi analizi ile araştırmaktadır. Johansen Eş-bütünleşme testi sonuçları, ekonomik büyüme ile FDI arasında pozitif uzun dönem ilişki olduğunu göstermiş ve etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Granger nedensellik testi bulgularına göre, DYSY ile ekonomik büyüme arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, Türkiye'de DYSY'deki pozitif bir değişimin, mal ve hizmetlerin üretimi artışını desteklediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı, Ekonomik Büyüme, Johansen Eş-bütünleşme Testi, Granger Nedensellik Testi

¹ PhD Student, Marmara University, Social Sciences Institute, Management and Organization Department, semaonaran@marun.edu.tr, orcid.org/0000-0002-3249-0660

² Prof. Dr., Istanbul Technical University, Faculty of Management, Management Engineering Department, selimraziy@itu.edu.tr, orcid.org/0000-0002-0277-1752

1. Introduction

International capital flows have accelerated over the past decades and countries have increased their international trade relationship with the rapid globalization trend. Foreign direct investment (FDI) is a type of international capital flows from a foreign country that invests in the productive capacity of the host country. FDI can be defined as investment of the foreign investor or parent enterprise including a long-term relationship with a substantial influence on the management by transferring of technology, knowledge, skills, expertise, and other intangible advantages to the recipient country for the purpose of production (Shawa, 2014: 112).

FDI has been considered to have significant impacts on the economy of the host country such as raise in productivity, increase in capital stock, offering new jobs and generating employment, technology and know-how transfer. It also has impacts on new processes in the local market, and positive effect on the balance of payments, prices and general welfare. Therefore, both developing and developed countries try to attract more FDI (Seyidoğlu, 2003: 729; Alfaro et al., 2004: 22). On the contrary, it may cause unfavorable effects on the economy such as increasing control of the foreign investors on the economy which can discourage the domestic companies to take place in the market. Eventually, it may also cause reduction in the growth of domestic companies, and deterioration in economic integrity by using high technology in some part of the industry while using low technology in some other parts in the industry, cancellations in custom tariffs and import quotas, unfair competition for small sized domestic companies (Seyidoğlu, 2003: 730).

There has been a debate about the role of FDI on raising the host country's economic growth. This debate is two-fold; on the one hand, FDI provides know-how and technology transfer and raise in the productivity and employment, and on the other hand, it may cause unfavorable conditions for a part of domestic companies. The empirical findings are also not unique; some researchers find a positive relationship between FDI inflows and economic growth, while some other researchers find no linkage between them or a negative relationship. Under these circumstances, this paper aims to investigate the FDI inflows and economic growth relationship for the case of Turkey for the post-liberalization period by using time series techniques and applying Johansen co-integration and Granger causality analyses. Besides the main aim of focusing the FDI-growth relationship, the study also explores the impacts of foreign trade and domestic investments on economic growth. In the following part of the introduction, the trend of FDI inflows to Turkey is presented. In the second part, theoretical and empirical literature review is presented. The third part is the data and methodology section. In the last section, the findings of the study are discussed.

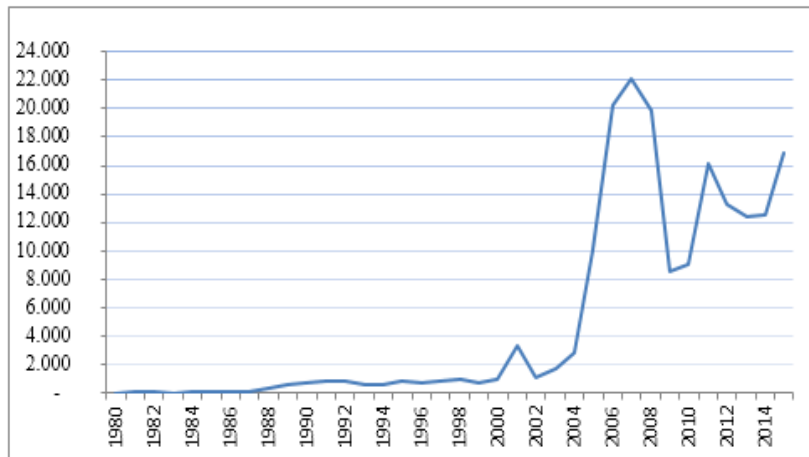
2. FDI Inflows to Turkey

FDI inflows to Turkey prior to 1980 remained at very low levels because of the economic policies restricting FDI and trade such as high tariff rates, quantitative restriction, rationing exchange rates and overvalued exchange rates. After the process of liberalization starting in 1980, trade liberalization and financial openness

proceeded well after 1987. Turkey then introduced economic reforms for encouragement of FDI and trade, such as removing trade restrictions, foreign exchange market liberalization (İlgun et al., 2010: 45) and the change in the policy from the import substitution strategy to a more outward oriented economy. As a result, export development provided higher interest of foreign investors in Turkey.

After a period of slow growth lasting until 2000, Turkey experienced a significant increase in FDI inflows in post 2000 era which peaked at USD 22 billion in 2007. FDI inflows to Turkey accelerated thanks to economic and political stability, Europe Union (EU) membership negotiation process which started for Turkey in 2005 (Sayek, 2007: 105). Moreover, the structural and legal arrangements by the government to provide incentives for foreign investors mostly in terms of privatizations provided this rapid growth in FDI inflows to Turkey (İlgun et al, 2010: 46). FDI inflows to Turkey peaked in 2007 by reaching USD 22 billion. Despite the decline by 10% due to the global crisis, FDI inflows to Turkey were still at a high level with USD 19.85 billion in 2008. As occurred in the global arena, Turkey also had decreases in FDI inflows during the global crisis period. After consecutive recovery seen during 2010-2011, there was decrease during 2012-2013 period again. Then, FDI inflows to Turkey reached a level of USD 16.82 billion with a rapid growth of 34% in 2015. FDI inflows to Turkey over 1980 to 2015 period are shown in Figure 1. The number of companies with foreign capital operating in Turkey reached from 5,328 in 2000 to 46,800 in 2015.

Figure 1: FDI Inflows to Turkey (1980-2015) (Million USD)



Source: Central Bank of Republic of Turkey (CBRT) database.

3. Literature Review

In the theoretical studies, the reason for positive relationship between FDI and economic growth is explained through two ways. ‘Capital formation theory’ is the first one which means that the increase in capital stock raises production and growth rate (Solow, 1956), and the second is ‘technological spillovers’ which refers technology and knowledge transfer role of FDI (Borensztein et al., 1998: 117). The positive effect

of FDI inflows on growth is discussed to be depended on some factors like human capital, trade openness level, and country's per capita income level (Herzer et al., 2008: 796).

There are many empirical studies conducted to explore the relationship between FDI on economic growth, and the impact of FDI on economic growth.

In the studies using panel data with many developing and developed countries, a significant and positive effect of FDI on countries' economic growth was found (Balasubramanyam et al., 1996: 92; Mello, 1999: 133; Bosworth and Collins, 1999: 35; Nair-Richert and Weinhold, 2001: 153; Hansen and Rand, 2006: 21; Bhattari and Ghatak, 2010: 1; Erçakar and Yılmaz, 2010: 31). In another panel data study, the impact of FDI was found to be positive based on existence of minimum amount of capital at host country (Xu, 2000: 477). In another comparative study using Granger causality test, one-way relationship from FDI to growth was found in most countries (Ericson and Irandoust, 2001:1). In a panel data study with middle and low income countries, a positive relationship for middle income countries was found while for low income countries a statistically significant relationship was not found (Assanie and Singleton, 2002). Another panel data study showed a positive relationship between FDI and economic growth by concluding that the causality effect from FDI to growth is weaker than the causality from growth to FDI (Choe, 2003: 44). It was found out that consequence of FDI varies depending on country of origin and also the characteristics of the recipient country (Fortainer, 2007: 41). On the other hand, finding of a panel study for developed countries is that when the trade openness levels of the foreign and host countries differ, FDI does not have a significant impact on economic growth (Carkovic and Levine, 2002: 195).

In a more recent study including 104 countries and conducted for a time period of 1996-2015, a positive relationship between FDI and economic growth was found. One important finding of this study was the result that FDI's impact on growth changes depending on the change of the natural resource sector of the host country; the positive effect of FDI decreases after a certain expansion in natural resources sector, and beyond, it causes a negative impact on growth (Hayat, 2018; 283). In another recent study conducted for India and its neighbor countries Pakistan, Nepal, Bangladesh and Sri Lanka and found out that FDI enhances economic growth in all the cases included in the study (Sengupta and Puri, 2018; 1). FDI and economic growth relationship was explored for BRICS countries for the period of 1981 to 2018, and the findings for short run dynamics were positive relationship between FDI and growth for all the countries, while long-run findings were mixed. For India, and China and South Africa a unidirectional relationship was found from economic growth to FDI. For Brazil and Russia, a unidirectional causality was found from FDI to growth (Bani-Mustafa et al., 2020; 15-16).

In the studies conducted for one country to investigate the FDI and GDP relationship, a bidirectional relationship between them was found for Sri Lanka (Balamurali and Bogahawatte, 2004: 37) and Nigeria (Umoh et al., 2012: 53) cases and positive effect of FDI on economic growth was found for Ghana case (Antwi et

al., 2013: 18), while no impact of FDI was found on economic growth in Pakistan (Falki, 2009: 110) and in Nigeria (Umeora, 2013: 1) cases.

In the studies for the case of Turkey, a positive relationship was found for the period of 1996 to 2006 using quarterly data (Örnek, 2008: 199), a positive impact of FDI on economic growth and total factor productivities for the period of 1960 to 2005 (Arisoy, 2012: 17). In another study for two periods of 1970 to 2002 and 2002 to 2008, bidirectional causality was found between FDI and economic growth for the second period, while unidirectional causality from growth to FDI in the first period (Kahramanoğlu, 2009). On the other hand, in some other causality studies conducted for Turkey case, a significant relationship was not found between FDI and economic growth (Aslanoğlu, 2002: 31; Alagöz et al., 2008: 79; Alıcı and Ucal, 2003: 1).

Although there are more studies with positive linkage findings between FDI inflows and economic growth compared to studies which found no relationship between them, the empirical literature results are mixed for both panel data studies and for Turkey. This study aims to find out the relationship between FDI inflows and economic growth in Turkey. Time-series analysis is used for the period of 1980-2015, and Johansen Co-integration test and Granger causality test were conducted. Johansen Co-integration test results demonstrated a positive long-run relationship between FDI inflows and economic growth in Turkey and Granger causality analysis findings showed bidirectional causality between them.

4. Method

In the study, time series techniques were used to explore the relationship between FDI inflows and economic growth in Turkey by using 1980-2015 data. OLS regression was done with the dependent variable as Gross Domestic Product (GDP). The independent variables were FDI inflows, foreign trade (FT) which is sum of export and imports, and domestic investments (DI). The data used in the study are the annual data at current prices for GDP representing economic growth, total net FDI inflows, FT, and DI for the period of 1980-2015 using 36 observations for all of the variables in order to explore co-integration relationship between the variables of GDP and FDI in the long run. The data was drawn from Turkish Statistical Institute (TURKSTAT) database for GDP and FT, CBRT database for FDI, and Ministry of Development database for DI. Equation (1) is the regression equation between GDP and other receivables.

$$GDP = \beta_0 + \beta_1 FDI + \beta_2 FT + \beta_3 DI + u \quad (1)$$

where β_0 is constant, β_1 , β_2 , and β_3 are coefficients of regression. Coefficients' expected signs are as follows; $\beta_1 > 0$, $\beta_2 > 0$, $\beta_3 > 0$. In the equation, u is normally distributed error term. After Augmented Dickey Fuller (ADF) unit root test conducted whether have a unit root or not, Johansen co-integration test was done. Lastly to find out the causality between the variables, Granger causality test was conducted.

5. Results and Discussion

Descriptive statistics of the variables and descriptive statistics of the variables in logarithms were calculated (Table 1). For the purpose of stabilize the variance of series in the empirical analysis, logarithms of all variables were calculated and written by L preceding each of the respective variables name.

Table 1: Descriptive Statistics of the Variables (USD Million) and Variables in Logarithms

Variables	Mean	Standard Deviation	Variables in Logarithms	Mean	Standard Deviation
GDP	341,842	254,952	LGDP	12.46	0.78
FDI	5,011	6,982	LFDI	7.09	1.99
FT	131,347	134,704	LFT	11.19	1.16
DI	71,295	52,418	LDI	10.9	0.78

Note: Variables stated in logarithms are represented by L preceding the respective variables name.

For ADF test, the null hypotheses are that all variables LGDP, LFDI, LFT and LDI have a unit root; accordingly, the alternative hypotheses are that none of the variables has a unit root. According to ADF test results, the t-statistics and p-values yielded that LGDP, LFDI, LFT and LDI have a unit root, because the null hypothesis was not rejected at 5% significance level since it is within the acceptance interval (5% critical value: -2.948). The series with a unit root is considered as non-stationary. Hence, all variables were said to be non-stationary. With non-stationary variables, a regression can be reached with high R^2 (goodness of fit) and statistically significant coefficients, while the series are unrelated (Granger and Newbold, 1974: 111). Therefore, the first difference or greater differencing should be taken due to eradicate the unit root. Through ADF unit root test, it can be found whether the series are stationary or unstationary. The first differences of logarithms of the variables were represented as DL before the variables name. The null hypotheses that the variables have a unit root were rejected for all of the four series (5% critical value: -2.951), the variables became stationary at their first differences, thus integrated in order one (Table 2).

Table 2: ADF Unit Root Test Results for Variables at Levels and at the First Differences

Variables	ADF Test Statistic	p-value for t-statistic	Decision	Variables	ADF test Statistic	p-value for t-statistic	Decision
LGDP	-0.578	0.863	Not Rejected	DLGDP	-5.570*	0.000	Rejected
LFDI	1.723	0.411	Not Rejected	DLFDI	-7.234*	0.000	Rejected
LFT	0.978	0.750	Not Rejected	DLFT	-6.253*	0.000	Rejected
LDI	-0.859	0.789	Not Rejected	DLDI	5.971*	0.000	Rejected

Note: *Statistically significant at 5% significance level.

Co-integration refers that more than one series variable have a common stochastic trend and explains for time-series variables that they have long run relationship and do not have a trend of moving far away from each other (Johansen, 1988: 235; Dickey et al., 1991: 58). Johansen co-integration test was conducted to find whether the variables LGDP, LFDI, LFT, and LDI are co-integrated or not. According to Johansen co-integration test results for these four variables, the trace statistics was smaller than the 5% critical value for rank of zero and the maximum eigenvalue statistics was greater than the critical value of 5% for rank of zero which means trace test showed no co-integrating equations at 5% level, while maximum eigenvalue test indicated there is co-integration. Thus, the null hypothesis of ‘there is no co-integration’ was rejected. In general, there is no contradiction between the trace statistic result and maximum eigenvalue statistics result, however, in case of contradiction; maximum eigenvalue result is preferred due to providing more precise results. Accordingly, the findings demonstrated a long run relationship among these four variables (Table 3).

Table 3: Johansen Co-ntegration Test Results for LGDP, LFDI, LFT, LDI

Hypothesized Number of CE(s)	Trace Statistics	5% Critical Value	Prob*	Max Eigenvalue Statistics	5% Critical Value	Prob*
None(r=0)	46.425	47.856	0.068	28.636	27.584	0.037
At most 1(r≤1)	17.789	29.797	0.582	9.189	23.132	0.817
At most 2(r≤2)	8.599	15.495	0.404	8.107	14.265	0.368
At most 3(r≤3)	0.493	3.841	0.483	0.493	3.841	0.483

Note: *MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values.

For the main purpose of this study, FDI and GDP relationship, it was concluded that any short-term fluctuations between the time series of GDP and FDI lead to a stable positive long run relationship. The long run equation between GDP and other variables is indicated in equation (2).

$$LGDP = 5,2991 + 0,1665*LFDI + 0,1342*LFT + 0,41*LDI \tag{2}$$

After finding a stable positive long run relationship between LGDP and LFDI, variance decomposition analysis was done to interpret each of variable’s contribution to the other. Variance decomposition results for LGDP and LFDI for ten periods showed that as of 10th period, LFDI can explain 51.45% of the change in LGDP while LGDP can explain 39.24% of the change in LFDI (Table 4). Based on this result, it is concluded that the changes in FDI are a more important source of changes in GDP compared to the changes in FDI resulted from the changes in GDP.

Table 4: Variance Decomposition Results for LGDP and LFDI

Period	Variance Decomposition of LGDP			Variance Decomposition of LFDI		
	S.E.	LGDP	LFDI	S.E.	LFDI	LGDP
1	0.13	100.00	0.00	0.49	89.07	10.93
2	0.17	88.91	11.09	0.67	69.67	30.33
3	0.23	71.64	28.36	0.79	65.33	34.67
4	0.28	63.04	36.96	0.89	64.10	35.90
5	0.33	58.03	41.97	0.99	62.99	37.01
6	0.37	54.66	45.34	1.09	62.21	37.79
7	0.41	52.36	47.64	1.17	61.70	38.30
8	0.45	50.72	49.28	1.25	61.31	38.69
9	0.48	49.49	50.51	1.32	61.00	38.99
10	0.51	48.55	51.45	1.39	60.76	39.24

If there is co-integration between the series, there must be Granger causality in this relationship in one direction or both directions (Granger, 1988). In the FDI and economic relationship, in order to examine the direction, the Granger causality analysis was conducted for LGDP and LFDI as the next step. In Granger causality test, the causality is found by examining the significance of the F-statistic (Dickey et al., 1991: 58). The findings of Granger causality tests conducted for LGDP and LFDI showed that the null hypotheses were rejected since the probability values were lower than 5% and the F-statistics are statistically meaningful for both cases (Table 5).

Table 5: Granger Causality Test Results for LGDP and LFDI

H ₀ Hypothesis	F-Statistic	Prob.	Decision
LGDP does not Granger cause LFDI	8.16431	0.0074	Rejected
LFDI does not Granger cause LGDP	8.17849	0.0074	Rejected

Hence, LGDP Granger causes LFDI just as LFDI Granger causes LGDP at 5% significance level. Based on these results, it was concluded that there is bidirectional causality between FDI inflows and economic growth. These findings are compatible with the empirical literature in which bidirectional causality was reported between FDI and economic growth. Granger causality for other variables, LGDP and LFT, LGDP and LDI, were also done. Results of pairwise Granger causality tests for other variables showed that there is a one-way Granger causality from LFT to LGDP and there is a one-way causality from LGDP to LDI, since those probabilities were lower than 5%. The null hypotheses that 'LFT does not Granger cause LGDP', and 'LGDP does not Granger cause LDI' were rejected accordingly.

6. Conclusion

FDI is one of the most important factors in international economic integration and refers to at least ten percent of the company shareholding in a domestic firm undertakes an investment in a foreign country. FDI is the investment made by a company outside its home country and it is the flow of long-term capital based on long term profit consideration involved in international production. FDI is considered as a vital factor in long-term economic development of developing countries thanks to its several benefits to host country such as raising productivity, enhancing job opportunities, transfer of know-how and technology and enhancing exports. FDI inflows to Turkey expanded in early 1980s after the liberalization programme, and rapidly grew in post 2000 era and reached the top in its history in 2007. According to the data by UNCTAD, Turkey became the 20th top host economies for FDI inflows in 2015 rising from 22nd from 2014. In this study, the relationship between FDI inflows and economic growth in Turkey for the period of 1980-2015 was explored through time-series analysis. Johansen co-integration test results demonstrated a positive long-run relationship between the variables and the effect was found to be significant. Variance decomposition results showed that the changes in FDI are an important source of GDP, while the changes in FDI resulted from the changes in GDP was found to be lower than that. And Granger causality stated that there is a two-way causality between FDI and GDP. Hence, the results of this study showed that there is a positive long-run bidirectional relationship between FDI inflows and economic growth, thus, a positive change in the level of FDI inflows is expected to increase the production of goods and services in Turkey. The results of the study are compatible with the theoretical and empirical literature. The findings of the study on the relationship between FDI inflows and economic growth in Turkey indicate that FDI plays a major role in inflows in the growth of the Turkish economy, thus attracting more FDI inflows is important to support the economic growth in the long run. In order to attract more FDI inflows, it is needed to consider making structural reforms in various sectors, enhancing the investment environment for the foreign investors by infrastructure developments, and training for improving labor skills.

Notification: This research received no external funding. The authors declare no conflict of interest. The rules of publication ethics and research ethics were followed. The study was subjected to plagiarism control.

References

- Alagöz, M., Erdoğan, S. ve Topallı, N. (2008). Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Ekonomik Büyüme: Türkiye Deneyimi 1992-2007. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 79-89.
- Alfaro, L., Chanda, A., Kalemli-Ozcan, S. and Sayek, S. (2004). FDI and Economic Growth, The Role of Local Financial Markets. *Journal of International Economics*, 64(1), 89-112.
- Alıcı, A.A., Ucal, M.Ş. (2003). Foreign Direct Investment, Exports and Output Growth of Turkey: Causality Analysis. *European Trade Study Group (ETSG) Fifth Annual Conference*, Universidad Carlos III deMadrid, 1-17.
- Antwi, S., Mills, E., Mills, G. and Zhao X. (2013). Impact of Foreign Direct Investment on Economic Growth: Empirical Evidence from Ghana. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(1), 18-25.
- Arisoy, İ. (2012). The Impact of Foreign Direct Investment on Total Factor Productivity and Economic Growth in Turkey. *The Journal of Developing Areas*, 46(1), 17-29.
- Aslanoğlu, E. (2002). The Structure and the Impact of Foreign Direct Investment in Turkey. *Journal of Faculty of Economics at Marmara University*, 17(1), 31-50.
- Assanie, N., Singleton, B. (2002). The Quality of Foreign Direct Investment: Does it Matter for Economic Growth?, *Asia Pacific Research Centre and APRC Productivity Centre*.
- Balamurali, N., Bogahawatte, C. (2004). Foreign Direct Investment and Economic Growth in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Agricultural Economics*, 6(1), 37-50.
- Balasubramanyam, V. N., Salisu, M. Sapsford, D. (1996). Foreign Direct Investment and Growth in EP and IS Countries, *Economic Journal*, 106, 92-105.
- Bani-Mustafa, A., Elian, M.I. and Sawalha, N. (2020). Revisiting the FDI-Growth Nexus: ARDL Bound Test for BRICS Standalone Economies. *Modern Applied Science*, 14(6), 1-20.
- Bhattarai K., Ghatak, S. (2010). FDI, Investment and Growth in OECD Countries, School of Economics, Kingston University of London, *Economics Discussion Paper*, 5, 1-17.
- Borensztein, E., Gregorio, J.D. and Lee, J-W. (1998). How Does Foreign Direct Investment Affect Economic Growth?. *Journal of International Economics*, 45(1), 115-135.
- Bosworth, B., Collins, S.M. (1999). Capital Inflows, Investment and Growth. *Tokyo Club Papers*, 12, 35-74.
- Carkovic M., Levine R. (2002). Does Foreign Direct Investment Accelerate Economic Growth?. *Institute of International Economics Press*, Washington DC, 195-221.

-
- Central Bank of the Republic of Turkey (CBRT). <http://www.tcmb.gov.tr/>
- Choe, J. I. (2003). Do Foreign Direct Investment and Gross Domestic Investment Promote Economic Growth?. *Review of Development Economics*, 7, 44–57.
- Dickey, D. A., Jansen, D. W. and Thornton, D. L. (1991). A Primer on Cointegration With an Application to Money and Income. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 58-78.
- Erçakar, R.F., Yılgör, M. (2010). Gelişmekte Olan Ülkelerde DYY-GSYİH İlişkisi: Panel Birim Kök ve Eş Bütünleşme Sınamaları. *Finans-Politik & Ekonomik Yorumlar*, 47, 549, 31-38.
- Ericsson, J., Irandoust, M. (2001). On the Causality between Foreign Direct Investment and Output: A Comparative Study. *The International Trade Journal*, 15(1), 1-26.
- Falki, N. (2009). Impact of Foreign Direct Investment on Economic Growth in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 5(5), 110-120.
- Fortainer, F. (2007). Foreign Direct Investment and Host Country Economic Growth: Does the Investor's Country of Origin Play a Role?. *Transnational Corporations*, 16(2), 41-76.
- Granger, C. W. J., Newbold, P. (1974). Spurious Regressions in Econometrics. *Journal of Econometrics*, 2, 111- 120.
- Granger, C.W.J. (1988). Some Recent Development in a Concept of Causality. *Journal of Econometrics*, 39(1-2), 199-211.
- Hansen, H., Rand, J. (2006). On the Causal Links between FDI and Growth in Developing Countries. *The World Economy*, 29, 21-41.
- Hayat, A. (2018). FDI and Economic Growth: The Role of Natural Resources?. *Journal of Economic Studies*, 45(2), 283-295.
- Herzer, D., Klasen, S., Nowak-Lehmann, F. (2008). In Search of FDI-Led Growth in Developing Countries: The Way Forward. *Economic Modelling*, 25, 793-810.
- Ilgun, E., Koch, K. J., Orhan, M. (2010). How Do Foreign Direct Investment and Growth Interact in Turkey?. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 3(6), 41-55.
- Johansen, S. (1988). Statistical Analysis of Cointegration Vectors. *Journal of Economics Dynamics, and Control*, 12(2-3), 231-254.
- Kahramanoğlu, İ.E. (2009). Uluslararası Doğrudan Yatırımların Ekonomik Büyümeye Etkisi ve Ülkelerin Hazmetme Kapasitesi-Türkiye Örneği, *Hazine Müsteşarlığı Uzmanlık Tezi*, 6800.
- Mello, L.R. (1999). Foreign Direct Investment-Led Growth: Evidence from Time Series and Panel Data. *Oxford Economic Papers, New Series*, 51(1), 133-151.
- Ministry of Development of Turkey. <http://www.kalkinma.gov.tr/>
-

- Nair-Reichert, U., Weinhold, D. (2001). Causality Tests for Cross-Country Panels: A New Look At FDI And Economic Growth In Developing Countries. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 63, 153-171.
- Örnek, İ. (2008). Yabancı Sermaye Akımlarının Yurtiçi Tasarruf ve Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: Türkiye Örneği. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(2), 199-217.
- Sayek, S. (2007). FDI in Turkey: The Investment Climate and EU Effects. *The Journal of International Trade and Diplomacy*, 1, 105-138.
- Sengupta, P., Puri, R. (2018). Exploration of Relationship between FDI and GDP: A Comparison between India and Its Neighbouring Countries. *Global Business Review*, 21(1), 1-17.
- Seyidoğlu, H. (2003). Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama, 15. Baskı, İstanbul: Güzem Can Yayınları.
- Shawa, M.J. (2014). The Analysis of the Major Determinants of Foreign Direct Investment: Case of Tanzania. *Journal of Economics and Sustainable Dev.*, 5(4), 112-119.
- Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70, 65-94.
- Turkish Statistical Institute (TURKSTAT). <http://www.tuik.gov.tr/>
- Umeora, C.E. (2013). Effects of Foreign Direct Investment (FDI) on Economic Growth in Nigeria. *SSRN Working Papers*, 1-14.
- Umoh, O. J., Jacob, A. O. and Chuku, C. A. (2012). Foreign Direct Investment and Economic Growth in Nigeria: An Analysis of the Endogenous Effects. *Current Research Journal of Economic Theory*, 4(3), 53-66.
- UNCTAD (2016). United Nations Conference on Trade and Development, Investor Nationality: Policy Challenges, *World Investment Report*, United Nations.
- Xu, B. (2000). Multinational Enterprises, Technology Diffusion and Host Country Productivity Growth. *Journal of Development Economics*, 62, 477-493.

**ÖRGÜTSEL USTALIĞIN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: HİZMET VE ÜRETİM SEKTÖRÜ KARŞILAŞTIRMASI¹****Mehmet SAĞLAM²****Öz**

Bu çalışmada hizmet ve üretim sektörü için örgütsel ustalık alt boyutlarının, girişimcilik yönelimi alt boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örneklem yöntemi olarak kartopu örneklem kullanılmış, veri toplama aracı olarak online anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formu linki LinkedIn sosyal medya platformu üzerinden ulaşılabilen sektör yöneticilerine yönlendirilmiştir. Veri toplama süreci 5 Nisan-7 Haziran 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Örneklemde 378 hizmet, 324 üretim sektörü yöneticisi yer almıştır. Veri analizinde SPSS 21 programı kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, her iki sektör için araştırmacı ve yararlanıcı ustalığın, risk alma ve özerklik üzerinde etkiye sahip olduğu, hizmet sektörü için yararlanıcı ustalığın, üretim sektörü için ise araştırmacı ustalığın, yenilikçilik, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik üzerinde en çok etkiye sahip örgütsel ustalık boyutu oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Ustalık, Girişimcilik Yönelimi, Hizmet ve Üretim Sektörü

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY ON
ENTREPRENEURIAL ORIENTATION: COMPARISON OF SERVICE AND
PRODUCTION SECTOR****Abstract**

In this study, it is aimed to investigate the effect of organizational ambidexterity subdimensions on entrepreneurial orientation subdimensions for the service and production sector. Snowball sampling was used as sampling method and online survey form was created as data collection tool. The questionnaire link was directed to the sector managers who can be reached via LinkedIn social media platform. The data collection process took place between April 5, 2019 and June 7, 2019. The sample included 378 service and 324 production sector managers. In data analysis SPSS 21 program was used. In the result of study, for both sectors, it has been concluded that exploration and exploitation ambidexterity are the organizational ambidexterity dimensions that have the greatest impact on risk taking and autonomy. Also, it has been determined that exploitation ambidexterity for the service sector and exploration ambidexterity for the production sector are the organizational ambidexterity dimensions that have the greatest impact on innovativeness, proactiveness and competitive aggressiveness.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, Service and Production Sector

¹ Bu çalışma, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Programında tamamlanan "Öğrenen Örgüt Anlayışının ve Entelektüel Sermayenin, Örgütsel Ustalık ve Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi: Hizmet ve Üretim Sektörü Yönetici Algularının Karşılaştırmalı Analizi" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, msaglam@ticaret.edu.tr, orcid.org/0000-0002-1909-4284

Extended Abstract

The aim of this study is to examine the effects of organizational ambidexterity sub-dimensions on entrepreneurial orientation sub-dimensions for service and production sector participants.

The research was attempted to collect data by using snowball sampling, one of the non-random sampling methods. A questionnaire form created online over Google Forms was used as a data collection tool. LinkedIn social media platform was used in the process of directing the surveys to the participants.

The data collection process took place between April 5, 2019 and June 7, 2019. It was determined that the number of questionnaires sent to the manager of approximately 1000 LinkedIn users was 378 for the service sector and 324 for the production sector and the data collection process was terminated.

In the light of the information and studies in the literature, the following research hypotheses have been formed.

H₁: Exploration (a) and exploitation (b) ambidexterity from the dimensions of organizational ambidexterity (b) have an effect on risk taking (1), innovativeness (2), proactiveness (3), competitive aggressiveness (4), autonomy (5) from the dimensions of entrepreneurial orientation. .

SPSS 21 statistical package program was used to analyze the data. Explanatory factor analysis was used to determine the scale factor structures, reliability test to determine scale reliability and multiple regression analysis to test research hypotheses.

In the factor analysis results performed for the organizational ambidexterity scale, it was determined that the original form of the scale consisting of 12 items and 2 sub-dimensions was formed in the same way in this study. When the Cronbach's alpha test values are examined, obtaining an alpha value of 0.70 and above for both sub-dimensions of the scale indicates that reliability is ensured.

