

# JOURNAL OF RESEARCH IN BUSINESS

VOLUME • BAND • CİLT: 6 / ISSUE • AUSGABE • SAYI: 1  
JUNE • JUNI • HAZİRAN 2021 / E-ISSN: 2630-6255

PUBLISHED IN ENGLISH, GERMAN & TURKISH



M A R M A R A U N I V E R S I T Y P R E S S

**Journal of Research in Business:** Volume • Band • Cilt: 6 / Issue • Ausgabe • Sayı: 1 June • Juni • Haziran: 2021  
Biannual Peer-Reviewed Academic Journal / Halbjährliches, von Experten begutachtetes akademisches Journal 6 Aylık  
Hakemli Akademik Dergi  
E-ISSN: 2630-6255

**Owner • Inhaber • Marmara Üniversitesi Rektörlüğü Adına İmtiyaz Sahibi**

Prof. Dr. Erol ÖZVAR (Rector • Rektor • Rektör)

**Owner of the Journal • Inhaber • Derginin Sahibi**

On behalf of Marmara University Faculty of Business Administration, M. Ü. İşletme Fakültesi adına  
Prof. Dr. Hakan YILDIRIM (Dean • Dekan • Dekan)

**Editorial Board • Redaktionsleitung • Yayın Kurulu/ Editors • Redaktoren • Editörler**

Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KIRAN, Marmara Üniversitesi, Editor-in-Chief • Chefredakteur • Baş Editör  
Dr. Öğr. Üyesi N. Ozan BAKIR, Marmara Üniversitesi, Editor • Redakteur • Editör  
Arş. Gör. İlkim Ecem EMRE, Marmara Üniversitesi, Asst. Editor • Redaktionsassistent • Editör Yrd.  
Arş. Gör. Gizem Eda GÜLOZ, Marmara Üniversitesi, Asst. Editor • Redaktionsassistent • Editör Yrd.  
Arş. Gör. Alperen YASA, Marmara Üniversitesi, Asst. Editor • Redaktionsassistent • Editör Yrd.

**Advisory Board • Beratungsausschuss • Danışma Kurulu**

M. Emin ARAT, Fenerbahçe University | Turkey  
Jur. Bert EICHHORN, SRH Hochschule Berlin | Germany  
Serra YURTKORU, Marmara University | Turkey  
Graham GAL, University of Massachusetts | USA  
Jean Pierre GARITTE, Antwerp Management School | Belgium  
Dilek ZAMANTILI NAYIR, Türk-Alman University | Turkey  
F. Gülruh GÜRBÜZ, Marmara University | Turkey  
Birsen KARPAK, Youngstown State University | USA  
Hakan YILDIRIM, Marmara University | Turkey  
Ufuk MISIRLIOĞLU, University of the West of England | UK  
Helmut PERNSTEINER, Johannes Kepler Universität Linz | Austria  
Haluk SUMER, Marmara University | Turkey  
Ash YÜKSEL MERMOD, Webster University Geneva | Switzerland  
Mert ERER, Marmara University | Turkey  
Stephan SCHÖNING, SRH Hochschule Heidelberg | Germany  
Claudia OSSOLA-HARİNG, SRH Hochschule Heidelberg | Germany  
Gülpınar KELEMCİ, Marmara University | Turkey  
Meltem ÖZTURAN, Boğaziçi University | Turkey

**Area Editors • Die Facheditoren • Alan Editörleri**

***Accounting/Audit***

Hasan TÜREDİ, Istanbul Commerce University | Turkey  
Ali COŞKUN, Boğaziçi University | Turkey  
İrem NUHOĞLU, Boğaziçi University | Turkey

### ***Econometrics/Statistics***

Burç ÜLENGİN, Istanbul Technical University | Turkey  
Cengiz KAHRAMAN, Istanbul Technical University | Turkey  
Şirin ÖZLEM, Işık University | Turkey

### ***Finance***

Yaman Ömer ERZURUMLU, Bahçeşehir University | Turkey  
Aysa İpek ERDOĞAN, Boğaziçi University | Turkey  
Ceylan ONAY, Boğaziçi University | Turkey  
Gözde ÜNAL, Boğaziçi University | Turkey  
Semen SON TURAN, MEF University | Turkey  
Serhat YÜKSEL, Istanbul Medipol University | Turkey  
Asma SELMAN, American University in the Emirates | UAE  
Ayşe Başak TANYERİ, Bilkent University | Turkey  
Mustafa Tevfik KARTAL, Borsa İstanbul | Turkey  
Iqbal Thonse HAWALDAR, University of Kingdom | Bahreyn  
Ender DEMİR, Medeniyet University | Turkey  
Yusuf AYTÜRK, Istanbul University | Turkey

### ***Human Resources***

Müge Leyla YILDIZ ŞEN, Marmara University | Turkey

### ***Law***

Ayşe SÜMER, Marmara University | Turkey

### ***Management***

Dilek ZAMANTILI NAYIR, Marmara University | Turkey

### ***Marketing***

Gülpınar KELEMCİ, Marmara University | Turkey  
Süphan NASIR, İstanbul University | Turkey  
Muzaffer BODUR, Emeritus, Boğaziçi University | Turkey  
Ülkü YÜKSEL, University of Sydney | Australia

### ***Organizational Behavior***

Alev TORUN, Marmara University | Turkey

### ***Production***

Özalp VAYVAY, Marmara University | Turkey

### **Language Editors • Die Spracheditoren • Dil Editörleri**

English - Dr. Verda Gizem OĞUL, Marmara University School of Foreign Languages, gizem@marmara.edu.tr  
German - Dr. Efan MARIM, Marmara University School of Foreign Languages, efan.marim@marmara.edu.tr

## Referees of This Issue • Gutachter dieser Ausgabe • Bu Sayının Hakem Kurulu (İsim Sırasına Göre)

Ahmet KOÇAK, Bingöl University | Turkey  
Ali Altuğ BİÇER, İstanbul Ticaret University | Turkey  
Ali Murat ALPARSLAN, Burdur Mehmet Akif Ersoy University | Turkey  
Apostolos G. CHRISTOPOULOS, University of Athens | Greece  
Ayşegül TAŞ, Çankaya University | Turkey  
Banu TARHAN MENGİ, Marmara University | Turkey  
Berk KÜÇÜKALTAN, Trakya University | Turkey  
Cemal İBİŞ, Işık University | Turkey  
Dicle YURDAKUL, Altınbaş University | Turkey  
Emine Serap KURT, Trakya University | Turkey  
Esra DİNÇ ELMALI, Marmara University | Turkey  
Ezgi UZEL ALTINOC AK, Beykoz University | Turkey  
Gülşah UĞURLUEL ATAĞAN, Dokuz Eylül University | Turkey  
Hüseyin ASLAN, Osmaniye Korkut Ata University | Turkey  
Hüseyin EKİZLER, Marmara University | Turkey  
İlknur BİLGİN, Hakkâri University | Turkey  
Kurtuluş BOZKURT, Adnan Menderes University | Turkey  
Mehmet Emin YILDIZ, Doğuş University | Turkey  
Mehmet SONGUR, Dicle University | Turkey  
Melisa ERDİLEK KARABAY, Marmara University | Turkey  
Meltem AKCA, Alanya Alâeddin Keykubat University | Turkey  
Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER, Hitit University | Turkey  
Mine AFACAN FİNDİKLİ, Beykent University | Turkey  
Murat AKTAN, Muğla Sıtkı Koçman University | Turkey  
Orkun DEMİRBAĞ, Gümüşhane University | Turkey  
Ruhan İRİ, Niğde Ömer Halisdemir University | Turkey  
Safiye Süreyya BENGÜL Kütahya Dumlupınar University | Turkey  
Sema POLATÇI, Tokat Gaziosmanpaşa University | Turkey  
Serdar ÇÖP, İstanbul Gelişim University | Turkey  
Sertaç ERCAN, Bandırma Onyediy Eylül University | Turkey  
Tuba ŞAVLI, Yeditepe University | Turkey  
Tülay POLAT ÜZÜMCÜ, Kocaeli University | Turkey  
Vildan Hilal AKÇAY, Ankara Hacı Bayram Veli University | Turkey  
Yakup SÖYLEMEZ, Zonguldak Bülent Ecevit University | Turkey  
Yaprak KALAFATOĞLU, Marmara University | Turkey  
Yasin CEBECİ, Marmara University | Turkey  
Yeşim KOÇYİĞİT, İstanbul Gelişim University | Turkey

## Contact Details • Kontaktinformation • İletişim Bilgileri

T. C. Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi

Web: <https://dergipark.org.tr/en/pub/jrb>

Address • Adresse • Adres: Eğitim Mh. Fahrettin Kerim Gökay Cd. MÜ Göztepe Yerleşkesi Göztepe Kadıköy/İstanbul

Phone • Tel • Tel: +90 216 777 2400

Fax • Fax • Faks: +90 216 777 2401

**Marmara University Press • Marmara Universität Verlag • Marmara Üniversitesi Yayınevi**

**Address • Adresse • Adres:** Göztepe Kampüsü 34722 Kadıköy, İstanbul

**Phone • Tel • Tel:** +90 216 777 14 00

**Fax • Fax • Faks:** +90 216 777 1401

**E-Mail • E-Posta:** yayinevi@marmara.edu.tr

**Journal of Research in Business** is an international peer-reviewed and open-access academic journal issued by the Faculty of Business and Administration, Marmara University. JRB publishes two times a year in June and December. The editorial aim is to publish articles to advance theoretical and empirical knowledge in the business field. Papers in English, German and Turkish are welcomed. The journal is indexed by TR Dizin (Ulakbim) and ULRICH Global Serials Directory.

**Journal of Research in Business** ist ein internationales, von Experten begutachtetes und frei zugängliches akademisches Journal, das von der Universität Marmara-Fakultät für Betriebswissenschaften herausgegeben wird und erscheint zweimal pro Jahr (Juni und Dezember). Ziel des Journals ist es, den Forschern, Akademikern, Fachleuten, Praktikern und Studenten eine Plattform zu bieten, um das Wissen in Form von hochwertigen empirischen und theoretischen Artikeln mit drei Sprachalternativen, Englisch, Deutsch und Türkisch, zu vermitteln und zu teilen. Das Journal wird in „TR Dizin (Ulakbim) und ULRICH Global Serials Dictionary“ indexiert.

**Journal of Research in Business**, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından yayınlanan hakemli ve açık erişimli uluslararası bir akademik dergidir. JRB, Haziran ve Aralık aylarında olmak üzere yılda iki kez yayınlanmaktadır. İşletme alanında teorik ve ampirik bilgi birikimini arttıracak makaleler yayınlamayı amaçlamayan dergide İngilizce, Almanca ve Türkçe çalışmalar kabul edilmektedir. Dergi, TR Dizin (Ulakbim) ve ULRICH Global Serials Directory’de endekslenmektedir.

# İçindekiler / Inhalt / Contents

---




## RESEARCH ARTICLES / FORSCHUNGSARTIKEL / ARAŞTIRMA MAKALELERİ

Determination of Marketing Communication Strategies of Hotels Using Renewable Energy Yenilenebilir Enerji Kullanan Otellerin Pazarlama İletişimi Stratejilerinin Belirlenmesi <b>Ayşegül BAYRAM, H. Yelda ŞENER, Ercan TAŞKIN</b> .....	1
The Mediation Role of Organizational Justice in the Effect of Organizational Virtuousness on Work Productivity Örgütsel Erdemliliğin İşte Üretkenliğe Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü <b>H. Tezcan UYSAL</b> .....	26
Estimation of COBB – Douglas Production Function for Developing Countries Gelişmekte Olan Ülkeler İçin COBB – Douglas Üretim Fonksiyonunun Kestirimi <b>Hülya BAŞEĞMEZ</b> .....	54
How Borsa İstanbul (Bist) Reacts to the Novel Coronavirus: The Covid-19 Case Borsa İstanbul'un Yeni Koronavirüse Karşı Tepkisi: Covid-19 Vakası <b>Mehtap ÖNER, Aslı AYBARS</b> .....	69
İlaç Sektörü Üzerine Bir Çalışma: Kan Sulandırıcı İlaçların AHP Yöntemi ile Seçimi A Study on the Pharmaceutical Industry: The Selection of Anticoagulant Drugs by Using AHP Method <b>Burcu BAHÇECİ BAŞKURT</b> .....	80
Etkinlik, Etkililik, Verimlilik, Kârlılık, Performans: Kavramsal Bir Çerçeve ve Karşılaştırma Efficiency, Effectiveness, Productivity, Profitability, Performance: A Conceptual Framework and Comparison <b>Hakan CAVLAK</b> .....	99

Yabancı Paralı Yükümlülüklerde Kur Farklarının Mali Tablolara Aktarılmasına İlişkin Öneri Proposal to Recognition of Exchange Differences for Foreign Currency Liabilities in Financial Statements	
<b>Doğan ARGUN, Necati GÜNEŞ</b> .....	127
Entegre Raporlamanın Şirketlerin Finansal Performansları Üzerindeki Etkisi The Effect of Integrated Reportong on the Financial Performance of the Companies	
<b>Emre HORASAN, Selçuk TAZEGÜL</b> .....	141
Girişimcilikte Fonlama Sorununa Yeni Bir Çözüm Önerisi: Kitlese Fonlamanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri Üzerine Bir İnceleme A New Solution to the Funding Problem in Entrepreneurship: A Study on the Pros and Cons of Crowdfunding	
<b>Artür Yetvart MUMCU, Göksel ATAMAN</b> .....	164
İşte Mutluluk Ölçeği (İMÖ): Bir Ölçek Geliştirme Çalışması Happiness at Work Scale: A Scale Development Study	
<b>Sema POLATCI, Hande ÜNÜVAR</b> .....	177
UFRS 15 Kapsamında Sözleşme Varlıkları, Sözleşme Yükümlülükleri, Müşteri Tanımlarının Analizi ve Diğer Kavramlarla İlişkilerinin İncelenmesi Analysing Definitions of Contract Assets, Contract Liabilities, Customer And Examining of Their Relationship with Other Concepts Under IFRS 15	
<b>Ayça AKARÇAY ÖĞÜZ, Mustafa İGE</b> .....	203
Algılanan Sosyal Desteğin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Doğal Davranışın Aracılık Rolü Mediator Role of Natural Behavior in the Effect of Perceived Social Support on Work Alienation	
<b>Selçuk YEKE, İbrahim PINAR</b> .....	222
İş Yaşamında Aktivizm: Yöneticilerin Aktivizme Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi Activism in Business Life: Evaluating the Opinions of Executives About Activism	
<b>Erkan TAŞKIRAN, Gülşah GENÇER ÇELİK</b> .....	250

## DETERMINATION OF MARKETING COMMUNICATION STRATEGIES OF HOTELS USING RENEWABLE ENERGY

### YENİLENEBİLİR ENERJİ KULLANAN OTELLERİN PAZARLAMA İLETİŞİMİ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Ayşegül BAYRAM\*   
H. Yelda ŞENER\*\*   
Ercan TAŞKIN\*\*\* 

#### Abstract

Clean energy sources obtained from nature have become important to protect nature. Tourism is one of the sectors which has been active in various fields and uses energy intensively. Efficient use of energy has become a vision for tourism enterprises as well as in other enterprises. Therefore, using renewable energy is also important for the tourism sector.

The purpose of this study is to identify the priorities and differences in marketing communication strategies that can be used in different country markets that prefer hotels with renewable energy. In line with this purpose of the study, the priority of Afyon İkbal Thermal Hotel&Spa in marketing communication strategies was analyzed by the TOPSIS method. Marketing communication strategies to be followed in the United States, United Kingdom, and the Netherlands, which were determined as the target market, were evaluated based on 8 criteria and 4 alternatives to convey the messages of the tourism business working under global environmental problems that highlight the renewable energy-based presentations. The criteria have been determined as cost, establishing corporate reputation, competitors' strategies, technological developments, the level of development of the target market, environmental awareness of consumers, consumer trends changing based on environment, and attitudes of agencies. Alternatives can be listed as advertisement, publicity, public relations, fair, and promotion. As a result of this evaluation, advertising has been identified as the primary tool in all three markets.

- \* **Corresponding Author:** Science Expert, Tavsanlı Atatürk Anatolian High School, aysgl.ky@gmail.com, ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-3659-4264>. This article is prepared from the author's master thesis.
- \*\* Associate Professor, Kutahya Dumlupınar University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, hyelda.sener@dpu.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0240-4634>
- \*\*\* Professor Doctor, Kutahya Dumlupınar University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, ercan.taskin@dpu.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8499-1013>

**To cite this article:** Bayram, A., Şener, H. Y. & Taşkın, E. (2021). Determination of marketing communication strategies of hotels using renewable energy. *Journal of Research in Business*, 6(1), 1-25.

"There is no requirement of Ethics Committee Approval for this study?"

**Submitted:** 10.12.2020

**Last Revision:** 10.01.2021

**Accepted:** 17.01.2021

**Online Yayın:** 15.06.2021



**Keywords:** Marketing communication strategies, international markets, renewable energy, tourism, TOPSIS

**JEL Classification:** M14, M31, M37

## Öz

Doğayı korumak için yine doğadan elde edilen temiz enerji kaynakları önem kazanmıştır. Turizm, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren ve enerjiyi yoğun kullanan sektörlerden biridir. Enerjinin verimli kullanılması diğer işletmelerde olduğu gibi turizm işletmeleri için de bir vizyon haline gelmiştir. Bu nedenle, yenilenebilir enerjinin kullanılması turizm sektörü için de önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, yenilenebilir enerji kaynaklı otelleri tercih eden farklı ülke pazarlarında kullanılabilir pazarlama iletişim stratejilerindeki öncelikleri ve farklılıkları tespit etmektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda Afyon İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi'ndeki öğrenciler için öncelikli TOPSIS yöntemi ile analiz edilmiştir. Global çevresel problemler altında çalışan turizm işletmesinin yenilenebilir enerji kullanım özelliğini de ön plana çıkararak mesajlarını iletebilmesi amacıyla çoğunlukla yenilenebilir enerji kaynaklı otelleri tercih eden müşterilerin bulunduğu ABD, İngiltere ve Hollanda'da, pazarlama iletişim stratejileri; 8 kriter ve 4 alternatif ile değerlendirilmiştir. Kriterler; maliyet, kurumsal itibar sağlamak, rakiplerin stratejileri, teknolojik gelişmeler, hedef pazarın gelişmişlik düzeyi, tüketicilerin çevre duyarlılığı, çevreye yönelik değişen tüketici eğilimleri ve acentaların tutumu olarak belirlenmiştir. Alternatifler ise; reklam, halkla ilişkiler ve tanıtım, fuar ve promosyon olarak sıralanmıştır. Bu değerlendirme sonucunda; reklam, üç pazarda da öncelikli araç olarak tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama iletişim stratejileri, uluslararası pazarlar, yenilenebilir enerji, turizm, TOPSIS

**JEL Sınıflaması:** M14, M31, M37

## 1. Introduction

Renewable energy is any source of energy that is inexhaustible in nature. The authorities have turned to renewable energies to reduce environmental damage and to find the energy needed (Millan, 2019).

The fundamental property of renewable energy sources is that they can be introduced in renewable modes. Renewable energy sources that have different formation characteristics are wind, ocean/sea, solar, hydroelectric, hydrogen, geothermal, biomass, piezoelectric. The tourism sector is also turning to renewable energy. In the United Nations Environment Program, 2011, it was stated that renewable energy is significant for the sustainability of the tourism sector, 38% of tourists preferred eco-friendly hotels in a study carried out by Trip Advisor in 2007 on travelers around the world, and 34% of travellers agree to pay more for these hotels (Jebli, Youssef & Apergis, 2019: 4). As a type of energy that has low production costs and returns on investments in the short term (Külekcı, 2009: 89), Geothermal energy, which is especially used in tourism, enables hotel businesses to both save on costs and offer more qualified service towards customer expectations.

This paper aims to reveal the priority and difference in marketing communication strategies that can be applied in the foreign market, which mostly prefers renewable energy-based tourism businesses and can be applied in the target market, by being assessed within the scope of certain criteria. The study consists of four parts. In the first part, our problem, which questions the priority of the use of advertising, public relations, fair and promotion that are the elements of marketing communication, is explained based on the assessment criteria in the United States, United Kingdom, and Netherlands

markets that Afyon İkbal Thermal Hotel & Spa targets with its environmentally friendly policies. The second section describes the use of renewable energy and marketing communication strategies in tourism. The third section describes the analysis practices and research findings related to determining the priority in marketing communication strategies that Afyon İkbal Thermal Hotel will follow in different markets. The final section contains an assessment of the results obtained.