In the factor analysis results performed for entrepreneurial orientation, while the expression S4 item was excluded from the analysis due to the factor load less than 0.40, and S19 item was excluded from the analysis because the factor load difference between the two factor structures was less than 0.10. According to the results of the factor analysis performed with the remaining items, it was seen that the scale, which consists of 5 sub-dimensions in its original form. When the Cronbach's alpha values are examined, obtaining an alpha value of 0.70 and above for all dimensions shows that the reliability is achieved.

Multiple regression analyzes were used to test research hypotheses. It was concluded that the models created as a result of the Anova (F) test p values less than 0.05 for all the created models were found to be significant and the regression coefficients were evaluated.

When the beta coefficients are examined;

- For the service sector exploration ambidexterity has an effect 57.1% and exploitation ambidexterity has an effect 15.1% and positively on risk taking. For the production sector exploration ambidexterity has an effect 54.2% and exploitation ambidexterity has an effect 21.7% and positively on risk taking.

- For the service sector, exploitation ambidexterity has an effect 50% and exploration ambidexterity has an effect 13.9% and positively on innovation. For the production sector only the exploration ambidexterity has an effect 60.3% and positively on innovation.

- For the service sector, exploitation ambidexterity has an effect 53.5% and exploration ambidexterity has an effect 18.1% and positively on proactiveness. For the production sector only the exploration ambidexterity has an effect 58.5% and positively on proactiveness.

- For the service sector, exploitation ambidexterity has an effect 48.9% and the exploration ambidexterity has an effect 33.9% and positively on competitive aggressiveness. For the production sector, only the exploration ambidexterity has an effect 73.6% and positively on competitive aggressiveness

- For the service sector, exploitation ambidexterity has an effect 51.8% and exploration ambidexterity has an effect 24.5% and positively on autonomy. For the production sector, exploitation ambidexterity has an effect 38.3%, exploration ambidexterity has an effect 28.2% and positively on autonomy.

As can be seen at the end of the study, it was observed that the results for both sectors were parallel at some points and the differences became evident at some points. It can be said that it would be more beneficial for sector managers to evaluate and manage the organization and resource structure of the organization according to these results.

In the process of entrepreneurial orientation, it is seen that reviewing the management processes in order to realize the best production and provide the best service, making the best use of existing activities and at the same time researching and conducting future-oriented activities will make significant contributions to transforming entrepreneurial orientation into behavior and achieving success.

1. Giriş

Bilgi çağının etkisiyle birlikte ortaya çıkan, pazarın artan dinamizmi, sonsuz değişim içerisinde olan müşteri istekleri, yenilik beklentileri, bugünün ihtiyaçlarını karşılamanın zorunluluğunun yanı sıra geleceğe dönük kaygılar gibi nedenler, işletmelerin yönetim yapılarını yeniden gözden geçirmelerini gerekli kılmaktadır. Bu zorlu süreçte faaliyetlerini sürdürmek, rekabette üstünlük sağlamak, mevcut ve yeni girişimcilik yönelimlerini başarıya ulaştırmak isteyen firmalar için araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetlerin birlikte yürütülmesi ve desteklenmesine yönelik örgütsel ustalığı gerçekleştirme amaçlı yeni yönetim yapıları ortaya çıkmıştır. Örgütsel ustalık örgütün devamlılığı ve başarısı için önemli bir stratejidir. Örgütlerde ustalık stratejisinin uygulanması, bir işletme için maliyet etkinliğini sağlayacak ve farklı müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olacaktır. Bir işletme bu avantajları elde etmek istiyorsa ve araştırma ve yararlanma faaliyetleri açısından çok yönlü olmak istiyorsa, her iki faaliyeti birlikte ve dengeli şekilde yürütmelidir.

Bir örgütün girişimcilik yönelimi, örgütün ne yapması gerektiği yerine, nasıl faaliyet göstermesi gerektiği ve girişimciliğin nasıl ele alındığıyla ilgili dinamik bir süreç yapısını ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu süreçte, mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girilmesine yönelik girişimci eylemlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntem, karar alma tarzları ve uygulama biçimleri gibi süreçlerin nasıl gerçekleştirileceğine odaklanılmaktadır (Aldemir, 2011:11). Sürecin gerçekleştirilmesinde ve girişimcilik yöneliminin başarıya ulaşmasında, örgütün ustalık düzeyine ulaşması ve araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetleri birlikte yürütmesinin önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, firmaların iç ve dış çevre koşullarına göre araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetleri dengelemesi ya da bütünleştirmesi olarak ifade edilen örgütsel ustalık

düzeylerinin, girişimcilik yöneliminin artmasına katkı sağlayacağı düşüncesinden hareketle hazırlanmıştır.

Bu kapsamda hazırlanan çalışmanın amacı, hizmet ve üretim sektörü katılımcıları için örgütsel ustalık alt boyutlarının girişimcilik yönelimi alt boyutları üzerindeki etkisinin ayrı ayrı incelenmesi ve her iki sektör için girişimcilik yöneliminin her bir alt boyutunda en fazla etkiye sahip olabilecek örgütsel ustalık boyutlarının araştırılmaya çalışılmasıdır.

2. Örgütsel Ustalık Kavramı

Ustalık kavramı, Oxford İngilizce sözlükte yer alan tanımlamada, aynı anda iki elini kullanabilme ve hem sağ el hem de sol el ile yazabilme becerilerine sahip insanların taşıdığı bireysel yetenekler olarak tanımlanmıştır (Menguc ve Auh, 2008).

Örgütsel ustalık ise, bir örgütte işlerin yerine getirilmesiyle ilgili gerekli tanımlamaların olmaması ya da bilgi eksikliği kaynaklı ortaya çıkabilecek durumlarla başa çıkabilmek için yeni bilginin yaratılması (araştırma), aynı zamanda örgütün mevcut olarak elinde bulundurduğu, baskın olduğu bilgiyi işleme (yararlanma) ve bu iki tür faaliyetin bir örgütte birlikte kullanılması yeteneği olarak ifade edilmiştir (Jansen vd., 2005:357; Turner vd., 2011:2). Örgütlerin, mevcut yetkinlikleri iyileştirerek kullanması ve yeni yetkinlikleri sürekli geliştirmesi sonucu ustalık düzeyine ulaşması ve pazarda başarı elde etmesi beklenmektedir.

Hem mevcut hem de potansiyel kaynak ve yeteneklerin değişen çevre koşullarına karşı uyum sağlayacak şekilde geliştirilmesi ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verilecek şekilde yeniliklerin araştırılması, örgütsel ustalığın temelini oluşturmaktadır (Gibson ve Birkinshaw 2004). Örgütler, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine göre mevcut durumlarını ve kaynaklarını geliştirmeli, geleceğe dönük müşteri beklenti ve ihtiyaç eğilimlerine cevap verebilmek adına yeni teknolojileri takip etmelidir.

2.1. Örgütsel Ustalık Boyutları

Örgütsel ustalığın iki boyutu olarak ele alınan araştırmacı ve yararlanıcı örgüt kavramları ilk olarak bu iki kavramı örgütsel öğrenme açısından nitelendiren March (1991) tarafından öne sürülmüştür.

2.1.1. Araştırmacı Ustalık Stratejisi

İşletmeler, araştırmacı davranışlarıyla, sahip oldukları mevcut yetkinliklerden farklı olarak yeni yetkinlikler kazanmayı amaç edinmekte ve iş yapış şekillerinde, iş süreçlerinde, çeşitlendirme, esneklik, risk alma, deneme ve yenilik yapma gibi uygulamalara yer vermektedir. Bu strateji, yeni örgütsel işleyişle birlikte, işletmenin tüm süreçlerinde kullanılacak teknolojide, yeni yaklaşımların kullanılmasını gerektiren bir yaklaşımdır (McGrath, 2001).

Araştırmacı ustalık stratejisi, örtük bilginin kullanılması, farklılıkların kabul edilmesi, yeni teknolojilerin ve pazarlama yollarının geliştirilmesi, sürekli araştırma yapılması gibi unsurları içerir (He ve Wong, 2004:480). Temel amaç, yenilikçi teknolojilerin ve yeni pazarların ortaya çıkarılmasıyla, öngörülemeyen çevresel koşullara tepki verilmesi ve örgütün yönlendirilmesidir (Lubatkin vd., 2006:649).

2.1.2. Yararlanıcı Ustalık Stratejisi

Yararlanıcı ustalık stratejisi, örgütün mevcut bilgisini geliştirmesi ve mevcut tecrübelerinden faydalanmasıdır (Bierly ve Daly, 2007). Var olan teknolojinin mevcut müşterilere sunulmasıdır (Danneels, 2002).

Örgütsel ustalığa sahip olan örgütler, mevcut yetenekleri ile yeni fırsatları keşfetme ve bu fırsatlardan yararlanma düzeyiyle aynı derecede mevcut yetkinliklerini de geliştirme yeteneğine sahiptir (Lubatkin vd., 2006). Bu tür örgütler sahip olduğu mevcut bilgiyi geliştirir, ürün tasarımlarında iyileştirme yapmaya yönelir, geri bildirimlere göre üründe ve hizmetlerde düzenlemeler yapar, ürün ve hizmet alanını genişletmeye çalışır ve mevcut dağıtım kanallarının verimliliğini artırmaya çalışmaktadır (Abernathy ve Clark, 1985).

2.1.3. Araştırma ve Yararlanma Stratejileri Arası Farklılıklar

Örgütsel ustalık boyutlarının tanımlarından kaynaklanan farkın yanında farklı unsurlar açısından farklılıklar gösterdikleri çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır (Jansen, 2005:19, O'Reilly ve Tushman, 2004:80; Çömez, 2012:20). Jansen (2005), O'Reilly ve Tushman (2004)'ün yaptığı sınıflandırmaya diğer unsurları da ekleyerek daha kapsamlı değerlendiren farklılık noktalarını Tablo 1'deki gibi derlemiştir (Attar, 2014:52). Tablo 1'de her iki örgütsel ustalık yaklaşımının hangi noktalarda nasıl farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 1: Araştırmacı ve Yararlanıcı Ustalık Farklılık Noktaları

Farklılık Noktaları	Araştırma	Yararlanma
Stratejik amaç	Yenilik ve büyüme	Maliyet ve kâr
Kritik görev	Adaptasyon, yeni, ürün ve yenilikçilik	Operasyonlar, etkinlik sağlama, mevcut ürünleri geliştirme
Yetkinlik	Girişimcilik	Operasyonel
Yapı	Uyarlanabilir, esnek, organik	Resmi, mekanik
Ödül	Büyüme	Verimlilik
Kültür	Risk alan, hız, deney yapma ve esnekliğe önem veren	Etkinlik ön planda, düşük risk, kalite ve müşteri odaklı
Liderlik rolü	Vizyoner, sürece dahil olan	Otoriter, tepeden kontrol sağlayan
Çıktılar	Yeni tasarım ürünler, yeni pazarlar ve dağıtım kanalları	Mevcut tasarım ürünler, pazarlar ve dağıtım kanalları
Bilgi	Yeni bilgi oluşturma	Mevcut bilginin kullanımı
Performans Uygulamaları	Uzun dönemli fayda	Kısa dönemli fayda

Kaynak: O'Reilly ve Tushman, 2004:80; Jansen, 2005:19'den akt. Attar, 2014:52.

2.2. Örgütsel Ustalığa Getirilen Farklı Bakış Açıları

Araştırmacı ve yararlanıcı ustalığın örgüt bünyesinde bulunması gerekliliği March (1991) tarafından ifade edildikten sonra, bu iki kavrama farklı açılardan yaklaşan araştırmalar yapılmış ve devamlılık gösterme, birbiriyle kesişme, uzmanlaşma ve bu iki faaliyet türünü dengeleme şeklinde bakış açıları önerilmiştir (Gupta vd., 2006).

Devamlılık gösteren, birbiriyle kesişen bakış açısında, araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin, işletmenin kıt kaynaklarını kullanmak amacıyla birbiriyle rekabet halinde olduğu durum söz konusudur (Gupta vd. 2006). Her iki yaklaşımda, araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin işletmenin bir birim ya da departmanı üzerinde analiz edildiğinde, birbirleriyle rekabette oldukları, işletme geneli açısından değerlendirildiğinde ise birbirini tamamlayan faaliyetler olarak öne çıktıkları belirtilmiştir (Çömez, 2012:13).

Uzmanlaşma bakış açısında, işletmenin bazı birimlerinin araştırma, bazı birimlerinin yararlanma faaliyetleri üzerine yoğunlaşması, uzmanlaşması ve birbirleriyle etkileşimde olmaları ifade edilirken, örgütsel ustalık bakış açısında ise örgütün çift yönlü olduğu ve çift yeteneğe sahip olduğu görüşü hakimdir. Bu yaklaşımda araştırma ve yararlanma yenilik faaliyetleri arasında dengenin sağlanması, bunun, her iki faaliyet türünün aynı anda ya da birbirini takip edecek şekilde sırasıyla yürütülmesi sayesinde gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir (Gupta vd., 2006).

Bir diğer görüş ise iki faaliyet türünün birbirinin tamamlayıcısı olacak şekilde uygulanması görüşüdür. Bu görüş örgütlerin sahip olduğu kaynakların sınırlı olmadığını, bilgi ve enformasyon gibi kaynakların örgütlerde sınırsız düzeyde olduğunu savunmaktadır (Shapiro ve Varian, 1998). Ayrıca örgütlerin sahip olmadığı kaynakları dış çevreden tedarik edebileceği ve ortaklıklar yoluyla ulaşabilecekleri belirtilmiştir. Böylelikle her iki faaliyet türü birbirinin tamamlayıcısı niteliğinde kabul edilip gerçekleştirilebilir (Gupta vd., 2006). Bu çalışmada ise bu iki tür faaliyetin eş zamanlı olarak dengeli şekilde yürütülmesi gerektiği görüşü benimsenmiştir.

3. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Kavramı

Girişimcilik yönelimi kavramı, girişimciliğin nasıl ele alındığıyla ilgilidir ve örgütün ne yapması gerektiği yerine, nasıl faaliyet göstermesi gerektiği üzerine odaklanmaktadır. Dinamik bir süreç yapısına sahip olan girişimcilik yönelimi, bu süreçte yöneticilerin kullandığı yöntem, uygulama ve karar verme yöntemleri ile ilgilidir ve yöneticilerin tüm eylemlerini kapsamaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Girişimcilik yönelimi, örgütsel düzeyde bir kavramdır ve genel olarak örgüt yöneticilerinin davranış ve uygulamalarının girişimsel yönelime bağlılıklarını ölçmek için kullanılan bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde proaktif, yenilikçi ve risk alma gibi davranışların artırılması amacıyla örgüte zaman tanıyan, kaynak sağlayan ve teşvikler veren örgütlerin girişimcilik yönelimine sahip oldukları kabul edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996; Lyon vd., 2000).

Bir örgütte girişimcilik yöneliminin varlığı, yeni ürün geliştirme, mevcut ürünleri dönüştürme, yeni üretim yöntemleri kullanma, yeni dağıtım kanalları oluşturma, yeni yönetim tutumları geliştirme ve rekabet stratejilerine yer verme ile mümkün olacaktır (Ma'atoofi ve Tajeddini, 2010:255). Bu tür faaliyetlerin yönetiminde hem araştırmacı hem de yararlanıcı yetenek ve yetkinliklerin örgüt düzeyinde kullanımı, örgütlerde girişimcilik yöneliminin davranışa dönüşmesi ve başarıya ulaşmasında temel etkenlerden biri olarak gösterilebilir.

3.1. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları

Yapılan araştırmalarda örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları ilk olarak Miller (1983) tarafından önerilen yenilikçilik, risk alma ve ileriye etkililik şeklinde kabul görürken (Covin ve Slevin, 1991:7), sonraki çalışmalarda girişimcilik yöneliminin çok boyutlu bir niteliğe sahip olduğu düşüncesiyle, saldırgan rekabetçilik ve özerklik gibi boyutların eklenerek beş boyutlu yapıda ele alınmasının daha uygun olacağı belirtilmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996:140-142). Bu çalışmada da girişimcilik yönelimi boyutları, ilgili boyutlar çerçevesinde değerlendirildiği için Lumpkin ve Dess (1996) tarafından önerilen boyutlar esas alınmıştır.

3.1.1. Risk Alma

Girişimcilik yöneliminde risk alma, işletmenin yeni pazarlarda bir girişimde bulunmak gibi riskli atılımlara yönelik yatkınlığını, girişimin başarıya ulaşacağını garanti edilememesine rağmen, kaynaklarını bu girişime yatırılabileceği ve borçlanmayı göze alabileceğini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:144). Gerçekleştirilen

faaliyetlerin çıktılarının tamamen belirsiz olduğu, örgütün alışık olmadığı, sonucunda yüksek kâr ya da zararın ortaya çıkabileceği girişimler için fazla kaynak ayırma, tahsis etme istekliliğidir (Hosseini vd., 2012:241). Örgüt düzeyinde risk alma eğilimi, pazardaki fırsatların değerlendirilmesi, hızlıca harekete geçilmesi, hızlı kaynak yaratılması ve riskli atılımlar yapma gibi eylemler gerektirmektedir.

3.1.2. Yenilikçilik

Girişimcilik yöneliminin yenilikçilik boyutu, örgütlerin yeni ürün ve hizmet sunumlarındaki yaratıcılığını, deneyselliğini, teknolojiye lider olma düzeylerini, ürün çeşitliliklerini ve yeni süreçlerin geliştirilmesinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesine yönelik istekliliktir (Lumpkin ve Dess, 1996:142). Yenilikçilik, örgütte, alışılmış durumların dışında yeniliğin araştırılması, yeni, ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini ifade etmektedir.

3.1.3. İleriye Etkililik

Örgütlerin proaktif davranmasını ifade eden ileriye etkililik, rakip işletmelerden önce pazara yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasını amaçlayan, sürekli fırsatlar peşinde koşan, geleceğe dönük bakış açısı olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996:146). İleriye etkililik, örgütün, gelecekte ortaya çıkabilecek talepleri, rakiplerden önce fark edip harekete geçmesi, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde öncü davranması ve pazara ilk giren avantajını kullanarak çevresini şekillendirmesi şeklinde örgüte ileri görüşlülük kazandıran yetenektir (Ussahawanitchakit, 2011).

3.1.4. Saldırgan Rekabetçilik

Saldırgan rekabetçilik, bir örgütün yeni bir pazara girişinde veya mevcut pazarda var olan organizasyonunu güçlendirmede, doğrudan ve şiddetli şekilde rakiplerine meydan okuma, rekabette saf dışı bırakma eğilimidir. Yönetimin, ileriye etkililik davranışlarının ve yenilikçi çabaların birleştirilmesiyle, rakiplerin yakalanması ve pazarda öncü olma amacına yönelik örgütün niyet ve arzusunu yansıtmaya eğilimini içermektedir (Ağca ve Kurt, 2007:99).

3.1.5. Özerklik

Girişimcilik yönelimi olan örgütlerde bir iş fikrinin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve sonuca ulaştırılması konusunda bir örgüt çalışanının ya da çalışma grubunun yürüttüğü bağımsız faaliyetler özerklik boyutu altında değerlendirilmektedir. Özerklik eğiliminde, örgütün ve çalışanlarının boğucu nitelikteki sınırlamalardan çıkarılarak, özgür şekilde hareket edebilmeleri sağlanmaktadır. Özerklik, girişimcilik yönelimi sürecinde örgüt üyelerinin bağımsızca hareket edebilmesi, karar alabilmesi ve ilerleyebilmesidir (Lumpkin ve Dess, 1996:140).

3.2. Örgütlerde Girişimcilik Yöneliminin Oluşması İçin Gerekli Unsurlar

Örgütlerde girişimcilik yöneliminin oluşması için bazı koşulların oluşması gerekmektedir. Bunlardan bazıları, merkezi olmayan yapının oluşturulması, bürokrasiden uzak durulması, kararlara katılımın sağlanması, işbirliklerinin gerçekleştirilmesi, risk alınması ve yenilikçiliğe önem verilmesidir. Bunların yanında çalışanların girişimcilik yönelimi için sahip olduğu farkındalık düzeyi de önemli olmaktadır (Zampetakis ve Vassilis, 2007:414).

Çalışanların değişim gerekliliğini ve yenilik ihtiyacını anlamaları, değişime ayak uydurmaları, gereken önemi vermeleri ve sürecin tümünde istekli ve bilgili olmaları, girişimcilik yöneliminin oluşmasına olumlu kaynaklar sağlayacaktır. Çalışanlarla birlikte, yöneticilerin yaklaşım ve davranışları da girişimcilik yöneliminin

oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Yöneticiler risk alma, yenilikçi faaliyetler gerçekleştirme, yenilikleri yaygınlaştırma gibi noktalarda öncüdür ve değişime direnci azaltmakta, çalışanları yenilikçi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için isteklendirmektedir (Van ve Mandla, 2012:66)

Örgütler, girişimcilik yönelimleri sayesinde amaçlarını gerçekleştirme fırsatıyla birlikte, sürekli değişen koşullara da uyum sağlayabilecektir. Ayrıca, girişimcilik yönelimini destekleyen bir yapı oluşturulması durumunda sadece örgütler yerine çalışanların da hedeflerine ulaşabilmesi için uygun ortam oluşturulmaktadır. Örgütlerde girişimcilik yöneliminin oluşmasında gerekli unsurlardan biri de, örgütsel ustalık olarak kabul edilebilir. Literatürde bu görüşü destekleyen çalışmalar mevcuttur.

4. Örgütsel Ustalık ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

İşletmelerin girişimcilik yönelimi faaliyetlerini dengelemek için aynı anda farklılaşmış ve entegre birimlerden oluşan iki taraflı örgütler kurmaları gerektiği bazı çalışmalarda ifade edilmiştir (Gilbert, 2006; Westerman vd., 2006). Farklılaşmış örgüt birimleri, araştırmacı yapıdaki faaliyetlerle örgüt çalışma yöntemlerini yenilikçi ortama göre uyarlarlarken, entegre birimler ise bütünleştirici mekanizmalar ile örgütün mevcut durumunu korumasını sağlayarak, örgüt içi departmanlar arası tutarlılığı sağlayacaktır.

Bierly vd., (2009) tarafından yapılan çalışmada, girişimcilik yöneliminin hem araştırmacı hem de yararlanıcı örgütsel ustalık ile pozitif yönde ilişkisi olduğu doğrulanmış, her iki örgütsel ustalık boyutunun birlikte kullanılması durumunda girişimcilik yöneliminin daha fazla olacağı ifade edilmiştir (Bierly, vd., 2009). Cai, Zhu ve Liu (2011) da, işletmeler için kaynakların sağlanması ve mevcut bilgi ile yeni bilginin elde edilmesi ve kullanılmasının girişimcilik yönelimine katkıda bulunacağını belirtmiştir.

Hughes ve Morgan, (2007) tarafından gelişmekte olan ülkeler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, girişimcilik yönelimi ve yararlanıcı ustalık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Girişimcilik yöneliminin teorik olarak araştırmacı ustalık boyutu ile ilişkili olduğu savunulurken, araştırmacı ustalıkla birleştirildiğinde firma performansının artmasına neden olacağı önerilmiş ve doğrulanmıştır. Ayrıca, girişimcilik yönelimi boyutlarından yenilikçilik ile yararlanıcı ustalık arasındaki ilişkinin en zayıf ilişki olduğu, risk alma ile yararlanıcı ustalık arasındaki ilişkinin ise en kuvvetli ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bai ve Ren (2016), tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel ustalığın inovasyon performansı üzerindeki etkisinde girişimcilik yöneliminin düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Örgütsel ustalığın dengeleyici ve tamamlayıcı olmak üzere iki boyutlu yapıda ele alındığı çalışmada, her iki boyutun da inovasyon performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu, girişimcilik yöneliminin düzenleyici etkisinin sadece dengeleyici örgütsel ustalığın inovasyon performansına etkisinde ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Tran (2015)'in küçük büyüklükteki işletmeler üzerinde yaptığı çalışmada, üst yönetim takımı davranışsal entegrasyonunun örgütsel ustalığın dengeleyici ve tamamlayıcı ustalık boyutları üzerindeki etkisinde girişimcilik yöneliminin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, üst yönetim takımının davranışsal entegrasyonunun örgütsel ustalığın tüm boyutları üzerinde etkisi olduğu, girişimcilik yöneliminin bu etkileşimde düzenleyici role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Luu (2014)'nın örgütsel ustalığın girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi, kurumsal sosyal sorumluluğun bu etkileşimde düzenleyici rolü ve girişimcilik yöneliminin kişiye özgü iş anlaşmaları üzerine etkisini incelemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada, tüm hipotezlerin kabul edildiği belirlenmiştir.

Centobelli ve arkadaşlarının (2019), iç ve dış çevre unsurlarının, üniversite araştırmacı ustalık ve yararlanıcı ustalık faaliyetleri üzerindeki etkisi, araştırmacı ve yararlanıcı ustalık faaliyetlerinin üniversite ustalık düzeyindeki etkisi ve son olarak üniversite ustalık düzeyinin girişimsel üniversite performansı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada tüm hipotezler kabul edilmiştir.

5. Araştırma Metodolojisi

5.1. Araştırma Amaç ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, örgütsel ustalık alt boyutlarının girişimcilik yönelimi alt boyutları üzerindeki etkisinin hizmet ve üretim sektörü katılımcıları kapsamında incelenmesidir. Bunun nedeni, çoklu yapıda değişkenden oluşan bu kavramlardan bağımlı değişken olarak ele alınan girişimcilik yönelimi boyutlarında, bağımsız değişken olarak ele alınan örgütsel ustalık boyutlarının ayrı ayrı etkilerinin ve en fazla etkinin hangi değişkenlerden kaynaklandığının her iki sektör için karşılaştırmalı araştırılmaya çalışılmasıdır.

5.2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren organizasyonların yöneticileri oluşturmaktadır. Anakütlenin tümüne ulaşmak, zaman ve maliyet açısından zor olduğundan tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme kullanılarak veri toplamaya çalışılmıştır. Kartopu örnekleme tercih edilmesinin nedeni, sosyal medya platformu LinkedIn profilleri üzerinden, Türkiye'de hizmet ya da üretim sektöründe çalışan yöneticilere ulaşılmış, katılım talep edilmiş ve diğer tanıdıklarıyla, oluşturulan anket linkini paylaşmaları istenmiştir.

5.3. Veri Toplama Araç ve Yöntemi

Veri toplama aracı olarak, online oluşturulan anket formu kullanılmıştır. Google Forms üzerinden oluşturulan anket formunda kurum bilgilerine yönelik ifadeler ile demografik özelliklerin yer aldığı ve ölçek ifadelerinin yer aldığı bölüm olmak üzere üç bölüm oluşturulmuştur. Anketlerin katılımcılara yönlendirilme sürecinde, LinkedIn sosyal medya platformu kullanılmıştır. Anket formu giriş kısmında yer alan açıklama metninde, katılımcıların araştırmaya katılması muhtemel, yönetici konumunda çalışan arkadaşlarına anket linkini göndermelerini için teşvik etmelerini ifade eden not yer almıştır.

5 Nisan 2019 ve 7 Haziran 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilen veri toplama sürecinde, her iki sektör için yaklaşık 1000 LinkedIn kullanıcısı yöneticiye gönderilen anket formlarının sayısının hizmet sektörü için 378, üretim sektörü için 324 olduğu belirlenmiş ve veri toplama süreci sona erdirilmiştir.

5.4. Kullanılan Ölçekler

Örgütsel ustalık ölçeği için Lubatkin, Şimşek, Ling ve Viega (2006) tarafından geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış, Türkçe'ye uyarlaması Attar (2014) tarafından gerçekleştirilen ve araştırmacı (6 soru) ve yararlanıcı (6 soru) stratejileri ölçen, toplam 12 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek;

Araştırmacı Ustalık 1-6

Yararlanıcı Ustalık 7-12 şeklinde dağılım göstermektedir.

Girişimcilik yönelimi ölçeği için Lumpkin ve Dess (1996) ve Li vd., (2009) tarafından kullanılan ölçekler birleştirilerek Türkçe'ye Efe (2015) tarafından uyarlanan ve toplam 21 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek alt boyutları;

Risk Alma	1-4
Yenilikçilik (İnovasyon)	5-8
İleriye Etkililik	9-12
Saldırgan Rekabetçilik	13-15
Özerklik	16-21 şeklinde dağılım göstermektedir.

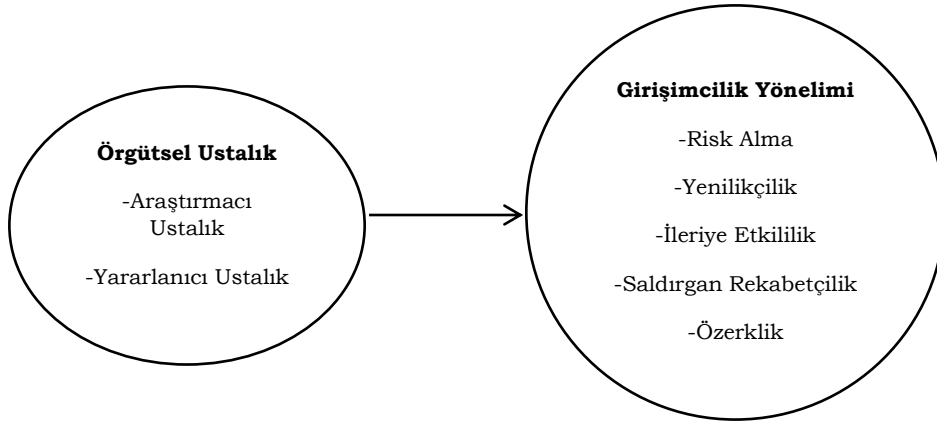
5.5. Araştırma Hipotezleri

Literatürde yer alan bilgiler ve çalışmalar ışığında aşağıda yer alan araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

H1: Örgütsel ustalık boyutlarından araştırmacı ustalık (a) ve yararlanıcı ustalığın (b), girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma (1), yenilikçilik (2), ileriye etkililik (3), saldırgan rekabetçilik (4), özerklik (5) üzerinde etkisi vardır.

5.6. Önerilen Araştırma Modeli

Şekil 1: Araştırma Modeli



5.7. Elde Edilen Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 21 istatistik paket programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde, ölçek faktör yapılarının belirlenmesi için açıklayıcı faktör analizi, ölçek güvenilirliklerinin belirlenmesi için güvenilirlik testi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

5.7.1. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Araştırma anket formunda kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesi için öncelikle açıklayıcı faktör analizine yer verilmiştir. Faktör analizi uygulama aşamalarında, örneklem yeterliliğinin belirlenmesinde KMO testi, faktör analizi uygulanmasının doğruluğunun belirlenmesinde ise Bartlett küresellik testi kullanılmaktadır (Sharma, 1996). KMO test değerinin 0,60 ve üzeri elde edilmesi, Bartlett testi p istatistik önem düzeyinin 0,05'ten küçük çıkması, faktör analizi kullanımının doğru olduğunu ve faktör analizi uygulanması için örneklem yeterli olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2013:80). Faktör analizi sonucu elde edilen açıklanan varyans değerinin ise sosyal bilimlerdeki kullanımlarda %40 ve üzeri çıkması gerektiği belirtilmektedir (Gündüz ve Çoşkun, 2012:117). Faktör analizi

sonucu elde edilen ölçek ifadelerinin faktör yüklerinin %40 ve üzeri çıkmasının yeterli olacağı ifade edilmektedir (Kalaycı, 2005:321).

Faktör analizi sonucu elde edilen ölçek faktör yapılarının güvenilirliğinin belirlenmesinde, güvenilirlik testi Cronbach Alpha değeri kullanılmaktadır. Bu değer 0,70 ve üzeri elde edilmesi, güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir (Altunışık vd., 2012). Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi ve güvenilirlik testi sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Ustalık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları

Faktör İsmi	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	Açıklanan Varyans
Araştırmacı Ustalık	S1	0,791	0,771	%41,83
	S2	0,851		
	S3	0,782		
	S4	0,867		
	S5	0,723		
	S6	0,778		
Yararlanıcı Ustalık	S7	0,848	0,823	%27,78
	S8	0,760		
	S9	0,645		
	S10	0,815		
	S11	0,818		
	S12	0,730		
Toplam				%69,61
Kaiser Meyer Olkin KMO örneklem yeterliliği testi				0,928
Bartlett Küresellik Testi				Ki-Kare 6283,65 Ser.der. 66 P 0,000

Örgütsel ustalık ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarını gösteren Tablo 2 incelendiğinde, KMO test değerinin 0,60'ın üzerinde çıkması, faktör analizi uygulanması için örneklemin yeterli olduğunu, Bartlett testi p önem değerinin 0,05'ten küçük çıkması, ölçek verilerine faktör analizi uygulanmasının doğru olduğunu göstermektedir. Orijinal formu 12 ifadeden ve 2 alt boyuttan oluşan ölçeğin bu çalışmada da aynı şekilde oluştuğu, faktör yükü 0,40'ın altında olan ve iki faktör yapısı arası faktör yükü farkı 0,10'dan az olan ifadeye rastlanılmaması sonucu ölçeğin orijinal formuyla aynı şekilde oluşturulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Oluşan faktör yapılarının toplam varyans açıklama oranlarına bakıldığında %69,61 olduğu, %41,83 oranla araştırmacı ustalığın örgütsel ustalığı açıklamada daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Oluşan her iki alt faktör yapısının güvenilirliğini belirten Cronbach alfa test değerleri incelendiğinde, her iki ölçek alt boyutu için alfa değerinin 0,70 ve üzeri elde edilmesi güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 3: Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları

Faktör İsmi	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	Açıklanan Varyans
Risk Alma	S1 S2 S3	0,553 0,762 0,717	0,752	%27,76
Yenilikçilik	S5 S6 S7 S8	0,681 0,699 0,680 0,676	0,825	%15,31
İleriye Etkililik	S9 S10 S11 S12	0,724 0,627 0,776 0,825	0,792	%12,17
Saldırgan Rekabetçilik	S13 S14 S15	0,787 0,836 0,827	0,741	%11,01
Özerklik	S16 S18 S17 S20 S21	0,799 0,748 0,712 0,719 0,683	0,764	%9,49
Toplam				%75,74
Kaiser Meyer Olkin KMO örneklem yeterliliği testi				0,916
Bartlett Küresellik Testi				Ki-Kare 6530,39 Ser.der. 210 P 0,000

Girişimcilik yönelimi ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarını gösteren Tablo 3'teki sonuçlar incelendiğinde, KMO test değerinin 0,60'tan fazla çıkması, örneklemin faktör analizi kullanımı için yeterli olduğunu, Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması ise ölçek verilerine faktör analizi uygulanmasının doğru olduğunu göstermektedir. Ölçek ifadelerinden S4 numaralı ifade faktör yükünün 0,40'tan az olması nedeniyle analizden çıkarılırken, S19 numaralı ifade iki faktör yapısı arası faktör yükü farkının 0,10'dan az olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Kalan ifadelerle tekrar gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarında, faktör yükleri 0,40'ın altında olan ve iki faktör boyutu arası faktör yükü farkı 0,10'dan az olan ifadeye rastlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Orijinal formunda 5 alt boyuttan oluşan ölçek, bu çalışmada da 5 alt boyutta elde edilmiştir. Oluşan faktör alt boyutlarının toplam varyans açıklama oranı %75,74 olarak gerçekleşmiştir. Varyans açıklama oranları değerlendirildiğinde, risk alma boyutunun %27,76 oranla girişimcilik yönelimi ölçeğini açıklamada en etkili faktör olduğu, özerklik boyutunun ise %9,49 oranla en az etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Oluşan 5 faktör yapısı için ölçek güvenilirliği Cronbach alfa değerleri incelendiğinde tüm boyutlar için alfa değerinin 0,70 ve üzeri elde edilmesi ölçek faktör yapıları için güvenilirliğin sağlandığı sonucuna ulaşıldığını göstermektedir.

5.7.2. Regresyon Analizi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır.

Regresyon analizleri uygulamadan önce belli varsayımların sağlanması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, normal dağılıma uygunluğun sağlanmasıdır. Sonrasında ise değişkenler arasında doğrusallığın sağlanması, çoklu bağlantı

probleminin ve otokorelasyonun olmadığı sonucuna ulaşılması gerekmektedir. Normal dağılım testlerinde ve dağılım tablolarında normalliğin ve doğrusallığın sağlandığı belirlenebilirken, çoklu bağlantı problemi, varyans artış faktörleri (VIF) ve Durbin-Watson (D-W) katsayısı hesaplanarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin ve otokorelasyonun bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır. Varyans artış faktörlerinin 10'dan az olması ve Durbin-Watson (D-W) katsayısının 1,5 ile 2,5 arasında değerler alması, değişkenler arasında çoklu bağlantı ve otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükoztürk, 2012:35-36). Araştırma hipotezleri için oluşturulan regresyon modellerinin tümünde VIF ve D-W değerlerinin uygun aralıkta olduğu belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarında öncelikle, oluşturulan modelin anlamlılığına bakılmaktadır. Analiz sonucu elde edilen Anova testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması, oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterirken, R² değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişimlerin ne kadarını açıkladığını, standart beta katsayıları ise p 0,05'ten küçük olmak şartıyla, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki derecesini göstermektedir (Büyükoztürk vd., 2013:121-123). Araştırma modelinde yer alan ve literatürdeki bilgiler ışığında geliştirilen hipotezlerin testi için oluşturulan her bir regresyon modelinin analiz sonuçları aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir. Oluşturulan tüm modeller için Anova (F) testi p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması sonucu oluşturulan modellerin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmış ve regresyon katsayıları değerlendirilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Risk Alma Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
	(Sabit)		4,653	0,000	F	P.	VIF
Hizmet	Araştırmacı Ustalık	0,571	8,364	0,000	181,732	0,000	3,41
	Yararlanıcı Ustalık	0,151	2,214	0,027	R	R ²	D-W
					0,703	0,495	2,23
	(Sabit)		4,033	0,000	F	P.	VIF
Üretim	Araştırmacı Ustalık	0,542	7,271	0,000	183,206	0,000	3,52
	Yararlanıcı Ustalık	0,217	2,910	0,004	R	R ²	D-W
					0,737	0,543	2,33

Bağımlı Değişken: Risk Alma

Tablo 4, hizmet sektörü için, örgütsel ustalık boyutlarının risk alma üzerindeki değişimlerin %49,5'ini (R²), üretim sektörü için %54,3'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Alt boyutların ayrı ayrı etkisini gösteren ve p değeri anlamlı olan Beta katsayıları incelendiğinde, hizmet sektörü için risk alma üzerinde, araştırmacı ustalığın %57,1, yararlanıcı ustalığın %15,1 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Görüldüğü gibi araştırmacı ustalığın risk alma üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üretim sektörü için ise araştırmacı ustalığın %54,2, yararlanıcı ustalığın %21,7 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hizmet sektöründe olduğu gibi üretim sektörü için de araştırmacı ustalığın risk alma üzerinde daha fazla etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
	(Sabit)		4,532	0,000	F	P.	VIF
Hizmet	Araştırmacı Ustalık	0,139	1,843	0,046	116,410	0,000	4,12
	Yararlanıcı Ustalık	0,500	6,630	0,000	R	R ²	D-W
					0,621	0,386	2,12
	(Sabit)		6,810	0,000	F	P.	VIF
Üretim	Araştırmacı Ustalık	0,603	6,832	0,000	86,544	0,000	4,23
	Yararlanıcı Ustalık	-0,004	-0,050	0,960	R	R ²	D-W
					0,599	0,359	2,22

Bağımlı Değişken: Yenilikçilik Eğilimi

Tablo 5, hizmet sektörü için örgütsel ustalık boyutlarının yenilikçilik üzerindeki değişimlerin %38,6'sını, üretim sektörü için %35,9'unu açıklayabildiğini göstermektedir. P değeri anlamlı olan Beta katsayıları incelendiğinde, hizmet sektörü için yararlanıcı ustalığın yenilikçilik üzerinde %50, araştırmacı ustalığın %13,9 oranında, üretim sektörü için ise sadece araştırmacı ustalığın %60,3 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6. Örgütsel Ustalık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından İleriye Etkililik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
	(Sabit)		2,479	0,014	F	P.	VIF
Hizmet	Araştırmacı Ustalık	0,181	2,620	0,009	173,045	0,000	3,12
	Yararlanıcı Ustalık	0,535	7,743	0,000	R	R ²	D-W
					0,695	0,483	2,02
	(Sabit)		5,745	0,000	F	P.	VIF
Üretim	Araştırmacı Ustalık	0,585	7,018	0,000	115,827	0,000	3,32
	Yararlanıcı Ustalık	0,080	0,958	0,339	R	R ²	D-W
					0,655	0,428	2,12

Bağımlı Değişken: İleriye Etkililik

Tablo 6, hizmet sektörü için, örgütsel ustalık boyutlarının ileriye etkililik üzerindeki değişimlerin %48,3'ünü, üretim sektörü için %42,8'ini açıklayabildiğini göstermektedir. P değeri anlamlı olan Beta katsayıları incelendiğinde hizmet sektörü için ileriye etkililik üzerinde, yararlanıcı ustalığın %53,5, araştırmacı ustalığın %18,1 oranında, üretim sektörü için ise sadece araştırmacı ustalığın %58,5 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7. Örgütsel Uсталık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Saldırgan Rekabetçilik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
	(Sabit)		0,837	0,403	F	P.	VIF
Hizmet	Araştırmacı Uсталık	0,339	5,825	0,000	319,650	0,000	3,03
	Yararlanıcı Uсталık	0,489	8,387	0,000	R	R ²	D-W
					0,795	0,633	2,17
	(Sabit)		4,299	0,000	F	P.	VIF
Üretim	Araştırmacı Uсталık	0,736	10,043	0,000	195,149	0,000	3,12
	Yararlanıcı Uсталık	0,013	0,177	0,860	R	R ²	D-W
					0,747	0,558	2,01

Bağımlı Değişken: Saldırgan Rekabetçilik

Tablo 7, hizmet sektörü için, örgütsel uсталık boyutlarının saldırgan rekabetçilik üzerindeki değişimlerin %63,3'ünü, üretim sektörü için %55,8'ini açıklayabildiğini göstermektedir. P değeri anlamlı olan Beta katsayıları incelendiğinde hizmet sektörü için saldırgan rekabetçilik üzerinde, yararlanıcı uсталığın %48,9, araştırmacı uсталığın %33,9 oranında, üretim sektörü için sadece araştırmacı uсталığın %73,6 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Uсталık Boyutlarının Girişimcilik Yönelimi Boyutlarından Özerklik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	P.			
	(Sabit)		1,987	0,048	F	P.	VIF
Hizmet	Araştırmacı Uсталık	0,245	3,769	0,000	219,501	0,000	3,21
	Yararlanıcı Uсталık	0,518	7,960	0,000	R	R ²	D-W
					0,736	0,542	1,98
	(Sabit)		3,493	0,001	F	P.	VIF
Üretim	Araştırmacı Uсталık	0,282	3,337	0,001	108,219	0,000	3,42
	Yararlanıcı Uсталık	0,383	4,536	0,000	R	R ²	D-W
					0,642	0,412	2,12

Bağımlı Değişken: Özerklik

Tablo 8, hizmet sektörü için, örgütsel uсталık boyutlarının özerklik üzerindeki değişimlerin %54,2'sini, üretim sektörü için %41,2'sini açıklayabildiğini göstermektedir. P değeri anlamlı olan Beta katsayıları incelendiğinde hizmet sektörü için özerklik üzerinde, yararlanıcı uсталığın %51,8, araştırmacı uсталığın %24,5 oranında, üretim sektörü için yararlanıcı uсталığın %38,3, araştırmacı uсталığın %28,2 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

6. Sonuç ve Öneriler

Çalışma sonucunda görüldüğü gibi elde edilen sonuçlarda her iki sektör için sonuçların bazı noktalarda paralellik gösterdiği, bazı noktalarda ise farklılıkların belirginleştiği görülmüştür. Sektör yöneticilerinin örgüt organizasyon ve kaynak

yapısını bu sonuçlara göre değerlendirmesi ve yönetmesinin daha faydalı olacağı söylenebilir.

Girişimcilik yönelimi sürecinde en iyi üretimin gerçekleştirilmesi ve en iyi hizmetin sunulması için yönetim süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi, mevcut faaliyetlerden en iyi şekilde yararlanmanın ve aynı zamanda geleceğe dönük faaliyetlerin araştırılmasının ve yürütülmesinin girişimcilik yönelimini davranışa dönüştürme ve başarıya ulaştırma noktasında önemli katkılar sağlayacağı görülmektedir.

Çalışma sonuçları detaylıca değerlendirildiğinde, aşağıda yer alan sonuçlar elde edilmiş ve başlıklar halinde her iki sektör için yorumlanmıştır.

Örgütsel ustalık boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma üzerindeki etkiler incelendiğinde, her iki sektör için araştırmacı ve yararlanıcı ustalık stratejilerinin risk alma üzerinde etkisi olduğu ve araştırmacı ustalığın daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, örgütlerde girişimcilik yönelimi için örgütsel ustalığın dengelenmesi gerektiğini ifade eden Gilbert (2006) ve Westerman vd., (2006)'nin çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Hughes ve Morgan, (2007) tarafından yapılan çalışmada, araştırmacı ustalığın girişimcilik yönelimi üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu ve risk alma ile yararlanıcı ustalık arasındaki ilişkinin en kuvvetli ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç çalışma bulgularıyla benzerlik olduğu sonucunu göstermektedir.

Her iki sektör için araştırmacı ve yararlanıcı ustalık stratejilerinin risk alma üzerinde etkili olması, örgütlerin hem mevcut durumlarını koruması hem de geleceğe dönük yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasında riski her zaman göze alacağı şeklinde yorumlanabilir. Araştırmacı ustalığın risk alma üzerinde daha fazla etkiye sahip olması, her iki sektör için de araştırmacı ustalık faaliyetlerinin uzun dönemli olması, yüksek yatırımlar gerektirmesi ve yüksek risk içermesinin sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Örgütsel ustalık boyutlarının yenilikçilik, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik üzerindeki etkileri incelendiğinde, hizmet sektörü için her iki boyutun, üretim sektörü için ise sadece araştırmacı ustalık stratejilerinin etkili olduğu tespit edilmiştir. Hizmet sektörü için yararlanıcı ustalığın etkisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Hughes ve Morgan (2007)'in yaptığı çalışmada yenilikçiliğin yararlanıcı ustalıkla en düşük ilişkiye sahip olduğu, araştırmacı ustalığın girişimcilik yönelimi üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç çalışma bulgularıyla farklılık göstermektedir.

Hizmet sektörü için yararlanıcı faaliyetlerin yenilikçilik, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik üzerinde daha fazla etkiye sahip olması, hizmet sektöründe genel olarak mevcut durumu koruma, mevcut fırsatlardan yararlanma şeklinde örgütsel ustalığın gerçekleştirilmeye çalışılmasından kaynaklandığı söylenebilir. Üretim sektörüne göre fazla Ar-Ge ve teknoloji yatırımlarının olmaması, yenilikçiliğin, ileriye etkililiğin ve saldırgan rekabetçiliğin ortaya çıkmasında yararlanıcı ustalık stratejilerinin daha fazla etkili olmasına imkân sağlamıştır şeklinde yorumlanabilir.

Üretim sektörü için sadece araştırmacı ustalık stratejilerinin yenilikçilik eğilimi, ileriye etkililik ve saldırgan rekabetçilik üzerinde etkiye sahip olması, sektörde yaşanan hızlı değişimlere bağlı olarak, sürekli yeni olanın araştırılması, yeni teknolojilerin ve uyarlanabilirliğinin araştırılması sayesinde yenilikçilik eğiliminin ortaya çıkabileceği, ileriye etkili şekilde örgütün öngörülü olabileceği ve rakiplerle ancak bu şekilde saldırgan rekabetçi davranışlarla başa çıkabileceği şeklinde değerlendirilebilir.

Örgütsel ustalık boyutlarının özerklik üzerindeki etkisi incelendiğinde, her iki sektör için örgütsel ustalık boyutlarının özerklik üzerinde etkisi olduğu ve yararlanıcı ustalığın daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Her iki sektör açısından yararlanıcı ustalığın özerklik üzerinde daha fazla etkiye sahip olması, yeni iş fikirlerinin örgütten bağımsız olarak yürütülmesini ifade eden özerklik için mevcut durumlardan en iyi şekilde yararlanma, kaynakları etkin şekilde kullanma şeklinde yararlanma faaliyetlerin daha az risk içermesi nedeniyle çalışan ya da takım düzeyinde gerçekleşmesinin daha olası olduğu, araştırmacı ustalık açısından etkinin az olması ise çalışanların ve yöneticilerin yeni iş fikri oluşturma, geliştirme ve başarıya ulaşması sürecinde çoğu kararı araştırmacı stratejileri kullanarak almak istemesi durumunda yüksek riskle karşılaşması ve yüksek yatırımlara ihtiyaç duymasıyla açıklanabilir.

Bildirim: Bu araştırma hiçbir dış finansman almadı. Yazarlar çıkar çatışması beyan etmemektedir. Yayın etiği ve araştırma etiği kurallarına uyuldu. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur.

Kaynakça

- Abernathy, W.J., ve Clark, K.B. (1985). Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. *Research Policy*, 14, 3-22.
- Ağca, V., ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29,83-112.
- Aldemir, B. (2011). Küçük ve Orta Boy İnşaat Firmalarının Girişimcilik Yönelimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (7.Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Attar, M. (2014). Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Ustalık Düzeyine Etkisi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bai, J., ve Ren, J. (2016). Organizational Ambidexterity and Innovation Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation. *Frontiers of Business Research in China*, 10(4),664-693.
- Bierly, P., Damanpour, F., ve Santoro, M. (2009). The Application of External Knowledge: Organizational Conditions For Exploration And Exploitation. *Journal of Management Studies*, 46(3),481-509.
- Bierly, P., ve Daly, P. (2007). Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 31(4),493-516.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk. Ö., ve Köklü, N. (2013). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Cai, L., Zhu, X.M., ve Liu, Y. (2011). Study on the impact of EO on Resource Acquisition. *Studies in Science of Science*, 29(4),601–609.
- Centobelli, P., Cerchione, R. And Esposito, E. (2019). Exploration and Exploitation in The Development Of More Entrepreneurial Universities: A Twisting Learning Path Model Of Ambidexterity. *Technological Forecasting & Social Change*, 141,172–194.
- Covin, J.G., ve Slevin. D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16,7-25.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, S. (2012). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çömez, P. (2012). Örgütlerde Çift Yeteneklilik ve Örgütsel Yenilik İlişkisinde Liderlik Tiplerinin Rolü ve Firma Yenilik Performansına Etkileri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 23,1095-1121.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi. 5. Baskı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Efe, M. N. (2015). Girişimsel Yönelim, Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Öğrenme Yeteneklerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gibson, C. B., ve Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 47(2),209–226.
- Gilbert, C.G. (2006). Change In The Presence Of Residual Fit: Can Competing Frames Coexist?. *Organization Science*, 17(1),150–167.
- Gupta, A.K., Smith, K.G., ve Shalley, C.E. (2006), The Interplay Between Exploration And Exploitation. *Academy of Management Journal*, 4,693-706.
- Gündüz, Y., ve Coşkun, Z.S. (2012). Öğrenci Algısına Göre Öğretmen Etik Değerler Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1),111-131.
- He, Z.L. ve Wong, P.K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test Of The Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4),481-494.
- Hosseini, M., Dadfar, H. ve Brege, S. (2012),Taxonomy of Entrepreneurial Firms: Entrepreneurial Orientation Versus Corporate Entrepreneurship. *The Business ve Management Review*, 3(1),240-251.
- Hughes, M., ve Morgan, R. (2007). Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young firms: Implications for Market and Response Performance. *British Journal of Management*, 18,359–375.

- Jansen, J.J.P. (2005). *Ambidextrous Organizations: A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance*, (Doctoral Dissertation), Erasmus Üniversitesi Rotterdam.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. ve Volberda, H.W. (2005). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57,351-363.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Li, Y.H., Huang, J.W., ve Tsai, M.T. (2009). Entrepreneurial Orientation And firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process. *Industrial Marketing Management*, 38,440-449.
- Lubatkin, M.H., Şimşek, Z., Ling, Y., ve Viega, J.F. (2006). Ambidexterity and Performance In Small- To Medium-Sized Firms: The Pivotal Role Of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32,646-672.
- Lumpkin, G.T., ve Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1),135-172.
- Luu, T.T. (2014). Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals: The Moderating Role of CSR. *Journal of Business Ethics*.
- Lyon, D.W., Lumpkin, G.T., ve Dess, G. G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring A Key Strategic Decision-Making Process. *Journal of Management*, 26,1055-1085.
- Ma'atoofi, A.R. ve Tajeddini, K. (2010). The Effect of Entrepreneurship Orientation on Learning Orientation and Innovation: A Study of Small-Sized Business Firms in Iran. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(3),254-260.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1),71-87.
- McGrath, R.G. (2001), Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight. *Academy of Management Journal*, 44,118-131.
- Menguc, B., ve Auh, S. (2008), The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation on The Ambidexterity-Firm Performance Relationship For Prospectors And Defenders. *Industrial Marketing Management*, 37,455-470.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29,770-791.
- O'Reilly, C., Tushman. M.L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4),74-81.
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. John Wiley & Sons Inc.
-

- Tran, Q.H. (2015). Organizational Ambidexterity in Small Firms: The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business & Economic Policy*, 2(4),31-39.
- Turner, N., Maylor, H., ve Swart, J. (2011), Ambidexterity-as-Practice: Understanding the Role of the Manager in IT-Services Projects. *School of Management*, 1-17.
- Ussahawanitchakit, P. (2011). Corporate Proactiveness, Business Experience, Environmental Complexity and Firm Sustainability: Evidence from Information Technology Businesses in Thailand. *Journal of International Business and Economics*, 11,66-74.
- Van, W.R., ve Mandla, A. (2012). Antecedents of corporate entrepreneurship. *South African Journal of Business Management*, 43(3),65-78.
- Westerman, G., McFarlan, F.W., ve Iansiti, M. (2006). Organization Depn And Effectiveness Over the Innovation Life Cycle. *Organization Science* 12(2), 230-238.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zampetakis, L.A. ve Vassilis, M. (2007). Fostering Corporate Entrepreneurship Through Internal Marketing: Implications for Change in the Public Sector. *European Journal of Innovation*, 10(4),413-433.

EKONOMİK ÖZGÜRLÜK ENDEKSİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMLERİYLE ANALİZİ**Hakan ALTIN¹****Öz**

Bu çalışmanın iki önemli amacı vardır. Birincisi, Ekonomik Özgürlük İndeksinin çok kriterli karar verme yöntemiyle analizidir. Bunun için IEF sıralama sonuçları hesaplanmasında TOPSIS ve MAUT yöntemleri kullanılmıştır. İkincisi, Ekonomik Özgürlük Endeksi sıralama sonuçları ile CETOPSIS ve CEMAUT yöntemlerinden elde edilen sıralama sonuçlarının karşılaştırılmasıdır. Bunun için Spearman Korelasyon yaklaşımı kullanılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünden dört önemli sonuç elde edilmiştir. Birincisi, CRITIC ve ENTROPY yöntemleriyle yapılan TOPSIS sıralaması arasında tam korelasyon ilişkisi vardır. İkincisi, CRITIC ve ENTROPY yöntemleriyle yapılan MAUT sıralaması arasında tam korelasyon ilişkisi vardır. Üçüncüsü, CETOPSIS ve CEMAUT yöntemlerinden elde edilen performans sıralama sonuçları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki vardır. Dördüncüsü, CETOPSIS ve CEMAUT performans sıralama sonuçları ile Ekonomik Özgürlük Endeksi performans sıralama sonuçları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki vardır. Bulunan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Karar süreci dinamik bir özellik gösterir.

Anahtar Kelimeler: CRITIC, ENTROPY, TOPSIS, MAUT, Ekonomik Özgürlük Endeksi

ANALYSIS OF THE ECONOMIC FREEDOM INDEX WITH MULTI-CRITERIA DECISION-MAKING METHODS**Abstract**

This study has two important aims. The first is the analysis with the multi-criteria decision-making method of the Economic Freedom Index. For this, TOPSIS and MAUT methods were used in the calculation of IEF ranking results. The second is to compare the ranking results of the Economic Freedom Index with the ranking results obtained from CETOPSIS and CEMAUT methods. Spearman Correlation approach was used for this. Four important results were obtained from the application part of the study. First, there is a full correlation relationship between TOPSIS ranking made by CRITIC and ENTROPY methods. Second, there is a full correlation between the MAUT rankings made with the CRITIC and ENTROPY methods. Third, there is a strong mutually positive correlation between the performance ranking results obtained from CETOPSIS and CEMAUT methods. Fourth, there is a mutually strong positive correlation between CETOPSIS and CEMAUT performance ranking results and Economic Freedom Index performance ranking results. The results found are statistically significant. The decision process shows a dynamic feature.

Keywords: CRITIC, ENTROPY, TOPSIS, MAUT, Economic Freedom Index

¹ Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hakanaltin@aksaray.edu.tr, [orcid.org/ 0000-0002-0012-0016](https://orcid.org/0000-0002-0012-0016)

Extended Abstract

This study has two important aims. The first is the analysis with the multi-criteria decision-making method of the Economic Freedom Index. For this, TOPSIS and MAUT methods were used in the calculation of IEF ranking results. The second is to compare the ranking results of the Economic Freedom Index with the ranking results obtained from TOPSIS and MAUT methods. Spearman Correlation approach was used for this.

In this context, 44 countries and 12 decision criteria were used in the 2019 Economic Freedom Index European Continent during the implementation phase. Decision criteria, Property Rights (C1), Judicial Effectiveness (C2), State Integrity (C3), Tax Burden (C4), State Expenditures (C5), Financial Health (C6), Freedom of Work (C7), Freedom of Labor (C8), Monetary Freedom (C9), Freedom of Trade (C10), Freedom to Invest (C11) and Financial Freedom (C12).

In the study, objective weighting techniques, CRITIC and ENTROPY methods were used to determine the importance of decision criteria. The criterion weights used for decision criteria are affected by the characteristics of the criteria as well as from the subjective point of view of the decision makers. CRITIC and ENTROPY methods directly produce weighted criterion values and eliminate the problem of subjectivity, insufficiency or absence of decision makers. When doing this, the type or nature of the decision criteria is not important.

TOPSIS is an approach used to define the closest alternative to the ideal solution and the furthest alternative to the negative ideal solution in a multidimensional computing field. It has a simple process. MAUT is a methodology that shows how risk preferences and uncertainty can be incorporated into multi-criteria decision support methods.

In the CRITIC method, the decision matrix is created at the first stage. In the second step, the normalization process is performed by converting the criterion values into a common unit. At the same time, the standard deviation of each criterion is calculated. Then, correlation coefficients are found to determine the strength of the relationship between decision criteria. Then, the total amount of information (c_j) included in each criterion and the criterion weights (w_j) expressing the weight coefficient of the criterion were calculated. It is accepted that the criterion with the highest value is the criterion of the highest importance.

In the ENTROPY method, the decision matrix is created as in the CRITIC method. In the first stage, the decision matrix is normalized according to cost and benefit characteristics. In the second step, the ENTROPY value of all criteria was determined using the normalized decision matrix. Then, the ENTROPY values (e_j) of all the column summed criteria were calculated. The last step is to determine the criteria weights.

In the first step in TOPSIS method, the decision matrix is normalized. In the second step, the Weighted Standard Decision matrices are calculated. In addition, positive and negative ideal solution clusters were also determined. In the last stage,

the relative proximity values to the ideal solution were calculated. When Table 5 is examined, it is seen that the CTOPSIS and ETOPSIS ranking results are the same.

In the MAUT method, the decision matrix is normalized in the first stage. In the second step, the Utility Matrix is calculated. At the last stage, Alternatives Ranking The weighted sum of the criteria was taken, and the alternatives were calculated. When Table 6 is examined, it is seen that the CMAUT and EMAUT ranking results are the same.

Comparison of IEF, CETOPSIS and CEMAUT performance values. In order to make this comparison, the relationship between values was examined using the Spearman Correlation approach. This relationship is shown in Table 8. When Table 8 is examined, it is seen that there is a strong positive relationship between the methods used and the values obtained. Therefore, the performance ranking results of CETOPSIS and CEMAUT methods give very similar results. This shows that the two methods can be used instead of each other. The same strong relationship applies to the economic freedom index.

As a result, four important results were obtained from the study. First, there is a full correlation relationship between TOPSIS ranking made by CRITIC and ENTROPY methods. Second, there is a full correlation between the MAUT rankings made with the CRITIC and ENTROPY methods. Third, there is a strong positive correlation between the performance ranking results obtained from CETOPSIS and CEMAUT methods. In other words, CETOPSIS and CEMAUT methods give the same performance ranking results. Fourth, there is a strong positive correlation between CETOPSIS and CEMAUT performance ranking results and Economic Freedom Index performance ranking results. The results found are statistically significant.

For future studies, I recommend making similar comparisons with different data and other multi-criteria decision-making methods. Thus, it will be determined whether the results obtained are a situation or a phenomenon.

1. Giriş

Karar süreci, dinamik olarak düşünülen bir dizi eylem ve yöntemdir. Bu süreç, eylem talebi ile başlar belirli bir görev gerçekleştirme ile sona erer. Şirketler paydaşların arzu ve isteklerini bir araya getirerek en iyi seçeneği seçmek zorundadır. Karar verme sorunu çözülmesi gereken farklı kriterlere sahip birden fazla hiyerarşi olarak düşünülebilse de çözümü kolay değildir. Örneğin karar problemleri kendisini tekrar etmeyen süreçlerdir. Kriterler kendi içinde çelişebilir. Çelişkili kriterler karar görevini zorlaştırır. Kriterler genellikle somut kriterler olarak adlandırılır ve objektif olarak ölçülebilir. Ancak, esneklik, kalite, verimlilik veya gelecekteki gelir gibi soyut kriterlerde vardır. Somut olmayan kriterler sayısal veya parasal değerlere hemen dönüştürülemez. Dolayısıyla, karar vericinin, yalnızca sezgiye ve deneyime dayanmak yerine hem nicel hem de nitel analizleri bilimsel bir şekilde birleştiren yöntemlere ihtiyacı vardır.