## **2. Literature Review**

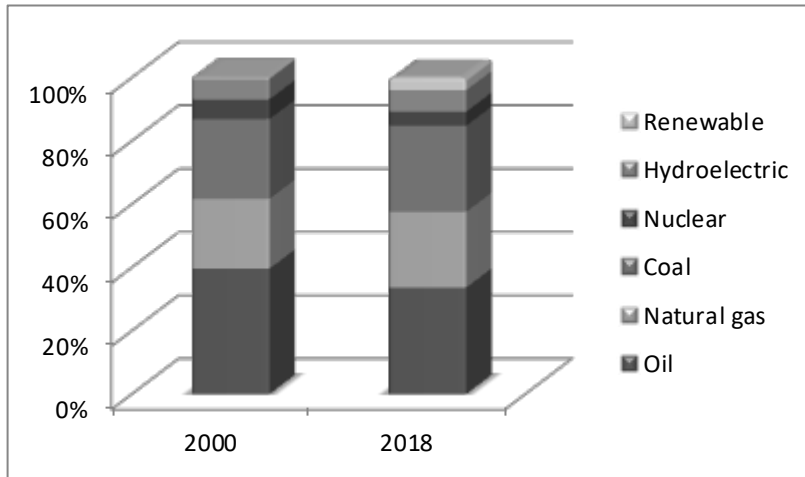
### **2.1. Renewable Energy in Tourism**

In parallel with the process of the industrial revolution, the need for energy increased too. This need brought about the threats of nuclear disasters and radioactive waste disposal and other environmental issues. As a response to this awareness, there has been a demand for “green” energy, and since the first oil crisis in 1973, the focus has been on renewable energy sources (Jacobsson & Johnson, 2000: 625). The climate change process, which started with the increase in the use of fossil fuels, has accelerated the search for a clean alternative by setting an example for the harmful consequences of fossil fuels with the Horizon oil disaster in the Gulf of Mexico (Aguilera, Manzano-Agugliaro, & Montoya, 2014: 511).

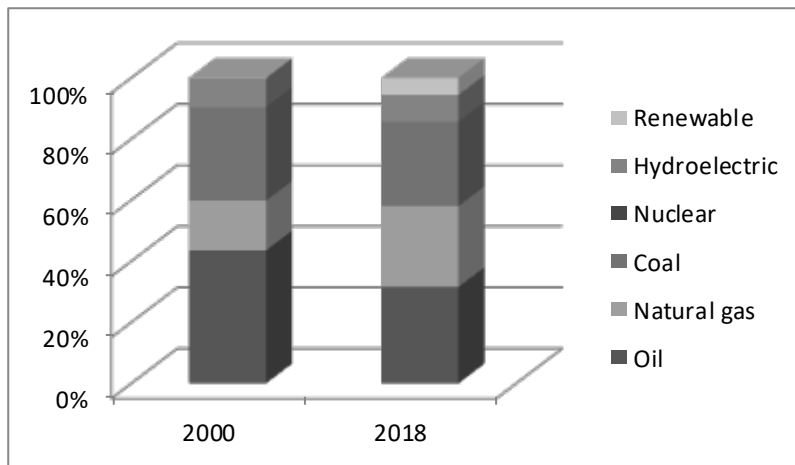
While energy-oriented living conditions cause depletion of the ozone layer, greenhouse gas emissions have a negative impact on life as well as the rapid consumption of fossil fuels due to intensive use encourages scientists to work on this matter. Renewable energy is any energy source that has no exhaustion limit (Millan, 2019). The main characteristic of renewable energy sources is that they can be extracted in a renewable mode (Hoogwijk, 2004: 16).

Many countries implement more environment-friendly energy-policy and the number of these sensitive countries is increasing day by day (“Renewable Energy Policies in a Time of Transition”, 2018). With the law it has issued in 2005, Turkey has become one of the countries that determines the official national policy on renewable energy (Kum, 2009: 219). Having adopted the Kyoto Protocol, Turkey focuses on development based on renewable energy. Increasing R&D, training, incentives regarding the widespread use of renewable energy resources provides efficiency in activities (Bayraç, 2010: 255).

When the trends in the world energy sector between 2000 and 2018 are examined, it is seen that the energy resources which are consumed are oil, natural gas, coal. As can be seen in Graphic 1, it is understood that renewable energy is gradually gaining importance. In Graphic 2, between 2000-2018, the ranking of energy resources of Turkey are seen. When this chart is examined; It is observed that while the oil and coal ratios are decreasing, the renewable energy source is gaining importance, rapidly. In this regard, the authorities provide support for the localization of the technology used, especially in renewable energy investments (KPMG, 2020).



**Graphic 1:** Consumed Energy Resources



**Graphic 2:** Energy Resources in Turkey

Investing in renewable energy offers both long-term economic advantages and contributes to sustainability activities (Altıntaş, Türk & Vayvay, 2016: 12).

Tourism is one of the largest industries in the world with a high number of visitors and employees. It is an industry which is highly related to clean and natural environment. Unfortunately, the need for energy and resources in the hotel industry is intense. These energy and resources are required for

space heating, lighting, central hot water, pool heating, cooking/cooling, among other typical energy uses such as laundries, ventilators, pumps, motors, elevators, ice machines and vending machines, spas and landscaping, and maintenance. Therefore, more efficient use of energy and resources is required (Bohdanowicz, Martinac, & Rezachek, 2001: 1; Csapó, 2013: 44-57).

Tourism enterprises should focus on renewable energy to increase efficiency in their activities and to ensure the efficiency of energy use, which is one of the sustainable tourism objectives (Gümüş & Örgenç, 2018: 73-82). Renewable energy sources come into prominence for the applicability of sustainable tourism, which is important in terms of protecting the environment and increasing the service quality (Blazevic, 2009: 31). For this purpose, the tourism sector, which is energy-intensive, tends towards environmental-friendly energy production and ensures the activity and commitment of tourists and gains competitive power (Giaoutzi, Dionelis & Stratigea, 2008: 17). In the tourism sector, the use of renewable energy sources within the scope of competitive strategies will support long-term economic development (Işık & Radulescu, 2017: 92). In this context, the relationship that can be established between tourism enterprises supported by renewable energy resources and the increase in the number of tourists visiting these enterprises gains importance. For the development of the tourism industry, it is required to encourage the use of renewable energy sources, train the workforce on this issue, and to improve the administrative processes. Additionally, the increase in the use of renewable energy in the tourism industry adds economic and environmental values to the country (Jebli, Youssef & Apergis, 2019: 15-17).

The relative importance of the end uses of the different energies used in the tourism industry is explained below:

- Area air conditioning (heating/cooling, air conditioning, ventilation) is the largest user of energy in hotels and accounts for about half of total consumption. It is therefore widely accepted that outdoor weather conditions and floor areas are the main factors among those affecting energy use in hotels. Indoor temperature levels also greatly affect the amount of energy consumed in a building.
- Hot water is the second largest energy use area, usually accounting for 15 percent of total energy demand.
- Lighting can range from 12 to 18 percent to 40 percent of a hotel's total energy consumption, depending on the organization category.
- The most commonly used services such as food and laundry have an important place in energy consumption.
- Sports and health facilities are places with high energy consumption (Hotel Energy Solutions, 2011).

In this context, in the tourism sector; Inclination to the use of renewable energy is sought after to make management and investment decisions, to enable information and experience sharing among

stakeholders, to build net with the aim to create and spread awareness in terms of usage benefits. (Marunda, Sai, & Muchenje, 2013: 476-477).

Nowadays, customers want more greener hotels without giving up luxury. Customers expect much more value from a free breakfast and the free Wi-Fi which they can reach in tourism establishments. It is not possible to attract the attention of eco-conscious customers. More than that, green references are needed. Additionally, like other industries, the hotel industry has been forced to develop rapidly over the past few years to respond to this change in consumer attitudes (“What can hotels do to become more sustainable?”, 2016).

It offers great opportunities for hotel businesses to use renewable energy, to achieve energy, to achieve energy efficiency and operational costs. About 40% of the energy used by hotels is supplied from electricity, 60% supplied from natural gas and petroleum fuels and is used in various fields. All specified areas of use are places where energy efficiency can be increased, and renewable energies can be easily used by using proven technologies. Human life quality and efficiency are based on safe, affordable, sustainable energy. Hotel businesses can create value by consuming energy more efficiently and increasing the use of renewable energy technologies (Hotel Energy Solutions, 2011).

Renewable energy sources are used for the generation of electricity, heating, cooling purposes in hotels. Solar-PV technology can be used for generating power that can be fed to the network, balancing electricity consumption. Solar energy is widely used for hot water production, space heating, and cooling. In addition to this, solid biomass energy such as wood pellets and sawdust can also be used for field heating and hot water production. High-efficiency heat pumps and low enthalpy geothermal energy are used for space heating for hotels. Large hotels with restaurants can recycle fried vegetable oils for use in biodiesel production (Vourdoubas, 2016: 82).

Hotels with renewable energy sources serve sustainable tourism. Applications include energy-saving enhancements, eco-friendly products, signs, and even measures such as limiting the number of visitors (Seidel, 2019).

According to UNWTO: In this context, hotels should use environmental resources in the most appropriate way and help protect basic ecosystems and biodiversity. In this way, hotels help protect natural heritage and biodiversity by optimally utilizing environmental resources, a key element in the development of tourism, and by supporting basic ecological processes. Hotels all around the world strive to be more environment friendly. There are many options to minimize their impact on the environment, such as using less water, constructing their building with sustainable materials (The United Nations World Tourism Organization [UNWTO], 2020).

The use of renewable energy in hotel businesses; provides long-term stability in the energy supply of hotels and other touristic businesses. In addition to this, it reduces energy consumption costs such as water consumption and/or heating. Additionally, hotel guests develop positive attitudes within the scope of sustainable activities, and brand image is strengthened. Another of the most important benefits is ecological sensitivity increases among all stakeholders of hotel businesses

such as entrepreneurs, employees, local communities. Investments in innovative and environment-friendly technologies accelerate, and natural resources are protected. On the other hand, lack of training in hotel and destination management, insufficient use of renewable energy sources, and insufficient awareness of sustainability are the weak sides in terms of the use of renewable energy in hotel businesses. The first opportunity in using renewable energy in hotel businesses is encouraging investments. Evaluating renewable energy sources and innovations within the scope of marketing and development strategies is important in terms of seizing opportunities. It is valuable to increase awareness of the use of renewable energy resources among businesses and all stakeholders and to develop cooperation, and to encourage sustainable activities for the benefit of society.

Additionally, it enables hotels to differentiate and increase brand values with their renewable energy-based presentations. The lack of understanding of the necessity of using renewable energy in hotel businesses, the costly and time-consuming investments, the lack of environmental awareness of the customers, low financial support, the lack of training of the hotel staff on sustainable activity and renewable energy; are listed as threats (Cerovic, Drpic & Milojica 2014: 134-135).

The Star Island Hotel in Eleuthera, Bahamas, has solar panels for reliable energy that can power the facility during the hurricane season. Located in Haukadalur, Iceland, Hotel Geysir heats its water using a local geothermal system, which makes use of the powerful geysers found in the area. Garonga Safari Camp in Limpopo, South Africa, meets 30 percent of its electricity needs with solar power (“10 Stunning Hotels from Around the World That Run on Renewable Energy”, 2019).

Hilton hotels in many parts of the world are environmentally sensitive with different environmental systems depending on the geographical conditions in which they are located and are committed to cutting their environmental footprint by half by 2030. Hilton San Francisco Union Square has got to separate organic waste according to city regulations. Under the leadership of the hotel's Community Projects Manager, a culture of food waste prevention is being created among employees. Hotel employees work diligently to prevent and reduce food waste through smart buying, careful preparation, food donations, and composting. In some areas, Hilton discontinued using plastic and reduced the consumption of waste, electricity, water. Hilton Worldwide fortifies its commitment to Responsibly Sourcing Seafood by collaborating with the World Wildlife Fund (“Environmental impact”, 2019).

Sehr-i Nuh Hotel in Sirnak city meets the energy it needs with the energy panels installed on the land of the hotel (Talesun, 2015). The Iber Hotel Sarigerme Park in Muğla Sarigerme uses solar energy for cooling, heating, laundry. Geothermal energy is consumed in many thermal hotels in Turkey. The Afjet Geothermal Facilities in Afyon and a geothermal hotel project belonging to the Municipality of Seferihisar, Izmir are examples. The Sheraton Hotel, which operates in Adana, serves as a green building, green tourism, and green star hotel and the number of hotels bearing green star is steadily growing in Turkey (“Turizm Tesislerine Yenilenebilir Enerji Fırsatları”, 2015).

Laguna Lodge Hotel in Guatemala, North America, meets food, water, and renewable energy using local ingredients (“Laguna Lodge Hotel in Guatemala”, 2019). Tourism enterprises that serve the

customers who are environmentally conscious, are doing many environment-friendly practices to obtain green stars, white stars, blue flags, as well as using renewable energy. Being environment-friendly adds value to their brands and provides energy savings.

## **2.2. Evaluation of Marketing Communication in Terms of the Tourism Sector**

Tourism, which is called the smokeless industry, not only introduces a region but also contributes substantially to the economy of that region. Tourism is a collection of activities that vary according to location, prioritizes the needs of consumers, and arises from actions of people getting away from their place of residence for a certain period of time, based on reasons such as relaxing, having fun, visiting, and health purposes. Tourism has many features in its structure. The characteristics of tourism centers provide a variety of tourism products such as coastal tourism, winter tourism, cultural tourism, health tourism and are offered to people from various parts of the world. It is impossible to attract tourists to those regions without introducing the beautiful features of the tourist regions. In the intense competitive environment, marketing communication strategies are more important for the tourism sector to present the messages regarding the commitments made more effectively. (Amin & Priansah, 2019: 160-166).

Today, the tourism sector can be considered as organizational behavior as it can affect the development of a local economy. Organizational behavior should be creating an appropriate combination for the presentation of the right tourism products to the right target market (Liu & Ning, 2014: 1-2). Tourism product needs to be either interesting places or the location of the facilities should create a good image for the tourists, and the availability of the services provided, the easy accessibility, and the creation of awareness are also other essentials (Kaur, 2014: 1-2).

Communication and satisfaction with the target market or existing market, which is desired to be achieved in both national and international markets, is quite important. The role of marketing mix in tourism is to attract customers or tourists to the destination and product that the tourism company wants to sell (“Tourism Marketing and Its Importance Learn”, 2019).

Tourism marketing is an effort to communicate products/ services of National/International Tourism and all related sectors to the target market or potential group with different strategies according to changes. Briefly, tourism marketing is a marketing strategy that uses specific marketing plans and techniques to offer to customers tourism products such as destinations, hotels, transportation (Kulakova, 2019). Tourism marketing activities are quite diversified and aim the target customer (Jönsson, 2005; Sofronov, 2019: 115-122; Pektaş, 2018: 187-196).

The objectives of tourism marketing can be divided into three groups: the first is the marketing goals of the enterprise, the second is the national level tourism marketing goals, and the third is the social goals in tourism marketing. The main goal behind every marketing strategy should be customer satisfaction. Selected marketing strategies depend on various components such as sense of quality, innovation, brand building, market expansion, focus, product development, social

responsibility (“Marketing Concept”, 2016). Activities should be started with appropriate marketing communication strategies to achieve determined targets in tourism marketing.

Rapidly changing world standards have changed the lives of consumers and increased their expectations. The number of businesses that try to meet the changing and increasing demands and needs of consumers has increased and this has brought along intense competition. The tourism sector is also one of the most important industries which experiences distinct change (Canseven & Genç, 2016: 44-56).

Like many things that change over time, also tourism itself is diversified according to its geographical locations, number of people and the purposes of travel. Because of this diversity, tourism enterprises must carefully determine the marketing communication strategies that they will develop in accordance with the target market.

### **3. Methodology**

Tourism businesses that can differentiate their brands by using renewable energy resources provide cost savings and competitive advantage when they correctly determine their marketing communication strategies for target markets.

Afyonkarahisar is a city with high appeal for thermal tourism with its moderate geothermal resources. In this area Ömer-Gecek Geothermal Energy Field, Sandıklı-Hüdai Geothermal Energy Field, Bolvadin-Heybeli Geothermal Energy Field, Gazlıgöl Geothermal Energy Field, and many thermal hotels are in service (Kervankıran, 2012: 108-126). Afyon İkbal Thermal Hotel & SPA, which has been operating in this city for many years, is ranked 3<sup>rd</sup> in the “Best Destination Spa Resort” in the “Best Hotels of the World” category of the “Readers’ Travel Awards 2020” of Conde Nast Traveler magazine, and is a strong brand that ranked 4<sup>th</sup> in the “Best Spa Resort” (“Afyonkarahisar İkbal Thermal Hotel entered the ‘Best Hotels in the World’ list”, 2020) which has been serving many guests from Turkey and abroad. The correct marketing communication strategies to be followed by Afyon İkbal Thermal Hotel & Spa, which uses renewable energy and is among the best hotels in the world, will increase its competitiveness and set a good example for other tourism businesses. The aim of this study is to determine the priority in advertising, public relations, exhibition, and promotional activities within the scope of marketing communication decisions of Afyon İkbal Thermal Hotel&Spa for the United States, United Kingdom, and Netherlands markets, which prefer hotels mostly of renewable energy source. Thus, the priorities in the marketing communication practices of Afyon İkbal thermal Hotel&Spa, the criteria that lead to these priority applications in these countries will be evaluated, and the differences will be determined. The company will be able to communicate more effectively with its target group by determining the priority for the advertising, public relations, fair and promotional activities that will be followed by Afyon İkbal Thermal Hotel&Spa in the United States, United Kingdom, and Netherlands markets.



The never-stopping speed of technology has increased the need for energy, but intensive energy use has not always produced positive results. The most commonly used fossil fuels for energy have caused global warming. For this reason, scientists turned to alternative clean energy and benefited from the inexhaustible energy of natural phenomena that are a part of nature. Renewable energy sources have become important for people who care about their environment. Thus, the expectations of consumers who have become environmentally sensitive have changed in this direction. Customers prefer businesses that are environment-friendly, that are less polluting, that can control waste management, use renewable resources more in production, and whose products are more reliable (Karaca, 2013: 109-110).

The tourism sector, where energy is heavily used, has also affected the consumer profile while reducing its harmful effects on the environment by switching to this clean energy use. Consumer demands and needs that have become environmentally sensitive have also become important for the agencies that mediate the customer in tourism. The agencies directed the environmental demands of the target customers with the environmental attitudes of their businesses. In this study, the use of renewable energy was taken into consideration when determining the criteria affecting the marketing communication decisions of energy-intensive tourism enterprises in today's conditions of global environmental problems. Accordingly, in addition to the evaluation criteria for marketing communication in the literature, environmental awareness of target consumers, consumer trends changing based on the environment, and attitude of agencies were added. The importance of this study is that it guides all tourism businesses that differ in energy use, such as Afyon İkbal Thermal Hotel & Spa, to determine the right communication strategies with their customers who prefer renewable energy-based services and add new ones to the criteria in the literature in evaluating marketing communication strategies.

The data obtained from the discussion made with the management of the hotel was analyzed by TOPSIS method with intent to determine the decisions regarding the prioritization of the marketing communication strategies to be developed for the hotel customers who prefer hotels using renewable energy. TOPSIS gives decision-makers the opportunity to evaluate the most appropriate alternative by trying to consider all variables related to business activities. In this way, businesses achieve success by transferring their resources to priority activities in the most rational way. In this study, the priorities of the marketing communication strategies to be applied by Afyon İkbal Thermal Hotel & Spa for each foreign market its targets are determined, and the company's resource transfer is made rationally, and the opportunity to communicate with customers and convey messages in accordance with the sector structure in the markets is enabled.

In this study, marketing communication strategies in the United States, United Kingdom and Netherlands, determined as the target market by Afyon İkbal Thermal Hotel & Spa marketing manager, are evaluated based on eight criteria and four alternatives. It was a significant factor that the British preferred Turkey as their second choice ("Türkiye Turizmi, Rotayı Yükselişe Çevirdi", 2020) in 2019 for tourism purpose, and that Netherlands tourists find Turkey appealing in terms of health tourism in determining Turkey as target market ("Sağlık Turizminde Türkiye'nin Yeni

Umudu: Hollanda”, 2014). Additionally, it is an important opportunity in terms of Turkey’s health tourism that some private insurance companies based in the Netherlands decided to cover the cost of the patients, who will be sent to Turkey for thermal treatment (“Sağlık Turizminde Türkiye’nin Yeni Gözdesi Hollanda”, 2014). US is one of the countries that prefer Turkey especially for health tourism (“Türkiye’nin Termal Tesislerine 2018’de 3 Milyon Ziyaretçi”, 2019). When both these features and the company’s portfolio are reviewed, the said three markets have been identified as target markets.

Criteria were determined as cost, corporate reputation, competitors’ strategies, technological developments, development level of target market, consumers’ environmental awareness, consumer tendencies changing based on environment, and attitude of agencies. The alternatives are advertising, public relations, fair and promotion. In consultation with the marketing manager of Afyon İkbâl Thermal Hotel, the cost used in different studies, providing corporate reputation, competitors’ strategies, technological developments criteria (Larry, 2008; Ekinçi & Şener, 2019: 110-126) were determined as suitable criteria for this study. Furthermore, following the discussions with the decision-maker, environmental awareness (Jebli, Youssef & Apergis, 2019: 4), which is important for tourism businesses, is taken into consideration in terms of being able to direct marketing communication strategies in markets where the use of renewable energy is widespread, and the environmental awareness of consumers, changing consumer trends based on environment and agencies’ attitude criteria were also added to the study.

TOPSIS is one of the multi-criteria decision-making methods, and the basis of the application is the determination of relative proximity values to the ideal solution after initially forming a decision matrix (İlgaz, 2018: 593). TOPSIS, first proposed by Hwang and Yoon in 1981, is the technique of determining the priority of preferences in order of similarity to the ideal solution (Behera, 2019: 13). TOPSIS, which is one of the multiple decision making-methods, is an important method used to evaluate the performance of companies in the global world where there is intense competition. The basis of TOPSIS is the positive and negative ideal solution. In other words, alternatives must be sorted according to ideal solutions (İlgaz, 2018: 593). The selected alternative is expected to be the shortest distance to the positive ideal solution and the farthest distance to the negative ideal solution. The positive ideal solution provides maximum benefit while keeping costs to a minimum. The negative ideal solution means higher cost and lowest benefit (Kim, 2016: 189).

TOPSIS method has range of application in many sectors such as banking (Eyüpoğlu, 2016: 220-236; Oral, 2016: 448-455; Roy & Das: 2018: 24-29), insurance (Acar, 2019: 136-162), food (Aytekin & Sakarya, 2013: 30-47; Bülbül & Köse, 2011: 71-97; Konuk, 2018: 382-390), automotive (Azizi, Aikhuele & Souleman, 2015: 159-164; Demir & Polat, 2018: 3563 – 3578; Tezcan, 2019: 87-101; Yıldırım & Kocamış, 2016: 146-153), textile (Konak et al., 2018: 11-44; Ayvaz & Kuşakcı, 2016 : 70-79; Karğın, 2010: 195-216), tourism (İlban & Yıldırım, 2017: 1-16; Önder, Yıldırım & Özdemir, 2013: 1-15; Özçelik & Kandemir, 2015: 97-114; Huang & Peng, 2012: 456-465; Sezgin & Tokay, 2016: 1-10), energy (Kuvat & Güler, 2020: 37-48; Kaya & Kahraman, 2011: 6577-6585; Ergüden & Çatioğlu, 2016: 201-221; Derse & Yontar, 2020: 389-410; Babatunde & Ighravwe, 2018: 2-18; Boran, Boran &

Menlik, 2011: 81-90; Suharevska & Blumberga, 2019 : 47-63; Ilbahar, Cebi & Kahraman 2019: 18-33; Ighravwe & Babatunde, 2018: 1-20).

The solution process of TOPSIS method consists of 6 steps. The steps of the TOPSIS method are described below:

**Step 1:** Creating of Decision Matrix (A)

Matrix A is the initial matrix created by the decision-maker. The representation of the decision matrix as follows:

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

In  $A_{ij}$  matrix, m expresses the number of decision points, n expresses evaluation factor (Ertuğrul & Özçil, 2014:271).

**Step 2:** Creating of Standard Decision Matrix (R) / Normalized Matrix

After the initial Decision Matrix is created, the squares of all  $X_{ij}$  values ( $X_{11}, X_{21}, X_{31} \dots X_{m1}$ ) are taken, and then the column totals consist of the sum of the squares of the X values. All  $X_{ij}$  values are divided by the square root of the sum of the columns in which they are located. This process is called normalization process.

The formula used for Standard Decision Matrix/Normalized Matrix:

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{kj}^2}} \quad (2)$$

R-Matrix is obtained as follows:

$$R_{ij} = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{bmatrix}$$

**Step 3:** Creating of Weighted Standard Decision Matrix (V) First off, weighted values ( $w_j$ ) related to normalized matrix are determined. The important point here is that  $w_j$  totals must be equal to 1. ( $\sum_{i=1}^n w_i = 1$ )

Then the n values generated by the normalized matrix are multiplied by the weights of  $w_j$ , and the weighted normalized matrix (V matrix) is obtained. In other words, the elements of the R-matrix in its each column are multiplied by value  $w_j$  to create the V matrix. V matrix is given below (Cevizci & Kayacan, 2019:337).

$$V_{ij} = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & w_2 r_{12} & \dots & w_n r_{1n} \\ w_1 r_{21} & w_2 r_{22} & \dots & w_n r_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ w_1 r_{m1} & w_2 r_{m2} & \dots & w_n r_{mn} \end{bmatrix}$$

**Step 4:** Creating of Positive Ideal ( $A^*$ ) And Negative Ideal Solutions ( $A^-$ )

The TOPSIS method assumes that each evaluation factor has a monotonous increasing or decreasing trend. The largest values of each column of the weighted normalized matrix in the V matrix (the smallest if the relevant evaluation factor is minimization directed, then the smallest) are selected with intent to create the ideal solution set. Finding the ideal solution set is shown in the formula below.

$$A^+ = \left\{ (\max_i v_{ij} | j \in J), (\min_i v_{ij} | j \in J') \right\} \quad (3)$$

Finding the negative ideal solution set is shown in the formula below.

$$A^- = \left\{ \left( \min_i v_{ij} \mid j \in J \right), \left( \max_i v_{ij} \mid j \in J' \right) \right\} \quad (4)$$

Among the alternatives, the maximum value for the benefit criterion and the minimum value for the cost criterion are required. For this reason,  $A^+$  shows the most preferred alternative and  $A^-$  shows the least preferred alternative (Ilgaz, 2018).

#### Step 5: Calculation of Separation Measures

In the TOPSIS method, the Euclidian Distance Approach is used to find deviations from the ideal and negative ideal solution set of the evaluation factor value for each decision point. The deviation values for the decision points obtained here are called Ideal Discrimination ( $S_i^+$ ) and Negative Ideal Discrimination ( $S_i^-$ ) Measure.

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad (5)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad (6)$$

The ( $S_i^+$ ) and ( $S_i^-$ ) values will naturally be as much as the number of decision points.

#### Step 6: Calculation of Relative Closeness to the Ideal Solution

In calculating the relative proximity ( $C_i^+$ ) of each decision point to the ideal solution, ideal and negative ideal separation measures are used. The criterion used here is the share of the negative ideal separation measure within the total separation measure. It is shown in the formula below.

$$C_i^+ = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \quad (7)$$

Here  $C_i^+$  value takes value in its value range of  $0 \leq C_i^+ \leq 1$  and shows the absolute closeness of the relevant decision point to the ideal solution and shows the  $C_i^+ = 0$  relative decision point to the negative ideal solution (Uygurtürk & Korkmaz, 2012:104).

## 4. Research Findings

In this study, Afyon İkbal Termal Otel&Spa's priority in advertising, public relations, fair and promotional activities within the scope of marketing communication efforts in the United States, United Kingdom, and Netherlands were analyzed by TOPSIS method.

#### Step 1: Creating of Decision Matrix (A)

The creation of the decision matrix is the first step for the TOPSIS method. Decision matrix rows have decision points to rank superiorities, and columns have assessment factors to assist decision-making. In this study, there are 4 decision points (advertising, public relations, fair, promotion) and eight evaluation factors (cost, providing corporate reputation, competitor strategies, technological developments, socio-economic development level of the target market, environmental awareness of consumers, changing consumer trends towards the environment, the attitude of agencies).

Initially, the decision matrix for the TOPSIS method (4x8) was prepared. The decision matrices, which belong to the United States, United Kingdom, and Netherlands markets that also constitute the subject matter of this study, are shown in Table 1, Table 2, and Table 3 after obtaining data by discussing with the Afyon İkbal Termal Otel&Spa officials.

**Table 1:** US Market Decision Matrix

	Cost	Providing Corporate	Competitor Strategies	Technological Innovations	Socio - Economic Development Level of The Target Market	Environmental Awareness of Consumer	Changing Consumer Trends Towards The Environment	Attitude of Agencies
<b>Advertising</b>	90	90	95	100	60	90	95	80
<b>Public Relations</b>	75	85	90	90	50	85	90	55
<b>Fair</b>	70	80	70	80	80	70	70	60
<b>Promotion</b>	80	70	60	60	70	60	75	50

**Table 2:** UK Market Decision Matrix

	Cost	Providing Corporate	Competitor Strategies	Technological Innovations	Socio - Economic Development Level of The Target Market	Environmental Awareness of Consumers	Changing Consumer Trends Towards The Environment	Attitude of Agencies
<b>Advertising</b>	70	90	75	100	90	80	100	70
<b>Public Relations</b>	80	100	50	90	85	70	90	60
<b>Fair</b>	75	80	70	80	80	75	70	80
<b>Promotion</b>	60	70	60	70	70	50	80	65

**Table 3:** Netherlands Market Decision Matrix

	Cost	Providing Corporate	Competitor Strategies	Technological Innovations	Socio - Economic Development Level of The Target Market	Environmental Awareness of Consumers	Changing Consumer Trends Towards The Environment	Attitude of Agencies
<b>Advertising</b>	75	90	70	100	80	70	100	70
<b>Public Relations</b>	80	100	50	90	90	50	90	80
<b>Fair</b>	70	80	75	70	85	60	70	50
<b>Promotion</b>	60	70	80	80	70	80	80	60

**Step 2: Creating of Standard Decision Matrix (R)**

The standard decision matrix for each market is found by dividing the square root of the sum of the column value of each criterion in the columns of the decision matrix created in the first step. Standard decision matrices for the United States, United Kingdom, and Netherlands markets are shown in Table 4 to Table 6.

**Table 4: US Market Normalized Decision Matrix**

	Cost	Providing Corporate	Competitor Strategies	Technological Innovations	Socio – Economic Development Level of The Target Market	Environmental Awareness of Consumers	Changing Consumer Trends Towards The Environment	Attitude of Agencies
<b>Advertising</b>	0,569	0,552	0,593	0,597	0,455	0,583	0,571	0,642
<b>Public Relations</b>	0,474	0,521	0,562	0,537	0,379	0,551	0,541	0,441
<b>Fair</b>	0,442	0,490	0,437	0,477	0,606	0,454	0,421	0,482
<b>Promotion</b>	0,506	0,429	0,375	0,358	0,531	0,389	0,451	0,401

**Table 5: UK Market Normalized Decision Matrix**

	Cost	Providing Corporate	Competitor Strategies	Technological Innovations	Socio – Economic Development Level of The Target Market	Environmental Awareness of Consumers	Changing Consumer Trends Towards The Environment	Attitude of Agencies
<b>Advertising</b>	0,489	0,525	0,582	0,583	0,552	0,574	0,583	0,506
<b>Public Relations</b>	0,558	0,583	0,388	0,525	0,521	0,502	0,525	0,434
<b>Fair</b>	0,524	0,467	0,543	0,467	0,490	0,538	0,408	0,578
<b>Promotion</b>	0,419	0,408	0,465	0,408	0,429	0,359	0,467	0,470

**Table 6: Netherlands Market Normalized Decision Matrix**

	Cost	Providing Corporate	Competitor Strategies	Technological Innovations	Socio – Economic Development Level of The Target Market	Environmental Awareness of Consumers	Changing Consumer Trends Towards The Environment	Attitude of Agencies
<b>Advertising</b>	0,524	0,525	0,502	0,583	0,490	0,531	0,583	0,531
<b>Public Relations</b>	0,558	0,583	0,359	0,525	0,552	0,379	0,525	0,606
<b>Fair</b>	0,489	0,467	0,538	0,408	0,521	0,455	0,408	0,379
<b>Promotion</b>	0,419	0,408	0,574	0,467	0,429	0,606	0,467	0,455

**Step 3: Creating of Weighted Standard Decision Matrix (V)**

Here, firstly, the weight values ( $W_i$ ) for the normalized matrix are determined with the aid of the AHP method. Normalized values calculated earlier are multiplied by weight values, and weighted normalized values are obtained. The matrices of these values are given in Table 7 through Table 9.

**Table 7:** US Weighted Normalized Decision Matrix (V)

Weighted	0,11	0,11	0,11	0,27	0,05	0,05	0,27	0,03
	Cost	Providing Corporate	Competitor Strategies	Technological Innovations	Socio – Economic Development Level of The Target Market	Environmental Awareness of Consumers	Changing Consumer Trends Towards The Environment	Attitude of Agencies
<b>Advertising</b>	0,063	0,061	0,065	0,161	0,023	0,029	0,154	0,019
<b>Public Relations</b>	0,052	0,057	0,062	0,145	0,019	0,028	0,146	0,013
<b>Fair</b>	0,049	0,054	0,048	0,129	0,030	0,023	0,114	0,014
<b>Promotion</b>	0,056	0,047	0,041	0,097	0,027	0,019	0,122	0,012

**Table 8:** UK Weighted Normalized Decision Matrix (V)

Weight	0,06	0,06	0,15	0,34	0,03	0,15	0,15	0,06
	Cost	Providing Corporate	Competitor Strategies	Technological Innovations	Socio – Economic Development Level of The Target Market	Environmental Awareness of Consumers	Changing Consumer Trends Towards The Environment	Attitude of Agencies
<b>Advertising</b>	0,029	0,031	0,087	0,198	0,017	0,086	0,087	0,030
<b>Public Relation</b>	0,034	0,035	0,058	0,178	0,016	0,075	0,079	0,026
<b>Fair</b>	0,031	0,028	0,081	0,157	0,015	0,081	0,061	0,035
<b>Promotion</b>	0,025	0,024	0,070	0,139	0,013	0,054	0,070	0,028

**Table 9:** Weighted Normalized Decision Matrix (V) for the Netherlands

Weighted	0,12	0,12	0,12	0,27	0,03	0,03	0,06	0,27
	Cost	Providing Corporate	Competitor Strategies	Technological Innovations	Socio – Economic Development Level of The Target Market	Environmental Awareness of Consumers	Changing Consumer Trends Towards The Environment	Attitude of Agencies
<b>Advertising</b>	0,063	0,063	0,060	0,157	0,015	0,016	0,035	0,143
<b>Public Relations</b>	0,067	0,070	0,043	0,142	0,017	0,011	0,031	0,164
<b>Fair</b>	0,059	0,056	0,065	0,110	0,016	0,014	0,024	0,102
<b>Promotion</b>	0,050	0,049	0,069	0,126	0,013	0,018	0,028	0,123

**Step 4:** Creating of Ideal (A<sup>+</sup>) and Negative Ideal Solutions (A<sup>-</sup>)

In the fourth step, the largest value in each column is taken for the V matrix for ideal (A<sup>+</sup>), while the smallest value is selected for Negative Ideal (A<sup>-</sup>). Selected solution sets are given between Table 10 and Table 12.



**Table 10:** Creating of the US Market Ideal (A<sup>+</sup>) and Negative Ideal (A<sup>-</sup>)Solution

<b>Ideal Solution Values</b>	0,063	0,061	0,065	0,161	0,030	0,029	0,154	0,019
<b>Negative Ideal Solution Values</b>	0,049	0,047	0,041	0,097	0,019	0,019	0,114	0,012

**Table 11:** UK Ideal (A<sup>+</sup>) and Negative Ideal (A<sup>-</sup>)

<b>Ideal Solution Values</b>	0,034	0,035	0,087	0,198	0,017	0,086	0,087	0,035
<b>Negative Ideal Solution Values</b>	0,025	0,024	0,058	0,139	0,013	0,054	0,061	0,026

**Table 12.** Netherlands Ideal (A<sup>+</sup>) and Negative Ideal (A<sup>-</sup>)

<b>Ideal Solution Values</b>	0,067	0,070	0,069	0,157	0,017	0,018	0,035	0,164
<b>Negative Ideal Solution Values</b>	0,050	0,049	0,043	0,110	0,013	0,011	0,024	0,102

**Step 5:** Calculation of Separation Measures

Calculation of the distance (S<sup>+</sup>) of each alternative from the positive ideal solution and the distance (S<sup>-</sup>) from the negative ideal solution are as follows.

US Market (S<sup>+</sup>): {0,00758098; 0,025009337; 0,057312199; 0,078581524}

US Market (S<sup>-</sup>): {0,083146435; 0,06321262; 0,035720982; 0,013104813}

UK Market (S<sup>+</sup>): {0,006971945; 0,038827334; 0,048796532; 0,073675754}

UK Market (S<sup>-</sup>): {0,078833689; 0,050301094; 0,042295062; 0,014716482}

Netherlands Market (S<sup>+</sup>): {0,023836289; 0,031207968; 0,080116607; 0,058750738}

Netherlands Market (S<sup>-</sup>): {0,068498675; 0,074474672; 0,024397468; 0,037.321.6130}

**Step 6:** Calculation of Relative Closeness to the Ideal Solution

The relative proximity of each country to the ideal solution was calculated according to the equation. “C” values are given between Table 13 and Table 15.

Afyon İkbal Termal Otel&Spa’s importance ranking of environmentally sensitive marketing communications elements for the US market is determined as advertising, public relations, promotion, fair and promotion.

**Table 13:** “C” Values for US Market

	C+
<b>Advertising</b>	0,916
<b>Public Relation</b>	0,717
<b>Fair</b>	0,384
<b>Promotion</b>	0,143

The importance ranking of environmentally friendly marketing communication elements of Afyon İkbal Termal Otel&Spa in the UK market has been determined as advertisement, public relations, promotion, and fair.

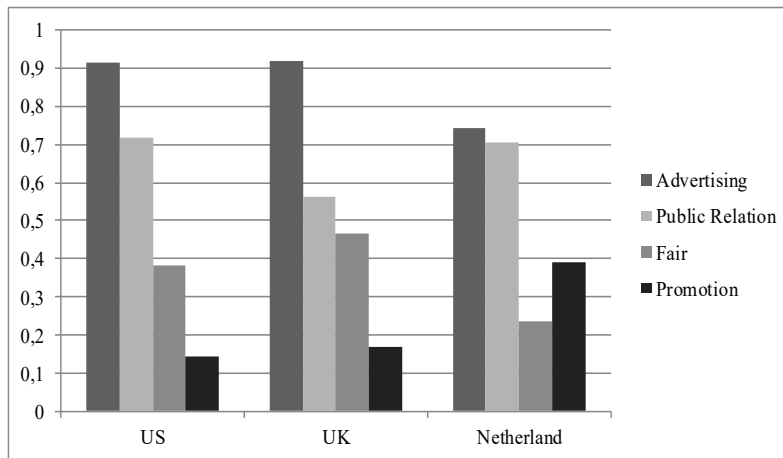
**Table 14: “C” Values for UK Market**

	C+
Advertising	0,919
Public Relation	0,564
Fair	0,464
Promotion	0,166

The importance ranking of environmentally friendly marketing communication elements of Afyon İkbal Thermal Otel&Spa in the Netherlands market has been determined as advertisement, public relations, promotion, and fair.

**Table 15: “C” Values for Netherlands Market**

	C+
Advertising	0,742
Public Relation	0,705
Fair	0,233
Promotion	0,388



**Graphic 3: Priority in Marketing Communication Elements for Country Markets**

When graphic 3 is reviewed, within the scope of the marketing communication decisions of Afyon İkbal Thermal Hotel&Spa, advertising should be focused primarily on the US and UK markets, which prefer mostly renewable energy-derived hotels. After advertising, public relations, fair and promotion respectively gain importance. On the other hand, advertising is the priority for the Netherlands market, but it is understood that public relations are almost as effective as advertising. In addition, promotional work also has a greater impact than fairs.