Bunu yapmamak şirketi ilk yıllarda doğrudan etkilemeyebilir. Ancak, bu etkinin düzeltilmeden beklenilmesi kaynak kullanımı, operasyonun üretkenliği ve

maliyet etkinliği gibi çeşitli yönlerle ayrıca çevre sorumluluğu gibi yönetilmesi zor konularda ortaya çıkabilir. Çok Kriterli Karar Verme (Multi-Criteria Decision Making-MCDM), birden fazla çelişen kriter söz konusu olduğunda ve değerlendirilmesi gerektiğinde sorunları çözmek için karar vericiyi destekleyen yöneylem araştırmasının bir parçasıdır. MCDM, kesinlik veya belirsizlik altında kullanılabilen ve nicel ve nitel analizlerin bilimsel bir şekilde birleştirilmesini kolaylaştıran bir yöntemdir.

Bu çalışmanın iki önemli amacı vardır. Birincisi, Ekonomik Özgürlük Endeksinin (Index of Economic Freedom-IEF) çok kriterli karar verme yöntemiyle analizdir. MCDM olarak TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution) ve MAUT (Multi-Attribute Utility Theory) yöntemleri kullanılmıştır. İkincisi, Ekonomik Özgürlük İndeksi sıralama sonuçları ile TOPSIS ve MAUT yöntemlerinden elde edilen sıralama sonuçlarının karşılaştırılmasıdır. Uygulama aşamasında Ekonomik Özgürlük Endeksi Avrupa Kıtasında yer alan 44 ülke ve endeksin hesaplanmasında kullanılan 12 karar kriteri kullanılmıştır. Probleminin çözümüne ilişkin çok sayıda matris işlemi gerçekleştirilmiştir.

2. Literatür İncelemesi

Çok kriterli karar verme yöntemleriyle yapılan çalışmalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Bu çerçevede, karar verme problemlerinin genellikle beş bileşenden oluştuğu görülür. Bu bileşenler sırasıyla; hedef, karar vericinin tercihleri, alternatifler, kriterler ve sonuçlardır. Sonuç olarak, karar problemlerinin çözümünde önerilen yöntemler karar vericiler için önemli birer araçtır.

Tablo 1: Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle Yapılan Çalışmalar

No	Yazarlar	Çalışma Türü	Seçim Sorunu	Problemin Çözümü
1.	(Tian, vd.,2017)	Vaka Çalışması	Girdi Seçimi	MCDM-MULTIMOORA
2.	(Rezaei, vd., 2017)	Vaka Çalışması	Hava Yükü Taşımacılığında Optimum Yük Konfigürasyonun Seçimi	MCDM-BWM
3.	(Wu, vd., 2017)	DeneySEL Örnek	Belirsizlik Altında Tedarik Zinciri Seçimi	FUZZY DELPHI
4.	(Peng, vd.,2017)	Vaka Çalışması	Belirsiz, Kesin Olmayan, Eksik ve Tutarsız Bilgiler Ortamında Seçim Kararları	MCDM-MVVN-QUALIFLEX
5.	(Villacreses, vd.,2017)	Vaka Çalışması, Yöntemlerin Karşılaştırılması	Rüzgâr Santralleri Kurmak İçin En Uygun Yer Seçimi	MCDM-AHP-OWA-OCRA-VIKOR
6.	(Guo ve Zhao, 2017)	Vaka Çalışması	Belirsizlik Altında Seçim Problemleri	MCDM-BWM
7.	(Garg, 2018)	Vaka Çalışması	Bir Seyahat Acentesinin Yazılım Şirketi Seçimi	MCDM- SVNPM - SVNPDMM
8.	(Yu, vd., 2018)	Vaka Çalışması	Otel Seçimi	MCDM-GENİŞLETİLMİŞ VIKOR
9.	(Wu, vd., 2018)	DeneySEL Örnek	Karaoke Televizyon Markalarının Seçimi	MCDM-MULTIMOORA

10.	(Ameri, vd., 2018)	Vaka Çalışması	Toprak Erozyonuna Eğilimli Alanların Belirlenmesi	MCDM-VIKOR-TOPSIS-SAW-CF
11.	(Ishizaka ve Siraj, 2018)	DeneySEL Örnek	Psikoloji ve DeneySEL Ekonomide MCDM Yazılım Araçlarının Kullanımı	M-MACBETH
12.	(Wu ve Liao, 2018)	Vaka Çalışması	Kullanıcı Memnuniyeti Optimum Tasarım	MEMCDM-QFD-PL-ORESTE
13.	(Khoshnava, vd., 2018)	Vaka Çalışması	Yeşil Yapı Malzemesi Seçimi	MCDM- DEMATEL-FANP
14.	(Bukhsh, vd., 2018)	Vaka Çalışması	Alt Yapı Yönetimi	MCDM-AHP, MAUT, ELECTRE III
15.	(Nabeeh, vd., 2019)	Vaka Çalışması	Bilgi ve İletişim Teknolojisi Endüstrisinde loT Kurulumu	MCDM - NÖTROZOFİK AHP
16.	(Khosravi, vd., 2019)	Vaka Çalışması	Sel Havzalarındaki Duyarlılığın Modellenmesi	MCDM -VIKOR, TOPSIS ve SAW
17.	(Yazdani, vd., 2019)	Vaka Çalışması, Yöntemlerin Karşılaştırılması	Lojistik Şirketinin Değerlendirmesi	CoCoSo - COPRAS, MOORA, VIKOR
18.	(Nouredine ve Ristic, 2019)	Vaka Çalışması	Tehlikeli Maddelerin Taşınması Konusunda Optimal Ulaşım Güzergâhının Seçimi	FUCOM-TOPSIS-MABAC
19.	(Wang, vd., 2019)	Vaka Çalışması	Rüzgâr Türbini Tedarikçilerinin Seçimi	MCDM-FANP-TOPSIS
20.	(Hafezalkotob, vd., 2019)	Vaka Çalışması	Sektörel Analiz	MCDM-MULTIMOORA
21.	(Phochanikorn ve Tan, 2019)	Vaka Çalışması	Yeşil Tedarikçi Seçimi	FUZZY DEMATEL - FUZZY ANP
22.	(Altun Turker, vd., 2019)	Vaka Çalışması	Öğrenme Yönetim Sistemlerinin Değerlendirilmesi	FUZZY AHP, FUZZY TOPSIS
23.	(Kiracı ve Asker, 2019)	Vaka Çalışması	Hava Aracı Leasing Şirketlerinin Değerlendirilmesi	ENTROPİ - TOPSIS
24.	(Çalık, vd., 2019)	Vaka Çalışması	Yabancı Yatırımcılar İçin Sektör Seçimini	MCDM-AHP-TOPSIS
25.	(Kaplanoğlu, 2019)	Vaka Çalışması	MKEK Bağlı On Fabrikanın Performansının Değerlendirilmesi	MCDM-ENTROPİ-MAUT
26.	(Parihar ve Bhargava, 2019)	Vaka Çalışması	Yeni Ürün Geliştirmede Fayda ve Maliyet Tahmini	MCDM-MAUT
27.	(De Faria, vd., 2019)	Vaka Çalışması, Simülasyon	Nakliye Operasyonlarına İlişkin Karar Analizi	MCDM-SW
28.	(Liao ve Wu, 2020)	Vaka Çalışması, Yöntemlerin Karşılaştırılması	Fayda, Maliyet ve Hedeflere İlişkin Nicel ve Nitel Kriterler Arasına Karar Verme	MEMCDM-DNMA - GENİŞLETİLMİŞ-VIKOR, TOPSIS, MULTIMOORA

2. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın iki önemli amacı vardır. Birincisi, Ekonomik Özgürlük İndeksinin (IEF) çok kriterli karar verme yöntemiyle analizdir. Bunun için IEF sıralama sonuçları hesaplanmasında TOPSIS ve MAUT yöntemleri kullanılmıştır. İkincisi, Ekonomik Özgürlük İndeksi sıralama sonuçları ile TOPSIS ve MAUT yöntemlerinden elde edilen sıralama sonuçlarının karşılaştırılmasıdır. Bunun için Spearman Korelasyon yaklaşımı kullanılmıştır.

2019 yılı Ekonomik Özgürlük Endeksi Avrupa Kıtasında 44 ülke yer almaktadır. Ülkelerin sıralamaları 12 özgürlük bileşeni kullanılarak

hesaplanmaktadır. Çalışmada 12 özgürlük bileşeni karar kriteri olarak kullanılmıştır. Bunlar;

- (C1) Mülkiyet Hakları
- (C2) Yargı Etkinliği
- (C3) Devlet Bütünlüğü
- (C4) Vergi Yükü
- (C5) Devlet Harcamaları
- (C6) Mali Sağlık
- (C7) İş Özgürlüğü
- (C8) Emek Özgürlüğü
- (C9) Parasal Özgürlük
- (C10) Ticaret Özgürlüğü
- (C11) Yatırım Özgürlüğü
- (C12) Finansal Özgürlük

Çalışmada karar kriterlerinin önem derecelerinin belirlenmesi konusunda literatürde yaygın olarak kullanılan objektif ağırlıklandırma teknikleri CRITIC ve ENTROPY yöntemleri kullanılmıştır.

Karar kriterlerine ilişkin kullanılan ölçüt ağırlıkları, karar vericilerin öznel bakış açısından olduğu kadar kriterlerin özelliklerinden de etkilenir. Kriterlerin bu şekilde öznel olarak ağırlıklandırılması genellikle karar vericilerin deneyimi, sahip olduğu bilgi ve algısıyla şekillenebilir. Ancak, bu durum sonuçların güvenilirliği konusunda şüphe yaratacaktır. CRITIC ve ENTROPY yöntemleri doğrudan ağırlıklı ölçüt değerleri üreterek karar vericilerin öznelliği, yetersizliği veya yokluğu sorununu ortadan kaldırır. Bu işlem yapılırken karar kriterlerinin türü veya niteliği önemli değildir.

3. Çalışmada Kullanılan Yöntemler

3.1. TOPSIS Yöntemi

TOPSIS çok boyutlu bir hesaplama alanında ideal çözüme en yakın ve negatif ideal çözüme en uzak alternatifi tanımlamak için kullanılan bir yaklaşımdır. Basit bir süreci vardır. Kullanımı kolaydır. Özellik sayısı ne olursa olsun adım sayısı aynı kalır. TOPSIS yönteminin metodolojik prosedürleri ve hesaplamaları için (Opricovic ve Tzeng, 2004; Jahanshahloo, Lotfi ve Izadikhah, 2006) çalışmalarından yararlanılmıştır.

Aşağıdaki adımlar TOPSIS yöntemini açıklamaktadır.

Adım 1: Normalleştirilmiş karar matrisini hesaplanmasıdır. Normalleştirilmiş değer r_{ij} şu şekilde hesaplanır.

$$r_{ij} = f_{ij} / \sqrt{\sum_{j=1}^J (f_{ij})^2} \quad j = 1, \dots, J; \quad i = 1, \dots, n. \quad (1)$$

Adım 2: Ağırlıklı normalize karar matrisini hesaplanmasıdır. Ağırlıklı normalize edilmiş v_{ij} değeri şu şekilde hesaplanır.

$$V_{ij} = w_i * r_{ij}, \quad j = 1, \dots, J; \quad i = 1, \dots, n,$$

w_i , i 'inci özelliğin ağırlığı veya kriter ve $\sum_{j=0}^n w_i = 1$ eşittir.

Adım 3: İdeal ve negatif-ideal çözümü belirlenmesidir.

$$A^* = \{v_1^*, \dots, v_n^*\}$$

$$= \{(max\ v_{ij} | i \in I'), (min\ v_{ij} | i \in I'')\}$$

$$A^- = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-\}$$

$$= \{(min\ v_{ij} | i \in I'), (max\ v_{ij} | i \in I'')\}$$

burada I' fayda kriterleri ile ilişkilidir ve I'' maliyet kriterleri ile ilişkilidir.

Adım 4: Her alternatifin ideal çözümden ayrışma uzaklığının ölçülmesidir.

$$D_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2}, \quad j = 1, 2, \dots, J. \quad (2)$$

Benzer bir şekilde, negatiften ayrışma uzaklığı ölçülür.

$$D_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}, \quad j = 1, 2, \dots, J. \quad (3)$$

Adım 5: İdeal çözüme göreceli yakınlığının hesaplanmasıdır. Bu ilişki, alternatif a_j 'in A^* göre nispi yakınlığı şeklinde tanımlanır.

Adım 6: İdeal çözüme göreceli yakınlığı hesaplanır. Bu ilişki, Alternatif a_j 'in A^- ya göre nispi yakınlığı şeklinde tanımlanır:

$$C_j^* = \frac{D_j^-}{D_j^* + D_j^-} \quad j = 1, \dots, J. \quad 0 \leq C_i \leq 1 \quad (4)$$

Adım 7: Tercih sıralarının belirlenmesidir. En iyi (optimum) alternatif şimdi C_j^* tercih sıralamasına göre kararlaştırılabilir. C_j^* en iyi alternatif, ideal çözüme en kısa mesafedir.

3.2. MAUT Yöntemi

MAUT, risk tercihlerinin ve belirsizliğin çok kriterli karar destek yöntemlerine nasıl dâhil edileceğini gösteren bir metodolojidir. MAUT, olası her sonuca bir fayda değeri hesaplar. Böylece mümkün olan en yüksek faydayı hesaplayarak belirli bir problemdeki en iyi hareket tarzına karar verir. En önemli özelliği belirsizliği hesaba katmasıdır. MAUT yönteminin metodolojik prosedürleri ve hesaplamaları için (Emovon, vd., 2016; Zietsman, vd., 2006) çalışmalarından yararlanılmıştır.

Aşağıdaki adımlar MAUT yöntemini açıklamaktadır.

Adım 1: Ortama risk değerlerinden oluşan karar matrisinin belirlenmesidir.

Adım 2: Tek faydalı fonksiyonların belirlenmesidir.

Karar vericinin risk tercihi, fayda fonksiyonu ile risk önceliklendirme sürece dahil edilir. Karar vericinin risk algılamaları riske eğilimli, risksiz ve riskten uzak üç kategoriden oluşmaktadır. Risk kriterlerinin tanımlanmasında kullanılan fayda fonksiyonu şu şekildedir.

$$u_i(R_i) = \frac{(R_i - a)^Y}{(b - a)^Y} \quad (5)$$

Karar vericinin risk algısı Y ile gösterilir. Karar vericinin tarafsız olması durumunda 1 değeri atanır. Riske eğilimli ve riskten kaçınan karar vericiler için Y'ye sırasıyla 1'den büyük ve daha küçük bir değer atanır.

Ri risk kriterlerinin maksimum ve minimum değerleri Denklem 16'da sırasıyla a ve b'dir. C1, C2 ve C3 risk kriterleri unsurlarının fayda değerleri şu şekilde ifade edilir.

$$u(C_1) = \frac{\bar{x}_{1j} - a_1)^Y}{(b_1 - a_1)^Y} \quad (6)$$

$$u(C_2) = \frac{\bar{x}_{2j} - a_2)^Y}{(b_2 - a_2)^Y} \quad (7)$$

$$u(C_3) = \frac{\bar{x}_{3j} - a_3)^Y}{(b_3 - a_3)^Y} \quad (8)$$

Adım 3: Çoklu faydalı fonksiyonlarının belirlenmesidir.

Üç karar kriteri fayda fonksiyonu U (C1) U(C2)ve U(C3) ve ilgili ağırlıkları (wj) aşağıdaki gibi tek bir analitik model oluşturmak üzere birleştirilir.

$$U (C1, C2, C3) = w1 U (C1) + w2 U(C2) + w3 U(C3) \quad (9)$$

4. CRITIC ve ENTROPY TABANLI TOPSIS ve MAUT Yöntemlerinin Çözümü

4.1. CRITIC Yöntemi

CRITIC yönteminin metodolojik hesaplamaları için (Marković, vd.,2020; Madic ve Radovanović, 2015) çalışmalarından yararlanılmıştır. İlk aşamada karar matrisi oluşturulur. Tablo 2'de görüldüğü gibi karar matrisi 44 alternatiften ve 12 kriterden oluşan 44x12 tipinde bir matristir. İkinci aşamada, kriter değerlerinin ortak birime dönüştürülmesi normalizasyon işlemi gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda her bir kriterin standart sapması hesaplanır. Daha sonra karar kriterleri arasındaki ilişkinin gücünün belirlenebilmesi için korelasyon katsayıları bulunur. Daha sonra her bir kriterin içerdiği toplam bilgi miktarı (cj) ve kriterin ağırlık katsayısını ifade eden kriter ağırlıkları (wj) hesaplanmıştır. En yüksek değere sahip kriterin en yüksek önem düzeyine sahip kriter olduğu kabul edilmektedir. Hesaplanan değerler Tablo 3' de gösterilmiştir.

Tablo 2: Çalışmada Kullanılan Alternatifler ve Kriterler

Ülke	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
İsviçre	85	82	88	71	65	96	75	73	85	87	85	90
İrlanda	86	68	78	76	77	89	83	75	87	86	90	70
Birleşik Krallık	92	86	84	65	48	69	93	74	81	86	90	80
İzlanda	87	64	84	73	44	97	88	64	82	87	85	70
Hollanda	88	75	89	52	43	93	81	60	84	86	90	80
Danimarka	86	78	86	42	14	97	91	86	84	86	90	80
Estonya	82	76	73	80	51	100	75	57	80	86	90	70
Gürcistan	66	55	59	87	74	94	86	77	76	89	80	70
Lüksemburg	83	72	86	65	47	99	69	46	83	86	95	80
İsveç	90	84	88	43	27	97	88	54	82	86	85	80
Finlandiya	90	81	93	67	7	86	89	50	85	86	85	80
Litvanya	74	61	48	86	65	97	75	64	85	86	80	70
Çek Cumhuriyeti	75	48	52	83	52	98	72	78	82	86	80	80
Almanya	80	75	81	61	42	92	83	53	78	86	80	70
Norveç	86	81	92	57	25	97	89	54	75	83	75	60
Avusturya	84	71	77	51	25	86	75	69	82	86	90	70
Makedonya	65	61	45	92	70	83	80	72	79	82	65	60
Letonya	67	48	36	77	57	97	78	73	81	86	85	60
Bulgaristan	63	42	35	90	64	99	63	68	88	86	70	60
Malta	70	50	50	64	56	95	67	61	78	86	85	60
Romanya	67	52	40	90	69	89	63	65	83	86	70	50
Kıbrıs	73	48	44	75	55	80	77	60	84	86	75	60
Polonya	62	44	50	75	49	86	65	64	82	86	80	70
Ermenistan	57	46	39	85	79	53	78	71	78	81	75	70
Belçika	81	62	73	47	15	73	78	61	76	86	85	70
Kosova	57	54	45	93	78	96	74	65	78	71	65	30
Arnavutluk	55	31	40	86	74	81	69	53	82	88	70	70
İspanya	73	51	52	62	46	51	67	58	88	86	85	70
Slovenya	76	47	54	58	38	83	79	61	84	86	70	50
Portekiz	72	64	60	60	36	70	80	44	83	86	70	60
Macaristan	61	45	35	79	32	85	61	65	82	86	80	70
Slovakya	69	37	38	79	46	87	61	53	79	86	75	70
Türkiye	56	50	41	76	65	92	66	49	70	80	70	60
Sırbistan	50	45	37	82	45	90	73	67	80	77	70	50
Fransa	83	66	68	48	4	65	81	45	79	81	75	70
İtalya	72	50	44	56	27	71	72	51	84	86	85	50

Bosna ve Hersek	40	38	30	84	46	97	50	67	83	83	65	60
Hırvatistan	66	43	39	66	33	85	61	44	79	86	75	60
Karadağ	55	52	40	85	33	23	73	73	82	85	75	50
Moldova	55	30	25	85	59	92	67	39	74	78	55	50
Rusya	52	45	37	89	62	87	78	53	65	78	30	30
Belarus	55	52	38	89	41	85	75	75	67	76	30	10
Yunanistan	52	50	38	59	23	79	74	53	79	81	55	50
Ukrayna	44	32	30	82	47	83	66	47	59	75	35	30

Tablo 3: Hesaplanan Değerler (cj) ve Değerlendirme Kriterlerinin Ağırlıkları (wj)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
C1	0,00	-0,16	-0,10	-1,65	-1,35	-0,85	-0,35	-0,92	-0,53	-0,42	-0,28	-0,33
C2	-0,16	0,00	-0,08	-1,56	-1,34	-0,87	-0,28	-0,85	-0,70	-0,68	-0,45	-0,48
C3	-0,10	-0,08	0,00	-1,64	-1,37	-0,81	-0,30	-0,93	-0,68	-0,58	-0,38	-0,37
C4	-1,65	-1,56	-1,64	0,00	-0,26	-0,93	-1,41	-0,80	-1,25	-1,36	-1,48	-1,43
C5	-1,35	-1,34	-1,37	-0,26	0,00	-0,80	-1,23	-0,75	-1,08	-1,16	-1,16	-1,14
C6	-0,85	-0,87	-0,81	-0,93	-0,80	0,00	-1,02	-0,98	-1,03	-0,99	-0,95	-0,89
C7	-0,35	-0,28	-0,30	-1,41	-1,23	-1,02	0,00	-0,79	-0,94	-0,86	-0,74	-0,75
C8	-0,92	-0,85	-0,93	-0,80	-0,75	-0,98	-0,79	0,00	-0,74	-0,85	-0,79	-0,88
C9	-0,53	-0,70	-0,68	-1,25	-1,08	-1,03	-0,94	-0,74	0,00	-0,35	-0,26	-0,38
C10	-0,42	-0,68	-0,58	-1,36	-1,16	-0,99	-0,86	-0,85	-0,35	0,00	-0,28	-0,27
C11	-0,28	-0,45	-0,38	-1,48	-1,16	-0,95	-0,74	-0,79	-0,26	-0,28	0,00	-0,16
C12	-0,33	-0,48	-0,37	-1,43	-1,14	-0,89	-0,75	-0,88	-0,38	-0,27	-0,16	0,00
Ci	-3,57	-3,60	-3,71	-7,49	-5,13	-2,80	-3,63	-2,36	-2,97	-3,16	-3,11	-3,02
wi	0,08	0,08	0,08	0,17	0,12	0,06	0,08	0,05	0,07	0,07	0,07	0,07

4.2. ENTROPY Yöntemi

ENTROPY yönteminin metodolojik hesaplamaları için (Vujičić, vd., 2017; Akyene, 2012) çalışmalarından yararlanılmıştır. ENTROPY yönteminde CRITIC yöntemde olduğu gibi karar matrisi oluşturulur. Karar matrisi 44 alternatiften ve 12 kriterden oluşan 44x12 tipinde bir matristir. İlk aşamada karar matrisi fayda ve maliyet özelliklerine göre normalize edilmiştir. İkinci aşamada, normalize karar matrisinden yararlanılarak tüm kriterlerin ENTROPY değeri belirlenmiştir. ENTROPY değerlerinin belirlenmesinde normalize edilmiş karar matrisindeki her bir değer ile bu değer logaritma değeri çarpılmıştır. Daha sonra sütun toplamı alınmış tüm kriterlerin ENTROPY değerleri (ej) hesaplanmıştır. Sonraki aşamada, bir önceki adımda bulunan her bir ENTROPY (ej) değeri 1 sayısından çıkarılmış ve (1- ej) değerleri hesaplanmıştır. Son aşama, kriter ağırlıklarının belirlenmesidir. Bunun için

(1- ej) değerleri (1- ej) değerlerinin satır toplamına bölünür ve her bir kriterin ağırlıkları bulunur. Tablo 4’de her bir kriterin ağırlıkları (önem dereceleri) gösterilmiştir.

Tablo 4: Kriter Ağırlıkları

ej	0,09	0,07	0,07	0,09	0,06	0,10	0,09	0,08	0,09	0,10	0,09	0,08
1-ej	0,91	0,93	0,93	0,91	0,94	0,90	0,91	0,92	0,91	0,90	0,91	0,92
wj	0,08	0,08	0,08	0,08	0,09	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08

4.3. TOPSIS Yöntemi

TOPSIS yönteminde ilk aşamada, karar matrisi normalize edilmiştir. Bunun için her bir sütün toplamı karar değerine bölünür. İkinci aşamada, Ağırlıklı Standart Karar matrisleri, ENTROPY ve CRITIC yöntemiyle hesaplanmış kriter ağırlıkları kullanılarak hesaplanmıştır. Ayrıca, pozitif ve negatif ideal çözüm kümeleri de belirlenmiştir. Son aşamada, ideal çözüme göreli yakınlık değerleri hesaplanmıştır. Buna ilişkin sıralama değerleri Tablo 5’te gösterilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde CTOPSIS ve ETOPSIS sıralama sonuçlarının aynı olduğu görülür.

Tablo 5: Pozitif ve Negatif İdeal Ayrım Ölçüleri ve İdeal Çözüme Göre Yakınlık Katsayıları

CRITIC TOPSIS					ENTROPY TOPSIS				
Ülke	Si+	Si-	Pi	Sıra No	Ülke	Si+	Si-	Pi	Sıra No
İsviçre	1,31	3,47	0,73	1	İsviçre	1,16	3,49	0,75	1
İrlanda	1,34	2,96	0,69	2	İrlanda	1,39	3,07	0,69	2
Birleşik Krallık	1,65	3,00	0,65	3	Birleşik Krallık	1,71	3,11	0,65	3
Danimarka	1,96	3,19	0,62	4	Danimarka	2,03	3,31	0,62	4
İzlanda	1,83	2,90	0,61	5	İzlanda	1,90	3,01	0,61	5
Hollanda	1,89	2,94	0,61	6	Hollanda	1,96	3,05	0,61	6
Estonya	1,84	2,82	0,61	7	Estonya	1,91	2,93	0,61	7
Finlandiya	1,99	3,03	0,60	8	Finlandiya	2,07	3,14	0,60	8
Gürcistan	1,84	2,71	0,59	9	Gürcistan	1,91	2,81	0,59	9
Lüksemburg	2,00	2,92	0,59	10	Lüksemburg	2,07	3,03	0,59	10
İsveç	2,09	3,04	0,59	11	İsveç	2,16	3,15	0,59	11
Litvanya	2,01	2,64	0,57	12	Litvanya	2,08	2,74	0,57	12
Çek Cumhuriyeti	2,07	2,66	0,56	13	Çek Cumhuriyeti	2,15	2,76	0,56	13
Norveç	2,21	2,83	0,56	14	Norveç	2,29	2,93	0,56	14
Almanya	2,04	2,58	0,56	15	Almanya	2,12	2,67	0,56	15
Avusturya	2,15	2,58	0,55	16	Avusturya	2,23	2,68	0,55	16

Letonya	2,33	2,5	0,52	17	Letonya	2,42	2,59	0,52	17
Makedonya	2,19	2,33	0,52	18	Makedonya	2,27	2,42	0,52	18
Bulgaristan	2,49	2,52	0,5	19	Bulgaristan	2,59	2,61	0,5	19
Romanya	2,43	2,3	0,49	20	Romanya	2,52	2,39	0,49	20
Malta	2,43	2,25	0,48	21	Malta	2,52	2,33	0,48	21
Belçika	2,44	2,25	0,48	22	Belçika	2,53	2,34	0,48	22
Kosova	2,58	2,34	0,48	23	Kosova	2,67	2,43	0,48	23
Kıbrıs	2,41	2,15	0,47	24	Kıbrıs	2,5	2,23	0,47	24
Polonya	2,44	2,16	0,47	25	Polonya	2,54	2,25	0,47	25
Ermenistan	2,43	2,14	0,47	26	Ermenistan	2,52	2,22	0,47	26
Arnavutluk	2,55	2,21	0,46	27	Arnavutluk	2,65	2,29	0,46	27
Macaristan	2,65	2,15	0,45	28	Macaristan	2,75	2,23	0,45	28
Slovenya	2,62	2,08	0,44	29	Slovenya	2,72	2,15	0,44	29
Fransa	2,63	2,08	0,44	30	Fransa	2,73	2,16	0,44	30
Slovakya	2,66	2,1	0,44	31	Slovakya	2,76	2,18	0,44	31
İspanya	2,60	2,04	0,44	32	İspanya	2,7	2,12	0,44	32
Portekiz	2,59	1,97	0,43	33	Portekiz	2,69	2,05	0,43	33
Sırbistan	2,74	2,04	0,43	34	Sırbistan	2,84	2,12	0,43	34
Bosna Hersek	2,93	2,18	0,43	35	Bosna Hersek	3,05	2,26	0,43	35
Türkiye	2,66	1,94	0,42	36	Türkiye	2,77	2,01	0,42	36
İtalya	2,84	1,98	0,41	37	İtalya	2,95	2,06	0,41	37
Karadağ	2,95	1,99	0,4	38	Karadağ	3,06	2,07	0,4	38
Hırvatistan	2,89	1,9	0,4	39	Hırvatistan	3	1,98	0,4	39
Belarus	3,08	1,99	0,39	40	Belarus	3,2	2,06	0,39	40
Moldova	3,05	1,94	0,39	41	Moldova	3,17	2,02	0,39	41
Rusya	3,07	1,94	0,39	42	Rusya	3,19	2,01	0,39	42
Yunanistan	3,09	1,63	0,35	43	Yunanistan	3,2	1,7	0,35	43
Ukrayna	3,42	1,54	0,31	44	Ukrayna	3,55	1,59	0,31	44

4.4. MAUT Yöntemi

MAUT yönteminde ilk aşamada karar matrisi normalize edilmiştir. Normalizasyon işleminde her nitelik için en iyi ve en kötü değerler belirlenmiştir. İkinci aşamada, Fayda Matrisi, CRITIC ve ENTROPY yöntemleriyle ağırlıklandırılmış kriter ağırlıkları kullanılarak hesaplanmıştır. Son aşamada, alternatiflerin sıralanması, kriterlerin ağırlıklı toplamları alınarak yapılmıştır. Buna göre performans değer endeksi yüksek olan alternatif en iyi alternatiftir. Buna ilişkin değerler Tablo 6'da sunulmuştur. Tablo 6 incelendiğinde CMAUT ve EMAUT sıralama sonuçlarının aynı olduğu görülür.

Tablo 6: CRITIC ve ENTROPY Ağırlıklı MAUT Yöntemine Göre Performans Sıralamaları

CRITIC MAUT	Satır Toplam	Sıra No	ENTROPY MAUT	Satır Toplam	Sıra No
İsviçre	7162	1	İsviçre	6508	1
İrlanda	4116	2	İrlanda	3966	2
Birleşik Krallık	4023	3	Birleşik Krallık	3876	3
İzlanda	3742	4	İzlanda	3606	4
Hollanda	3701	5	Hollanda	3566	5
Danimarka	3686	6	Danimarka	3552	6
Estonya	3679	7	Estonya	3544	7
Gürcistan	3567	8	Gürcistan	3437	8
Lüksemburg	3492	9	Lüksemburg	3364	9
İsveç	3427	10	İsveç	3302	10
Finlandiya	3382	11	Finlandiya	3258	11
Litvanya	3280	12	Litvanya	3160	12
Çek Cumhuriyeti	3205	13	Çek Cumhuriyeti	3089	13
Almanya	3164	14	Almanya	3049	14
Norveç	3100	15	Norveç	2987	15
Avusturya	2954	16	Avusturya	2846	16
Makedonya	2806	17	Makedonya	2704	17
Letonya	2713	18	Letonya	2614	18
Bulgaristan	2494	19	Bulgaristan	2403	19
Malta	2438	20	Malta	2349	20
Romanya	2436	21	Romanya	2347	21
Kıbrıs	2362	22	Kıbrıs	2276	22
Polonya	2324	23	Polonya	2239	23
Ermenistan	2307	24	Ermenistan	2222	24
Belçika	2248	25	Belçika	2166	25
Kosova	2213	26	Kosova	2132	26
Arnavutluk	2134	27	Arnavutluk	2057	27
İspanya	2023	28	İspanya	1949	28
Slovenya	1985	29	Slovenya	1913	29
Portekiz	1957	30	Portekiz	1886	30
Macaristan	1917	31	Macaristan	1847	31
Slovakya	1908	32	Slovakya	1839	32
Türkiye	1855	33	Türkiye	1787	33
Sırbistan	1747	34	Sırbistan	1683	34
Fransa	1730	35	Fransa	1667	35

İtalya	1497	36	İtalya	1442	36
Bosna Hersek	1451	37	Bosna Hersek	1398	37
Hırvatistan	1379	38	Hırvatistan	1329	38
Karadağ	1241	39	Karadağ	1196	39
Moldova	1034	40	Moldova	996	40
Rusya	997	41	Rusya	961	41
Belarus	851	42	Belarus	820	42
Yunanistan	830	43	Yunanistan	800	43
Ukrayna	22	44	Ukrayna	21	44

5. CETOPSIS VE CEMAUT Sonuçlarının Karşılaştırılması

Çalışmanın temel amacını oluşturan çok kriterli karar verme yöntemleri TOPSIS ve MAUT performans sıralama sonuçlarının karşılaştırılması Tablo 7’de sunulmuştur. Tablo 7 incelendiğinde CETOPSIS ve CEMAUT yöntemlerinden elde edilen performans sıralama sonuçların birbirine çok yakın olduğu görülür.

Tablo 7: CETOPSIS ve CEMAUT Yöntemlerinin Karşılaştırılması

CETOPSIS				CEMAUT			
CTOPSIS	Sıra No	ETOPSIS	Sıra No	CMAUT	Sıra No	EMAUT	Sıra No
İsviçre	1	İsviçre	1	İsviçre	1	İsviçre	1
İrlanda	2	İrlanda	2	İrlanda	2	İrlanda	2
Birleşik Krallık	3	Birleşik Krallık	3	Birleşik Krallık	3	Birleşik Krallık	3
Danimarka	4	Danimarka	4	İzlanda	4	İzlanda	4
İzlanda	5	İzlanda	5	Hollanda	5	Hollanda	5
Hollanda	6	Hollanda	6	Danimarka	6	Danimarka	6
Estonya	7	Estonya	7	Estonya	7	Estonya	7
Finlandiya	8	Finlandiya	8	Gürcistan	8	Gürcistan	8
Gürcistan	9	Gürcistan	9	Lüksemburg	9	Lüksemburg	9
Lüksemburg	10	Lüksemburg	10	İsveç	10	İsveç	10
İsveç	11	İsveç	11	Finlandiya	11	Finlandiya	11
Litvanya	12	Litvanya	12	Litvanya	12	Litvanya	12
Çek Cumhuriyeti	13	Çek Cumhuriyeti	13	Çek Cumhuriyeti	13	Çek Cumhuriyeti	13
Norveç	14	Norveç	14	Almanya	14	Almanya	14
Almanya	15	Almanya	15	Norveç	15	Norveç	15
Avusturya	16	Avusturya	16	Avusturya	16	Avusturya	16
Letonya	17	Letonya	17	Makedonya	17	Makedonya	17
Makedonya	18	Makedonya	18	Letonya	18	Letonya	18
Bulgaristan	19	Bulgaristan	19	Bulgaristan	19	Bulgaristan	19

Romanya	20	Romanya	20	Malta	20	Malta	20
Malta	21	Malta	21	Romanya	21	Romanya	21
Belçika	22	Belçika	22	Kıbrıs	22	Kıbrıs	22
Kosova	23	Kosova	23	Polonya	23	Polonya	23
Kıbrıs	24	Kıbrıs	24	Ermenistan	24	Ermenistan	24
Polonya	25	Polonya	25	Belçika	25	Belçika	25
Ermenistan	26	Ermenistan	26	Kosova	26	Kosova	26
Arnavutluk	27	Arnavutluk	27	Arnavutluk	27	Arnavutluk	27
Macaristan	28	Macaristan	28	İspanya	28	İspanya	28
Slovenya	29	Slovenya	29	Slovenya	29	Slovenya	29
Fransa	30	Fransa	30	Portekiz	30	Portekiz	30
Slovakya	31	Slovakya	31	Macaristan	31	Macaristan	31
İspanya	32	İspanya	32	Slovakya	32	Slovakya	32
Portekiz	33	Portekiz	33	Türkiye	33	Türkiye	33
Sırbistan	34	Sırbistan	34	Sırbistan	34	Sırbistan	34
Bosna Hersek	35	Bosna Hersek	35	Fransa	35	Fransa	35
Türkiye	36	Türkiye	36	İtalya	36	İtalya	36
İtalya	37	İtalya	37	Bosna Hersek	37	Bosna Hersek	37
Karadağ	38	Karadağ	38	Hırvatistan	38	Hırvatistan	38
Hırvatistan	39	Hırvatistan	39	Karadağ	39	Karadağ	39
Belarus	40	Belarus	40	Moldova	40	Moldova	40
Moldova	41	Moldova	41	Rusya	41	Rusya	41
Rusya	42	Rusya	42	Belarus	42	Belarus	42
Yunanistan	43	Yunanistan	43	Yunanistan	43	Yunanistan	43
Ukrayna	44	Ukrayna	44	Ukrayna	44	Ukrayna	44

6. IEF, CETOPSIS ve CEMAUT Sonuçlarının Karşılaştırılması

Bu karşılaştırmannın yapılabilmesi için hesaplanan değerler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon yaklaşımıyla incelenmiştir. Bu ilişki Tablo 8’de gösterilmiştir. Tablo 8 incelendiğinde kullanılan yöntemler ve elde edilen değerler arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin varlığı görülür. Dolayısıyla CETOPSIS ve CEMAUT yöntemlerinin performans sıralama sonuçları birbirlerine çok yakın sonuçlar vermektedir. Bu durum iki yöntemin birbiri yerine kullanılabileceğini göstermektedir. Aynı güçlü ilişki Ekonomik Özgürlük Endeksi için de geçerlidir. Bulunan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Ekonomik özgürlük endeks sıralamasına ilişkin değerler Ek 1’de verilmiştir.

Tablo 8: Performans Değerleri Arasındaki İlişki

			Korelasyon				
			CTOPSIS	ETOPSIS	CMAUT	EMAUT	IEF
Spearman's rho	CTOPSIS	Korelasyon Katsayısı	1.000	1.000**	0.999**	0.999**	0.998**
		Anlamlılık (2-kuyruklu)	.	.	0.000	0.000	0.000
		N	44	44	44	44	44
	ETOPSIS	Korelasyon Katsayısı	1.000**	1.000	0.999**	0.999**	0.998**
		Anlamlılık (2-kuyruklu)	.	.	0.000	0.000	0.000
		N	44	44	44	44	44
	CMAUT	Korelasyon Katsayısı	.999**	.999**	1.000	1.000**	1.000**
		Anlamlılık (2-kuyruklu)	0.000	0.000	.	.	0.000
		N	44	44	44	44	44
	EMAUT	Korelasyon Katsayısı	0.999**	0.999**	1.000**	1.000	1.000**
		Anlamlılık (2-kuyruklu)	0.000	0.000	.	.	0.000
		N	44	44	44	44	44
	IEF	Korelasyon Katsayısı	0.998**	0.998**	1.000**	1.000**	1.000
		Anlamlılık (2-kuyruklu)	0.000	0.000	0.000	0.000	.
		N	44	44	44	44	44

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).

7. Sonuç

Bu çalışmanın iki önemli amacı vardır. Birincisi, Ekonomik Özgürlük İndeksinin çok kriterli karar verme yöntemiyle analizdir. Bunun için CETOPSIS ve CEMAUT yöntemleri kullanılmıştır. İkincisi, Ekonomik Özgürlük İndeksi sıralama sonuçları ile CETOPSIS ve CEMAUT yöntemlerinden elde edilen sıralama sonuçlarının karşılaştırılmasıdır. Bunun için Spearman Korelasyon yaklaşımı kullanılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünden dört önemli sonuç elde edilmiştir. Birincisi, CRITIC ve ENTROPY yöntemleriyle yapılan TOPSIS sıralaması arasında tam korelasyon ilişkisi vardır. İkincisi, CRITIC ve ENTROPY yöntemleriyle yapılan MAUT sıralaması arasında tam korelasyon ilişkisi vardır. Üçüncüsü, CETOPSIS ve CEMAUT yöntemlerinden elde edilen performans sıralama sonuçları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle, CETOPSIS ve CEMAUT yöntemleri aynı performans sıralama sonuçlarını vermektedir. Dördüncüsü, CETOPSIS ve CEMAUT performans sıralama sonuçları ile Ekonomik Özgürlük Endeks performans sıralama sonuçları arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki vardır. Bulunan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bundan sonraki çalışmalar için benzer karşılaştırmaların farklı veriler ve diğer çok kriterli karar verme yöntemleri ile yapılmasını önermekteyim. Böylece elde edilen sonuçların bir durum mu, yoksa bir olgu mu olduğu belirlenecektir.

Bildirim: Bu araştırma hiçbir dış finansman almadı. Yazarlar çıkar çatışması beyan etmemektedir. Yayın etiği ve araştırma etiği kurallarına uyuldu. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur.

Kaynakça

- Akyene, T. (2012). Cell Phone Evaluation base on Entropy and TOPSIS. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(12), 9-15.
- Altun Turker, Y., Baynal, K., ve Turker, T. (2019). The Evaluation of Learning Management Systems by Using Fuzzy AHP, Fuzzy TOPSIS and an Integrated Method: A Case Study. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 20(2), 195-218.
- Ameri, A. A., Pourghasemi, H. R., ve Cerda, A. (2018). Erodibility Prioritization of Sub-Watersheds Using Morphometric Parameters Analysis and Its Mapping: A Comparison among TOPSIS, VIKOR, SAW, and CF Multi-Criteria Decision Making Models. *Science of the Total Environment*, 613, 1385-1400.
- Bukhsh, Z. A., Stipanovic, I., Hartmaan, A., ve Klanker, G. (2018). Evaluation and Application of AHP, MAUT and ELECTRE for Infrastructure management. *Conference Paper*, 1-9.
- Çalık, A., Çizmecioglu, S., ve Akpınar, A. (2019). An Integrated AHP-TOPSIS Framework for Foreign Direct Investment in Turkey. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 26(5-6), 296-307.
- De Faria, D. A., Frazão, M. L. D. S., Vieira, J. G., da Silva, J. E., ve Lemos, P. H. (2019). A Combination Of Discrete Event Simulation And Multi-Criteria Analysis To Configure Sugarcane Drop And Hook Delivery Systems. *Engenharia Agrícola*, 39(2), 248-256.
- Emovon, I., Norman, R. A., ve Murphy, A. J. (2016). Methodology of Using an Integrated Averaging Technique and MAUT METHOD For Failure Mode and Effects Analysis. *Journal of Engineering ve Technology (JET)*, 7(1), 140-155.
- Garg, H. (2018). Multi-Criteria Decision-Making Method Based on Prioritized Muirhead Mean Aggregation Operator under Neutrosophic Set Environment. *Symmetry*, 10(7), 280.
- Guo, S., ve Zhao, H. (2017). Fuzzy Best-Worst Multi-Criteria Decision-Making Method and Its Applications. *Knowledge-Based Systems*, 121, 23-31.
- Hafezalkotob, A., Hafezalkotob, A., Liao, H., ve Herrera, F. (2019). An Overview of MULTIMOORA for Multi-Criteria Decision-Making: Theory, Developments, Applications, and Challenges. *Information Fusion*, 51, 145-177.

- Ishizaka, A., ve Siraj, S. (2018). Are Multi-Criteria Decision-Making Tools Useful? An Experimental Comparative Study of Three Methods. *European Journal of Operational Research*, 264(2), 462-471.
- Jahanshahloo, G. R., Lotfi, F. H., ve Izadikhah, M. (2006). Extension of the TOPSIS METHOD for Decision-Making Problems with Fuzzy Data. *Applied Mathematics and Computation*, 181(2), 1544-1551.
- Kaplanoğlu, E. (2019). Entropi Tabanlı Maut Yöntemiyle Performans Ölçümü: MKEK Fabrikalarının Sıralanması. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 7-18.
- Khoshnava, S. M., Rostami, R., Valipour, A., Ismail, M., ve Rahmat, A. R. (2018). Rank of green Building Material Criteria Based on the Three Pillars of Sustainability Using the Hybrid Multi Criteria Decision Making Method. *Journal of Cleaner Production*, 173, 82-99.
- Khosravi, K., Shahabi, H., Pham, B. T., Adamowski, J., Shirzadi, A., Pradhan, B., ... ve Hong, H. (2019). A Comparative Assessment of Flood Susceptibility Modeling Using Multi-Criteria Decision-Making Analysis and Machine Learning Methods. *Journal of Hydrology*, 573, 311-323.
- Kiracı, K., ve Asker, V. (2019). Hava Aracı Leasing Şirketlerinin Performans Analizi: Entropi Temelli Topsis Uygulaması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (24), 17-28.
- Liao, H., ve Wu, X. (2020). DNMA: A Double Normalization-Based Multiple Aggregation Method for Multi-Expert Multi-Criteria Decision Making. *Omega*, 94, 102058.
- Madic, M., ve Radovanović, M. (2015). Ranking of Some Most Commonly Used Nontraditional Machining Processes Using ROV and CRITIC METHODS. *UPB Sci. Bull., Series D*, 77(2), 193-204.
- Marković, V., Stajić, L., Stević, Ž., Mitrović, G., Novarlić, B., ve Radojičić, Z. (2020). A Novel Integrated Subjective-Objective MCDM Model for Alternative Ranking in Order to Achieve Business Excellence and Sustainability. *Symmetry*, 12(1), 164.
- Nabeeh, N. A., Abdel-Basset, M., El-Ghareeb, H. A., ve Aboelfetouh, A. (2019). Neutrosophic Multi-Criteria Decision Making Approach for Iot-Based Enterprises. *IEEE Access*, 7, 59559-59574.
- Nouredine, M., ve Ristic, M. (2019). Route Planning for Hazardous Materials Transportation: Multicriteria Decision Making Approach. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 2(1), 66-85.
- Opricovic, S., ve Tzeng, G. H. (2004). Compromise Solution by MCDM METHODS: A Comparative Analysis of VIKOR and TOPSIS. *European Journal of Operational Research*, 156(2), 445-455.
-

-
- Parihar, N. S., ve Bhargava, P. (2019). Multi Attribute Utility Theory (MAUT) Driven New Product Development Using Multi Criteria Decision Making (MCDM). *International Journal of Engineering Trends and Technology*, 67(5), 27 - 30.
- Peng, J. J., Wang, J. Q., ve Yang, W. E. (2017). A Multi-Valued Neutrosophic Qualitative Flexible Approach Based on Likelihood for Multi-Criteria Decision-Making Problems. *International Journal of Systems Science*, 48(2), 425-435.
- Phochanikorn, P., ve Tan, C. (2019). An Integrated Multi-Criteria Decision-Making Model Based on Prospect Theory for Green Supplier Selection under Uncertain Environment: A Case Study of the Thailand Palm Oil Products Industry. *Sustainability*, 11(7), 1872.
- Rezaei, J., Hemmes, A., ve Tavasszy, L. (2017). Multi-Criteria Decision-Making for Complex Bundling Configurations in Surface Transportation of Air Freight. *Journal of Air Transport Management*, 61, 95-105.
- Tian, Z. P., Wang, J., Wang, J. Q., ve Zhang, H. Y. (2017). An Improved MULTIMOORA Approach For Multi-Criteria Decision-Making Based On Interdependent Inputs Of Simplified Neutrosophic Linguistic Information. *Neural Computing and Applications*, 28(1), 585-597.
- Villacreses, G., Gaona, G., Martínez-Gómez, J., ve Jijón, D. J. (2017). Wind Farms Suitability Location Using Geographical Information System (GIS), Based on Multi-Criteria Decision Making (MCDM) Methods: The Case of Continental Ecuador. *Renewable Energy*, 109, 275-286.
- Vujičić, M. D., Papić, M. Z., ve Blagojević, M. D. (2017). Comparative Analysis of Objective Techniques for Criteria Weighing in Two MCDM Methods on Example of an Air Conditioner Selection. *Tehnika*, 72(3), 422-429.
- Wang, C. N., Yang, C. Y., ve Cheng, H. C. (2019). Fuzzy Multi-Criteria Decision-Making Model for Supplier Evaluation and Selection in a Wind Power Plant Project. *Mathematics*, 7(5), 417.
- Wu, K. J., Tseng, M. L., Chiu, A. S., ve Lim, M. K. (2017). Achieving Competitive Advantage Through Supply Chain Agility Under Uncertainty: A Novel Multi-Criteria Decision-Making Structure. *International Journal of Production Economics*, 190, 96-107.
- Wu, X., ve Liao, H. (2018). An Approach to Quality Function Deployment Based on Probabilistic Linguistic Term Sets and ORESTE Method for Multi-Expert Multi-Criteria Decision Making. *Information Fusion*, 43, 13-26.
- Wu, X., Liao, H., Xu, Z., Hafezalkotob, A., ve Herrera, F. (2018). Probabilistic Linguistic MULTIMOORA: A Multicriteria Decision Making Method Based on the Probabilistic Linguistic Expectation Function and the Improved Borda Rule. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, 26(6), 3688-3702.
- Yazdani, M., Zarate, P., Zavadskas, E. K., ve Turskis, Z. (2019). A Combined Compromise Solution (CoCoSo) Method for Multi-Criteria Decision-Making Problems. *Management Decision*.
-

Yu, S. M., Wang, J., Wang, J. Q., ve Li, L. (2018). A Multi-Criteria Decision-Making Model for Hotel Selection with Linguistic Distribution Assessments. *Applied Soft Computing*, 67, 741-755.

Zietsman, J., Rilett, L. R., ve Kim, S. J. (2006). Transportation Corridor Decision-Making with Multi-Attribute Utility Theory. *International Journal of Management and Decision Making*, 7(2-3), 254-266.

EK 1: 2019 YILI AVRUPA EKONOMİK ÖZGÜRLÜK ENDEKSİ

Ekonomik Özgürlük Endeksinin hesaplanmasında on iki bileşen kullanılmaktadır. Bu bileşenlerin her biri 0 ila 100 ölçeğinde puanlanmaktadır. Bir ülkenin genel puanı bu on iki bileşenin ortalamasının alınmasıyla elde edilmektedir. Her bileşenin önem derecesi eşit ağırlıkta düşünülerek hesaplanır.

Ekonomik Özgürlük Endeks Sıralaması

Ülke	Puan	Sıra	Ülke	Puan	Sıra
İsviçre	82	1	Ermenistan	68	24
İrlanda	81	2	Belçika	67	25
Birleşik Krallık	79	3	Kosova	67	26
İzlanda	77	4	Arnavutluk	67	27
Hollanda	77	5	İspanya	66	28
Danimarka	77	6	Slovenya	66	29
Estonya	77	7	Portekiz	65	30
Gürcistan	76	8	Macaristan	65	31
Lüksemburg	76	9	Slovakya	65	32
İsveç	75	10	Türkiye	65	33
Finlandiya	75	11	Sırbistan	64	34
Litvanya	74	12	Fransa	64	35
Çek Cumhuriyeti	74	13	İtalya	62	36
Almanya	74	14	Bosna ve Hersek	62	37
Norveç	73	15	Hırvatistan	61	38
Avusturya	72	16	Karadağ	61	39
Makedonya	71	17	Moldova	59	40
Letonya	70	18	Rusya	59	41
Bulgaristan	69	19	Belarus	58	42
Malta	69	20	Yunanistan	58	43
Romanya	69	21	Ukrayna	52	44
Kıbrıs	68	22			
Polonya	68	23			

Kaynak: (IEF,2019)

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE ENFLASYON VE ENFLASYON OYNAKLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE İNCELEME**Semih Emre ÇEKİN¹****Öz**

Enflasyon ve enflasyon oynaklığı arasındaki ilişki, makroekonomi literatüründe kapsamlı olarak incelenmiştir. Araştırmacılar 1970'li yıllarda iki veri arasındaki ilişkiyi kuvvetli ve pozitif olarak ortaya çıkan bir ampirik bulgu olarak ortaya koyarken, zamanla konu, daha teorik bir çerçeveye oturtulmuştur. Friedman-Ball hipotezi olarak adlandırılan bu tez, zamanla birçok ülke grubu ve zaman dilimi için incelenmiştir ve tasdik edilmiştir. Özellikle 2008 krizinden sonra bazı araştırmacılar ilişkinin monotonik olmayabileceğini de öne sürmüşlerdir. Bu çalışmada, enflasyon ile enflasyon oynaklığı arasındaki ilişki, BRICS ülkeleri ve Avro bölgesi için 2002-2020 aralığı için incelenmiştir. İki farklı enflasyon ölçüsünün kullanıldığı ve 2008 krizi öncesi ve sonrasında da incelendiği analizin bulguları özetle, uzun vadeli enflasyon ölçüsü kullanıldığında Friedman-Ball hipotezinin doğrulandığını, kısa vadeli enflasyon ölçüsü kullanıldığında ise hipotezin kısmen doğrulandığı, kısmen reddedildiğini ortaya koymaktadır. Bunlarla beraber sonuçlarımız hipotezin, gelişmekte olan ülkelere, gelişen ülkelere kıyasla daha çok farklılık arz ettiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Enflasyon Oynaklığı, BRICS Ülkeleri, Friedman-Ball hipotezi

AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN INFLATION AND INFLATION VOLATILITY IN EMERGING ECONOMIES**Abstract**

The relationship between inflation and its volatility has been analyzed extensively in the macroeconomics literature. Most studies concluded that a strong and positive empirical relation exists between the variables. Over time, the topic was analyzed in more theoretical setups and the hypothesis that there exists a strong and positive relationship between inflation and its volatility came to be known as the Friedman-Ball hypothesis and was analyzed for many country groups and time periods. In contrast to these studies, especially after the 2008 financial crisis, other studies established that the relation could be non-monotonic. In the present study, the relation between inflation and its volatility has been analyzed for BRICS economies and the Euro area for the period 2002-2020 using two different inflation measures. We find that the Friedman-Ball hypothesis is confirmed when a long-term inflation measure is used and partly refuted when a short-term inflation measure is used. An implication is that the results are contrasting for emerging economies and for different inflation measures.

Keywords: Inflation Volatility, BRICS Economies, Friedman-Ball hypothesis

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Türk-Alman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, scekini@tau.edu.tr, orcid.org/0000-0003-4637-3112

Extended Abstract

The relationship between inflation and inflation volatility has been analyzed extensively in the macroeconomics literature related to inflation. While hyperinflation episodes in the first part of the 20th century in places such as Germany or Hungary provided clues regarding the existence of a potentially strong relationship between the level and variability of inflation, early studies examined the relationship between the two variables for advanced economies. In his seminal work, Okun (1971) analyzed seventeen OECD economies for the period 1951-1968 and postulated a strong and positive relationship between the level and variability of inflation. Following Okun's work, authors such as Gordon (1971), Friedman (1977) and Taylor (1981) analyzed the relationship empirically for advanced economies. An important theoretical contribution was Ball (1992), who showed that inflation volatility and the aforementioned relationship can be generated within a theoretical model in which the economy switches between low and high inflation periods and two types of policy makers who alternate in their preferences towards inflation stabilization. The hypothesis that there exists a strong positive relationship between inflation and inflation volatility was called the "Friedman-Ball hypothesis" by the literature. While most of the studies above postulate a positive and strong relationship between the variables, some studies argue that a non-monotonic relationship may exist. Among these, Ungar and Zilberfarb (1993) showed that the relationship is positive and strong at high inflation rates while it is insignificant at low levels of inflation, a conclusion that had been iterated earlier by Logue and Willett (1976). More recently, the idea that the relationship may be non-monotonic once more became prominent after the financial crisis of 2008 when many advanced economies were faced with the threat of deflation. During this period, influential studies such as Blanchard et al. (2010) or Ball (2013) argued that a higher inflation target should be considered to replace the 2% inflation target that central banks such as the Federal Reserve or the European Central Bank target. An influential study by Coibion et al. (2012) also considers a theoretical model in which inflation volatility increases at very low levels of inflation and decreases at slightly higher levels.

The present work contributes to the literature by analyzing the relationship between inflation and its volatility for BRICS economies and the Euro area for the period 2002-2020. This period is insofar interesting for the literature since it includes the period in which some emerging economies (such as Brazil or Russia) experienced lower inflation rates than in previous decades and were subject to the effects of the global financial crisis of 2008. We also include the euro zone in our analysis to highlight possible contrasts between emerging and developed economies.

For the purpose of estimating the relationship, we use as measures of inflation volatility the rolling standard deviation of the inflation rate for the past five years. As a measure of the inflation rate, we use two measures: 1) the inflation rate and 2) the five-year rolling window average of the inflation. The use of these two inflation measures allows us to discern the relationship of inflation volatility to inflation in both the short and longer terms. To discern the issue of causality between inflation and its volatility, we follow studies such as Ball (1992), Grier and Perry (1998) and

Hartmann and Herwartz (2012), who show that causality in the direction from inflation to inflation volatility.

Our findings can be summarized as follows: the relationship that we analyze is mostly negative in the short and long runs and across both measures of inflation for S. Africa and the euro area. For other economies, the results alternate in their implications on the validity of the Friedman-Ball hypothesis. Specifically, the relationship is mostly positive for Russia and China when the short-term inflation measure (i.e. the inflation rate) is used, while it is negative for the other economies. When the long-term inflation measure is used (i.e. the rolling average of the inflation rate), the relationship is positive for all economies with the exception of S. Africa and the euro zone. For Russia, which is the economy that exhibits the highest and most volatile inflation rates in our set, the relationship is positive and strong (as mentioned above) when the whole time period is concerned while it is weak and negative when only the period 2008-2020 is considered. Overall, our results imply that the Friedman-Ball hypothesis is mostly confirmed when a long-term inflation measure is used while it is partly refuted in the short-run. In comparison to the vast literature on the subject that mostly focused on advanced economies and in many cases confirmed the hypothesis, our results show that emerging economies present a more nuanced picture and that in many cases the relationship is non-monotonic.

1. Giriş

Enflasyon ve enflasyon oynaklığı arasındaki ilişki, onlarca yıldır çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmektedir. Birçok merkez bankasının amaçları arasında enflasyon oranının belirli oranlar hedeflenerek hareket etmesi bulunurken, fiyat/enflasyon istikrarı, yani enflasyon oranlarının bu hedeflerden yukarı veya aşağı yönlü ciddi sapmalarda bulunmaması da merkez bankaları tarafından önemsenmektedir. Örneğin ABD Merkez Bankası (Federal Reserve) uzun vadede %2 civarında bir enflasyon oranını hedeflerken², Avrupa Merkez Bankası (AMB) enflasyon oranının orta vadede %2'ye yakın olmasını hedeflemektedir³. Teorik literatürde, merkez bankalarının, fiyat istikrarını ve istihdamı/üretimi desteklerken enflasyon ve üretimde cereyan eden oynaklığı minimize etmeye çalıştıkları da ortaya koyulmaktadır. Örneğin Svensson (1997) merkez bankasının amaç fonksiyonunu en basit şekilde aşağıdaki gibi formüle etmiştir:

$$L(\pi_t) = \frac{1}{2}(\pi_t - \pi^*)^2 \quad (1)$$

Bu kayıp fonksiyona göre merkez bankasının amacı, enflasyon oranının (π_t), hedeflenen enflasyon oranından (π^*) sapmalarını minimize etmektir. Farklı modellerde bu amaç fonksiyonu enflasyon oranıyla beraber çıktı hacminin potansiyel çıktıdan sapmasının minimize edilmesini (örn. Hutchinson ve Walsh, 1998) ve finansal istikrarı (örn. Smets, 2014 veya Ueda ve Valencia, 2014) içerse de birçok merkez bankasının başlıca amacı fiyat istikrarı olarak kabul edilmiştir.

² https://www.federalreserve.gov/faqs/economy_14400.htm

³ <https://www.ecb.europa.eu/mopo/strategy/pricestab/html/index.en.html>

Enflasyon ile enflasyon oynaklığı arasındaki ilişki, Almanya, Macaristan gibi 20. yüzyılın ilk yarısında cereyan eden hiperenflasyonlarda gözlemlenmiştir. Buna rağmen ilişkiye akademik açıdan sistematik biçimde ilk olarak Okun (1971) ve Friedman (1977) gibi çalışmalar ampirik bir bulgu olarak değinmişlerdir. Enflasyonun, enflasyon oynaklığının (ve belirsizliğinin) ve bunlar arasındaki ilişkinin önemi, değişkenlerin ekonomiye etkileriyle alakalıdır. Enflasyonun beraberinde getirdiği maliyeti inceleyen Drifill vd. (1990) gibi çalışmalar, enflasyonun reel faiz oranları, üretim verimsizliği ve enflasyon belirsizliği kanallarıyla refah seviyesini olumsuz etkilediğini öne sürerken, Rotemberg ve Woodford (1997) veya Woodford (2003) gibi çalışmalar enflasyon oynaklığının, nispi fiyat dağılımını etkilediği için refah kaybına yol açtığını ortaya koymaktadır. Refah seviyelerini olumsuz anlamda etkileyebilen bu veriler arasındaki ilişkiyi incelemek, bu çerçevede önem taşımaktadır. Bahsedilen çalışmalar genelde gelişmiş ülkeler için enflasyonun refah etkilerini incelerken, Sunel (2018), gelişmekte olan ülkelere enflasyon oranlarının düşmesinin refah seviyesini arttırdığını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, enflasyon ve enflasyon oynaklığı arasındaki ilişki, BRICS olarak adlandırılan ve Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika'dan oluşan gelişmekte olan ülkeler grubu ve Avro bölgesi için 2002-2020 seneleri arası için incelenecektir. Çalışmamızda incelediğimiz gelişmekte olan ülkeler 2000'li yıllara kadar görece yüksek enflasyon oranları sergilemişler, sonrasında bu oranları daha düşük seviyelere düşürebilmişlerdir. Dünya ekonomisinde zamanla önem kazanan bu ülkeleri incelediğimiz çalışmamız, gelişmekte olan ülkeler için değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyerek literatüre katkıda bulunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelere enflasyon oranlarının zamanla azaldığı gözlemi göz önünde bulundurulduğunda, yapılan analizin neticesinde ortaya çıkan sonuçlar hem enflasyon hedeflerinin uygunluğu literatürüne hem de enflasyon ile refah seviyesi arasındaki ilişkiyi inceleyen literatüre katkıda bulunmaktadır.

Bulgularımız, enflasyon ile enflasyon oynaklığı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu öne süren Friedman-Ball hipotezinin uzun vadeli enflasyon ölçüsü kullanıldığı zaman desteklendiği, kısa vadede ise ülkelerin çoğu için desteklenmediğini ortaya koymaktadır.

Makale şu şekilde organize edilmiştir: ikinci bölümde enflasyon ve enflasyon oynaklığı arasındaki ilişkiyi inceleyen literatür incelenecektir. Üçüncü bölümde, kullanılan yöntem, model ve veriler tartışılacaktır. Dördüncü bölümde araştırmanın bulguları değerlendirilecektir. Beşinci bölümde ise makalenin sonuçlarına değinilecektir.