## 5. Conclusion

Pollution, which is one of the most important problems of the global world, is a result of the inefficient use of energy and continuous consumption. Alternative solutions have been produced and continue to be produced for this. Scientists who find the solution for nature in nature again offer renewable clean energy as an alternative. The use of renewable energy in all sectors with intensive energy consumption is both more economical and more environment-friendly. Businesses forestall their competitors by revealing their renewable energy differences in their marketing activities. Environmentally conscious consumers care about presentations bearing this feature. Renewable energy creates a great advantage also for tourism, which is one of the sectors with the highest energy consumption. Conscious customers enjoy being respectful to nature while vacationing.

In the study, the importance ranking of the marketing communication elements selected within the scope of the evaluation criteria of the environmentally sensitive Afyon İkbal Hotel, one of the important centers of thermal tourism, in the United States, United Kingdom, and Netherlands markets was analyzed using the TOPSIS method, and its priority was determined. The criteria in this application are determined as; cost, corporate reputation, competitors' strategies, technological developments, the level of development of the target market, environmental awareness of consumers, changing consumer trends towards the environment, and the attitude of agencies. Alternatives are advertising, public relations, promotion, fair, and promotion.

In this study, it has been determined that the marketing communication decisions to be applied for different country markets will present similar properties for the US and UK country markets but will differ for the Netherlands market. Afyon İkbal Thermal Hotel should firstly allocate resources for its advertising activities for the US market, and then use resources for public relations and promotional activities and fair and promotion. The UK country market of Afyon İkbal Thermal Hotel, which uses renewable energy, also showed similar characteristics with the US market in the evaluation. Advertising activities are prioritized. Public relations and promotion, fair and promotion rankings are determined the same for both markets. Advertising is also a priority for the Netherlands market of Afyon İkbal Thermal Hotel, but in public relations and promotion are significant as much as advertising. Other marketing communication activities of the Hotel, which has environmentally sensitive activities, are promotions and fair. With this priority ranking, Afyon İkbal Thermal Hotel will correctly promote itself in these three international markets and will be able to reach the target audience it wants.

In this study, the four most frequently used elements in tourism marketing communication, namely advertisement, public relations, fair, and promotion; were determined as an alternative. The evaluation of the data obtained after the meeting with the marketing management of Afyon İkbal Thermal Hotel is the other limitation of the study that the thermal hotel targets only for the United States, United Kingdom, and Netherlands market, which it targets with its environment-friendly policies. In addition, this study was conducted in Afyon İkbal Thermal Hotel, one of the leading hotels in thermal tourism. This is a guiding study, which draws attention to the criteria to be considered to

determine the correct marketing communication strategies for customers in foreign markets who prefer renewable energy-based tourism offers and allows observing differences. The addition of new environmental awareness criteria and the differences in the importance of these criteria based on the analysis showed that these criteria have positive effects in determining marketing communication strategies.

Considering the changing customer demands and needs to keep up with the rapidly changing world standards and the international market, it is necessary to catch change and turn it into an advantage. This study may require the evaluation of different criteria when applied for different country markets or different hotels.

### **Contribution of Authors**

This study prepared from Bayram's master thesis. Bayram and Şener conceived of the presented idea. Bayram developed the theory and performed the computations. Bayram wrote the article under the consultancy of Şener. Şener verified the analytical methods. Şener and Taşkın were in charge of overall direction and planning. All authors discussed the results and contributed to the final manuscript.

### **Conflict of Interest**

The authors declare that there is no conflict of interest.

### **Financial Support**

The authors received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

### **References**

- Afyonkarahisar İkbal Termal Otel 'Dünyanın En İyi Otelleri' listesine girdi. (2020). Retrieved from <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/afyonkarahisar-ikbal-termal-otel-dunyanin-en-iyi-otelleri-listesine-girdi/2002143>.
- Aguilera, M. J., Manzano-Agugliaro, F. & Montoya, F. G. (2014). Renewable energy production in Spain: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 33, 509–531. doi:10.1016/j.rser.2014.01.091.
- Altıntaş, K., Turk, T. & Vayvay, O. (2016). Renewable Energy for a Sustainable Future, *Marmara Journal of Pure and Applied*, 28(2016), 7-13.
- Amin, M. A. S. & Priansah, P. (2019). Marketing Communication Strategy To Improve Tourism Potential, *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2(4), 160-166. doi: 10.33258/birci.v2i4.575.
- Bayraç, H.N. (2010). Enerji Kullanımının Küresel Isınmaya Etkisi ve Önleyici Politikalar, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 229-259.
- Behera, U. (2019). *Application of Fuzzy Logic and TOPSIS in the Taguchi Method for Multi-Response Optimization in Electrical Discharge Machining (EDM)*, (Unpublished Master's Thesis). Rourkela, India. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/159a/d098eb7e94c9e43b8e0d09b701585bc97906.pdf>.

- Blazevic, B. (2009). The Role of Renewable Energy Sources in Regional Tourism Development, *Tourism and Hospitality Management*, 15(1), 25-36.
- Bohdanowicz, P., Martinac, I. and Rezachek, D. (2001). Energy Efficiency and Renewable Energy Use in the Hotel Industry – Two Case Studies (Hawaii and Sweden). *ISES 2001 Solar World Congress*, November 2001, Sydney, Australia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/265989514\\_Energy\\_Efficiency\\_and\\_Renewable\\_Energy\\_Use\\_in\\_the\\_Hotel\\_Industry\\_-\\_Two\\_Case\\_Studies\\_Hawaii\\_and\\_Sweden](https://www.researchgate.net/publication/265989514_Energy_Efficiency_and_Renewable_Energy_Use_in_the_Hotel_Industry_-_Two_Case_Studies_Hawaii_and_Sweden).
- Canseven, D. S. & Genç, N. (2016). Müşteri Beklentileri ve Memnuniyetinin Stratejik Planlama Açısından Değerlendirilmesi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Turizm İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(5), 44-56.
- Cerovic, L., Drpic, D. & Milojica, V. (2014). Renewable Energy Sources in the Function of Sustainable Business in Tourism and Hospitality Industry, *TURIZAM*, 18(3), 134-135.
- Cevizci, D. & Kayacan, O. (2019). Bir Konfeksiyon İşletmesinde MACBETH ve TOPSIS Yöntemleri ile Tedarikçi Seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Fen ve Mühendislik Dergisi*, 21(62), 331-344. doi:10.21205/deufmd.201.921.6202.
- Csapó, J. (2013). Energy Efficiency in Tourism – Towards a More Sustainable Travel Industry, *Geographical Locality Studies*, 1(1), 44-57.
- Ekinci, Ş. & Şener, H. Y. (2019). Pazarlama İletişimi Elemanlarına İlişkin Kaynak Dağılımının TOPSIS Metoduyla Belirlenmesi: “X” Seramik Markası Üzerine Bir Uygulama, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 110-126.
- Enerji Sektörel Bakış. (2020). Retrieved from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/03/sektorel-bakis-2020-enerji.pdf>.
- Environmental impact. *Hilton Corporate Responsibility*. Retrieved from <https://cr.hilton.com/environment/>.
- Ertuğrul, İ. & Özçil, A. (2014). Çok Kriterli Karar Vermede TOPSIS ve VIKOR Yöntemleriyle Klima Seçimi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 267-282. Retrieved from [http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/205.254.9987\\_JFEAS\\_4\\_1\\_14.pdf](http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/205.254.9987_JFEAS_4_1_14.pdf).
- Giaoutzi, M., Dionelis, C. & Stratigea, A. (2008). Sustainable Tourism, Renewable Energy and Transportation, *Cultural Tourism and Sustainable Local Development*, Eds. Girard L. F and Nijkamp, P., ISBN-10: 075467391X, pp.16-17.
- Gümüş, İ. & Örgen, C. (2018). Konaklama Sektöründe Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Kullanımı ve Sürdürülebilirlik Açısından Turizme Olan Ekonomik Etkileri, *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 73-82.
- Hoogwijk, M. M. (2004). On The Global and Regional Potential of Renewable Energy SourcesN, (Unpublished PhD Dissertation), UTRECHT University, Utrecht.
- Hotel Energy Solutions (2011). Analysis on Energy Use by European Hotels: Online Survey and Desk Research, *Hotel Energy Solutions Project Publications*. doi: 10.18111/978.928.4414970.
- Ilgaz, A. (2018). Lojistik Sektöründe Personel Seçim Kriterlerinin AHP ve TOPSİS Yöntemleri ile Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 565-586. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/download/article-file/606927>.
- Işık, C. & Radulescu, M. (2017). Investigation of the Relationship between Renewable Energy, Tourism Receipts and Economic Growth in Europe, *STATISTIKA*, 97(2), 85-94.
- Jacobsson, S. & Johnson A. (2000). The diffusion of renewable energy technology: an analytical framework and key issues for research. *Energy Policy* 28, 625-640. doi:10.1016/S0301-4215(00)00041-0.

- Jebli, M. B., Youssef, S. B. & Apergis, N. (2019). The Dynamic Linkage Between Renewable Energy, Tourism, CO<sub>2</sub> Emissions, Economic Growth, Foreign Direct Investment and Trade, *Latin American Economic Review*, 28(2), 15-17.
- Jönsson, C. (2005). Tourism Marketing Basics, *ResearchGate*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/229428573\\_Tourism\\_Marketing\\_Basics](https://www.researchgate.net/publication/229428573_Tourism_Marketing_Basics).
- Karaca, Ş. (2013). Tüketicilerin Yeşil Ürünlere İlişkin Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 109-110.
- Kaur, S. (2014). *Role and Effectiveness of Marketing Services in Tourism (Case Study of India)* (Unpublished Master's Thesis). Alcide De Gasperi University of Euroregional Economy, Hotel and Tourism Management. Retrieved from [https://www.academia.edu/9492907/Tourism\\_Marketing\\_7\\_Ps](https://www.academia.edu/9492907/Tourism_Marketing_7_Ps).
- Kervankıran, İ. (2012). Afyonkarahisar İlinde Jeotermal Enerji Kullanımı Ve Sorunları, *Marmara Coğrafya Dergisi*, 25, 108-126.
- Kim, A., R. (2016). A Study on Competitiveness Analysis of Ports in Korea and China by Entropy Weight TOPSIS. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(4), 187-194. doi: 10.1016/j.ajsl.2016.12.001.
- Kulakova, G. *What is hospitality and tourism marketing*. Retrieved from <https://www.amaramarketing.com/travel-blog/what-is-hospitality-and-tourism-marketing>.
- Kum, H. (2009). Yenilenebilir Enerji Kaynakları: Dünya Piyasalarındaki Son Gelişmeler ve Politikalar, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 207-223.
- Külekçi, Ö.C., (2009). Yenilenebilir Enerji Kaynakları Arasında Jeotermal Enerjinin Yeri ve Türkiye Açısından Önemi, *Ankara Üniversitesi Çevre Bilimleri Dergisi*, 1(2), 083-091.
- Larry, P. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communication: Theory and Practice*, Elsevier Inc., USA. Laguna Lodge Hotel in Guatemala. Brandlife. Retrieved April from <http://www.brandlifemag.com/yesili-sevenoteller/>.
- Liu, C. & Ning, H. (2014). *Exploring the Differences in Destination Branding Toward International and Domestic Tourists Destination Image in Beijing, China* (Unpublished Master's Thesis), Högskolan Dalarna, Human Geography, Dalarna. Retrieved from <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:754423/FULLTEXT01.pdf>.
- Marketing Concept. (2016). Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/marketing/the-importance-of-tourism-marketing-essay.php>.
- Marunda, E., Sai, J. P. & Muchenje, B. (2013). Challenges Facing Use of Energy in the Tourism and Hospitality Industry in Zimbabwe and Policies That Can Promote The Sustainable Use of Renewable Energy and Tourism Development, *International Journal of Development and Sustainability*, 2(2), 476-477.
- Millan, S., Renewable Energy and Fossil and Fuels, the Next Generation. Retrieved from [https://www.academia.edu/5425843/Renewable\\_Energy\\_Essay\\_2](https://www.academia.edu/5425843/Renewable_Energy_Essay_2).
- Pektaş, F., (2018). The Effect Of Lifestyle On The Demand For Alternative Tourism, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 187-196.
- Renewable Energy Policies in a Time of Transition, (2018). Retrieved from [https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2018/Apr/IRENA\\_IEA\\_REN21\\_Policies\\_2018](https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2018/Apr/IRENA_IEA_REN21_Policies_2018).
- Sağlık Turizminde Türkiye'nin Yeni Umudu: Hollanda, (2014). Retrieved from <http://www.turizmdosyasi.com/saglik-turizminde-turkiye-39-nin-yeni-umudu-hollanda-h10543.html>.
- Sağlık Turizminde Türkiye'nin Yeni Gözdesi Hollanda, (2014). Retrieved from <https://www.turizmguncel.com/haber/saglik-turizminde-turkiye'nin-yeni-gozdesi-hollanda-h21493.html>.
- Seidel, M., (2019). What is Tourism Market? Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/tourism-marketing-56473.html>.

- Sofronov, B., (2019). The Development Of Marketing In Tourism Industry, *Annals of Spiru HaretUniversity. Economic Series, 1*, 115-122.
- Sustainable Development, (2020). Retrieved from <https://www.unwto.org/sustainable-development>.
- Talesun (2015, Nisan), *Şırnak'taki Otel Kompleksine Kurduğu Güneş Enerjisi Santraliyle "Kendi Ürettiği Elektriği Kullanan İlk Otel" Projesine İmza Atıyor* [Basın bülteni]. Retrieved from [http://talesun.com.tr/fileadmin/talesun/inhaltselemente/pdf/TSA\\_JV\\_MOU\\_Acar\\_Group\\_final.pdf](http://talesun.com.tr/fileadmin/talesun/inhaltselemente/pdf/TSA_JV_MOU_Acar_Group_final.pdf).
- The United Nations World Tourism Organization (2020). Retrieved from [unwto.org/sustainable-development](http://unwto.org/sustainable-development).
- Tourism Marketing and Its Importance Learn, *Scribd*. Retrieved from <https://tr.scribd.com/document/144262614/Tourism-Marketing-and-Its-Importance-Learn-Tourism-Blog>.
- Turizm Tesislerine Yenilenebilir Enerji Fırsatları, (2015). Retrieved from <https://geturkiyeblog.com/turizm-tesislerine-yenilenebilir-enerji-firsatlari/>.
- Türkiye'nin Termal Tesislerine 2018'de 3 Milyon Ziyaretçi, (2019). Retrieved from <https://www.trthaber.com/haber/turkiye/turkiyenin-termal-tesislerine-2018de-3-milyon-ziyaretci-427555.html>.
- Türkiye Turizmi, Rotayı Yükselişe Çevirdi, (2020). Retrieved from [turizmi-rotayi-yukselise-cevirdi/](http://turizmi-rotayi-yukselise-cevirdi/).
- Uygurtürk, H & Korkmaz, T. (2012). Finansal Performansın TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi İle Belirlenmesi: Ana Metal Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2), 95-115. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oguibf/issue/5716/76515>.
- Vourdoubas, J. (2016). Energy Consumption and Use of Renewable Energy Sources in Hotels: A Case Study in Crete, *Greece Journal of Tourism and Hospitality Management, ResearchGate*, 4(2), 75-87. doi: 10.15640/jthm.v4n2a5.
- What can hotels do to become more sustainable? (2016). *The Telegraph*. Retrieved from <https://telegraph.co.uk/business/energy-efficiency/sustainable-hotels/>.
- 10 Stunning Hotels From Around The World That Run On Renewable Energy. *Greenmatters*. Retrieved from <https://www.greenmatters.com/travel/2018/05/16/ZNxTH3/hotels-renewables>.

## **Resume**

**Ayşegül BAYRAM (Science Expert)**, graduated from Anadolu University Tourism and Hotel Management undergraduate. She completed her master's degree in Dumlupınar University, Department of International Trade and Finance. She is a German teacher at Tavşanlı Atatürk Anatolian High School.

**Habibe Yelda ŞENER (Assoc. Prof.)**, works in the Department of International Trade and Finance of the IIBF at Kütahya Dumlupınar University. Many international and national articles, papers, and book chapters are available on International Marketing Strategies, International Brand Management, and International Marketing Communication.

**Ercan TAŞKIN (Prof. Dr.)** is working at the Department of International Trade and Finance at the Turkish Kütahya Dumlupınar University. He has books, international and national articles and notifications in the field of International Logistics Management, International Brand Management, and International Marketing Strategies.



# THE MEDIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL VIRTUOUSNESS ON WORK PRODUCTIVITY

## ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN İŞTE ÜRETKENLİĞE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ

H. Tezcan UYSAL 

### Abstract

The purpose of this research is to determine whether organizational virtuousness (OV) has a meaningful effect on work productivity (WP), to examine whether organizational justice (OJ) has an intermediate role on this effect and to determine the statistical difference of WP according to demographic factors. Accordingly, data has been obtained from 212 people working in the public and private sectors using a survey method. This data has been analyzed using the factor analysis, correlation, regression, Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis H tests using SPSS and AMOS package programs. According to the findings obtained from the research; it has been determined that as a result of a multiple regression analysis on the mediating effect, OJ is a partial moderator variable on the effect of OV on the WP. As a result of the analysis to examine the differences, it has been found that WP did not show a significant difference according to monthly income levels and their durations of work experience. On the other hand, within this study, the WP has been higher than female employees, men working in the private sector, those working in the public sector, and those working in the 21-40 age group demographically, compared to those working in the 41-60 age group, and those who graduated from being undergraduates, compared to high school graduates.

**Keywords:** Organizational virtuousness, work productivity, organizational justice

**JEL Classification:** M1, M12, M19

### Öz

Bu araştırmanın amacı; işte üretkenlik üzerinde örgütsel erdemliliğin anlamlı bir etkisi olup olmadığı saptamak, eğer işte üretkenlik üzerinde örgütsel erdemliliğin anlamlı bir etkisi var ise bu etki üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü olup olmadığını incelemek ve işte üretkenliğin demografik faktörlere göre istatistikî farklılığını tespit etmektir. Bu amaca yönelik olarak kamu ve özel sektörde çalışan 212 kişiden

\* **Corresponding Author:** Assoc. Prof., Zonguldak Bülent Ecevit University, h.tezcanuysal@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-8962-7824.

**To cite this article:** Uysal, H. T. (2021). The mediation role of organizational justice in the effect of organizational virtuousness on work productivity. *Journal of Research in Business*, 6(1), 26-53.

"There is no requirement of Ethics Committee Approval for this study."

**Submitted:** 08.02.2021

**Last Revision:** 27.03.2021

**Accepted:** 30.03.2021

**Online Yayın:** 15.06.2021

anket yöntemi kullanılarak veri elde edilmiştir. Bu veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak faktör analizi, korelasyon, regresyon, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri ile analiz edilmiştir. Araştırmadan edilen bulgulara göre; aracılık rolüne yönelik çoklu regresyon analizi sonucunda örgütsel erdemliliğin işte üretkenliğe etkisi üzerinde örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Farklılıkları incelemeye yönelik analizler sonucunda işte üretkenliğin aylık gelir düzeyine ve iş deneyimi süresine göre ise anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bununla birlikte işte üretkenliğin kadın çalışanlarda erkeklere göre, özel sektörde çalışanlarda kamu sektöründe çalışanlara göre, demografik olarak 21-40 yaş aralığındaki çalışanlarda 41-60 yaş aralığındaki çalışanlara göre, lisans mezunu çalışanlarda lise mezunu çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel erdemlilik, işte üretkenlik, örgütsel adalet

**JEL Sınıflaması:** M1, M12, M19

## 1. Introduction

One of the most important parts of the modern business approach is the production. Although the production patterns have changed over time, production has always been important due to the competition brought by the market in the private sector and the need for an efficient use of resources in the public sector. So much so that the production is not sufficient alone; the production should be shaped to achieve a maximum output by using minimum resources within the framework of certain criteria. Therefore, WP comes to the forefront in all work areas. Accordingly, the found management literature focuses on various factors that can affect, increase, or decrease WP. Managerial factors such as the organization's working environment, leadership style, competition, external motivation, rewarding system, and career ladders are known to have a significant impact on productivity. Apart from these factors, individual factors such as virtue are also thought to affect it. It is claimed that WP exists in human beings, but this feature develops or becomes blunt with socialization. Therefore, this feature, which enables individuals to perform positive behaviors, is likely to be affected by many factors in their working lives, and as a result, it is likely that employees will increase or decrease their virtues. Considering this point of view, an increase in virtue is associated with concepts such as self-dedication, intrinsic motivation, and success, while a decrease in virtue is associated with destructive effects such as low productivity, increased undesired behaviors, and deterioration in corporate culture. Consequently, managerial virtue has an important role in an organization. Therefore, it is necessary to concentrate on factors, such as OJ, which can increase the virtue of employees employed by organizations. The sense of justice that has been inherently demanded since the existence of human beings becomes a more important criterion in the atmosphere of organizations. In the event of a possible perception of injustice, there are decreasing actions such as employee identification, intrinsic motivation, and perseverance, the achievement of the organizations' goals, productivity, and even the continuity of the organization in the long run. Therefore, the effect of OV on WP as well as the mediating effect of OJ on this effect has been investigated.

## 2. Literature Review

### 2.1. Work Productivity

As a natural result of consumption, it has become the business policy of modern organizations to use resources that are decreasing and not renewed more effectively, because this produces balanced and demand-oriented production. Therefore, the organizations want employees to adopt this policy and keep their productivity high with the pressure of increasing competition. Today, increasing productivity in the workplace has an important place in terms of economic, social, and cultural development in all countries (Matin et al., 2014). According to a dictionary definition, productivity is defined as “the state of producing output as a result of input” (Voordt, 2004). As a concept, productivity can be expressed as a summary of quantity and quality of work performance considering resource utilization, but since productivity can be measured at the levels of individuals, groups or organizations, it is also seen as a success within the organizational performance, effectiveness and efficiency criteria (Olusanya et al., 2012). Considered as the founder of modern management science, Frederick Taylor aimed to increase productivity by identifying tasks in organizations and optimizing business processes, therefore drawing attention to the importance of productivity (Palvalin, 2019). Increasing productivity has become a goal in the 1980s and 1990s, and this continued until the 21st century, but attempts to understand the employees’ views and suggestions have been insufficient in this action to increase productivity (Savery, 1996). However, in order to increase productivity, it is necessary to consider organizational factors as well as individual factors and demands. The reason why productivity is regarded as a success is because of its ability to be affected by many factors. WP is influenced by other factors such as workers’ education levels, talents, business disciplines, ethics, attitudes, management styles, in-house opportunities, motivations, technologies, and working environments, as well as the features of their work (Elqadri et al., 2015; Raviyanto, 1986). Taiwo (2010) has stated that productivity can be affected by the internal and external variables categorized below; 1. *General Factors*: the raw materials, climate, credit facilities, utilities, infrastructure, 2. *Organizational and Technical Factors*: the integration, capacity, organizational size, production stability, 3. *Human Factors*: the working climate, interpersonal communication dynamics, working conditions, management, rewards and incentives, physical fatigue, and union practices.

Business productivity is the rate of utilizing a physical product, equipment, and labor resources obtained at the end of the unit production effort, and it is the degree of an industrial management’s effectiveness in the use of the production factors (Akçay & Atilla, 2019). All factors have a single focus for ensuring productivity in organizations, and that is their workforces. Increasing productivity in organizations is possible only by supporting activities that will increase the productivity of each employee who plays a role in their workforces (Demir et al., 2017). A workforce is considered to be the most important capital of an organization, and if organizations want their workforces to strive to achieve the organizational goals and objectives with all of their energy, the needs of the workforces must also be considered (Matin et al., 2014). Employees who form the workforce of an organization also determine the performance of the organization. Therefore, organizations need reliable

and important employees who will increase profitability within the framework of competition. Consequently, individuals with personalities that are thought to have a positive effect on productivity in recruitment are preferred (Chandel & Shahi, 2017).

It is a central output for organizations and employees, especially when productivity is evaluated in terms of working time (Corbiere et al., 2019). Increasing WP is one of the most important goals for sustainable economic development. Therefore, there are an increasing amount of studies on the factors that determine WP and how this productivity can be increased (Okazaki et al., 2019). In the literature on productivity, it is regarded that the issue is approached especially in terms of organizational and employee health. There are various factors that positively affect the employees' productivity, such as motivation, the atmosphere of the work environment, project planning, management, and skills (Khanzadi et al., 2018). The organizations' working environments are very important for maintaining productivity and providing continuity (Palvalin, 2019). A particularly friendly and positive working environment plays an important role in increasing productivity and job satisfaction (Duru & Shimawua, 2017). In an organization, there is a general view that, in terms of work design, an open structure consisting of transparent partitioned walls promotes more communication and increases productivity by facilitating the exchange of knowledge and skills (Voordt, 2004). However, it has not been determined that flexible office applications that spread with the modern working world have provided an absolute increase in productivity and employee satisfaction (Been & Beijer, 2014). However, it has been stated that coordinated regulations, such as part-time work, have a negative relationship with productivity (Ierodiakonou & Stavrou, 2015).

In organizations, everyone works with the expectation of some rewards, such as their welfare (Hong et al., 1995). However, it is not possible to achieve welfare in every organization's environment. One of the factors that reduce employees' workforce welfare is work stress. The right level of stress at work can motivate individuals more and increase productivity (Bhagat et al., 2018). However, work stress above the optimal level affects productivity negatively. In addition, the main stress factors in employees' personal lives, such as difficulties and personality problems, are also important factors in productivity. This means that problems in one's personal life can also affect their working life (Chandraratne et al., 2018). It was stated that productivity depends on the ability to cope with positive and negative emotions, which have an impact on the individuals' psychologies (Vveinhardt et al., 2019). Emotional intelligence is another concept associated with WP. Employees with emotional intelligence develop empathy by focusing on emotional responses in themselves and other employees, which creates an important opportunity for increased WP (Bendaravičienė et al., 2019). In this sense, emotional intelligence is an important factor. In an organization, the most economical way to keep and motivate employees with this talent is to make them feel like they are part of the organization, and the employees' satisfaction is an effective factor for this (Esfandiari et al., 2017). In the literature on job satisfaction, there are reviews about work intensity or overworking. Okazaki et al. (2019) stated that overworking does not have a significant impact on WP, considering that it involves devotion to work.

To increase productivity, there is a need for not only employees to volunteer for this purpose, but also for organizations to coordinate for it (Bendaravičienė et al., 2019). Therefore, actions and behaviors that would adversely affect working psychology in the atmosphere of an organization should be avoided, because problems, such as burnout, develop in employees and significantly affect the working environment and productivity of interconnected groups in their organization (Bhagat et al., 2018). On the other hand, establishing effective communication with the personnel is regarded as an important factor for increasing the productivity and organizational performance of a workforce (Nebo et al., 2015).

A large amount of literature supports the relationship between work outcomes such as WP and psychiatric symptoms (Corbiere et al., 2019). Depressive disorders are more common in the workforce than other mental health problems, and these disorders are an important factor that affects the workers' productivity (Burton et al., 2008). Depression is a general problem for businesses in the world in terms of productivity. It has been reported that depressed and anxious employees are more limited in terms of productivity than other employees (Burton et al., 2008). Apart from psychiatric disorders, health-related diseases also affect WP. Rheumatoid arthritis disease is one of them, and the results of the research on workers with this disease indicate that rheumatoid arthritis significantly reduces WP due to its symptoms (Xavier et al., 2019). Another health problem is sclerosis. The research conducted shows that sclerosis diseases with fatigue and cognitive symptoms have a high productivity loss in the affected workers (Chen et al., 2018). In addition, the "dry eye" disease, which is observed especially in employees who use computers for their work, significantly affects WP by reducing the affected employees' physical ability to focus on their work (Yamada et al., 2012). Consequently, WP may decrease due to absenteeism with health problems and employees' attendance despite being sick (Chen et al., 2018).

## **2.2. Organizational Virtuousness**

Within the modern management approach, all organizations want to work with individuals who have adapted to the working environment, are focused on solving problems, are in line with the objectives of the organization, and will realize them without external motivation. However, it is not possible for every employee to meet this demand of the organization. Employees who can meet this type of expectation should have the feature of "virtuousness". The origin of virtue comes from the word "virtus", which means "power or" virtue "in Latin. In ancient times, Plato and Aristotle defined virtue as desires and actions that provided personal and social benefits (Bright et al., 2006). Virtuousness is a strengthening effect that allows employees to be more connected to their roles and develop extra-role behaviors (Shahid & Muchiri, 2019). Virtue represents preserving ethical values and leaving a good legacy to future generations by applying these values (Karakas et al., 2015). Virtue is a specific symptom of a special type of virtuous character, while virtuousness refers to the ideal virtue of human or organizational character (Bright et al., 2006). Virtuousness, which is also examined as a feature in the literature, is known as the best personal feature, dignified behavior, human virtue, and human passion (Abedi et al., 2014).

The fact that individuals working in the organization are virtuous in organizational terms increases the benevolent tendency by emphasizing the values and is embedded in the social life fabric of this organization (Karakas et al., 2015). Organizational virtue, which is tried to be explained with qualities such as organizational goodness, social development, tolerance, honesty, and moral integrity is an organizational behavior subject that needs more research because it is a concept that can add value to the business in terms of the improvement and development of organizational culture and organizational communication and make the organization successful (Erkmen & Esen, 2012). To be able to call an organization virtuous, it is necessary to support and support virtuous activities for the members of the organization. Therefore, virtuousness in organizations refers to the increasing virtuous behavior of employees (Cameron, 2004). In this context, Cameron (2003: 50) defined OV as “is intimately tied to what is good to and for human beings”. It can be said that OV is a concept that includes the collective actions, cultural characteristics or processes of individuals that ensure the promotion and maintenance of virtuous behavior (Çöp & Doğanay, 2019). According to Pires & Nunes (2018: 381), “OV is based on a set of assumptions about human and organizational nature encompassing honesty, compassion, loyalty, respect, and forgiveness, a phenomenon studied through theories on extraordinary performance, positive deviance, and the positive spiral of flourishing”. In other words, OV can be considered as a culture based on virtue and emerging through shared beliefs and common behaviors (Williams et al., 2015).

If the main purpose of an organization is to avoid legally problematic behaviors, it does not need virtuous behaviors or proactive behaviors that can increase organizational performance (Barclay et al., 2012). However, being virtuous encourages employees to perform the tasks assigned to them, by putting forward self-efficacy, helps them not to repeat mistakes in their previous duties, and thus easily overcomes the problems and problems that will prevent the task from being performed successfully (Hur et al., 2017). Therefore, apart from the legal requirement, virtuousness is a required feature especially in terms of communication and effectiveness among employees. Virtuousness has many effects on organizational functioning. In a company with a high number of employees with virtuous behavior, the probability of encountering qualities such as goodness, tolerance, social development, moral goodness, and honesty will increase. Thus, the incidence of undesirable behaviors such as bribery and scandal will also decrease (Çöp & Doğanay, 2019). However, the sense of OV and the reputation, feelings of pride and commitment resulting from being part of the organization cause emotional and motivational responses at work such as dedication to work, motivation for more jobs, and proactive task skills (Hur et al., 2017). The culture of virtuousness enhances the communication between employees and the organization, making it better quality and ensuring that employees are happier in the business environment (Williams et al., 2015). Employees with the higher perception of virtuousness in organizations have a higher perception of job satisfaction and organizational support. However, the perception of OV reduces the negative impact of financial problems on job satisfaction and turnover intention (Nikandrou & Tsachouridi, 2015). Organizational virtuousness also has a direct relationship with the dimensions of organizational citizenship, civil virtue, altruism, and courtesy (Abedikooshki & Zeinabadi, 2016). OV is also very important for the future of organizations. OV has become an important issue for leaders and managers in order to achieve

sustainable development by increasing competitiveness in organizations (Bright et al., 2006). Because it is stated that OV is a precursor for success by creating upward spiral feelings among the members of the organization (Shahid & Muchiri, 2019). In addition, OV has a significant impact on performance among high-welfare employees. However, the righteousness of the employees for the performance targeted by the organizations is not a sufficient criterion alone. Therefore, in order to obtain the performance expected from virtuous employees, welfare must be provided within the organization (Magnier-Watanabe et al., 2017).

Employees have the power to harm or benefit the organization by preventing or enhancing its success. At the same time, employees who understand and perceive OV are more resistant to difficulties, and these individuals exhibit positive behaviors in the long term in helping the organization to recover from crisis-like factors (Nikandrou & Tsachouridi, 2015). In addition, these employees think that the organization they work with is different from others because of their honest and empathetic approach to people and society, and they are not motivated by the realization of their own interests (Tsachouridi & Nikandrou, 2016). Therefore, OV differs from organizational support in terms of positivity and lack of personal interests. Cameron (2004) stated that there is no certainty about virtuousness because both individuals and organizations cannot always be completely virtuous. Therefore, it is expected to be as virtuous as possible rather than an absolute virtuousness. OV (Yücel & Taşçı, 2008), which indicates volunteerism for his institution, indicates that s/he is not obliged to take on additional duties and think more about organizational issues (Cameron, 2004). Consequently, positive emotions arising from being virtuous lead to more realization of social capital and pro-social behavior (Barclay et al., 2012).

### **2.3. Organizational Justice**

The individuals who interact with each other perceive all of the conditions and actions in the environment and pass them through a mental filter. In this process, one of the main evaluation criteria is justice. In the literature, the concept of justice is generally used by referring to the individual's perceptions and evaluations that are subjective about an outcome or process (Randeree & Malik, 2008). In terms of an organizational sense, the concept of justice has been first used in 1987 by Jerald Greenberg within his literature on organizational behavior and organizational psychology (Greenberg, 2011). OJ aims to put the effect of the concept of justice on the functionality of an organization (Tolukan & Akyel, 2019). The concept of OJ, which plays a key role in achieving organizational integrity, is defined by Cropanzano et al. (2007: 34) as “the members’ sense of the moral propriety of how they are treated—it’s the ‘glue’ that allows people to work together effectively,” Stamenkovic et al. (2018:427) defined it as “managing activities that shape the climate in an organization, the behavior of people in the process of work and commitment to the organization.” Abekah-Nkrumah & Atinga (2013:189) defined OJ as “an employee’s perception of fairness and equal treatment within an organization” and Tolukan & Akyel (2019:181) defined it as “the positive perception of the employees on the decisions and practices of the managers about the organization and employees.” As seen in these definitions, “justice” is an indispensable value of organizational work systems. Fair decisions

are very important in terms of organizational behavior and employees' well-being, so it is necessary to examine concrete events that create a perception of injustice in organizational lives (Wiili-Peltola et al., 2007). The principle of equality adopted in organizations with standardized human resources management is also shaped by the laws, regulations, and laws that regulate it (Stamenkovic et al., 2018). However, in different situations, practices and behaviors that can be described as unfair by managers or employees with different personalities can be observed. Individuals' perceptions of OJ and fairness strongly affect their organizational behaviors. In organizations, individuals are concerned with equality in economic earnings as well as justice and fairness (Stamenkovic et al., 2018). Therefore, the perception of justice needs to be analyzed in a very broad framework in organizations.

OJ has three dimensions: name-based, procedural, distributory, and interactional (Cropanzano et al., 2007). When the OJ literary studies are examined, it has been believed that the level of distributory, procedural, and interactive justice should be similar between all employees, but more attention has been paid to procedural justice. It has been also stated that these types of justice affect all behaviors and attitudes in an organization (Zhang et al., 2009).

The first justice dimension is procedural justice. Procedural justice refers to the employees' perceptions of the processes for determining rewards within the organization. Procedural justice (Randeree & Malik, 2008: 67) has five factors – “fairness, two-way communication, trust in a supervisor, clarity of expectations and an understanding of the performance appraisal process.” For the employees, it evokes the feeling of being proud and dignified to be members of their organization. (Bergami & Morandin, 2019). Most employees believe that the selection processes regarding rewards or interests are fair in an organization, but they do not have a bias that increases satisfaction and loyalty based on this belief (Khalid et al., 2014). Therefore, the continuity of the justice process is required. If there is a belief that the decision-making process is carried out in accordance with OJ principles, procedural justice is more important than distributory justice (Stamenkovic et al., 2018). Procedural justice is an effective factor in terms of employees' attitudes and behavioral outputs in their organizations, job satisfaction, commitment to the organizations, and the intention to quit (Hassan & Hashim, 2011). Providing employees the ability to be more vocal in their organization increases the perception of justice, not only in terms of affecting the fairness of the awards, but also in expressing the sense of being valued by expressing their own opinions and feelings (Muhammad, 2004). The increase in bad behaviors in organizations, including insults and swearing, causes systematic inefficiencies to develop low procedural justice perceptions in their employees (Ramdeo & Singh, 2019).

After procedural justice, scholars have added two OJ structures to the literature on how people are treated and whether there is control in their decision processes (Myhill & Bradford, 2013). Due to the intense relationship between employees in organizations and the interaction with superiors, the dimensions of interactions and distributory justice added to the justice dimensions also draw attention. “Interactional justice refers to an employee's perception of the degree to which they are treated with dignity, concern, and respect at the workplace” (Rai, 2015: 70). Interactional justice involves the extent to which employees' requests are taken into account in making business decisions,



and when these decisions are put into practice, it is about making satisfactory disclosures to employees (Bergami & Morandin, 2019). Managers' respect, courtesy, and appreciation of their employees are the requirements of interactional justice (Hao et al., 2016).

Distributive justice, on the other hand, states that within the framework of the expectation that the awards should be distributed fairly, the rights of individuals are respected, and these rights are protected (Haybatollahi & Gyekye, 2015). Basically, this justice dimension is based on the fact that not all employees are treated the same in organizations, and the obtained outcomes differ (Cropanzano et al., 2007). It may be tempting to take administrative decisions that may be in favor of certain employees regarding the distribution of organizational outputs within the framework of powers (Abekah-Nkrumah & Atinga, 2013). However, the distributive justice perception becomes valid only when the "win-win" situation occurs (Ismail & Baki, 2017). Therefore, in a business life, all employees compare the benefits they provide to the organization with the salary they receive, and in some cases, it improves the perception of injustice, and this affects the employees' perceptions of justice (Hao et al., 2016).

The instantaneous sense of justice that employees develop in the face of events and actions involving their organizations is important for the continuity of justice in the organization in the long run and for justice to become a part of the organizational culture (Haddad et al., 2019). Employees in organizations expect to be taken into consideration by their managers, their concerns and needs, and that the managers will be empathetic by showing empathy. For this, a free information flow should be provided in the organization, and interaction justice should be demonstrated (Abekah-Nkrumah & Atinga, 2013). Other situations such as unfair policies, decisions, and activities performed by the organizations cause perceptions of injustice to spread rapidly among the employees, and this causes disastrous results in the relations between the employees and their organization (Shamma, 2018). In order to prevent organizations from meeting these results, particular attention should be paid to their administrative practices. Organizations cannot achieve their goals without a binding commitment of management to be fair in the workplace (Abekah-Nkrumah & Atinga, 2013). According to the referenced managers, justice is regarded as getting the results that employees want, but the managers confuse fair outputs with appropriate ones. However, moral compatibility and fitness are different in terms of personal values (Cropanzano et al., 2007).

Enabling employees to express their views and feelings about management in their organizational climates is essential for the perception of justice (Muhammad, 2004). Equity and equality treatments have an important place in human resources management in terms of organizational management (Abekah-Nkrumah & Atinga, 2013). Accordingly, it is stated that the perceptions about the manager direct the perception of harmony and job satisfaction in the work environment (Tolukan & Akyel, 2019). The effect of justice is great due to its ability to affect the individual feelings of employees working in organizations and, accordingly, the success of the organization (Zhang et al., 2009). OJ, which is directly related to the working environment, expresses the role of equity (Hassan & Hashim, 2011). Problems related to OJ include multiple processes, such as ethical and moral thinking and equality assessment, that cause complex relationships on individuals (Jiang et al., 2015). It has been stated that as the perception of OJ increases in employees, commitment to the organization and job

satisfaction increase (Hassan & Hashim, 2011). OJ can affect the quality of social exchanges, which can trigger task relationships and attitudes and behaviors that can lead to successful or violated psychological contracts (Zhang et al., 2009). As a position, low-level employees in organizations develop stronger responses to the perception of injustice. However, when the levels of trust in mutual relations increase, the effect of this perception on business outputs, such as commitment, may change. When the level of trust increases, the level of loyalty may increase in employees (Jiang et al., 2015). Moreover, treating employees fairly within the organization makes it easier to adopt various organizational practices (Randeree & Malik, 2008).