2. Literatür

Giriş bölümünde değinildiği üzere, enflasyon ve enflasyon oynaklığı arasındaki ilişki sistematik biçimde 1970'lerden itibaren incelenmeye başlanmıştır. Konuya Okun (1971), Gordon (1971) ve Taylor (1981) gibi çalışmalar ampirik açıdan yaklaşmışlar, hepsi de gelişmiş ülkeleri incelemişlerdir. Bu çalışmalar, enflasyon ve enflasyon oynaklığı arasında, incelenen birçok ülke ve zaman dilimi için kuvvetli ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Literatüre 1990'lı senelerde daha teorik ve kapsamlı çalışmalar eklenmiştir. Çalışmalar arasında Ball (1992), söz konusu ilişkiyi oyun teorik bir çerçevede inceleyerek, Friedman'ın 1977'de yaptığı çalışmada ortaya koyduğu argümanları modellemiştir (Friedman, 1977). Bu modele göre ekonomi, bir Markov sürecine tabi olarak düşük ve yüksek enflasyon rejimleri arasında değişmekte, aynı zamanda enflasyona yönelik çeşitli önceliklere sahip olan otoriteler enflasyon oynaklığını meydana getirmektedir. Bu çalışmada Friedman'ın hipotezi doğrulanıp modellendiği için, incelenen ilişkinin ortaya koyduğu hipoteze Friedman-Ball hipotezi ismi verilmiştir.

Bu hipotez, çeşitli ülke grupları ve zaman dilimleri için incelenmiştir. Bunlar arasında Ball ve Cecchetti (1990) söz konusu ilişkiyi 40 ülke ve 1960-1989 aralığı için incelemişler, Friedman-Ball hipotezini doğrulamışlardır. Benzer bir şekilde Fountas (2001), söz konusu ilişkiyi İngiltere için 1885-1998 aralığını ele alarak incelemiş, hipotezi destekleyen sonuçlar elde etmiştir. Gelişmekte olan ülkeleri inceleyen çalışmalar arasında Thornton (2007), 12 ülkeyi ve 1957-2005 arasını inceleyerek, diğer çalışmalar gibi Friedman-Ball hipotezini destekleyen bulguları ortaya koymuştur.

Yukarıda bahsedilen çalışmalar, enflasyon ve enflasyon oynaklığı arasındaki ilişkiyi pozitif bir ilişki olarak modellerken veya ampirik bir bulgu olarak sunarken, bazı çalışmalar ilişkinin monotonik olmadığını iddia etmişlerdir. Örneğin Ungar ve Ziberfarb (1993), enflasyonun yüksek olduğu durumlarda ilişkinin pozitif ve kuvvetli olduğunu ama düşük seviyelerde anlamlı olmadığını göstermişlerdir. Benzer bir sonuca Logue ve Willett (1976) de varmıştır. Bu çalışmaya göre yüksek enflasyon oranına ve oynaklığına sahip olan ülkelerde incelenen ilişki anlamlı ve kuvvetli iken düşük enflasyon seviyelerine sahip olan ülkelerde zayıf ve anlamsız veya negatif olarak karşımıza çıkmaktadır.

2008 krizi ile bu ilişkinin ters orantılı olabileceği daha çok tartışılmaya başlanmıştır. Gelişmiş ülkelerin, tıpkı 1930'larda olduğu gibi enflasyon yerine deflasyon tehlikesi ile karşı karşıya kalmalarıyla beraber, enflasyon oranının çok düşük seviyelerde daha yüksek oynaklığı beraberinde getirebileceği tezi üzerinde durulmuştur. Bunlar arasında Blanchard vd. (2010) çok tartışılan çalışmalarında, enflasyon hedeflerinin birçok merkez bankası tarafından uygulanan %2'nin üstüne çıkarılabileceği üzerinde durmuşlardır. Benzer bir şekilde, Friedman-Ball hipotezini ortaya koyan yazarlardan olan Ball, 2013 senesinde deflasyon tehlikesine karşı, enflasyon hedefinin merkez bankaları tarafından %4'e yükseltilmesini önermiştir (Ball, 2013). Avro bölgesinin incelendiği Lawton ve Gallagher (2020) gibi ampirik çalışmalar enflasyon belirsizliğinin, enflasyon oranının %0'a yakın olduğu seviyelerde yükselbileceğini desteklerken, %2 enflasyon hedefinin kriz zamanlarında enflasyon belirsizliğini artırabileceğini ortaya koymuşlardır.

Son senelerde literatüre katkıda bulunan çalışmalar arasında Karras (2016), 1800-2016 arasını incelediği ABD'de, enflasyon oranı ile enflasyon oynaklığı arasında asimetric bir ilişkinin olduğunu öne sürmektedir. Daha kapsamlı olan çalışmalar arasında bulunan Barnett vd. (2020) ise wavelet analizi yöntemi ile beş ülkeyi inceleyerek kısa ve orta vadede enflasyon ve enflasyon belirsizliği arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, kriz zamanlarında ilişkinin negatif olduğunu öne sürmektedirler.

Son senelerde enflasyon ve enflasyon oynaklığı arasında asimetrik bir ilişkinin olduğu argümanına teorik altyapı sağlayan çalışmalar da yapılmıştır. Örneğin Coibion vd. (2012), çalışmalarında, çok düşük enflasyon oranlarıyla beraber enflasyon volatilitésinin artabileceğini, daha yüksek seviyelerde ise volatilitenin düşebileceğini, farklı bir ifadeyle, enflasyon ve enflasyon oynaklığı arasında lineer olmayan bir ilişkinin olduğunu öne sürmüşlerdir. Özellikle gelişmiş ekonomilerde faiz oranlarının sıfır alt sınırına (zero lower bound) yaklaşmasının para politikası için etkilerini inceleyen bu çalışmada, araştırmacılar sıfırda olan bir trend enflasyon oranında faiz oranlarının sıfır alt sınırında kalma olasılığının %27 olduğunu, buna karşın %3,5'te olan bir trend enflasyon oranında bu olasılığın %5'e düştüğünü göstermektedirler.

Yapılan çalışmalar arasında, gelişmekte olan ülkeler için bu ilişkiyi inceleyen, özellikle 2008 sonrasını kapsayan çalışmalar çok kısıtlıdır. Bu çalışmamızda, yukarıda bahsedilen literatüre, BRICS ülkeleri ve Avro bölgesi incelenerek katkı sağlanacaktır.

3. Model ve veriler

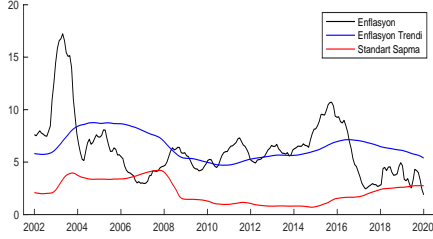
Enflasyon ve enflasyon oynaklığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, iki değişken arasındaki olabilecek nedensellik sorununa da değinmişlerdir. Bunlar arasında Ball (1992) ve Grier ve Perry (1998) gibi çalışmalar enflasyonun, ABD ve G-7 ülkelerinde enflasyon oynaklığına sebep olduğunu ortaya koyarken, Berument vd. (2009) ABD için stokastik oynaklık modeli (stochastic volatility in mean) kullanarak nedenselliğin enflasyon oynaklığından enflasyona yönelik olduğunu öne sürmektedirler. Kapsamlı bir çalışma olan Hartmann ve Herwartz (2012), 22 gelişmiş ülke ekonomisini inceledikleri çalışmada, enflasyonun enflasyon oynaklığına neden olduğunu, tersinin ise geçerli olmadığını ortaya koymaktadırlar. Yukarıdaki bahsedilen çalışmalar neticesinde, enflasyon ve enflasyon oynaklığı arasındaki ilişkiyi tahmin etmek için sıradan en küçük kareler (EKK) yöntemiyle tahmin ettiğimiz basit bir model kullanıyoruz. Bu modele göre varsayımımız, Ball (1992), Grier ve Perry (1998) ve Hartmann ve Herwartz (2012) gibi çalışmalarda olduğu gibi, enflasyonun, enflasyon oynaklığını etkilediği yönündedir. Buna göre kullandığımız model aşağıdaki şekli almaktadır:

$$o_t^\pi = \alpha + \beta\pi_t + \varepsilon_t \quad (2)$$

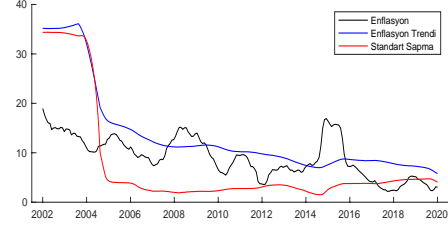
Burada π_t enflasyon oranını, σ_t standart sapmayı, α sabit katsayısı, ε_t ise hata terimini ifade etmektedir. Fiyat endeksinin (P_t) ölçümü için IMF'nin 'International Financial Statistics' veri tabanından elde edilen Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE) kullanılmaktadır. Aylık olarak elde edilen verileri kullanarak enflasyonu (π_t), fiyat endeksinin senelik artışı olarak tanımlıyoruz: $\pi_t = \frac{100 \cdot (P_t - P_{t-12})}{P_{t-12}}$. Enflasyon trendi ($\bar{\pi}_t$) olarak tanımladığımız ve enflasyonun uzun vadeli hareketlerini takip eden veriyi, enflasyon oranının beş senelik kayan pencere (rolling window) ortalamasını alarak tanımlıyoruz: $\bar{\pi}_t = \frac{1}{60} \sum_{i=1}^{60} \pi_{t-i}$. Benzer bir şekilde enflasyon oynaklığı için beş senelik kayan pencere standart sapma verisini kullanıyoruz: $\sigma_t = \sqrt{\frac{1}{59} \sum_{i=1}^{60} (\pi_{t-j} - \bar{\pi}_{t-j})^2}$. Buna göre, aylık enflasyon verisi 2002-2020 dönemini, enflasyon trendi ve standart

sapma verileri 1997-2020 dönemini kapsamaktadır. Aşağıda verilere ait grafikler mevcuttur.

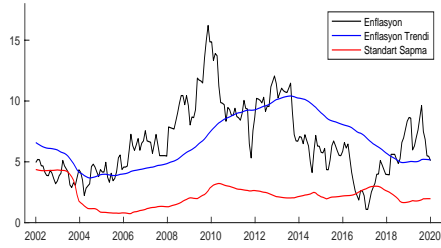
Grafik 1: Brezilya



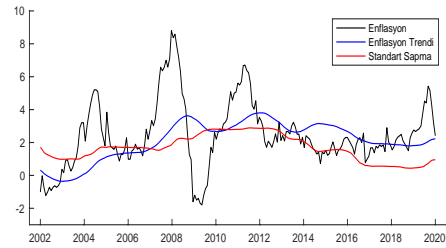
Grafik 2: Rusya



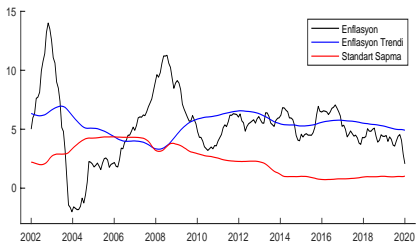
Grafik 3: Hindistan



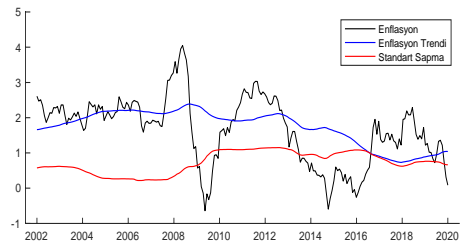
Grafik 4: Çin



Grafik 5: G. Afrika



Grafik 6: Avro Bölgesi



Tablo 1: BRICS Ülkeleri ve Avro Bölgesi İçin Özet İstatistikler

Brezilya			
Değişkenler	2002-2008	2008-2020	2002-2020
Enflasyon Oranı	%7,42	%5,65	%6,23
5 Yıllık Enflasyon Trendi	%7,77	%5,88	%6,49
Standart Sapma	3,32	1,59	2,15
Rusya			
Değişkenler	2002-2008	2008-2020	2002-2020
Enflasyon Oranı	%11,96	%7,69	%9,08
5 Yıllık Enflasyon Trendi	%22,63	%8,97	%13,42
Standart Sapma	16,33	3,16	7,45
Hindistan			
Değişkenler	2002-2008	2008-2020	2002-2020
Enflasyon Oranı	%4,71	%7,66	%6,70
5 Yıllık Enflasyon Trendi	%4,69	%7,62	%6,66
Standart Sapma	2,06	2,29	2,21
Çin			
Değişkenler	2002-2008	2008-2020	2002-2020
Enflasyon Oranı	%2,08	%2,65	%2,46
5 Yıllık Enflasyon Trendi	%0,81	%2,75	%2,12
Standart Sapma	1,45	1,78	1,67
Güney Afrika			
Değişkenler	2002-2008	2008-2020	2002-2020
Enflasyon Oranı	%4,35	%5,68	%5,25
5 Yıllık Enflasyon Trendi	%5,22	%5,50	%5,41
Standart Sapma	3,63	1,80	2,39
Avro Bölgesi			
Değişkenler	2002-2008	2008-2020	2002-2020
Enflasyon Oranı	%2,16	%1,40	%1,65
5 Yıllık Enflasyon Trendi	%2,03	%1,59	%1,74
Standart Sapma	0,39	0,90	0,73

Kaynak: International Financial Statistics, IMF (2020)

4. Bulgular

Enflasyon ve enflasyon oynaklığının arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla kullandığımız ve denklem (2)'de sunulan EKK modelinin tahminleri tablo 2-4'te verilmiştir. Tablolarda, çeşitli enflasyon ölçüleri ve zaman dilimleri için, BRICS ülkeleri ve Avro bölgesinin tahminleri verilmektedir. Tahminlerin doğruluğunu ve

yanlı olmamalarını sağlamak amacıyla çeşitli testler uygulanmış, testler neticesinde serilerde değişen varyans ve otokorelasyon sorunlarının olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda White (1984) değişen varyans ve otokorelasyon dirençli standart hata hesaplaması kullanılmıştır, hesaplamaların tahmin edilen katsayıların büyük çoğunluğunda anlamlılığı değiştirmedikleri gözlemlenmiştir. Doğrusal bağlantı sorununu test etmek amacıyla kullandığımız Belsley-Kuh-Welsch (1980) doğrusallık testi neticesinde değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak tahmin sonucunda elde edilen hata terimlerinin normalliği sınanmış, tahminlerin büyük çoğunluğunda hata terimlerinin normal olmadığı tespit edilmiş, sonuçların sağlamlığı açısından EKK yöntemi ile birlikte robust regresyon yöntemlerinden olan ve klasik regresyon modelinin varsayımlarının tamamıyla sağlanmadığı zamanlarda kullanılan “En Küçük Mutlak Sapma” (Least Absolute Deviation-LAD) yöntemi kullanılmıştır. LAD yöntemi ile elde edilen tahminler, katsayıların, boyut ve anlamlılık açısından EKK tahminlerine yakın olduklarını ortaya koymaktadır. LAD tahmin sonuçları makalenin ‘Ekler’ kısmında tablo 5-7’de verilmiştir.

Tablo 2: 2002-2020 aralığı için EKK modeli tahmin sonuçları

$$\hat{\sigma}_t^\pi = \alpha + \beta \cdot \hat{\pi}_t + u_t$$

	Brezilya		Rusya		Hindistan	
	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$
β	-0.0105 (0.0600)	0.7068*** (0.0556)	1.1110*** (0.3947)	1.1447*** (0.0397)	-0.0043 (0.0408)	0.1709*** (0.0470)
$corr(\sigma, \pi)$	-0.027	0.778	0.443	0.955	-0.014	0.390

	Çin		G. Afrika		Avro Bölgesi	
	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$
β	0.0790*** (0.0483)	0.4015*** (0.0562)	-0.0719 (0.058)	-0.5850*** (0.1447)	-0.122*** (0.0355)	-0.1704** (0.0743)
$corr(\sigma, \pi)$	0.205	0.592	-0.156	-0.406	-0.378	-0.273

Not: (***) %1 düzeyinde, (**) %5 düzeyinde, (*) %10 düzeyinde anlamlılık olduğunu, parantez içerisindeki değerler standart hata terimlerini ifade eder. $corr()$ değişkenler arasındaki korelasyonu göstermektedir. π_t enflasyon oranını; $\bar{\pi}_t$ enflasyonun beş senelik kayan pencere (rolling window) ortalamasını, σ_t enflasyonun beş senelik kayan pencere metoduyla elde edilen standart sapmasını ifade etmektedir.

Tablo 3: 2002-2008 Aralığı İçin EKK Modeli Tahmin Sonuçları

$$\hat{\sigma}_t^\pi = \alpha + \beta \cdot \hat{\pi}_t + u_t$$

	Brezilya		Rusya		Hindistan	
	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$
β	-0.0532 (0.0340)	0.4525*** (0.0795)	3.8386*** (0.5636)	1.4469*** (0.0322)	-0.4004** (0.1641)	1.5506*** (0.1026)
$corr(\sigma, \pi)$	-0.311	0.720	0.681	0.990	-0.338	0.930

	Çin		G. Afrika		Avro Bölgesi	
	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$
β	0.0523*** (0.0195)	0.2995*** (0.0433)	-0.1182*** (0.0341)	-0.6228*** (0.0933)	-0.0144 (0.0936)	-0.8216*** (0.0675)
$corr(\sigma, \pi)$	0.372	0.865	-0.570	-0.809	-0.026	-0.941

Tablo 4: 2008-2020 Aralığı İçin EKK Modeli Tahmin Sonuçları

$$\hat{\sigma}_t^\pi = \alpha + \beta \cdot \hat{\pi}_t + u_t$$

	Brezilya		Rusya		Hindistan	
	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$
β	-0.2026*** (0.0448)	0.4952*** (0.1310)	-0.1501*** (0.0270)	-0.3375*** (0.0850)	0.0021 (0.0239)	0.0936*** (0.0340)
$corr(\sigma, \pi)$	-0.485	0.446	-0.661	-0.572	0.015	0.385

	Çin		G. Afrika		Avro Bölgesi	
	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$
β	0.0795 (0.0628)	1.2453*** (0.0742)	0.2846*** (0.0661)	-0.2810 (0.2117)	-0.0333 (0.0377)	0.0879 (0.0699)
$corr(\sigma, \pi)$	0.172	0.845	0.511	-0.214	-0.168	0.224

4.1. Brezilya

Brezilya'da enflasyon ve enflasyon volatilitesi arasındaki ilişki, incelenen üç zaman dilimi için benzerlik göstermektedir: enflasyon ölçüsü olarak enflasyonun kendisi kullanıldığı zaman anlamsız veya negatif bir ilişki söz konusu iken enflasyon trendi kullanıldığı zaman bu ilişki kuvvetli ve pozitif olarak karşımıza çıkmaktadır. Enflasyonun kendisi kısa vadeli enflasyon ölçüsü olarak değerlendirilebildiği için bulgularımız kısa vadeli enflasyonun ile uzun vadeli standart sapma arasındaki

ilişkinin negatif olduğunu göstermektedir. Uzun vadede ise bu ilişki hem daha kuvvetli hem de pozitif olmaktadır. İstatistiksel anlamlılık ise enflasyon trendinin kullanıldığı tüm zaman dilimleri için %1 seviyesinde iken enflasyonun kendisi kullanıldığı zaman anlamsız olabilmektedir.

4.2. Rusya

Bulgularımız, Rusya'da incelediğimiz ilişkinin, tüm zamanlar incelendiği zaman ve 2002-2008 arası için çok kuvvetli ve pozitif olduğunu göstermektedir. Buna göre enflasyon yükseldiği zaman enflasyon volatilitesi kuvvetli bir şekilde artmakta, azaldığı zaman kuvvetli bir şekilde azalmaktadır. Bu bulgular, Rusya'da enflasyon verisinin, incelediğimiz ülkeler arasında en şiddetli iniş ve çıkışlara sahip olmasıyla bağlantılı olması muhtemeldir. 2008 sonrasında görece daha düşük ve stabil olan enflasyon sayesinde incelediğimiz ilişki negatif olup daha zayıftır.

4.3. Hindistan

Bulgularımız, Hindistan için enflasyon verisinin kendisi kullanıldığında, incelediğimiz ilişkinin iki zaman dilimi için (2002-2020 ve 2008-2020) istatistiksel olarak sıfırdan farklı olmadığını ortaya koymaktadır. 2002-2008 aralığı için ise ilişki kuvvetli ve negatif olmaktadır. Uzun vadeli enflasyon trendinin enflasyon verisi olarak kullanıldığı durumlarda enflasyon ve enflasyon volatilitesi arasındaki ilişki pozitif ve %1 seviyesinde anlamlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre Hindistan'da uzun vadeli enflasyon volatilitesi ve kısa vadeli enflasyon arasındaki ilişki zayıf, uzun vadeli enflasyon ölçüsü arasındaki ilişki ise daha kuvvetli ve pozitiftir.

4.4. Çin

İncelediğimiz ülkeler arasında enflasyon ve enflasyon volatilitesi arasındaki ilişkinin iki enflasyon ölçüsü ve bütün zamanlar aralıkları için pozitif olduğu tek ülke Çin Halk Cumhuriyetidir. Enflasyon ölçüleri arasında enflasyonun kendisinin kullanıldığı tahminlerde incelediğimiz ilişki daha zayıf iken uzun vadeli enflasyon trendinin kullanıldığı zaman daha kuvvetli olmaktadır. Zaman dilimleri arasında 2008-2020 arası ilişki en kuvvetli iken, diğer zaman dilimlerinde ilişki daha zayıf olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuçların tamamı istatistiksel olarak %1 seviyesinde anlamlıdır.

4.5. Güney Afrika

Gelişmekte olan ülkeler grubunda olan son ülke olan Güney Afrika'da incelediğimiz ilişki, bütün zamanlar ve enflasyon ölçüleri için negatif olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada tek istisnayı, 2008-2020 aralığı ve enflasyonun kendisi kullanıldığı zaman dilimi teşkil etmektedir. Bu bulgulara göre Güney Afrika'da enflasyon arttığında enflasyon volatilitesi düşmekte, düştüğü zaman ise artmaktadır.

4.6. Avro Bölgesi

Analizimize dahil ettiğimiz ve gelişmiş ülkeleri temsil eden Avro Bölgesi için sonuçlarımız, incelediğimiz ilişkinin, Güney Afrika'ya benzer olarak, bir istisna haricinde negatif olduğunu göstermektedir. 2008-2020 aralığı incelendiğinde ve

uzun vadeli enflasyon trendinin kullanıldığı durumunda ilişki pozitif olmaktadır. Bu sonuçlarla beraber, bütün zaman diliminin kullanıldığı zaman iki enflasyon ölçüsü için sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı iken, 2008 sonrasında anlamsız olmaktadır.

4.7. Değerlendirme

Bulgularımız, enflasyon ve enflasyon volatilitesi arasındaki ilişkinin, incelenen ülkelerde ve zamanlar arasında ciddi farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Çeşitli zaman dilimlerine göre enflasyon ortalaması, uzun vadeli enflasyon trendi ortalaması ve standart sapma ortalamaları tablo 1’de gösterilmektedir. Bu verilere göre, enflasyon ortalaması ve enflasyon trendi ortalaması en yüksek ülkeler sırasıyla Rusya, Hindistan, Brezilya, Güney Afrika, Çin ve Avro bölgesidir. Buna karşın enflasyon oranının beş yıllık standart sapması en yüksek olan ülkeler sırasıyla Rusya, Güney Afrika, Hindistan, Brezilya, Çin ve Avro Bölgesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu veriler doğrultusunda Rusya için incelediğimiz ilişkinin, enflasyonun çok daha yüksek ve volatil olduğu 2002-2008 süresi için kuvvetli ve pozitif olması, 2008 sonrası ise negatif ve daha zayıf olması şaşırtıcı değildir. Enflasyon oranları ve volatilitelerinin en düşük olduğu Avro bölgesinde ise, incelediğimiz ilişki genel anlamda zayıf ve negatif iken, 2008 sonrasında anlamsız olarak karşımıza çıkıyor. Bu bulgu, 2008 sonrasında Avro bölgesinde uygulanan genişleyici politikaların bir yansıması olabilir.

Hindistan ve Brezilya için bulgularımız, kullanılan enflasyon ölçüsüne göre sonuçların değiştiğini göstermektedir. Buna göre, enflasyon oynaklığı görece yüksek olan Hindistan ve Brezilya’da, uzun vadeli enflasyon trendi ile enflasyon oynaklığı arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu ilişki 2002-2008 seneleri arasında, enflasyon trendinin yüksek olması sebebiyle kuvvetli iken, diğer zaman dilimlerinde kıyasla daha zayıftır. Sonuçlarımız, Güney Afrika için incelediğimiz ilişkinin, Avro bölgesine benzer olarak genel anlamda negatif olduğunu göstermektedir. Son olarak görece düşük enflasyon oranları ve oynaklığına sahip olan Çin için modelimiz, incelediğimiz ilişkinin bütün zaman dilimleri ve enflasyon ölçüleri için pozitif olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, ilk bakışta Avro bölgesi ile kıyaslandığında beklentilerden farklı bir sonuç ortaya koymaktadır. Bununla beraber Avro bölgesinde enflasyon oranları, 2008 krizinin öncesinde Avrupa Merkez Bankasının hedeflediği %2 oranına yakın olması sebebiyle enflasyon oynaklığı düşük olmuş, krizden sonra ise hedefin altına düşmüş ve oynaklık artmıştır. Buna karşın Çin’de enflasyon oranları ve genel anlamda oynaklık aynı yönde hareket etmiştir.

5. Sonuç

Politika yapıcılar, ikinci dünya savaşından sonra ortaya koyulan teoriler ile ekonomi politikasını şekillendirmişlerdir. Bu teoriler arasında en önemli olanlardan Phillips eğrisi, A.W. Phillips tarafından 1958 senesinde ortaya koyulmuş ve Birleşik Krallık için işsizlik ve ücret enflasyonu arasında negatif bir ilişkinin olduğunu öne sürmüştür (Phillips, 1958). İki sene sonra Samuelson ve Solow (1960) tarafından ABD için incelenen ve enflasyon ve işsizlik arasında incelenen ilişki, zamanla birçok ülkenin ekonomi politikasında kullanılan en önemli araçlardan birisi haline gelmiştir (bkz. Büyükkayın, 2008). Enflasyon ve işsizlik arasında bir değiş-tokuş (trade-off)

olduğunu ifade eden bu ilişkiyi kullanan politika yapımcılar, önce 1960'larda çıkan yüksek enflasyon oranları, sonrasında 1970 ve 1980'lerde ABD ve diğer gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan stagflasyon ortamıyla karşılaşmışlardır. Bu stagflasyon ortamında ve akabinde, yükselen enflasyon oranlarının beraberinde getirdiği enflasyon oynaklığı ve belirsizliği Okun (1971), Friedman (1977) ve Ball (1992) gibi araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Gelişmiş olan ülkeler için bu ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, genelde enflasyon ve enflasyon oynaklığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu öne sürmüşlerdir.

Merkez bankalarının davranışlarını doğrudan etkileyen bu ilişkiyi incelediğimiz bu çalışmada, çeşitli enflasyon ölçülerini kullanarak ve 2008 öncesi ve sonrasını inceleyerek gelişmekte olan ülkeler ve Avro bölgesinde enflasyon ve enflasyon oynaklığı üzerinde incelemelerde bulunduk. Bulgularımız şu şekilde özetlenebilir: incelediğimiz ilişki G. Afrika ve Avro bölgesinde hem uzun hem de kısa vadede çoğunlukla negatif olarak karşımıza çıkmakta, diğer ülkelerde ise zaman dilimi ve enflasyon ölçüsüne göre değişiklik göstermektedir; kısa vadeli enflasyon ölçüsü kullanıldığında incelenen ilişki Rusya ve Çin için genellikle pozitif, diğer ülkeler için negatif olmakta, uzun vadeli enflasyon ölçüsü kullanıldığında G. Afrika ve Avro bölgesi hariç pozitif olmaktadır; incelediğimiz ülkeler arasında en yüksek enflasyon oranı ve volatiliteye sahip olan Rusya'da, değişkenler arasındaki ilişki 2008 öncesinde kuvvetli ve pozitifken, 2008 sonrasında daha zayıf ve negatif olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bulgularımız Friedman-Ball hipotezinin, uzun vadeli enflasyon ölçüsü kullanıldığı zamanlarda ülkelerin çoğunluğu için geçerli olduğunu, kısa vadeli enflasyon ölçüsü için ise ülkelerin çoğunluğu için geçersiz olduğunu, gelişmekte olan ülkeler için incelenen ilişkinin çok farklılık arz ettiğini göstermektedir. Bulgularımız özellikle gelişmekte olan ülkeleri ele aldığı için ve bu ülkeler deflasyon tehlikesi ile henüz karşı karşıya kalmadıkları için, gelişmiş ülkelerdeki enflasyon hedefi tartışmalarına dair bir öneride bulunmamaktadır. Bunlarla beraber çalışmamız Friedman-Ball hipotezini incelerken kısa ve uzun vadeli enflasyon ölçülerinin çeşitli sonuçları beraberinde getirebileceğini vurgulamaktadır.

Bildirim: Bu araştırma hiçbir dış finansman almadı. Yazarlar çıkar çatışması beyan etmemektedir. Yayın etiği ve araştırma etiği kurallarına uyulmuştur. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur.

Kaynakça

- Ball, L. (1992). Why Does High Inflation Raise Inflation Uncertainty?. *Journal of Monetary Economics*, 29 (3), 371-388.
- Ball, L. M. (2013). The Case For Four Percent Inflation. *Central Bank Review*, 13 (2), 17.
- Ball, L., Cecchetti, S. G. (1990). Inflation And Uncertainty At Short And Long Horizons. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1990 (1), 215-254.