### 3. Material and Method

Consistently high productivity is a desired and targeted result, regardless of the type of production and the nature of the substance produced. Therefore, it is necessary to investigate the factors that will increase productivity in organizations or cause productivity to decrease. From this point of view, the OV factor, which is thought to have an impact on WP, has also been addressed. When the literature on productivity is examined, Cameron et al. (2004) determined a significant relationship between performance and OV, and determined that virtuousness is positively reflected on performance with its protective feature of the organization. Lesiuk (2005) has found that playing music at work increases work quality and WP. Petreanu et al. (2013) have revealed that work stress negatively affects WP as a result of their research in Romania. Elqadri et al. (2015) have found that discipline in the office environment increased WP. Polatçı & Özçalık (2015) have found that interactional justice with procedural justice reduces anti-productivity behaviors at work. Sumiyati et al. (2016) have stated that a social work environment should be created in order to increase WP. Salem et al. (2017) have determined that diabetes and hypertensive diseases cause decreased WP. Velciu (2017) has stated that business conflicts with a colleague may decrease WP. Fernando et al. (2017) have found that presenteeism and absenteeism factors directly affect WP and increase costs. Atmaja (2018) has found that the work environment and job satisfaction increased WP. Similarly, Anggitaningsih & Handriyono (2019) have found that the working environment and leadership style significantly affect WP. Budiyo (2019) has determined that motivation and organizational commitment have an impact on WP, but organizational culture does not significantly affect WP. When the results of this research are examined, it is regarded that various factors have an effect on WP. However, in the literary review, no studies have been encountered which examine OV, WP, and OJ as a mediator variable. Therefore, the research carried out is important in terms of the fact that it contains the findings needed to increase productivity in workplaces, which is required for organizational performance. The research reveals the importance of OJ, contributes to the issues of OV and WP in the literature, and emphasizes the integrated effect of multiple factors in the field of organizational behavior.

#### 3.1. Purpose of the Research

The aim of the research is to determine whether OV has a significant effect on WP, to examine whether OJ has an inter-role role on productivity, and to determine the statistical difference of WP according to demographic factors.

### 3.2. Population and Sample of the Research

This research applies to all employees; however, the sample of this study consists of the private sector employees in Karabük and Zonguldak, and some participant employees who work in the public sector. In this research, convenience-based sampling has been used from non-probabilistic sampling methods, and data has been obtained from 212 employees, but after the faulty/missing questionnaires were excluded, a sample volume of 197 people was achieved. Although the WP in the private sector was more intense, the sector selection was not incorporated in the sample selection since the productivity in the public sector is demanded by organizations, and OJ is an important factor for the optimal organizational climate in all organizations.

### 3.3. Data Collection Method of the Research

The data used in this study has been obtained by applying the face-to-face survey method. The survey used to obtain data consists of 3 scales in a 5-point Likert structure, namely OV, WP, and OJ. A 15-item scale developed by Cameron et al. (2004) and adapted to Turkish by Erkmen & Esen (2012) has been used to measure OV. To measure productivity, the Endicott WP Scale of 25 statements developed by Endicott & Nee (1997) and adapted to Turkish by Uguz et al. (2004) have been used. In order to measure OJ, a 20-item scale developed by Niehoff & Moorman (1993) and adapted to Turkish by Yıldırım (2002) has been used.

### 3.4. Model and Hypotheses of the Research

The scanning model has been used in this research. The dependent variable of the research is WP, the independent variable is OV, and the mediator variable is OJ.

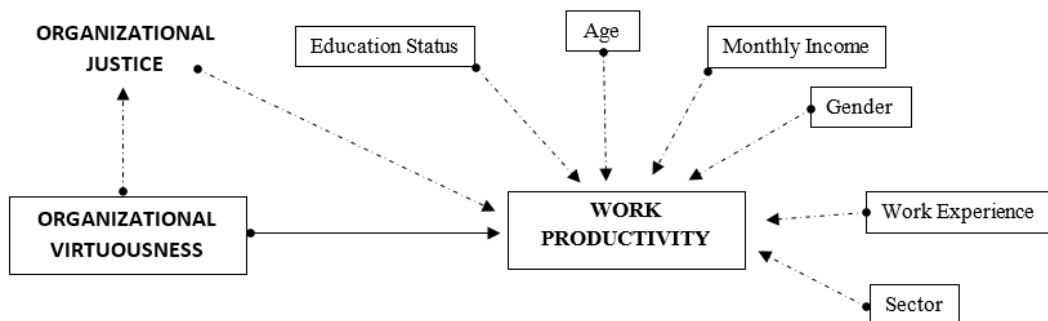


Figure 1: Conceptual Model

**This Research Study's Hypotheses:**

$H_{1a}$ : There is a significant relationship between OV and WP.

$H_{1b}$ : There is a significant relationship between OV and OJ.

$H_{1c}$ : OJ has a mediating effect on the relationship between OV and WP.

$H_{1d}$ : WP varies significantly between the sectors.

$H_{1e}$ : WP varies significantly by employees' ages.

$H_{1f}$ : WP varies significantly by employees' educational levels.

$H_{1g}$ : WP varies significantly by employees' monthly income levels.

$H_{1h}$ : WP varies significantly by employees' work experience.

$H_{1k}$ : WP varies significantly by employees' genders.

**3.5. The Analysis of the Research Data**

The data required to test the hypotheses proposed within the scope of the research has been evaluated using the SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) and AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) programs. A Confirmatory Factor Analysis (CFA) has been utilized in determining the structural validity of the scales used in the research, reliability analysis in determining their internal consistency, simple and multiple regression analysis in order to determine the direction and severity of the relationship between the variables, and the Mann-Whitney U Test and Kruskal-Wallis H Tests in determining their differences.

**4. Results**

Descriptive statistics of the participant employees are given in Table 1. According to this table, 49.4% of the sample are male, and 50.6% are female. When the age distribution is examined, the sample includes a majority of 77.6%, mostly in the 21-40 age range. It has been determined that 55.1% of the employees participating in the research are university graduates. When the monthly income level of private-sector employees is examined, it is observed that the majority, 55.5%, have a monthly income at the minimum wage level. Considering the working time in the table, it has been determined that 90.1% of the sample had more than one year of work experience.

**Table 1:** Descriptive Statistics

	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>
Gender		
<i>Male</i>	121	%61,4
<i>Female</i>	76	%38,6

Age		
<i>Younger than 21</i>	15	%7,6
<i>21-40</i>	130	%66,0
<i>41-60</i>	48	%24,4
<i>Older than 60</i>	4	%2,0
Education Status		
<i>Primary School</i>	22	%11,2
<i>High School</i>	61	%31,0
<i>Associate</i>	39	%19,8
<i>Undergraduate</i>	57	%28,9
<i>Post-Graduate</i>	18	%9,1
Monthly Income Level		
<i>Less than TRY 1000</i>	8	%4,1
<i>Between TRY 1001 - 2000</i>	33	%16,8
<i>Between TRY 2001 - 4000</i>	108	%54,8
<i>Between TRY 4001 - 6000</i>	38	%19,3
<i>TRY 6001 or more</i>	10	%5,1
Work Experience		
<i>Less than 1 year</i>	22	%11,2
<i>1-3 years</i>	39	%19,8
<i>4-6 years</i>	47	%23,9
<i>7-9 years</i>	41	%20,8
<i>10 years and above</i>	48	%24,4
Sector		
<i>Private</i>	125	%63,5
<i>Public</i>	72	%36,5

As presented in Table 2, a Confirmatory Factor Analysis (CFA) has been applied to determine the structural validity of the scales used in the study, and the compliance values obtained as a result of the factor analysis conducted for the OV scale which consists of 3 dimensions and 15 items.

**Table 2:** OV Scale / Fit Values

Compliance Criteria	$\chi^2$	p	$\chi^2 / df$	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Fit Values	70.375	0.000	2.346	0.08	0.963	0.04	0.938	0.936

When the compliance values in Table 2 are examined, it has been determined that the chi-square value is 70.375 units; p-value is 0.000 units; RMSEA value is 0.08 units; GFI value is 0.936 units; chi-square / degree of freedom is 2.346 units; SRMR value is 0.04 units; CFI value is 0.963 units, and the NFI value is 0.938 units. The standardized solution values for the OV scale tested in Figure 2 are specified.

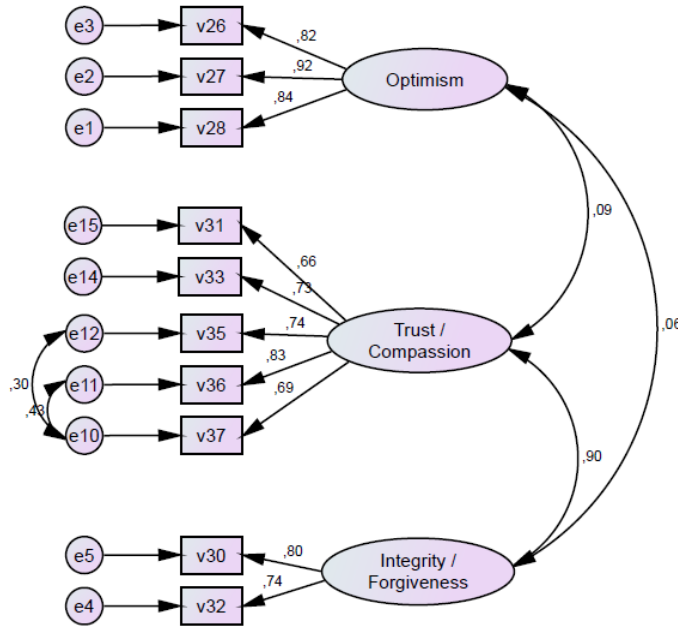


Figure 2: OV Scale / Standardized Analysis Values

During the Confirmatory Factor Analysis, five items were removed from the scale, and the reliability analysis results for the revised OV scale and scale dimensions are presented in Table 3.

Table 3: OV Scale – Reliability Analysis

	Cronbach's Alpha	N of Items
<i>Entirety of Scale</i>	0.811	10
<i>Distributive Justice</i>	0.894	3
<i>Procedural Justice</i>	0.854	5
<i>Interactional Justice</i>	0.744	2

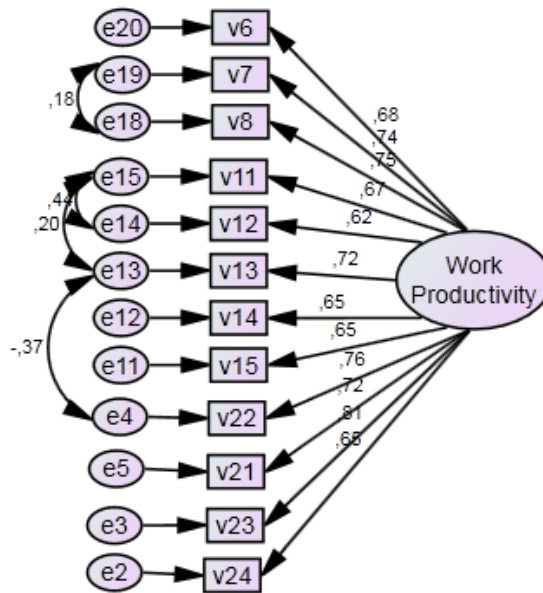
As a result of the analyses carried out, the Cronbach's Alpha coefficient is 0.811 units for the optimism dimension, 0.854 units for the trust and compassion dimension, and 0.744 units for the integrity and forgiveness dimension. For the entirety of the scale, the Cronbach's Alpha coefficient is 0.811 units. According to these values obtained, it has been determined that all of the dimensions and scales have internal consistency.

Table 4 presents the second scale used in the research, which is the productivity scale. The compliance values obtained as a result of the Confirmatory Factor Analysis was applied to this scale and consisted of 25 items.

**Table 4:** WP Scale / Fit Values

Compliance Criteria	$\chi^2$	p	$\chi^2 / df$	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Fit Values	111.680	0.000	2.234	0.07	0.951	0.04	0.916	0.909

When the compliance values in Table 2 are examined, it has been determined that the chi-square value is 111.680 units; p-value is 0.000 units; RMSEA value is 0.07 units; GFI value is 0.908 units; chi-square / degree of freedom is 2.234 units; SRMR value is 0.04 units; CFI value is 0.951 units, and the NFI value is 0.916 units. In Figure 3, the standardized solution values for the productivity scale in the work tested are specified.



**Figure 3:** WP Scale / Standardized Analysis Values

During the Confirmatory Factor Analysis, 13 items were removed from the scale, and the results of the reliability analysis for the revised job productivity scale are presented in Table 5. As a result of the analysis performed, Cronbach's Alpha coefficient was determined to be 0.921 units, and it has been determined that the scale has internal consistency.

**Table 5:** WP Scale – Reliability Analysis

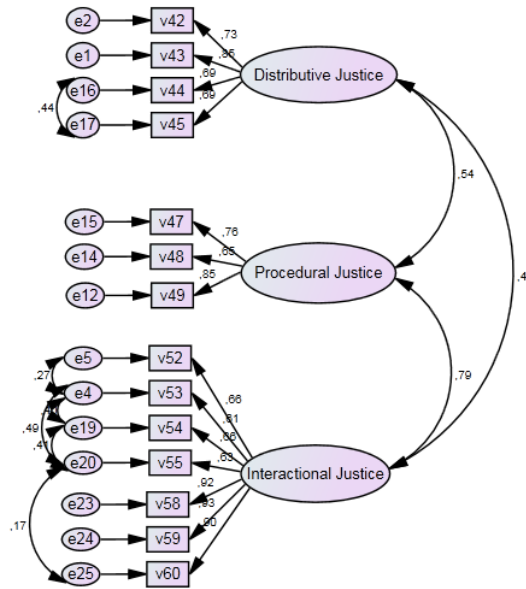
	Cronbach's Alpha	N of Items
Entirety of Scale	0.921	12

The last scale used in the research is the OJ scale. Table 6 presents the fit values obtained by applying the Confirmatory Factor Analysis to this scale, which consists of 3 dimensions and 20 items.

**Table 6:** OJ Scale / Adaptation Values

Compliance Criteria	$\chi^2$	p	$\chi^2 / df$	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Fit Values	152.009	0.000	2.235	0.07	0.954	0.07	0.921	0.902

When the compliance values in Table 2 are examined, it has been determined that the chi-square value is 152.009 units; p-value is 0.000 units; RMSEA value is 0.07 units; GFI value is 0.902 units; chi-square / degree of freedom is 2.235 units; SRMR value is 0.07 units; CFI value is 0.954 units, and the NFI value is 0.921 units. The standardized solution values for the OJ scale tested are presented in Figure 4.



**Figure 4:** OJ Scale / Standardized Analysis Values

During the Confirmatory Factor Analysis, six items were removed from the scale, and the reliability analysis results for the dimensions of the revised scale are presented in Table 7.

**Table 7:** OJ Scale – Reliability Analysis

	Cronbach's Alpha	N of Items
<i>Entirety of Scale</i>	0.915	14
<i>Distributive Justice</i>	0.839	4
<i>Procedural Justice</i>	0.800	3
<i>Interactional Justice</i>	0.920	7

As a result of the analyses carried out, the Cronbach's Alpha coefficient has been 0.839 units for the distributive justice dimension, 0.800 units for the procedural justice dimension, 0.920 units for



the interactional justice dimension, and 0.915 units for the entire scale. According to these values obtained, it has been determined that all of the dimensions and scales have internal consistency. It has been determined that the fit values of the OV scale expressed in Table 2, the compliance values of the WP scale expressed in Table 4, and the compliance values of the OJ scale in Table 6 are compliant with the reliability statistics published by Schermelleh-Engel et al. (2003) and the construct validity of these scales is at an acceptable level.

The Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk values that were determined as a result of the normality test conducted for this study's data are presented in Table 8. When the Kolmogorov-Smirnov values are interpreted considering the sample size ( $n=197$ ), it is regarded that the data obtained from all of the scales used in the research do not show a normal distribution. Therefore, the skewness and kurtosis (kurtosis) values of the related scales are detailed.

**Table 8:** Normality Test Results

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistics	df	Sig.	Statistics	df	Sig.
<i>OV</i>	0.132	197	0.000	0.916	197	0.000
<i>WP</i>	0.194	197	0.000	0.780	197	0.000
<i>OJ</i>	0.141	197	0.000	0.948	197	0.000

The skewness and kurtosis values of the data obtained from the scales used in the study are detailed in Table 9. When this table is examined, it has been determined that the skewness and kurtosis values for the OJ data set, which does not indicate a normal distribution based on the Kolmogorov-Smirnov value, are between  $-2$  and  $+2$ . This data set shows a normal distribution based on the classification of George & Mallery (2003); the skewness and kurtosis values for OV and WP data sets are not between  $-2$  and  $+2$ , and these data sets do not indicate a normal distribution.

**Table 9:** Normality Tests – Kurtosis and Skewness Values

	Statistics	Std. Error
<i>OV Scale</i>	<i>Skewness</i>	-1.248
	<i>Kurtosis</i>	2.974
<i>WP Scale</i>	<i>Skewness</i>	2.043
	<i>Kurtosis</i>	4.847
<i>OJ Scale</i>	<i>Skewness</i>	-0.847
	<i>Kurtosis</i>	0.657

Table 10 shows the results of the correlation analysis between the study's dependent variable and the independent variable, and between the mediator variable and the independent variable. According to this table, a low level and positive significant relationship have been found between the dependent variable, productivity, and independent variable, OV. A moderate and positive significant relation has been found between the mediator variable of the research and OJ and the independent variable, OV.

**Table 10:** Correlation Analysis Results

	<i>Spearman's rho</i>	<i>OV</i>
<i>WP</i>	Correlation	<b>0.285</b>
	Sig. (2-tailed)	0.000
<i>OJ (mediator)</i>	Correlation	<b>0.418</b>
	Sig. (2-tailed)	0.000

Table 11 shows the simple linear regression analysis for the relationship between *OV* and *WP*. When the regression analysis result was examined, it was found that the regression model to be established expresses a statistical significance, because the statistical significance value is less than 0.05 units.

**Table 11:** The Relationship between *OV* and *WP* – ANOVA

		Sum of squares		Mean square	F	Sig.
<i>Model 1</i>	<i>WP</i>	Regression	2313.128	2313.128		
		Residual	11968.557	61.377	37.687	0.000
		Total	14281.685			

The results of the performed regression analysis are presented in Table 12. According to these results, it was determined that 15.8% of the change in productivity is explained by the change in *OV*. Accordingly, the value of *WP* can be formulated as:

$$“WP = (0.600 \times OV)”$$

**Table 12:** *OV* and Productivity at Work – Model Summary

			$\beta$	t	Sig.	$r^2$	Adjusted $r^2$
<i>Model 1</i>	<i>WP</i>	<i>Constant</i>	-3.462	-0.921	0.358	0.162	0.158
		<i>OV</i>	0.600	6.139	0.000		

According to the model, an increase of 1 unit in *OV* seems to lead to a 0.600 unit increase in productivity. These findings confirm the  $H_{1a}$  hypothesis of the study. However, in order to test the assumption put forward in the  $H_{1b}$  hypothesis, it is necessary to examine the mediating role of *OJ*. For this, the mediator model designed by Baron & Kenny (1986) will be applied. In order to be able to talk about the mediating effect of a variable according to this model, the independent variable should have an effect on the dependent variable, the independent variable should effect the mediating variable, and when the intermediary variable is included in the regression analysis, the independent variable should have a significant effect on the dependent variable while the regression coefficient decreases the dependent variable. Accordingly, the performed regression analyses are stated below.

**Table 13:** *OV* and *OJ* (Mediator) – ANOVA

		Sum of squares		Mean square	F	Sig.
<i>Model 2</i>	<i>OJ</i>	Regression	5879.681	5879.681		
		Residual	13363.873	68.533	85.794	0.000
		Total	19243.553			

Table 13 shows a simple linear regression analysis for the relationship between OV and OJ. When the regression analysis result has been examined, it has been found that the regression model to be established expresses a statistical significance, because the statistical significance value is less than 0.05 units.

**Table 14:** OV and OJ (Mediator) – Model Summary

			$\beta$	t	Sig.	$r^2$	Adjusted $r^2$
<i>Model</i>	<i>OJ</i>	<i>Constant</i>	12.935	3.256	0.001	0.306	0.302
<b>2</b>		<i>OV</i>	0.956	9.262	0.000		

The results of the performed regression analysis are expressed in Table 14. Accordingly, it has been determined that 30.2% of the change in OJ explained the change in OV. The regression analysis performed for the last step required a measurement of the mediation effect, which is given below.

**Table 15:** OV, WP and OJ – ANOVA

		Sum of squares		Mean square	F	Sig.	
<i>Model</i>	<b>3</b>	<b>WP</b>	Regression	3370.105	1685.052		
			Residual	10911.581	56.245	29.959	0.000
			Total	14281.685			

Table 15 shows a multiple regression analysis for the relationship between the WP and OV and OJ. When the performed regression analysis was examined, it was found that the regression model to be established expresses statistical significance.

**Table 16:** OV, The Relationship between WP and OJ – Model Summary

			$\beta$	t	Sig.	$R^2$	Adjusted $R^2$
<i>Model</i>	<b>3</b>	<i>Constant</i>	-7.100	-1.921	0.056	0.236	0.228
		<i>OV</i>	0.331	2.948	0.004		
		<i>OJ</i>	0.281	4.335	0.000		

The results of the multiple regression analysis are expressed in Table 16. According to these results, it is determined that 22.8% of the change in productivity is explained by OV and the mediator variable OJ. When the 3 developed models are examined, it is determined that the regression coefficient is 0.600 units in the measurement of the relationship between OV and WP, and the regression coefficient related to OV decreased to 0.331 units in Model 3 and the OJ has shown a statistically significant effect. According to these results, OJ has been found to have a partial mediating effect on the relationship between OV and WP.

Table 17 explores the relationship between WP and the employees' genders. When the results in the table are examined, it was determined that the significance value has been less than 0.05 units, and the WP showed a significant difference according to the workers' genders. According to this, it is determined that the productivity level at work is higher in female employees than in male employees.

**Table 17:** WP and Gender / Mann-Whitney U Test

Gender	N	Mean	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	
<b>WP</b>	<i>Male</i>	121	91.80	11107.50	3726.500	11107.500	-2.246	0.025
	<i>Female</i>	76	110.47	8395.50				

Table 18 explores the relationship between WP and the industry. When the analysis results are examined, it was determined that the significance value is less than 0.05 units, and the WP has shown a significant difference compared to the sector studied. When examined in detail, it has been determined that the level of WP is higher among those working in the private sector compared to those working in the public sector.

**Table 18:** WP and Sector / Mann-Whitney U Test

Sector	N	Mean	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	
<b>WP</b>	<i>Private</i>	125	110.98	13873.00	3002.000	5630.000	-3.903	0.000
	<i>Public</i>	72	78.19	5630.00				

Table 19 explores the relationship between WP and the employees' ages. When the results in the table are examined, it is observed that the significance value is less than 0.05 units. Accordingly, it has been determined that the level of WP shows a significant difference according to the workers' ages. However, a Post-Hoc analysis was performed to determine which age groups differ significantly. When examined in detail, it was determined that the WP for the employees under the age of 21 was higher compared to the 21-40 age group and the 41-60 age group, and at the same time, the WP for the age group 21-40 is higher than that of the 41-60 age group.

**Table 19:** WP & Age / Kruskal-Wallis H Test

	Age	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
<b>WP</b>	<i>Younger than 21</i>	15	135.70	17.903	3	0.000
	<i>21-40</i>	130	102.74			
	<i>41-60</i>	48	74.16			
	<i>Older than 60</i>	4	138.00			

Table 20 explores the relationship between the educational attainment of the employees and the WP. When the results in the table are examined, it is observed that the significance value is less than 0.05 units. Accordingly, it has been determined that the productivity level at work showed a significant difference according to the workers' educational levels. However, a Post-Hoc analysis was performed in order to determine which education levels differ significantly. As a result of this analysis, it has been determined that the productivity level at work for undergraduate graduates is higher than that of the high school and primary school graduates.

**Table 20:** WP & Education Status / Kruskal-Wallis H Test

	Educational Status	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
WP	<i>Primary School</i>	22	81.55	13.202	4	0.010
	<i>High School</i>	61	87.26			
	<i>Associate</i>	39	99.76			
	<i>Undergraduate</i>	57	120.43			
	<i>Post-Graduate</i>	18	90.61			

Table 21 explores the relationship between the employees' monthly income level and WP. When the results in the table are examined, it was determined that the significance value has been greater than 0.05 units, and accordingly, WP did not differ significantly from the monthly income level of employees.

**Table 21:** WP & Monthly Income / Kruskal-Wallis H Test

	Monthly Income Level	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
WP	<i>Less than TRY 1000</i>	8	116.75	15.901	4	0.063
	<i>Between TRY 1001 - 2000</i>	33	120.36			
	<i>Between TRY 2001 - 4000</i>	108	99.21			
	<i>Between TRY 4001 - 6000</i>	38	90.80			
	<i>TRY 6001 or more</i>	10	43.20			

Table 22 explores the relationship between the duration of work experience and WP. When the values in the table are analyzed, it is regarded that the significance value is greater than 0.05 units. Accordingly, it has been found that the level of WP did not differ significantly from the work experience levels.

**Table 22:** WP & Work Experience / Kruskal-Wallis H Test

	Work Experience	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
WP	<i>Less than 1 year</i>	22	107.82	6.152	4	0.188
	<i>1-3 years</i>	39	116.26			
	<i>4-6 years</i>	47	93.73			
	<i>7-9 years</i>	41	95.48			
	<i>10 years and above</i>	48	89.10			

## 5. Discussion and Conclusion

With the research conducted, the productivity of work, which is very important for the continuity of the organizations, and the OV, which is thought to have an impact on this output, have been examined. The mediation effects of the perception of OJ on the relationship between these two factors have been tested. For this purpose, data have been obtained from a face-to-face sampling method from 212 employees, and these data have been evaluated with statistical package programs. As a result of this process, the  $H_{1a}$  hypothesis has been accepted by finding a significant relationship between

OV and WP. In addition, the  $H_{1b}$  hypothesis has been accepted by finding a significant relationship between OV and OJ. To test the mediation effect, simple and linear regression analyses were carried out to test the proposed  $H_{1c}$  hypothesis. As a result of the analysis based on Model 1, the effect of OV on WP has been determined as  $\beta = 0.600$  units. In Model 2, which was created in accordance with the mediator model, the effect of OV on OJ has been determined as  $\beta = 0.956$  units. In Model 3, the effect of OV on WP has been found to be  $\beta = 0.331$  units, and the effect of OJ is  $\beta = 0.281$  units. When the findings of this analysis are examined, it is observed that while the effect of the organizational virtue on WP is 0.600 units, this effect decreases at 0.331 units with the inclusion of OJ as a variable. Therefore, the mediating role of the OJ proposed in the hypothesis  $H_{1c}$  has been accepted, but the mediation role of the variable has been determined as the “partial agent.” As a result of the analyses conducted on other hypotheses, the hypothesis  $H_{1d}$  has been accepted due to a determination of high WP in private sector employees compared to the public sector employees, the hypothesis  $H_{1e}$  has been accepted due to determining that the employees in the age range of 21-40 have more WP compared to the employees in the age range of 41-60. The hypothesis  $H_{1f}$  has been accepted due to the fact that the WP is higher in undergraduate employees compared to high school and primary school graduates, and the hypothesis  $H_{1k}$  has been accepted due to the determination that WP is higher in female employees compared to male employees. The  $H_{1g}$  hypothesis and  $H_{1h}$  hypothesis have been rejected because the monthly income level and work experience were determined not to be a statistically impressive factor on WP. Thus, OV is an important predictor for productivity in work, which is vital for organizations, but this moderation is limited with the mediator model, while OV increases work productivity indirectly, but when examined in detail, the perception of OJ increases as an organization’s virtuousness increases, and therefore, it has been concluded that it positively affects WP.

With the research conducted, OV has been added to the literature as a new factor that affects WP. As seen in the research results, virtuousness affects justice in employees, and as a result, productivity increases in employees who develop a sense of equality and justice. Therefore, it is very important for organizations that the employees are virtuous. According to Cameron (2004:3), “OV includes individuals actions, collective activities, cultural attributes, or processes that enable dissemination and perpetuation of virtuousness in an organization.” Positive organizational behaviors, such as virtuousness and individual optimism, are the most important factors organizations need to survive in a bad environment (Ugwu, 2012). Prosocial movements are expected in individuals with a high perception of virtuousness and the desire to act positively without considering the consequences. Positive and supportive behaviors and a sincere desire are observed in these employees (Tsachouridi & Nikandrou, 2019). Behaviors which involve fairness, prudence, honesty, the management of emotional reactions, and the performance of ethical actions are characteristic of virtuous people (Fernando & Chowdhury, 2015). Virtuousness protects an organization and its employees from negative behaviors by strengthening positive ties, attitudes and behaviors, increasing flexibility, solidarity, and efficiency (Rego et al., 2010). In addition, since virtuous organizations have an upward spiral model that strengthens itself, thanks to this strengthening mechanism, individuals are directed to act virtuously in the spiral with the contributions of others (Meyer, 2018). Therefore, it is requested that the workforce that chooses to exhibit these behaviors will dominate the organization. However,

in order for individuals to perceive OV in the workplace, the positive human impact, moral well-being, and social well-being procedures in the organization and its processes, their organizational management must meet these expectations (Tsachouridi & Nikandrou, 2019).

### **Author Contribution**

The author confirms sole responsibility for the following: study conception and design, data collection, analysis and interpretation of results, and article preparation.

### **Conflict of Interest**

The author declared no potential conflicts of interest.

### **Financial Support**

The author received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

### **References**

- Abedi, S. H., Eslami, H., & Amrolahi, N. (2014). The role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (Case study: Islamic Azad university). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(10), 118-130.
- Abedikooshki, S., & Zeinabadi, H. (2016). Organizational Virtuousness in Schools: A Review of Factor Structure of a Tool in Secondary Schools. *Journal of Administrative Management, Education and Training*, 12(2), 60-69.
- Abekah-Nkrumah, G., & Atinga, R. A. (2013). Exploring the link between organisational justice and job satisfaction and performance in Ghanaian hospitals. *International Journal of Workplace Health Management*, 6(3), 189-204.
- Akçay, A., & Atilla, G. (2019). İş Motivasyon Araçlarının ve Eğitim-Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışanların İş Üretkenliğine Etkisi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(31), 1459-1488.
- Anggitaningsih, R., & Handriyono, H. (2019). Effect of Environmental Work Leadership Style Compensation On Employee Productivity Intervening As Employee Satisfaction In Business Unit Pt. Brantas Bipraya In Jakarta. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(7), 182-189.
- Atmaja, N. P. C. D., & Puspitawati, N. M. D. (2018). Effect of Physical Work Environment Through Productivity Employees Job Satisfaction As An Intervening Variable. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 17(5), 98-103.
- Barclay, L. A., Markel, K. S., & Yugo, J. E. (2012). Virtue theory and organizations: considering persons with disabilities. *Journal of Managerial Psychology*, 27(4), 330-346.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986) The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

- Been, I. D., & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management, 12*(2), 142-157.
- Bendaravičienė, R., Vveinhardt, J., & Vinickyte, I. (2019). Guidelines of integrated management solutions: volunteers' emotional intelligence, intercultural training and work productivity. *Problems and Perspectives in Management, 17*(2), 404-414.
- Bergami, M., & Morandini, G. (2019). Relationship between perceived justice and identification. *Employee Relations, 41*(1), 176-192.
- Bhagat, V., Haque, M., & Simbak N. B. (2018). Burnout flattens the professional work productivity. *J Datta Meghe Inst Med Sci Univ, 13*, 217-226.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics, 64*(3), 249-269.
- Budiyono (2019). Motivation of Work, Organizational Culture, and Organizational Commitment towards Work Productivity Lecturers and Employees of Economics College AAS Surakarta. *Humanities & Social Sciences Reviews, 7*(5), 226-236.
- Burton, W. N., Schultz, A. B., Chen, C. Y., & Edington, D. W. (2008). The association of worker productivity and mental health: a review of the literature. *International Journal of Workplace Health Management, 1*(2), 78-94.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. *Positive organizational Scholarship, 48*-65.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist, 47*(6), 766-790.
- Chandel, P. K., & Shahi, S. (2017). A Study to find out the Relationship Between Personality and Work Productivity. *Psyber News, 8*(1), 13-21.
- Chandraratne, M., Kodituwakku, D., & Upendra, J. (2018). Impact of Job Stress on Work Productivity: A Study Based on Travel Executives of Sri Lanka. *ICBT Campus, Annual International Research Symposium, Sri Lanka*.
- Chen, J., Taylor, B., Palmer, A. J., Kirk-Brown, A., van Dijk, P., Simpson Jr, S., ..., & van der Mei, I. (2019). Estimating MS-related work productivity loss and factors associated with work productivity loss in a representative Australian sample of people with multiple sclerosis. *Multiple Sclerosis Journal, 25*(7), 994-1004.
- Corbiere, M., Zaniboni, S., Dewa, C. S., Villotti, P., Lecomte, T., Taieb, H., Hupe, J., & Fraccaroli, F. (2019). Work productivity of people with a psychiatric disability working in social firms. *Work, 62*, 151-160.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives, 21*(4), 34-48.
- Çöp, S., & Doğanay, A. (2019). Pasif İletişim Tarzının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Bir Alan Araştırması. *Third Sector Social Economic Review, 54*(3), 1458-1475.
- Demir, İ. B., Ürek, D., & Uğurluoğlu, Ö. (2017). Sağlık Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışlarının İşte Üretkenliklerine Etkisi. *Online Academic Journal of Information Technology, 8*(30), 291-303.
- Duru, C. E., & Shimawua, D. (2017). The Effect of Work Environment on Employee Productivity: A Case Study of Edo City Transport Services Benin City, Edo State Nigeria. *European Journal of Business and Innovation Research, 5*(5), 23-29.
- Elqadri, Z. M., Wardoyo, D. T. W., & Priyono (2015). The Influence of Motivation and Discipline Work against Employee Work Productivity Tona'an Markets. *Review of European Studies, 7*(12), 59-66.
- Endicott, J., & Nee, J. (1997). Endicott Work Productivity Scale (EWPS): a new measure to assess treatment effects. *Psychopharmacology Bulletin, 33*(1), 13-16.



- Erkmen, T., & Esen, E. (2012). Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması/ Adaptation of the Organizational Virtuousness Scale: Validity and Reliability Studies. *Business and Economics Research Journal*, 3(4), 107-121.
- Esfandiari, M., Zaid, S. M., Ismail, M. A., & Aflaki, A. (2017). Influence of indoor environmental quality on work productivity in green office buildings: A review. *Chemical Engineering Transactions*, 56, 385-390.
- Fernando, M., & Chowdhury, R. (2015). *Cultivation of virtuousness and self-actualization in the workplace*. The handbook of virtue ethics in business and management, 1-13.
- Fernando, M., Caputi, P., & Ashbury, F. (2017). Impact on employee productivity from presenteeism and absenteeism: evidence from a multinational firm in Sri Lanka. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(7), 691-696.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 4th ed., Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (271–327). American Psychological Association
- Haddad, R., Karkoulian, S., & Nehme, R. (2018). The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating roles of gender and managerial levels. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 712-728.
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115-128.
- Hassan, A., & Hashim, J. (2011). Role of organizational justice in determining work outcomes of national and expatriate academic staff in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(1), 82-93.
- Haybatollahi, M., & Gyekye, S. A. (2015). Organizational Justice: A Cross-National Comparative Study of Ghanaian Industrial Workers and Their Finnish Counterparts. *International Journal of Organization Theory & Behavior (PrAcademics Press)*, 18(2), 231-252.
- Hur, W. M., Shin, Y., Rhee, S. Y., & Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting. *Career Development International*, 22(4), 436-459.
- Ierodiakonou, C., & Stavrou, E. (2015). Part time work, productivity and institutional policies. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(2), 176-200.
- Ismail, M., & Baki, N. U. (2017). Organizational factors of justice and culture leading to organizational identification in merger and acquisition. *European Journal of Training and Development*, 41(8), 687-704.
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2015). Moderation of doing and mastery orientations in relationships among justice, commitment, and trust. *Cross Cultural Management*, 22(1), 42-67.
- Karakas, F., Sarigollu, E., & Kavaz, M. (2015). Discourses of collective spirituality and Turkish Islamic ethics: An inquiry into transcendence, connectedness, and virtuousness in Anatolian tigers. *Journal of business ethics*, 129(4), 811-822.
- Khalid, S., Muqadas, F., Farooqi, Y. A., & Nazish, A. (2014). Impact of LMX on organizational justice and organizational justice on organizational citizenship behavior. *European Journal of Business and management*, 5(2), 144-160.
- Khanzadi, M., Nasirzadeh, F., Mir, M., & Nojedehi, P. (2018). Prediction and improvement of labor productivity using hybrid system dynamics and agent-based modeling approach. *Construction Innovation*, 18(1), 2-9.
- Lesiuk, T. (2005). The effect of music listening on work performance. *Psychology of Music*, 33(2), 173-191.

- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 628-646.
- Matin, H. Z., Razavi, H. R., Azimy, L., & Emamgholizadeh, S. (2014). Is stress management related to workforce productivity?. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(1), 1-19.
- Meyer, M. (2018). The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 245-264.
- Muhammad, A. H. (2004). Procedural justice as mediator between participation in decision-making and organizational citizenship behavior. *International Journal of Commerce and Management*, 14(3-4), 58-69.
- Myhill, A., & Bradford, B. (2013). Overcoming cop culture? Organizational justice and police officers' attitudes toward the public. *Policing: an international journal of police strategies & management*, 36(2), 338-356.
- Ngozi, N. P., & Ifeoma, O. R. (2015). The Role of Effective Communication on Organizational Performance: A Study of Nnamdi Azikiwe University, Awka. *Review of public administration and management*, 400(3617), 1-18.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the "buffering effects" of organizational virtuousness' perceptions on employee outcomes. *Management Decision*, 53(8), 1823-1842.
- Okazaki, E., Nishi, D., Susukida, R., Inoue, A., Shimazu, A., & Tsutsumi, A. (2019). Association between working hours, work engagement, and work productivity in employees: A cross-sectional study of the Japanese Study of Health, Occupation, and Psychosocial Factors Relates Equity. *Psyber News*, 61(2), 182-188.
- Olusanya, S. O., Awotungase, S. A., & Chukwuemeka, O. E. (2012). Effective Planning and Organisational Productivity. *Journal of Humanities And Social Science*, 5(5), 31-39.
- Palvalin, M. (2019). What matters for knowledge work productivity. *Employee Relations*, 41(1), 209-227.
- Petreanu, V., Iordache, R., & Seracin, M. (2013). Assessment of work stress influence on work productivity in Romanian companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 92, 420-425.
- Pires, M. L., & Nunes, F. (2018). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 380-392.
- Polatçı, S., & Özçalık, F. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 215-234.
- Rai, S. (2015). Organizational justice and employee mental health's moderating roles in organizational identification. *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(1), 68-84.
- Ramdeo, S., & Singh, R. (2019). Abusive supervision, co-worker abuse and work outcomes: procedural justice as a mediator. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 7(3), 325-341.
- Randeree, K., & Malik, I. (2008). Models for Leading with Organizational Justice: Equitable Management of the Human Resource in Diverse Environments. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 7(6), 65-69.
- Ravianto, J. (1986). *Produktivitas dan Pengukuran*. Jakarta: Binaman Teknika Aksara
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.
- Salem, M. E. A., Hegazy, N. N., & Mohamed, S. G. (2016). The effect of diabetes and hypertension on work productivity and job satisfaction. *Menoufia Medical Journal*, 29(4), 1106-1111.