- Barnett, W. A., Jawadi, F., & Ftiti, Z. (2020). Causal Relationships Between Inflation And Inflation Uncertainty. Munich Personal RePEc Archive, Erişim Adresi: https://mpr.ub.uni-muenchen.de/101682/1/MPRA_paper_101682.pdf
- Belsley, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (2005). *Regression Diagnostics: Identifying Influential Data And Sources Of Collinearity*. John Wiley & Sons.
- Berument, H., Yalcin, Y., & Yildirim, J. (2009). The Effect of Inflation Uncertainty On Inflation: Stochastic Volatility In Mean Model Within A Dynamic Framework. *Economic Modelling*, 26 (6), 1201-1207.
- Blanchard, O., Dell’Ariccia, G., & Mauro, P. (2010). Rethinking Macroeconomic Policy. *Journal of Money, Credit and Banking*, 42, 199-215.
- Büyükakın, T. (2008). Phillips Eğrisi: Yarım Yüzyıldır Bitmeyen Tartışma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (39), 133-159.
- Coibion, O., Gorodnichenko, Y., & Wieland, J. (2012). The Optimal Inflation Rate In New Keynesian Models: Should Central Banks Raise Their Inflation Targets In Light Of The Zero Lower Bound?. *Review of Economic Studies*, 79 (4), 1371-1406.
- Driffill, J., Mizon, G. E., & Ulph, A. (1990). Costs of Inflation. *Handbook of Monetary Economics*, 2, 1013-1066.
- Fountas, S. (2001). The Relationship Between Inflation and Inflation Uncertainty in The UK: 1885–1998. *Economics Letters*, 74 (1), 77-83.
- Friedman, M. (1977). Nobel Lecture: Inflation and Unemployment. *Journal of Political Economy*, 85 (3), 451-472.
- Gordon, R. J. (1971). Steady Anticipated Inflation: Mirage Or Oasis?. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1971 (2), 499-510.
- Grier, K.B., Perry, M.J., 1998. On Inflation and Inflation Uncertainty in The G7 Countries. *Journal of International Money and Finance*. 17, 671–689.
- Hartmann, M., & Herwartz, H. (2012). Causal Relations Between Inflation And Inflation Uncertainty-Cross Sectional Evidence In Favour Of The Friedman-Ball Hypothesis. *Economics Letters*, 115 (2), 144-147.
- Hutchison, M. M., & Walsh, C. E. (1998). The Output-Inflation Tradeoff And Central Bank Reform: Evidence From New Zealand. *The Economic Journal*, 108 (448), 703-725.
- Karras, G. (2017). Is The Relationship Between Inflation And Its Volatility Asymmetric? US Evidence, 1800–2016. *The Journal of Economic Asymmetries*, 16, 79-86.
- Lawton, N., & Gallagher, L. A. (2020). The Negative Side Of Inflation Targeting: Revisiting Inflation Uncertainty In The EMU. *Applied Economics*, 52 (29), 3186-3203.
- Logue, D. E., & Willett, T. D. (1976). A Note on the Relation between the Rate and Variability of Inflation. *Economica*, 43 (170), 151-158.
-

- Okun, A. M. (1971). The Mirage Of Steady Inflation. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1971 (2), 485-498.
- Phillips, A. W. (1958). The Relation Between Unemployment And The Rate Of Change Of Money Wage Rates In The United Kingdom, 1861-1957. *Economica*, 25 (100), 283-299.
- Rotemberg, J. J., & Woodford, M. (1997). An Optimization-Based Econometric Framework For The Evaluation Of Monetary Policy. *NBER Macroeconomics Annual*, 12, 297-346.
- Samuelson, P. A., & Solow, R. M. (1960). Analytical Aspects Of Anti-Inflation Policy. *The American Economic Review*, 50 (2), 177-194.
- Smets, F. (2018). Financial Stability And Monetary Policy: How Closely Interlinked?. 35th issue (June 2014) of the *International Journal of Central Banking*.
- Sunel, E. (2018). Welfare Consequences of Gradual Disinflation in Emerging Economies. *Journal of Money, Credit and Banking*, 50 (4), 705-755.
- Svensson, L. E. (1997). Inflation Forecast Targeting: Implementing And Monitoring Inflation Targets. *European economic review*, 41 (6), 1111-1146.
- Taylor, J. B. (1981, January). On The Relation Between The Variability Of Inflation And The Average Inflation Rate. In *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy* (Vol. 15, pp. 57-85). North-Holland.
- Thornton, J. (2007). The Relationship Between Inflation And Inflation Uncertainty In Emerging Market Economies. *Southern Economic Journal*, 858-870.
- Ueda, K., & Valencia, F. (2014). Central Bank Independence And Macro-Prudential Regulation. *Economics Letters*, 125 (2), 327-330.
- Ungar, M., & Zilberfarb, B. Z. (1993). Inflation and its Unpredictability-Theory and Empirical Evidence. *Journal of Money, Credit and Banking*, 25 (4), 709-720.
- White, H. (1984). *Asymptotic Theory for Econometricians*, Academic Press, New York.
- Woodford, M. (2003). *Interest and prices: Foundations Of A Theory Of Monetary Policy*. Princeton University Press.

Ekler

Tablo 5: 2002-2020 Aralığı İçin LAD Modeli Tahmin Sonuçları

$$\hat{\sigma}_t^\pi = \alpha + \beta \cdot \hat{\pi}_t + u_t$$

	Brezilya		Rusya		Hindistan	
	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$
β	-0.0323 (0.0602)	0.6313*** (0.0256)	-0.0634 (0.0489)	1.1487*** (0.0332)	-0.0054 (0.0242)	0.1866*** (0.0309)

	Çin		G. Afrika		Avro Bölgesi	
	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$
β	0.0748*** (0.0301)	0.3360*** (0.0301)	-0.0817*** (0.0308)	-0.4434*** (0.1242)	-0.165*** (0.0221)	-0.1220** (0.0583)

Tablo 6: 2002-2008 Aralığı İçin LAD Modeli Tahmin Sonuçları

$$\hat{\sigma}_t^\pi = \alpha + \beta \cdot \hat{\pi}_t + u_t$$

	Brezilya		Rusya		Hindistan	
	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$
β	-0.0601** (0.0245)	0.4525*** (0.0795)	4.5172*** (0.6334)	1.4464*** (0.0237)	-0.1125 (0.1759)	1.5811*** (0.0615)

	Çin		G. Afrika		Avro Bölgesi	
	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$
β	0.0385 (0.0290)	0.3966*** (0.0282)	-0.1494*** (0.0352)	-0.4970*** (0.0307)	-0.0113 (0.1386)	-0.7993*** (0.0633)

Tablo 7: 2008-2020 Aralığı İçin LAD Modeli Tahmin Sonuçları

$$\hat{\sigma}_t^\pi = \alpha + \beta \cdot \hat{\pi}_t + u_t$$

	Brezilya		Rusya		Hindistan	
	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$
β	-0.1992*** (0.0409)	0.2920*** (0.0703)	-0.1712*** (0.0103)	-0.5369*** (0.0289)	0.0124 (0.0187)	0.0996*** (0.0244)

	Çin		G. Afrika		Avro Bölgesi	
	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$	$\hat{\pi}_t = \pi_t$	$\hat{\pi}_t = \bar{\pi}_t$
β	0.1387 (0.0841)	1.2617*** (0.0385)	0.3884*** (0.0354)	0.8388 (0.5683)	0.0342 (0.0687)	0.3010*** (0.0255)

**DEĞER AKIŞ HARİTALAMA YÖNTEMİ İLE YALIN UYGULAMALAR:
TEKSTİL SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ****Nalan Gülten AKIN¹****Öz**

Teknolojinin gelişmesi, nüfusun artması, yaşam standartlarının yükselmesi gibi sebeplere bağlı olarak günümüzde insan ihtiyaçları artmış ve çeşitlenmiştir. Artan ihtiyaçları karşılamak için kullanılan kaynaklar ise hızla tükenmektedir. Bu nedenle işletmeler üretim kaynaklarını mümkün olduğunca verimli kullanmalıdırlar. Ürüne maliyet yükleyerek kaynakları tüketen ancak müşteri için değer yaratmayan tüm faaliyetler israf olarak tanımlanmaktadır. Yalın yönetim araçlarından biri olan Değer Akış Haritalama (DAH) yöntemi, israfı, verimsizliği, katma değeri olmayan işlemleri ve süreçleri keşfetmek için kullanılan görsel bir tekniktir. DAH işletmelerin, üretim süreçlerindeki israfı net olarak görebilmelerine ve üretim süreçlerini iyileştirebilmek için potansiyel projeler geliştirmelerine olanak sağlar. DAH ile nihai hedef israfı ortadan kaldıran, tedarik süresini ve ürünün teslim zamanını azaltan, verimliliği ve kaliteyi artıran böylece tüm sistem akışını optimize eden yalın bir değer akışı tasarlamaktır. Bu çalışmada yalın düşünce prensipleri çerçevesinde üretim sürecindeki israf kaynaklarının belirlenmesi ve ortadan kaldırılması amacıyla, Kayseri’de faaliyet gösteren bir firmada yatak ürün ailesi için DAH uygulaması yapılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle mevcut durum haritası hazırlanmış ve israf kaynakları belirlenmiştir. Sonrasında israfı ortadan kaldırmaya yönelik gelecek durum haritası hazırlanmıştır. Uygulamalar sonucunda işletmede haftalık üretim miktarının yaklaşık olarak 150 adet artırılabilceği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Değer Akış Haritalama, Yalın Üretim, Tekstil Sektörü

**LEAN APPLICATIONS WITH VALUE STREAM MAPPING METHOD:
EXAMPLE OF TEXTILE SECTOR****Abstract**

Today, human needs have increased and diversified due to reasons such as the development of technology, the increase of the population and the rise of living standards. The resources used to meet the increasing needs are rapidly depleting. Therefore, enterprises should use their production resources as efficiently as possible. All activities that consume resources by costing the product but do not create value for the customer are defined as waste. The Value Stream Mapping (VSM) method, which is one of the lean management tools, is a visual technique used to discover processes and processes without waste, inefficiency, value added. VSM allows enterprises to clearly see waste in production processes and develop potential projects to improve production processes. With VSM, the ultimate goal is to design a lean value stream that eliminates waste, reduces lead time and delivery time, improves efficiency and quality and thus optimizes the overall system flow. In this study, in order to determine and eliminate the wastage sources in the production process within the framework of lean thinking principles, VSM application was performed for a bedding product family in a company operating in Kayseri. Within the scope of the study, firstly the current situation map was prepared and waste sources were determined. After that a future status map was prepared to eliminate waste. As a result of the applications, it was seen that the weekly production amount of the enterprise could be increased by approximately 150 units.

Keywords: Value Stream Mapping, Lean Production, Textile Sector

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, nalan.akin@bozok.edu.tr, orcid.org/0000-0003-0183-0607

Extended Abstract

Lean production is one of the methods that businesses can apply in order to maintain their competitive power against their competitors by increasing the efficiency of their production systems and product quality (Rohani ve Zahraee, 2015: 6).

Lean manufacturing is defined as a philosophy that consists of eliminating resources that cause waste in production, reducing the time required to receive orders from the customer and deliver the product to the customer (Worley ve Doolen, 2006: 229; Bhasi ve Burcher, 2006: 57; Forrester, 1995: 21).

The critical starting point for lean thinking is value. Value is defined as the ability to present the product that the customer wants to buy at the highest quality, at the right time and at an affordable price (Stan, 2015: 618). Value is defined by the end customer and created by the producer.

Waste includes all activities that consume resources by imposing costs on the product but do not create value for the customer (Rohani and Zahraee, 2015: 7). Running activities smoothly in businesses is the most important way to prevent waste of money, time and resources. Many factors such as the correctly determined establishment location, factory building, settlement arrangement, machinery-equipment, labor, suppliers, information, communication will ensure that the activities are carried out at the right time, in the right place, with the right methods, in the shortest time and with the lowest cost. However, in practice, there are some problems in the optimal design of production processes in many enterprises due to the constraints arising from the factory building, conflicting production targets, customer expectations, production technologies used, and legal regulations. One of the most effective ways to solve these problems is the value stream mapping (VSM) method (Erlach & Sheehan, 2016: 32). The VSM method is a visual technique used to discover waste, inefficiency, and processes and processes with no added value (Tyagi et al., 2015: 202).

The ultimate goal with VSM is to design a lean value stream that eliminates waste, reduces lead time and product delivery time, increases productivity and quality, thus optimizing the entire system flow (Lovelley, 2001: 28). For this purpose, two different maps are prepared within the scope of VSM, namely the current situation map and the future state map. While the activities and stages that add and do not add value are defined in the current state map, activities for the development of the process are defined with the future state map. Identifying activities that do not create added value is very important, especially in terms of removing these activities from the production process, improving the current process and creating a future state map (Erlach & Sheehan, 2016: 32).

In this study, value flow mapping method has been applied for the mattress production line in an enterprise operating in Kayseri. The VSM method was used to meet customer orders in order to determine and eliminate waste sources in the production process within the framework of lean thinking principles of an enterprise operating in the textile sector. VSM is an effective tool for analyzing and improving the flow of materials and information in the organization. In addition, VSM helps

identify opportunities to improve the manufacturing process and avoid waste. With the VSM method, a map showing the material and information flow is created using standard symbols and the production system is depicted (Vinodh et al., 2016: 281; Tyagi and Vadrevu, 2015: 1259). For this study, the bedding product family was chosen for VSM and the study was limited to this product family.

Within the scope of the study, first of all, process analysis was performed and all production processes of the enterprise were examined in detail. Mattress production process consists of panel weaving, knife, border, overlock, bed preparation, edge closing, quality control and packaging process steps. As a result of the process analysis, the process times, preparation times, working times, takt times, machine and worker numbers, inventory information and supply and shipment information for each process step were determined. Current state value flow map was prepared by using Edraw Max graphic and drawing program. In the next step, the current situation map was examined in detail in order to determine waste and defects. In the last step, the future situation map was prepared in line with the suggestions.

As a result of the improvements planned to be made, it has been observed that the weekly production amount of the enterprise can be increased by approximately 150 units.

For further studies, the value stream map can be extended to include the production lines of other product groups produced in the enterprise. In addition, it is anticipated that greater improvements can be made with various arrangements to be made in the preparation period and in the plant settlement.

1. Giriş

İşletmelerin üretim sistemlerinin verimliliğini ve ürün kalitelerini artırmak suretiyle rakiplerine karşı rekabet güçlerini koruyabilmesi için uygulayabilecekleri yöntemlerden biri yalın üretimdir (Rohani ve Zahraee, 2015: 6). Taiichi Ohno önderliğinde 1950'li yıllarda Toyota Motor Fabrikası'nda Toyota Üretim Sistemi adıyla ortaya çıkan yalın üretim sisteminin odak noktası, üretim sürecindeki israfın azaltılarak, katma değer oluşturan faaliyetlerin maksimize edilmesidir. Yalın üretim terimi ilk defa 1988 yılında John Krafcik tarafından kullanılmıştır ve James Womack, Daniel Jones ve Daniel Roos tarafından 1990 yılında yayınlanan "Dünyayı Değiştiren Makine" (The Machine That Changed The World) adlı eserle popüler hale gelmiştir. Genel olarak yalın imalat, üretimde israfa neden olan kaynakların elimine edilmesi yoluyla, müşteriden siparişin alınması ve ürünün müşteriye teslim edilmesi için gerekli olan zamanın azaltılması uygulamalarından ibaret olan bir felsefe olarak tanımlanmaktadır (Worley ve Doolen, 2006: 229; Bhasi ve Burcher, 2006: 57; Forrester, 1995: 21).

Bir işletmede yalın düşüncüyü uygulayabilmek için, müşteri bakış açısıyla değer tanımlanmalı, değer akışları belirlenmeli, akış gerçekleştirilmeli, çekme sistemi kullanılarak üretim çizelgelenmeli ve sürekli iyileştirme yoluyla mükemmellik aranmalıdır (Rohani ve Zahraee, 2015: 7; Gunaki vd., 2015: 1120). Yukarıda da ifade

edildiği gibi yalın düşüncenin kritik başlangıç noktası değerdir. Değer, müşterinin almak istediği ürünü en yüksek kalitede, doğru zamanda ve uygun fiyatla müşteriye sunabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Stan, 2015: 618). Değer, nihai müşteri tarafından tanımlanır ve üretici tarafından yaratılır. Bu açıdan bakıldığında değer, her ürün grubu için, müşterinin değeri algılama şekline dayanan bir hedef maliyetle birlikte, taraflarca ortaklaşa oluşturulmaktadır (Womack ve Jones, 1998: 376).

Üretim işletmelerinde değer akışı çoğunlukla müşteri siparişlerinin karşılanmasına yönelik olarak oluşturulur. Ancak uygulamada yeni ürünlerin yeni müşterilere sunulması amacıyla yeni ürün geliştirme değer akışı, mevcut ürünler için yeni müşteriler kazanılmasına yönelik değer akışı ve mevcut müşteriler için yeni ürün değer akışı oluşturulması gibi uygulamalar da yapılmaktadır (Özçelik ve Ertürk, 2010: 56-57).

İsraf, ürüne maliyet yükleyerek kaynakları tüketen ancak müşteri için değer yaratmayan tüm faaliyetleri içerir (Rohani ve Zahraee, 2015: 7). İşletmelerde faaliyetlerin aksamadan yürütülmesi, para, zaman ve kaynak israfını önlemenin en önemli yoludur. Doğru belirlenmiş kuruluş yeri, fabrika binası, yerleşim düzenlemesi, makine-teçhizat, iş gücü, tedarikçiler, bilgi, iletişim gibi pek çok faktör faaliyetlerin doğru zamanda, doğru yerde, doğru yöntemlerle, en kısa sürede ve en düşük maliyetle gerçekleşmesini sağlayacaktır. Ancak pratikte pek çok işletmede fabrika binasından kaynaklanan kısıtlar, birbiriyle çelişen imalat hedefleri, müşteri beklentileri, kullanılan üretim teknolojileri, yasal düzenlemeler gibi sebeplerden dolayı özellikle üretim süreçlerinin optimal olarak tasarlanması konusunda bir takım problemler yaşanmaktadır. Bu problemleri çözenin en etkili yollarından biri Değer Akış Haritalama (DAH) yöntemidir (Erlach ve Sheehan, 2016: 32). DAH yöntemi, israfı, verimsizliği, katma değeri olmayan işlemleri ve süreçleri keşfetmek için kullanılan görsel bir tekniktir (Tyagi vd., 2015: 202). DAH uygulanırken tek bir ürün ya da ürün ailesi için fabrika içinde kapıdan kapıya, malzeme ve bilgi akışı ile ilgili süreç adımları şematik hale getirilir (Birgün vd., 2006: 49). Bu yöntem ile işletmeler, üretim süreçlerindeki israfı net olarak görebilmekte ve üretim süreçlerini iyileştirebilmek için potansiyel projeler geliştirebilmektedirler (Erlach ve Sheehan, 2016: 32; Stan, 2015: 617).

Bu çalışmada tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin yalın düşünce prensipleri çerçevesinde üretim sürecindeki israf kaynaklarının belirlenmesi ve ortadan kaldırılması amacıyla, müşteri siparişlerinin karşılanmasına yönelik DAH yöntemi kullanılmıştır. DAH için yatak ürün ailesi seçilerek, çalışma bu ürün ailesi ile sınırlı tutulmuştur.

2. Değer Akış Haritalama

DAH, israfı ortadan kaldırmaya yönelik olarak kullanılan nitel bir yalın yöntemdir. Bu yöntemde bir ürünün değer zincirindeki malzeme ve bilgi akışında yer alan her bir sürecinin, hammadde alımından bitmiş ürünlerin müşteriye teslimine kadar görsel bir haritası çıkarılır (Krajewski vd., 2014: 310; Rohac ve Januska, 2015: 520; Patrocino, 2015: 12). DAH, katma değer oluşturan, katma değer oluşturmeyen ancak prosesin tamamlanması için yapılması zorunlu olan ve katma değer oluşturmeyen faaliyetlerin ve işlem adımlarının mevcut durum haritasında

tanımlanmasını ve gelecek durum haritasında süreçlerin iyileştirilmesi için ortak bir eylem planının oluşturulmasını sağlayan bir yalın üretim aracıdır. Değer akış haritası hem bilgi hem de malzeme akışını gösterir. Böylece israfı ve değeri geliştirme fırsatlarını tanımlar (Vinodh vd., 2016: 279). DAH ile üretim sürecindeki faaliyetlerin katma değer oluşturan ve katma değer oluşturmayan faaliyetler olarak belirlenebilmesi için modelleme yapılır (Vinodh vd., 2016: 280). DAH aynı zamanda bir ürünün siparişinden teslimatına kadar olan sürenin ve değer akışı boyunca katma değer oluşturan zamanın hesaplanabilmesini sağlar (Stan, 2015: 618). DAH işletme içinde büyük resme bakmayı sağlayarak, sadece israfın değil, israf kaynaklarının görülebilmesini, bilgi ve malzeme akışı arasındaki bağlantıyı görebilmeyi ve iyileştirme alanları ile ilgili planlamanın yapılmasını sağlar (Patrocinio, 2015: 18; Rother ve Shook, 1999: 9).

İlk kez Toyota tarafından kullanılan DAH, israfın elimine edilmesi ve tedarik zinciri boyunca ürünlerin ve bilginin sürekli akışının sağlanabilmesi için tasarlanmıştır. Süreçlerin iyileştirilebilmesi için Toyota tarafından önerilen yaklaşım, iyileştirme için tekrarlanabilir bir prosesin tanımlanması, mevcut prostesteki israfı tanımlayan DAH'ın hazırlanması, israfın ortadan kaldırıldığı gelecek durumu gösteren DAH araçlarının uygulanması ve değişimin hayata geçirilmesi şeklinde özetlenebilir (Helleno, 2015: 1060).

Üretim sürecinde yedi temel israf vardır. Bunlar, stoklar, aşırı üretim, hatalı üretim, gereksiz işlemler, gereksiz faaliyetler, beklemler ve taşımalarıdır (Lovelley, 2001: 31). Gurumurthy ve Kodali üretim sistemindeki israfın azaltılması için dengelenmiş üretim hatlarının kullanılarak prostesteki sürekli akışın sağlanması, yerleşim düzeninin değiştirilerek gereksiz işgücü hareketlerinin ve malzeme taşımalarının azaltılması, 5S uygulamalarının yapılması, gerekli olmayan işlemlerin elimine edilerek stokların azaltılması ve üretim proseslerinin sürekli geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Helleno, 2015: 1059-1060).

Katma değer oluşturmayan proseslerin en önemli parçası olan stoklar, malzeme akışı, bilgi sistemi, tedarik süresi, kalıp değiştirme ve hazırlık zamanları, taşımalar, kalite, malzemenin zamanında gelmemesi gibi durumlarla ilgili olarak pek çok problemin organizasyonda saklı kalmasına neden olur (Rohac ve Januska, 2015: 521).

DAH ile nihai hedef israfı ortadan kaldıran, tedarik süresini ve ürünün teslim zamanını azaltan, verimliliği ve kaliteyi artıran böylece tüm sistem akışını optimize eden yalın bir değer akışı tasarlamaktır (Lovelley, 2001: 28). Bu amaçla, DAH kapsamında mevcut durum haritası ve gelecek durum haritası olmak üzere iki farklı harita hazırlanır. Mevcut durum haritasında katma değer katan ve katmayan faaliyetler ve aşamalar tanımlanırken, gelecek durum haritası ile sürecin geliştirilmesine yönelik faaliyetler tanımlanır. Katma değer oluşturmayan faaliyetlerin belirlenmesi özellikle üretim sürecinden bu faaliyetlerin çıkarılarak, mevcut sürecin iyileştirilmesi ve gelecek durum haritasının oluşturulabilmesi açısından oldukça önemlidir (Erlach ve Sheehan, 2016: 32).

DAH ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda genellikle malzeme akışı, bekleme ve üretim zamanlarının belirlenmesi gibi konulara odaklanılmaktadır. İşletmelerde

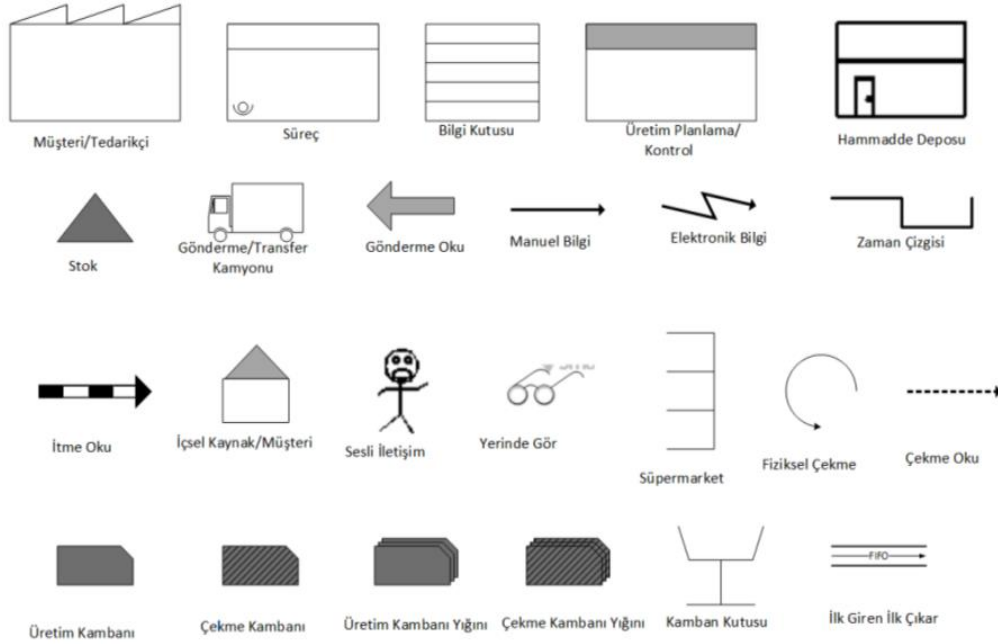
yapılan faaliyetlerin karmaşıklığına bağlı olarak, bu konuların yanı sıra bilgi akışı ve belgelere de ihtiyaç duyulmaktadır (Ali vd., 2016: 213).

DAH yöntemi, hızlı ve kolay sonuç vermesi, özel araçlar ve bilgisayar programlarına ihtiyaç olmadan sadece kâğıt ve kalem kullanılarak yapılabilmesi nedeniyle ucuz bir analiz tekniği olması, öğrenilmesi, anlaşılması ve uygulanması kolay bir teknik olması, malzeme ve bilgi akışı ile müşteri bakış açısına odaklanmayı sağlaması sebebiyle diğer pek çok yöntemlerden farklı olarak üstünlüklere sahiptir (Solding ve Gullander, 2009: 2232). DAH, sadece bilgi ve malzeme akışını göstermekle sınırlı olmayıp aynı zamanda üretim sürecindeki kaynakları, stok düzeylerini, çevrim süresini, makine işgücü zamanları gibi pek çok durumu da kapsar. Bu nedenle DAH sadece ürün ya da malzeme akışını dikkate alan geleneksel uygulamalara göre daha gerçekçi çözümler sunar (Tyagi ve Vadrevu, 2015: 1259).

Yapılan araştırmalar değer DAH tekniğinin kullanılması sonucunda organizasyonlarda, çevrim sürelerinde, çevrim sürelerinin standart sapmalarında ve kusurlu ürünlerin yeniden işlenmesi için gerekli olan sürelerde önemli ölçüde azalma, mühendislik çalışmalarında %25'e varan tasarruf gibi gözle görülebilen çeşitli faydaların elde edilebileceğini ortaya koymuştur (Ali vd., 2015: 46).

DAH organizasyondaki malzeme ve bilgi akışını analiz etmek ve geliştirmek için etkili bir araçtır. Ayrıca DAH, üretim sürecinin iyileştirilmesine yönelik fırsatların belirlenmesine ve israfın önlenmesine yardımcı olur. DAH yöntemi ile aşağıda Şekil 1'de yer alan standart semboller kullanılarak, malzeme ve bilgi akışını gösteren bir harita oluşturulur ve üretim sistemi resmedilir (Vinodh vd., 2016: 281; Tyagi ve Vadrevu, 2015: 1259).

Şekil 1: Değer Akış Haritasında Kullanılan Semboller



Kaynak: (Özveri ve Güçlü, 2015:3; Rohac ve Janusca, 2015: 522)

DAH üretim sisteminin tamamını geniş bir bakış açısıyla değerlendirmeye olanak tanıyan bir yaklaşımdır. Bu nedenle harita oluşturulurken hem birbirine bağlı olan süreçler hem de üretim sürecinde çeşitli faaliyetlerin yapılmasından sorumlu olan kişiler ya da sürecin paydaşları bir bütün olarak değerlendirilerek, israf tanımları yapılır ve iyileştirme noktaları belirlenir (Ali vd., 2015: 45-46).

DAH yönteminin temel adımları şunlardır (Rother ve Shook, 1999; Yang vd., 2015:67):

1. ADIM: Hedef ürün, ürün ailesi ya da hizmetin tanımlanması: Bu adımda değer akış analizinin yapılacağı ürün ya da ürün aileleri belirlenerek, müşteri takt zamanı (müşteri talebinin karşılanması için gereken üretime ayrılan maksimum süre) hesaplanır ve üretim sürecinde yer alan her bir operatörün mevcut kapasitesi kontrol edilir. Ürün aileleri belirlenirken üretim süreçleri benzer olan veya benzer girdilere sahip ürünler dikkate alınmalıdır (Erlach ve Sheehan, 2016: 32).

2. ADIM: Mevcut durum haritasının çizilmesi: Bu adımda hali hazırdaki süreçleri, gecikmeleri, ürün, ürün ailesi ya da hizmetin teslimi için gerekli olan bilgi akışını gösteren mevcut durumu resmeden DAH çizilir (Stan, 2015: 618).

Bu harita hazırlanırken, sürecin paydaşları dikkate alınarak yapılacak değer tanımı ile işleme başlanır. Değer tanımı yapıldıktan sonra sürece ilişkin veriler toplanarak, görevler ve akışlar belirlenir. Böylece üretim sürecinde yer alan faaliyetlerin, katma değer oluşturan ve katma değer oluşturmeyen faaliyetler olarak ayrımı yapılır. Mevcut durum haritasında yer alan faaliyetler takip edilerek ve bu faaliyetlere ilişkin performans düzeyleri kontrol edilerek değer akış analizi yapılır. Değer akış analizi sistemin mevcut durumunun kâğıt üzerinde sistematik olarak gösterilmesidir. Malzeme ve bilgi akışı da dikkate alınarak her bir üretim işleminin haritası oluşturulur. Elde edilen bilgiler, standart semboller ve dil kullanılarak değer akışının resmedilmesi için kâğıt üzerine aktarılır. Böylece israf açık bir şekilde tanımlanarak, üretim sürecindeki hangi faaliyetlerin iyileştirilmesi gerektiği belirlenir. Analiz anlık kayıt yöntemi ile yapılır ve değer ölçümlenmesi organizasyonun koşullarına göre gerçekleştirilir. İlk turda ürün akışı, yapılan görüşmeler, ölçümler ve hesaplamalarla haritalanır. Değer akış analizi, üretim sisteminin tamamının ve her bir işlemin gereksinimlerini görebilmek için müşteri bakış açısıyla yapılmalıdır. Harita hazırlanırken makinelerin çevrim zamanları, ürün çeşidi sayıları, hazırlık zamanları ve kalite oranları gibi sürece ilişkin parametreler belirlenir. Bu işlemler yapılmadan önce mümkünse stoklar elle sayılmalıdır. DAH'nın ikinci turunda üretim planlama ve kontrol departmanı ile yapılan görüşme sonucunda elde edilen üretim talimatları, sipariş sıralama kriterleri, sipariş penetrasyon (ucuz fiyatla piyasaya girmektir bu yüzden kısa vadede zarara neden olabilir. Elastik talep olan ürünlerde görülür) noktaları ve donmuş bölgeler (Üretim programının, öngörülen bir süre içinde değiştirilmemek üzere kesinleştirildiği kısmı) gibi üretim parametreleri kullanılarak, bilgi akışı haritaya elle çizilir. Böylece üretim süreçleri ile malzeme ve bilgi akışları tek bir harita üzerinde düzenlenerek, mevcut durumu gösteren DAH tamamlanır (Erlach ve Sheehan, 2016: 32-33).

3. ADIM: Mevcut durum haritasının değerlendirilmesi: Mevcut durum DAH israfın ortadan kaldırılması durumunda malzeme ve bilgi akışı açısından değerlendirilir (Stan, 2015: 618). Mevcut durumu gösteren değer akışının performansını ölçmek için iki farklı kontrol aracı vardır. Kontrol araçlarından ilki “Teslim zamanının verimliliği ne kadardır?” sorusuna verilecek cevaptır. Üretim zamanı içinde katma değer oluşturmeyen zaman belirlenerek, yapılması gereken iyileştirme açık bir şekilde görülebilir. İkinci performans kontrol aracı üretim sürecinin dengelenmesidir. Her bir işleme ait çevrim zamanları hesaplandıktan sonra, üretim sürecindeki kalite ya da hazırlık süreleri ile ilgili kayıpların ortadan kaldırılmasına yönelik hesaplamalar dengeleme grafiğinde gösterilir (Erlach ve Sheehan, 2016: 33).

4. ADIM: Gelecek durum haritasının çizilmesi: Bu aşamada ise, mevcut durum haritasından çıkarılan faaliyetlere göre değer akışı analiz edilerek, üretim sistemi yeniden tasarlanır. Bu süreç sekiz aşamadan oluşur. Birinci aşamada, takt zamanı düzenlenir. Bunun için üretim kapasiteleri ve müşteri talebi dengelenir. İkinci aşamada, üretim süreçleri bütünleştirilebilir. Üçüncü aşamada, süreçler sınırlandırılmış stok düzeyleri ile bütünleştirilebilir. Dördüncü aşamada, yüksek geçiş süreleri, düşük güvenilirlik ya da büyük ölçüde farklı çevrim zamanları ile ortak parçalar için üretim süreçleri lot üretimi ile süpermarketlere bağlanabilir yani kanban kontrolü sağlanır. Beşinci aşamada değer akışının durumu kontrol edilir. Altıncı aşamada, üretimin küçük partiler halinde standart büyüklükte yapılması sağlanır. Yedinci aşamada, talebi karşılayacak şekilde üretilecek ürünlerin sıralaması yapılır. Son aşamada ise, darboğazlar kontrol edilir. Böylece teslim sürelerinin kısılması ve üretim kontrolünün önemli ölçüde artması sağlanır (Abdulmalek ve Rajgopal, 2007: 227-231; Lovelle, 2001: 32; Erlach ve Sheehan, 2016: 33-34).

5. ADIM: Gelecekteki duruma göre çalışmaların sürdürülmesi: Gelecek durum haritası hazırlandıktan sonra uygulama planı hazırlanır. Uygulama planı, değer akışı takip edilerek organizasyondaki diğer ürünler ya da ürün aileleri ve gelecekteki yeni durumlar için genişletilebilir (Lovelle, 2001:33).

3. Literatür Taraması

DAH ile ilgili olarak literatürde farklı endüstri sektörlerinde (organizasyonlarda) yapılmış çalışmalar yer almaktadır. Rother ve Shook 1999 yılında yayınladıkları Görmeyi Öğrenmek (Learning to See) adlı eserlerinde DAH yöntemini tüm ayrıntıları ile anlatmıştır. Birgün, Gülen ve Özkan (2006) yalın üretim projesi dâhilinde traktör imalatı yapan bir imalat işletmesinin hidrolik kapak üretim sürecinde DAH çalışması yapmıştır. Abdulmalek ve Rajgopal (2007) çelik üretimi yapan bir işletmede simülasyon destekli DAH çalışması yapmıştır. Solding ve Gullander (2009) tarafından yapılan çalışmada simülasyon tabanlı DAH yöntemi anlatılmıştır. Özçelik ve Ertürk (2010) yapmış olduğu çalışma ile yalın işletmeler için yalın yönetim ve değer akış maliyetlemesi konularını incelemiştir. Gjeldum, Veza ve Bilic (2011) çelik direk üretiminde DAH ile üretim sürecinin yeniden yapılandırılmasını sağlayarak, sonuçları simülasyon yöntemi ile analiz etmiştir. Tyagi, Choudhary, Cai ve Yang (2015) gaz türbini üreten bir imalat işletmesinde ürün geliştirme sürecinde hazırlık zamanını azaltabilmek için DAH tekniğini kullanmıştır. Ali, Petersen ve França

(2015) tarafından İsveç'teki Ericsson firmasında yapılan bir çalışmada DAH ve benzetim yöntemi ile modelleme tekniklerini birlikte kullanarak, yalın yazılım programı geliştirme süreci analiz edilmiştir. Rohac ve Januska (2015) sağlık sektörüne özel plastik ürünler üreten bir işletmede yapmış oldukları çalışmada öncelikle işletmenin temel performans göstergelerini maliyet, lojistik ve kalite olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Daha sonra lojistik süreci ile ilgili olarak kapıdan kapıya değer zinciri analizi yaparak, işletmenin mevcut durum ve gelecek durum haritalarını hazırlamıştır. Helleno ve diğerleri (2015) Brezilya metal endüstrisinde talep artışına bağlı olarak kapasite artırımı için yapılacak en iyi yatırım seçeneğinin belirlenmesi için DAH ve ayrık olaylar simülasyonu yöntemlerini birlikte kullanarak, hem mevcut hem de gelecekteki durum senaryoları için yatırım maliyetlerini, verimliliği, üretilen parçaların birim maliyetlerini, üretim miktarını ve yerleşim düzeni ile ilgili verileri analiz etmiştir. Stan (2015) tarafından yapılan çalışmada DAH yöntemi ile süreç yönetimi anlatılmıştır. Ayrıca DAH yönteminin uygulanması ile üretim sürecine değer katmayan faaliyetlerin tespit edilerek, sorunların kaynağında çözülmesinin mümkün olabileceği ve böylece işletmelerin tasarruf edebileceği ifade edilmiştir. Kurdve ve arkadaşları (2015) İsveç'te bulunan Concentric AB montaj fabrikasından ve Volvo Group bünyesinde yer alan on altı işletmeden elde edilen verileri kullanarak, malzeme ve atıkların taşınması sırasında ortaya çıkan kayıpların ve verimsizliğin azaltılması için atık akış haritalama yöntemini uygulamıştır. Patrocinio (2015) çalışmasında DAH süreci hakkında bilgi vererek, elektronik üretim hizmetlerinde nasıl uygulandığını gösteren bir çalışma yapmıştır. Tyagi ve Vadrevu (2015) XYZ işletmesinde yapmış oldukları çalışmada DAH yöntemi ile mevcut durum ve gelecek durum haritalarını hazırlamıştır. Gelecek durum haritasından elde edilen sonuçların geçerliliğini test etmek için ise sanal gerçeklik tekniğini kullanmışlardır. Böylece, elde edilen sonuçlar ilave kaynak kullanılmadan ve her hangi bir ilave maliyet söz konusu olmadan hızlı bir şekilde elde edilmiştir. Gelecek durum haritası ile önerilen durumda tedarik süresinde, alan ve işgücü ihtiyacında ciddi tasarruflar sağlanmıştır. Tuli ve Shankar (2015) otomotiv sektöründe ürün tasarımı ile ilgili olarak yapmış olduğu çalışmada işbirlikçi ve yalın yeni ürün geliştirme yaklaşımını örnek bir vaka çalışmasında anlatmıştır. Çalışma kapsamında iki farklı proje geliştirilmiştir. DAH yöntemi projelerin karşılaştırılması için kullanılmıştır. Özveri ve Güçlü (2015) İzmir'de faaliyet gösteren ayakkabı tabanı ve ayakkabı üreten bir işletmede DAH'da iyileştirme noktalarının belirlenebilmesi için Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemini kullanmıştır. Henrique, Rentes, Filho ve Esposto (2016) hastaların tedavi sürelerini doğrudan etkileyen tüm faaliyetleri kapsayan DAH modelini sağlık sektöründe uygulamıştır. Önerilen modelle hastaların bekleme sürelerinde, tedavi sürelerinde ve hizmet kalitesinde büyük ölçüde iyileştirme yapılabileceği sonucu elde edilmiştir. Vinodh, Ruben ve Asokan (2016) sürdürülebilir üretimin sağlanabilmesi için ürün hayat döngüsü ve değer akış haritalama tekniklerini birlikte uygulayarak, Hindistan'da otomobil parçaları üreten bir işletmede örnek olay çalışması yapmışlardır. Ali, Petersen ve Schneider (2016), İsveç'teki Ericsson firmasında ürün geliştirmeye yönelik büyük ölçekli bir yazılım programı geliştirme sürecinde, bilgi ve iletişimle ilgili zorlukları belirlemek ve gidermek aynı zamanda değer akış haritasının bileşenlerini değerlendirebilmek için, öncelikli olarak yalın teknikleri uygulamış ve sonrasında akış destekli DAH yöntemini kullanmıştır. Erlach ve Sheehan (2016) yapmış oldukları çalışmada 2014 yılında Electrolux firmasında yapılan değer akış

tasarımına yönelik faaliyetleri anlatmıştır. Kuiper, Hoef, Wesseling, Lameijer ve Does (2016) finansal hizmet sağlayan bir işletmede yalın teknikler ve 6 sigma yaklaşımlarını kullanarak, müşteri değer akışını iyileştirmek için organizasyonun amaçları ile uyumlu yalın altı sigma projeleri hazırlamıştır. Adalı, Kiraz, Akyüz ve Halk (2017) bir traktör fabrikasında platform imalatı hattında DAH yöntemini uygulamıştır. Çalışma sonucunda değer akış süresi azaltılmıştır ve çevrim süresi iyileştirilmiştir. Güner Gören (2017) yapmış olduğu çalışmada, mobilya sektörüne yönelik DAH ve simülasyonu birleştiren bir endüstriyel uygulama örneği sunmuştur. Ömürgönülşen ve Çatman (2018) yalın üretim tekniklerinden faydalanarak, kamu sektöründe vatandaşa hizmet verilen bir süreçte yaşanan israf unsurlarının giderilmesi amacıyla DAH yöntemini uygulamıştır. DAH yönteminin sonuçları, mevcut durum ve gelecek durum senaryosunu karşılaştıran iki simülasyon modeli ile doğrulanmıştır.

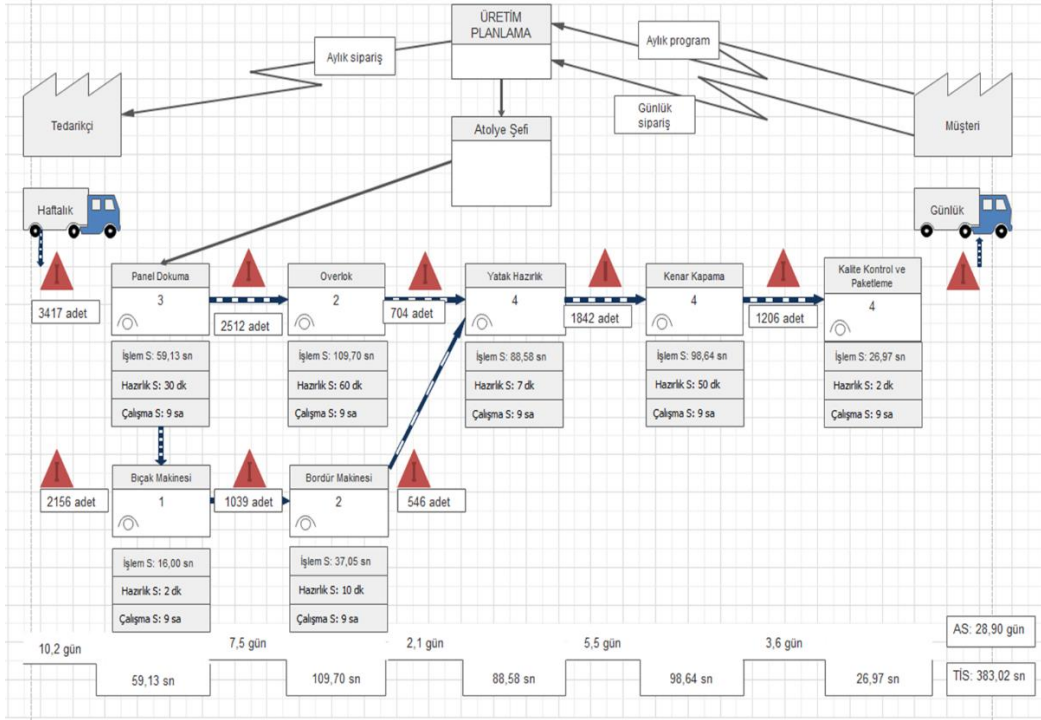
4. Uygulama

Çalışma Kayseri’de tekstil sektöründe faaliyet göstermekte olan bir üretim işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Yalın düşünce prensipleri çerçevesinde üretim sürecindeki israf kaynaklarının belirlenmesi ve ortadan kaldırılması amacıyla, müşteri siparişlerinin karşılanmasına yönelik DAH yöntemi kullanılmıştır. Söz konusu işletmede teknolojik makineler kullanılarak benzer üretim süreçlerine sahip olan yatak, yatak kılıfı, baza, baza başlığı ve ev tekstili ürünlerinin üretimi yapılmaktadır. Bu ürün grupları içerisinde en uzun işlem süresine sahip olan ve en fazla üretimi yapılan ürün yataktır. Bu nedenle değer akış haritasının yatak ürün ailesi seçilerek, yatak üretimi için oluşturulmasına karar verilmiştir. İşletmenin yıllık yatak üretim kapasitesi 280.000 adettir.

Mevcut Durum Haritası

Çalışma kapsamında öncelikle süreç analizi yapılarak, işletmenin tüm üretim süreçleri detaylı olarak incelenmiştir. Yatak üretim süreci panel dokuma, bıçak, bordür, overlok, yatak hazırlık, kenar kapama, kalite kontrol ve paketleme süreç adımlarından oluşmaktadır. Süreç analizi sonucunda her bir süreç adımına ilişkin işlem süreleri, hazırlık zamanları, çalışma süreleri, takt süreleri, makine ve işçi sayıları, envanter bilgileri ile tedarik ve sevkiyat bilgileri belirlenmiştir. Edraw Max grafik ve çizim programı kullanılarak, mevcut durum değer akış haritası hazırlanmıştır. Mevcut durum değer akış haritası Şekil 2’de yer almaktadır.

Şekil 2: Mevcut Durum Haritası



Mevcut Durum Haritasının Değerlendirilmesi

İsrafın ve aksaklıkların belirlenmesi amacıyla mevcut durum haritası detaylı olarak incelenmiştir. Buna göre:

- Mevcut durum haritasında görüldüğü üzere yatak üretiminde en uzun işlem süresine sahip süreç overlok işlemidir. Sonraki en uzun işlem süresine sahip süreç kenar kapama işlemidir. İşletmenin molalar çıkarıldıktan sonraki günlük çalışma süresi 9 saattir (32.400 saniye). Gelen siparişe göre değişmekle birlikte, çalışmanın yapıldığı dönemde üretilmesi gereken yatak miktarı 335 adet/gün olarak belirlenmiştir. Buna göre takt zamanı (32.400 sn./335adet) 96,72 saniye/adettir. Makinelerdeki işlem süreleri incelendiğinde overlok ve kenar kapama işlemlerine ait sürelerin takt zamanının üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla overlok ve kenar kapama işlemleri ile ilgili iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir.

- Süreçlerdeki envanter düzeyleri oldukça yüksektir. En fazla envanter panel dokuma makinesinde ve yatak hazırlık işleminde görülmektedir.

- Her bir süreçteki hazırlık sürelerinin ve makine ayar ve temizlik sürelerinin kısaltılabilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

- Makineler arası taşıma mesafeleri oldukça fazladır. Bu durum ara stokların taşınması esnasında hem zaman kayıplarına neden olmaktadır hem de taşıma işini yapan çalışanların performanslarını düşürmektedir.

- Mevcut durum değer akış haritasının alt kısmında katma değeri olan sürelerin toplamı, bir başka ifade ile toplam işlem süresi 383,02 saniye olarak hesaplanmıştır. Katma değer oluşturmeyen sürelerin toplamı yani akış süresi ise 28,90 gün olarak belirlenmiştir. Bıçak makinesi ve bordür makinesinde yapılan işlemler, panel dokuma ve overlok makinesinde yapılan işlemlerle paralel olarak

yapılmaktadır. Bu nedenle akış süresi ve toplam işlem süresi belirlenirken bu işlemlere ait süreler toplam süreler ayrıca ilave edilmemiştir.

- Ayrıca üretim sürecinde beklenen hatalı üretim %5 düzeyindedir. Hatalı parçalar üzerinde yeniden işlem yapılarak, bu parçalar büyük ölçüde sürece kazandırılmaktadır. Ancak bu durum üretim sürecinin uzamasına ve kaynak israfına neden olmaktadır.

- Mevcut durumda üretim sisteminde üretim planında yer alan ürünlerin %80'i üretilmektedir. Üretim planına uygun üretim ise, %43 düzeyindedir.

Gelecek Durum Haritası

Daha önce de ifade edildiği gibi yalın üretim sisteminin odak noktası, üretim sürecindeki israfın azaltılarak, katma değer oluşturan faaliyetlerin maksimize edilmesidir. Bu nedenle yalın uygulamalardan faydalanılarak, gelecek durum haritası oluşturulmuştur.

Yatak üretiminde en uzun işlem süresine sahip sürecin overlok işlemi, sonraki en uzun işlem süresine sahip sürecin yatak kenarı kapama işlemi olduğu mevcut durum haritasında görülmektedir. Bu işlemlere ait sürelerin en azından takt zamanına eşit hale getirilecek şekilde yeniden belirlenmesi gerekir. Bu amaçla, her iki sürecin fiili çalışma süreleri hesaplanmıştır. Buna göre, overlok işlemi için fiili çalışma süresi günlük çalışma süresinin %89'u $[(32.400 \text{ sn} - 3.600 \text{ sn}) / 32.400 \text{ sn}]$, yatak kenarı kapama işlemi için fiili çalışma süresi günlük çalışma süresinin %91'i $[(32.400 \text{ sn} - 3.000 \text{ sn}) / 32.400 \text{ sn}]$ kadardır. Bir başka ifade ile bu üretim süreçleri günlük çalışma süresinin %11 ve % 9'luk kısmını üretim için kullanamamaktadır. Dolayısıyla kayıp zamanın azaltılması gerekmektedir. Bu amaçla, üretilen ürünlerin sıralamaları dikkatli yapılmalı, kullanılan malzemeler (bobin iplik, makine yağı, şerit vs.) ihtiyaç anında hazır bulundurulmalı, bakım faaliyetleri düzenli hale getirilmeli ve malzeme kalitesine dikkat edilmelidir. Ayrıca üretim çizelgesi overlok işlemi için hazırlanarak, darboğaz oluşturan bu sürecin önceki süreçlerin temposunu belirlemesi ve üretimin mümkün olduğunca plana uygun olarak gerçekleşmesi sağlanmıştır.

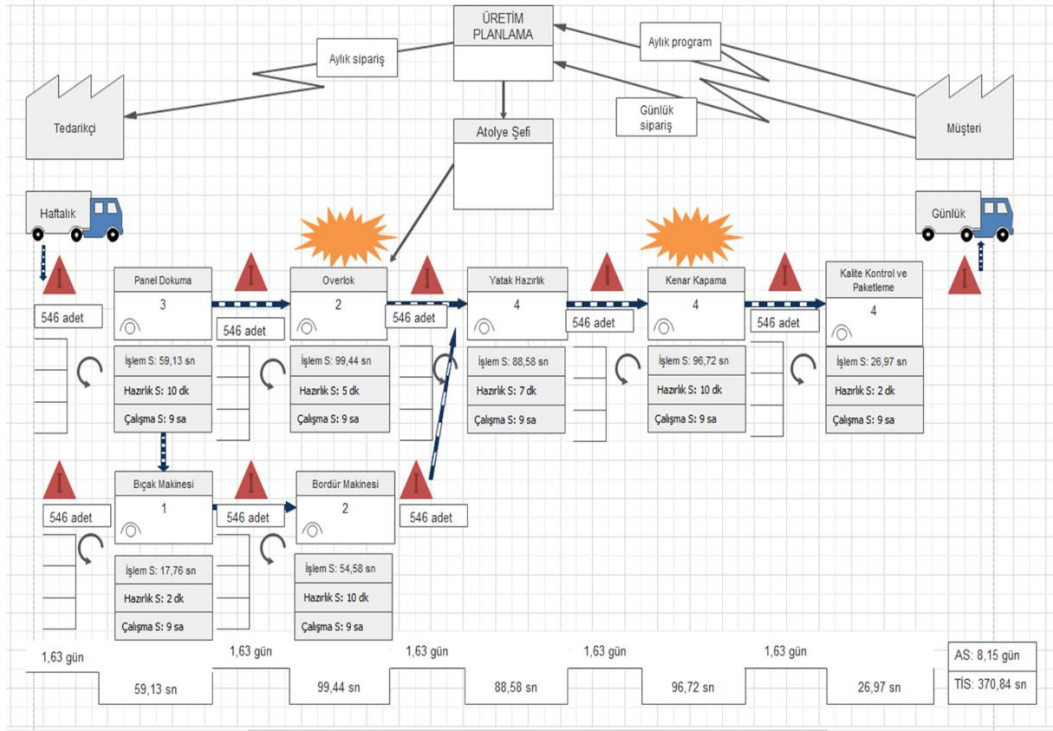
Yalın üretimde hedef hazırlık sürelerinin 1 dk.'dan daha az olmasıdır. Burada bu hedefe ulaşılamamıştır ancak hazırlık sürelerinde yapılan küçük iyileştirmeler üretim süreci açısından büyük önem taşımaktadır.

Yalın üretimde, üretimin mümkün olduğunca küçük partilerle yapılması gerekir. Sonraki süreç tarafından malzemenin küçük partiler halinde çekilmesi ara stok seviyelerinin azalmasını sağlar. Yatak üretim sürecinde sürekli akışın sağlanabilmesi ve ara stok seviyelerinin azaltılabilmesi için süreçler arasında süpermarketler oluşturulmalıdır. Ayrıca tedarikçilerin malzeme sevkiyatını daha küçük miktarlar halinde yapması sağlanmalıdır.

Makineler arası taşıma mesafelerinin azaltılması amacıyla fabrika yerleşim düzenlenmesinin yeniden yapılması gerekir. Bu çalışmada değer akış haritalama sadece yatak üretim süreci ile sınırlı tutulduğundan, diğer ürün gruplarına ilişkin üretim süreçleri dikkate alınmamıştır. Bu nedenle yerleşim düzenlemesi ile ilgili olarak herhangi bir öneri getirilmemiştir.

Şekil 3'te gelecek durum haritası yer almaktadır.

Şekil 3. Gelecek Durum Haritası



5. Sonuç

Küresel rekabet koşulları karşısında işletmelerin, sınırlı kaynaklarını optimum şekilde kullanması büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin, üretim sistemlerinin verimliliğini ve ürün kalitelerini artırmak suretiyle rakiplerine karşı rekabet güçlerini koruyabilmesi için uygulayabilecekleri yöntemlerden biri yalın üretimdir. Genel olarak yalın üretim, üretimde israfa neden olan kaynakların elimine edilmesi yoluyla, müşteriden siparişin alınması ve ürünün müşteriye teslim edilmesi için gerekli olan zamanın azaltılması uygulamalarından ibaret olan bir felsefe olarak tanımlanmaktadır.

DAH, israfı ortadan kaldırmaya yönelik olarak kullanılan bir yalın yöntemdir. DAH ile nihai hedef, israfı ortadan kaldıran, tedarik süresini ve ürünün teslim zamanını azaltan, verimliliği ve kaliteyi artıran böylece tüm sistem akışını optimize eden yalın bir değer akışı tasarlamaktır. DAH işletme içinde sadece israfın değil aynı zamanda israf kaynaklarının görülebilmesini, bilgi ve malzeme akışı arasındaki bağlantıyı görebilmeyi ve iyileştirme alanları ile ilgili planlamanın yapılmasını sağlar. DAH ile tüm süreçler ayrıntılı olarak resmedilmekte ve yapılması gereken iyileştirmeler kolaylıkla görülebilmektedir.

Bu çalışmada, Kayseri'de faaliyet gösteren bir işletmede yatak üretim hattı için DAH yöntemi uygulanmıştır. Bu kapsamda öncelikle mevcut durum haritası hazırlanmıştır. İsrafın ve aksaklıkların belirlenebilmesi amacıyla mevcut durum haritası detaylı olarak incelenmiş ve üretim hattında yapılabilecek iyileştirmelerin neler olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra yalın uygulamalardan faydalanarak

gelecek durum haritası hazırlanmıştır. Yapılması planlanan iyileştirme çalışmaları sonucunda işletmede toplam işlem süresi 383,02 saniyeden 370,84 saniyeye, akış süresi ise 28,90 günden 8,15 güne indirilmiştir ve haftalık üretim miktarının yaklaşık olarak 150 adet artırılabilceği görülmüştür.

İlgili yazın incelendiğinde yatak üretim sürecinde daha önce yapılmış bir DAH çalışmasına rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmanın diğer çalışmalardan farklı olduğu ve bilime katkı sağladığı düşünülmektedir. Sonraki çalışmalar için, değer akış haritası, işletmede üretilen diğer ürün gruplarının üretim süreçlerini kapsayacak şekilde genişletilebilir. Ayrıca hazırlık sürelerinde ve fabrika içi yerleşimde yapılacak çeşitli düzenlemeler ile daha büyük iyileştirmelerin yapılabileceği öngörülmektedir.

Bildirim: Bu araştırma hiçbir dış finansman almadı. Yazarlar çıkar çatışması beyan etmemektedir. Yayın etiği ve araştırma etiği kurallarına uyulmuştur. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur.

Kaynakça

- Abdulmalek, F.A. ve Rajgopal, J. (2007). Analyzing The Benefits of Lean Manufacturing and Value Stream Mapping Via Simulation: A Process Sector Case Study. *International Journal of Production Economics*, 107, 223-236.
- Adalı, M.R., Kiraz, A., Akyüz, U. ve Halk, B. (2017). Yalın Üretime Geçiş Sürecinde Değer Akışı Haritalama Tekniğinin Kullanılması: Büyük Ölçekli Bir Traktör İşletmesinde Uygulama. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 242-251.
- Ali, N.B., Petersen, K. ve França, B.B.N. (2015). Evaluation of Simulation-Assisted Value Stream Mapping for Software Product Development: Two Industrial Cases, Original Research Article. *Information and Software Technology*, 68, 45-61.
- Ali, N.B., Petersen, K. ve Schneider, K. (2016). Flow-Assisted Value Stream Mapping in The Early Phases of Large-Scale Software Development. *Journal of Systems & Software*, 111, 213-227.
- Bhasi, S. ve Burcher, P. (2006). Lean Viewed as A Philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17 (1), 56-72.
- Birgün, S., Gülen, K.G. ve Özkan, K. (2006). Yalın Üretime Geçiş Sürecinde Değer Akışı Haritalama Tekniğinin Kullanılması: İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl: 5, 9 (1), 47-59.
- Erlach, K. ve Sheehan, E. (2016). Value Stream Designing A Factory. *Industrial Engineer: IE*, 48 (1), 31-36.
- Forrester, R. (1995). Implications of Lean Manufacturing for Human Resource Strategy, *Work Study*, 44 (3), 20-24.
- Gjeldum, N., Veža, I. ve Bilić, B. (2011). Simulation of Production Process Reorganized with Value Stream Mapping. *Technical Gazette*, 18 (3), 341-347.

- Güner Gören, H. (2017). Value Stream Mapping and Simulation for Lean Manufacturing: A Case Study in Furniture Industry. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 23(4), 462-469.
- Gunaki, P., Teli, S.N. ve Siddiqui, F. (2015). A Review Paper o Productivity Improvement by Value Stream Mapping. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 2(4), 1119-1124.
- Helleno, A. L., Pimentel, C. A., Ferro, R., Oliveira, M. C. ve Simon, A. T. (2015). Integrating Value Stream Mapping and Discrete Events Simulation as Decision Making Tools in Operation Management. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 80 (5-8), 1059-1066.
- Henrique, D.B., Rentes, A.F., Filho, M.G. ve Esposto, K.F. (2016). A New Value Stream Mapping Approach for Healthcare Environments. *Production Planning & Control*, 27 (1), 24-48.
- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P. ve Malhotra, M.K. (2014). *Üretim Yönetimi Süreçler ve Tedarik Zincirleri* (9. Baskı), Çeviri Editörü: Semra Birgün, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Kuiper, A., Hoef, R., Wesseling, M., Lameijer, B.A. Does, ve R. J. M. M. (2016). Quality Quandaries: Improving A Customer Value Stream at A Financial Service Provider. *Quality Engineering*, 28 (1), 155-163.
- Kurdve, M., Shahbazi, S., Wendin, M., Bengtsson, C. ve Wiktorsson, M. (2015). Waste Flow Mapping to Improve Sustainability of Waste Management: A Case Study Approach. *Journal of Cleaner Production*, 98, 304-315.
- Lovelle, J. (2001). Mapping The Value Stream. *IIE Solutions*, 33 (2), 26-33.
- Ömürgönülşen, M. ve Çatman, R. (2018). Bir Kamu Kurumunda Değer Akış Haritalama ve Simülasyon Yöntemiyle Hizmet Sürelerinin Değerlendirilmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 55(636), 47-70.
- Özçelik, F. ve Ertürk, H. (2010). Yalın Üretim İşletmeleri İçin Değer Akış Yönetimi ve Değer Akış Maliyetlemesi (DAM). *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29 (2), 51-84.
- Özveri, O. ve Güçlü, P. (2015). Değer Akış Haritalamada Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Uygulanması. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 1-12.
- Patrocínio, E. (2015). Value Stream Mapping: Operationalizing Lean Manufacturing, *SMT: Surface Mount Technology*, 12-18.
- Rohac, T. ve Januska, M. (2015). Value Stream Mapping Demonstration on Real Case Study, Open Access. *Original Research Article Procedia Engineering*, 100, 520-529.
- Rohani, J.M. ve Zahraee, S.M. (2015). Production Line Analysis Via Value Stream Mapping: A Lean Manufacturing Process of Color Industry. *Procedia Manufacturing*, 2, 6-10.

- Rother, M. ve Shook, J. (1999). *Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*, The Lean Enterprise Institute, USA: Shingo Prize for Excellence in Manufacturing.
- Solding, P. ve Gullander, P. (2009). Concepts for Simulation Based Value Stream Mapping, *Proceedings of The Winter Simulation Conference*, 2231-2237.
- Stan, L.C. (2015). Process Management With Value Stream Mapping. *Review of Management & Economic Engineering*. 14 (3), 617-622.
- Tuli, P. ve Shankar, R. (2015). Collaborative and Lean New Product Development Approach: A Case Study in The Automotive Product Design. *International Journal of Production Research*, 53 (8), 2457-2471.
- Tyagi, S., Choudhary, A., Cai, X. ve Yang, K. (2015). Value Stream Mapping to Reduce The Lead-Time of A Product Development Process. *International Journal of Production Economics*, 160, 202-212.
- Tyagi, S. ve Vadrevu, S. (2015). Immersive Virtual Reality to Vindicate The Application of Value Stream Mapping in An US-Based SME, *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 81 (5-8), 1259-1272.
- Vinodh, S., Ben Ruben, R. ve Asokan, P. (2016). Life Cycle Assessment Integrated Value Stream Mapping Framework to Ensure Sustainable Manufacturing: A Case Study. *Clean Technologies & Environmental Policy*, 18 (1), 279-295.
- Womack, J.P. ve Jones, D.T. (1998). *Yalın Düşünce (1. Baskı)*, Çeviren: Nesime Acar, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Worley, J. M. ve Doolen, T. L. (2006). The Role of Communication And Management Support in A Lean Manufacturing Implementation. *Management Decision*, 44 (2), 228-245.
- Yang, T., Kuo, Y., Su, C.T. ve Hou, C.L. (2015). Lean Production System Design for Fishing Net Manufacturing Using Lean Principles and Simulation Optimization. *Journal of Manufacturing Systems*, 34, 66-73.