- Savery, L. K. (1996). Productivity improvement: a working person's view. *Journal of Management Development*, 5(7), 16-26.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Shahid, S., & Muchiri, M. (2019). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 494-523.
- Shamma, F. (2018). Organizational Justice among School Principals within Israeli Arab Schools from the Teachers' Point of View. *International Journal of Science and Research*, 7(3), 130-132.
- Stamenkovic, S., Njegovan, B. R., & Vukadinovic, M. S. (2018). Intra-national diversity. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(3), 425-442.
- Sumiyati, S., Masharyono, M., Pratama, K. F., & Purnama, R. (2016). The Effect of Social Work Environment on Employee Productivity in Manufacturing Company in Indonesia. In *2016 Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship*. Atlantis Press.
- Taiwo, A. S. (2010). The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4(3), 299-307.
- Tolukan, E., & Akyel, Y. (2019). Research on the Relationship between Trainers' Turnover Intention and Organizational Justice. *International Journal of Higher Education*, 8(1), 181-192.
- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2016). Organizational virtuousness and spontaneity: A social identity view. *Personnel Review*, 45(6), 1302-1322.
- Ugwu, F. O. (2012). Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement. *Work*, 1(3), 188-198.
- Uğuz, Ş., İnanç, Y. B., Yerlikaya, E., & Aydın, H. (2004). Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin (EİÜÖ) Türk toplumunda geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 15(3), 209-214.
- Velciu, M. (2017). Job Mismatch-Effects on Work Productivity. *SEA-Practical Application of Science*, (15), 395-398.
- Voordt, J. M. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133-148.
- Vveinhardt, J., Bendaraviene, R., & Vinickyte, I. (2019). Mediating factor of emotional intelligence in intercultural competence and work productivity of volunteers. *Sustainability*, 11(9), 2625.
- Wiili-Peltola, E., Kivimäki, M., Elovainio, M., & Virtanen, M. (2007). Organisational justice and employee perceptions on hospital management. *Journal of health organization and management*, 21(3), 320-332.
- Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2015). A longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues and work happiness in school staff. *Psychology of Well-Being*, 5(5), 1-18.
- Xavier, R. M., Zerbini, C. A. F., Pollak, D. F., Morales-Torres, J. L. A., Chalem, P., Restrepo, J. F. M., ..., & Dávila, A. P. (2019). Burden of rheumatoid arthritis on patients' work productivity and quality of life. *Advances in Rheumatology*, 59(1), 47-58.
- Yamada, M., Mizuno, Y., & Shigeyasu, C. (2012). Impact of dry eye on work productivity. *ClinicoEconomics and outcomes research: CEOR*, 4, 307-312.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

- Yücel, C., & Taşçı, S. K. (2008). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 685-706.
- Zhang, L., Nie, T., & Luo, Y. (2009). Matching organizational justice with employment modes. *Journal of Technology Management in China*, 4(2), 180-187.

## Resume

**H. Tezcan UYSAL (Assoc, Prof.)** is an Associate Professor at the Zonguldak Bülent Ecevit. Uysal's research interests have spanned a wide range of topics, from job satisfaction, motivation, stress, organizational climate, mobbing, reverse mobbing, decision making, job performance, to benchmarking, individual service quality, behaviour models, cynicism, burnout, leadership. In recent years, he has focused on the new techniques and models in work psychology such as Psychological Benchmarking. He has published over 50 articles in international refereed journals, conference proceedings. He is also a regular reviewer for a number of national and international refereed journals.

## ESTIMATION OF COBB – DOUGLAS PRODUCTION FUNCTION FOR DEVELOPING COUNTRIES\*

### GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER İÇİN COBB – DOUGLAS ÜRETİM FONKSİYONUNUN KESTİRİMİ

Hülya BAŞEĞMEZ\*\* 

#### Abstract

Discussions on the production function have always taken care of the attention of economists. The production function is a mathematical expression that shows the relationship between inputs and outputs. The characteristics of this relationship can be expressed in three different concepts, scale flexibility, output flexibility, and substitution flexibility, respectively. Gross Domestic Product (GDP) is an indicator of economic growth. This study aims to estimate the Cobb – Douglas production function in developing countries by using capital, labor, and energy consumption input factors and investigate the effect of economic input factors on economic growth. For this purpose, the Cobb – Douglas production model was created using capital, labor, and energy consumption inputs. In this study, linear panel data analysis techniques were used for 22 developing countries with the data of the 1980-2016 period. Output elasticity of capital, labor, and energy consumption inputs in Cobb – Douglas production function is 0.602, 0.455, 0.147, respectively, which means that the economies of developing countries are capital intensive. The total share of all production factors is 1.204, and there is an increasing return to scale. Capital, labor, and energy consumption inputs of these economies have a positive impact on GDP. In addition, insufficient capital in these countries can be compensated by labor and/or energy.

**Keywords:** Production function, panel data analysis, economic growth, developing countries

**JEL Classification:** C01, C02, C13, C23

#### Öz

Üretim fonksiyonu hakkındaki tartışmalar her zaman iktisatçıların dikkatini çekmiştir. Üretim fonksiyonu, girişler ve çıktılar arasındaki ilişkiyi gösteren matematiksel bir ifadedir. Bu ilişkinin özellikleri sırasıyla

\* This study includes a part of the Ph.D. thesis named “A Study on Estimation of Production Functions”, which was prepared under the supervision of Professor İsmail Hakkı Armutlulu at Marmara University Institute of Social Sciences.

\*\* **Corresponding Author:** Assist. Prof., Beykent University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Management Information Systems, Istanbul, Turkey, hulyabasegmez@gmail.com, hulyasezer@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7768-1666.

**To cite this article:** Basegmez H. (2021). Estimation of Cobb – Douglas production function for developing countries. *Journal of Research in Business*, 6(1), 54-68.

“Çalışmada Etik Kurul izni gerekmemektedir.”

**Submitted:** 11.02.2021

**Last Revision:** 27.03.2021

**Accepted:** 01.04.2021

**Online Yayın:** 15.06.2021

ölçek esnekliği, çıktı esnekliği ve ikame esnekliği olmak üzere üç farklı kavramla ifade edilebilir. Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) ekonomik büyümenin bir göstergesidir. Bu çalışma, sermaye, işgücü ve enerji tüketimi girdi faktörlerini kullanarak gelişmekte olan ülkelerde Cobb – Douglas üretim fonksiyonunu tahmin etmeyi ve ekonomik girdi faktörlerinin ekonomik büyüme üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, sermaye, emek ve enerji tüketimi girdileri kullanılarak Cobb – Douglas üretim modeli oluşturulmuştur. Bu çalışmada, gelişmekte olan 22 ülkeye ait 1980-2016 dönemi verilerinin analizi için doğrusal panel veri analizi tekniklerinden faydalanılmıştır. Cobb – Douglas üretim fonksiyonunda sermaye, emek ve enerji tüketimi girdilerinin çıktı esnekliği, sırasıyla, 0.602, 0.455, 0.147 olup, bu da gelişmekte olan ülke ekonomilerinin sermaye yoğun olduğu anlamına gelmektedir. Tüm üretim faktörlerinin toplam payı 1.204 olup, ölçüğe göre artan getiri söz konusudur. Bu ekonomilerin sermaye, işgücü ve enerji tüketim girdilerinin GSYİH üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca, bu ülkelerdeki yetersiz sermaye, emek ve / veya enerji ile telafi edilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Üretim fonksiyonu, panel veri analizi, ekonomik büyüme, gelişmekte olan ülkeler  
**JEL Sınıflandırması:** C01, C02, C13, C23

## 1. Introduction

Production is the act of producing new goods and services using goods and services in its broadest definition (Eğilmez, 2016, p. 112). The resources used in the production process and enabling production are called inputs or factors of production (Besanko & Braeutigam, 2010, p. 228). The conversion of production factors into outputs is represented by mathematical expressions called the production function in the neoclassical tradition. In economic theory, the production function is simply described as the technical relationship between economic inputs and outputs (Cheng & Han, 2017). The most important condition for a country's economic growth is to increase production and to use production factors effectively to ensure this (M Songur & Saraç Elmas, 2017). It is generally believed that Philip Wicksteed (1894) first expressed the concept of production function algebraically. However, there is some evidence that Johann Von Thünen was the first economist to express his production functions as a formula in the 1840's (Mishra, 2010). It is difficult to establish the production functions to include all the inputs used in production. For this reason, the inputs in the production functions are generally grouped under two groups as "labor" and "capital" (Eğilmez, 2016, p. 115). While the production functions created using capital and labor inputs in the Neoclassical tradition do not take energy as an input factor due to its view of energy as an intermediate product, energy crises throughout history have emphasized the role of energy in economic growth. This has led some researchers to include energy in the production function (Brockway et al., 2017). In addition, one of the most significant issues in the economics literature is the relation between energy consumption and economic growth (Behera & Mishra, 2020).

Mathematically, there are many forms of production functions in the literature. In literature, very often used production functions are linear production function, Cobb – Douglas production function, Constant Elasticity of Substitution production function (CES), Variable Elasticity Substitution production function (VES), Leontief Production function, and Translog production function (Cheng & Han, 2017). In this study, Cobb – Douglas production function was used.

Cobb – Douglas production function has a lot of applications. One of the first studies in this field is Bronfenbrenner and Douglas's (1939) work. Later, Douglas analyzed the production function developed under different names in different years (Daly & Douglas, 1943; Daly, Olson, & Douglas, 1943; Gunn & Douglas, 1941, 1942). Regression analysis was used in all of these studies. Some of the studies using panel data analysis are as follows Wakelin (2001), Cantos, Gumbau-Albert, & Maudos (2005), Çermikli & Tokathoğlu (2015), Inglesi-Lotz (2016) and Chikabwi, Chidoko, & Mudzingiri (2017).

The popular production theory of Ferguson and Pfouts (1962) and Berndt and Christensen (1973) is advanced by Cameron and Schwartz (1980), Field and Grebenstein (1980).

There are many factors that have contributed to GDP, such that capital, labor, energy, optimal allocation of technology sources, innovations, etc. In this study, the Cobb – Douglas production function is used to scale the effect of capital, labor, and energy consumption at the macro level on economic growth in developing countries. The aim of this study is to estimate the Cobb – Douglas production function at the macro level for developing countries.

It is frequently claimed in the current press and financial markets that capital is needed in developing countries, and external borrowing is mandatory, and there will be no development without foreign capital. If this claim is correct or not can be seen by estimating the elasticity of substitution between production factors.

In this context, data from 22 developing countries were used in our study. In the study, the main reason for the restriction made in the context of country and period is to prefer working with a balanced data set. In this framework, the most comprehensive data set has been created as of the countries and period considered. The Human Development Index, published annually by the United Nations, was used for the separation of countries.

In the study, we used three different inputs in the production function. These are capital (K), labor (L), and energy consumption (E) inputs that must be involved in the production function. Gross Domestic Product (GDP) values, which are indicators of the economic growth of countries, were used to represent the output. The analysis in the study were carried out with the help of linear panel data analysis techniques.

The remaining part of this study is organized as follows. Section 2 reviews the Cobb – Douglas production function. Section 3 describes the data and methods used in the study. The study findings are expressed in detail in Section 4. Section 5 includes the results of the study.

## **2. Cobb – Douglas Production Function**

Cobb and Douglas (1928) introduced the most famous and known production function in the form,

$$Q = f(K, L) = AK^\alpha L^\beta \quad (2.1)$$

where  $Q$  is a total production which means the value of all goods produced in a year,  $K$  is the capital input which represents by the total investment in fixed assets,  $L$  is the labor inputs which is the total number of person or hours worked in a year) and  $A$  is a positive constant which means total factor productivity (Cobb & Douglas, 1928). The parameter  $\alpha$  and  $\beta$  show the output elasticities to capital and labor, respectively.

Output elasticity measures the sensitivity of output to a change in the levels of labor and capital used in production. Cobb – Douglas production function allows the change of the size of the inputs affected by factor price changes. One of the limitations of this production model is that it uses two input factors to explain production (Liao, Wu, & Xu, 2010).

The general form of production function is described by  $f: D \rightarrow R_+$ ,  $D \in R_+^n$  and,

$$Q = f(X_1, X_2, \dots, X_n) \quad (2.2)$$

Where  $X_1, X_2, \dots, X_n$  are inputs and  $Q$  is production level. A production function with  $n$  input factors is called  $h$  –homogeneous,  $h > 0$ , if

$$f(kX_1, X_2, \dots, kX_n) = k^h f(X_1, X_2, \dots, X_n) \quad (2.3)$$

Where  $k \in R$  (Onalan & Basegmez, 2018). In addition, in the production function,

If  $h = 1$ , function denotes the constant return to scale

If  $h > 1$ , it shows increasing returns to scale

If  $h < 1$ , function denotes the decreasing return to scale (Besanko & Braeutigam, 2010).

### 3. Data and Methodology

In this study, annual data are used from Penn World Tables (PWT 9.1) between 1980 – 2016. 22 out of a total of 24 developing countries classified in this way according to the Morgan Stanley Capital International (MSCI) Index were selected<sup>1</sup>. In practice, at the stage of creating a data set, a selection was made to the extent of the accessibility of the relevant data of the countries used in the study, and the most comprehensive data set was created for the period and countries considered. Russia and the Czech Republic were not included in the analysis since they had incomplete data since their establishment.

In the differentiation of developing countries, generally, two classification types come to the fore. One of them is the income classification according to the Atlas Method made by the World Bank, and the other is the Human Development Index (HDI) announced by the United Nations. The HDI has been included in the Human Development Reports prepared by the United Nations Development

<sup>1</sup> <https://www.msci.com/market-cap-weighted-indexes>



Program since 1990 as a unit of measurement that evaluates the life quality and the standard of living of the countries. Unlike traditional income-weighted measures, HDI evaluates in terms of life span, education level, and having the resources to provide a good standard of living when evaluating a country for development.

In the study, three different inputs were used: capital (K), labor (L), and energy consumption (E). As output, the Gross Domestic Product (GDP) values of the developing countries were used. The data used in the analysis, namely, Gross Domestic Product (real GDP – million dollars), Labor (number of people engaged in any business in that country – million) and Capital (Realized in 2011-dollar prices – million dollars) variables is obtained from Penn World Table (PWT) 9.1. Quad Btu Energy consumption input is from U.S. Energy Information Administration.

The variables of GDP and K are realized with 2011-dollar prices (2011=1). The labor variable is the number of people engaged with any job in the present country. The quality of labor may not be the same for every country. In order to minimize this difference, the human capital index in PWT 9.1 data set has been multiplied with the labor variable, similar to the usage in Songur (2019). Barro – Lee (2013) and Cohen – Sato (2007) human capital indices were used in the Human Capital data included in the PWT 9.1 data set (Barro & Lee, 2013; Cohen & Soto, 2007). These indices include the return of education, private/social benefits of education and labor productivity. In this sense, it is an important index that measures human capital in terms of both qualitative and quantitative.

**Table 1.** Descriptive statistics (1980-2016)

Variable	Count	Mean	Std. D.	Min	Max
GDP	814	865170.3	1823405.32	8814.25	17546088
K	814	3265762	7330460.22	64209.74	87069408
L	814	137.76	338.07	0.20	2009.76
E	814	23.94	60.44	0.68	550.26

Energy data has been organized as Energy consumption data from International Information Statistics published on U.S. Energy Information Administration website. This variable is obtained by taking the sum of Petroleum, Primary Energy, Biofuel, Coal, Natural Gas, Hydroelectric and non-hydroelectric renewable energy consumption and arranged as Quad btu.

Descriptive statistics of the panel data set of developing countries are given in Table 1. This dataset is balanced.

### 3.1. Research Model

In physics, work is equal to force times distance. If this approach in physics is applied to the field of economic growth, we use the variables of capital K, labor L, and energy E to obtain the output as

a growth rate. As a result, in the case where the energy variable is also included in the model, the production function is given as follows (Thompson, 2016),

$$GDP = A(KL)^{\beta_1}(KE)^{\beta_2} \quad (3.1)$$

This production function is expressed linearly by taking the logarithm of both sides in Eq. (3.1). In this study, linear panel data analysis techniques were used to estimate the Cobb – Douglas production function of developing countries. In this case, the model obtained using the static panel data method for the production function given in Equation (3.1), is taken in the linear form of,

$$\ln GDP_{it} = \beta_0 + \beta_1(\ln K_{it} + \ln L_{it}) + \beta_2(\ln K_{it} + \ln E_{it}) + u_{it} \quad (3.2)$$

Where  $\beta_0, \beta_1, \beta_2$  are parameters,  $u_{it}$  is the error term and  $\beta_0 = \ln A$ .

### 3.2. Methods Used for Parameter Estimations the Cobb – Douglas Production Function

In the study, the factors affecting the growth of developing countries and the relationship between capital, labor, and energy consumption in these countries are analyzed with the fixed effects panel data estimation method.

Panel data models are created in different ways based on the assumptions of error terms and parameters used in the analysis. In this context, the existence of unit effect belonging to countries was investigated using F, LR, and LM test statistics which are panel regression models.

If it is understood that there are unit and/or time effects as a result of the tests, it is necessary to decide whether these effects are constant or random.

Hausman Specification test was conducted to determine whether the model is suitable for random or fixed effects model. The basic assumption of the random effects model is that the effects arising from the units are random. If this assumption is valid, both the fixed and random effects estimation methods will give consistent results. But the random effects method will be more efficient. If this assumption is not valid, then the generalized least squares estimation method, which is the random effects estimation method, is biased and not consistent. In this context, if the null hypothesis  $H_0$  that “there is no correlation between the independent variables in the model and the unit effect” is rejected, the result is that the fixed effects model should be used, and if not, the random effects model should be used (Hausman, 1978). The basic hypothesis that the random effects estimator is valid by using statistics that fit the distribution  $\chi^2$  with  $k$  degrees of freedom is tested by Hausman test.

The variance covariance matrix of the error terms to be the unit matrix in the case of Heteroscedasticity, Autocorrelation, and Cross-Sectional Dependence, which are econometric assumptions. In such a case, a suitable correction method for deviations from the assumptions regarding the error term should be selected and applied (Yerdelen Tatoğlu, 2018).

After this stage, tests are carried out to see the compatibility of the model with the econometric assumptions, and the final regression analysis was obtained by performing the Driscoll-Kraay test, which eliminates the deviations from the resulting assumptions.

#### 4. Findings

In the study, firstly, the existence of unit effect or time effect was tested. For this reason, F test, LR (Likelihood ratio) test, LM (Breusch – Pagan Lagrange Multiplier) test which are panel regression models were performed, respectively. We used STATA 14.0 (College Station, TX, USA) to analyze the data.

##### 4.1. Testing the existence of unit and time effect

The F test is adapted from the Chow test and it is tested whether the data differs by unit or not (Chow, 1960). If the data does not differ according to units, the classical model is said to be suitable. LR test is used to test the classical model against the random effects model (Yerdelen Tatoğlu, 2018). LM test is based on the residuals of the least squares model and was developed by Breusch-Pagan to test the existence of individual heterogeneity, i.e. whether the pooled least – squares model is suitable or not against the random effects model (Breusch & Pagan, 1980).

The null hypothesis  $H_0$  for these tests is that there is no unit effect, that is, the pooled (classical) model is valid. The alternative hypothesis  $H_1$  is that there is unit effect; that is, the random (random) effects model is valid. Results for these tests can be seen in Table 2.

**Table 2.** Test results for F, LR, LM test

VARIABLES	(1) F test	(2) LM test	(3) LR test
lnK+lnL	0.455*** (0.027)	0.339*** (0.023)	0.420*** (0.028)
lnK+lnE	0.147*** (0.026)	0.245*** (0.022)	0.177*** (0.026)
Constant	2.398*** (0.121)	2.841*** (0.122)	2.521*** (0.155)
Observations	814	814	814
Number of Country	22	22	22

Standard errors in parentheses, \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

When Table 2 is examined, as the  $H_0$  hypothesis is rejected according to F test, LR test and LM test results. Therefore, it can be said that there is a unit effect in the model.

#### 4.2. Hausman Test

LR test, LM test, and F test show the presence of unit effect. However, they do not provide information about the relationship between unit effect and at least one of the independent variables. Hausman test is used to decide whether the unit effect in our model is constant or random and to choose between estimators (Hausman, 1978). The null hypothesis  $H_0$  for Hausman test is that there is no unit effect, that is, fixed effects are consistent, random effects are effective (consistent). The alternative hypothesis  $H_1$  is that there is unit effect, that is, fixed effects are consistent, random effects are inconsistent. Hausman test results can be seen in Table 3. An estimator is effective means that it is consistent (Yerdelen Tatoğlu, 2018).

The Hausman test statistic is tested by comparing it with the  $\chi^2$  table value with 2 degrees of freedom. According to Table 3, the probability value of the analysis made for the current model is significant. As the  $H_0$  hypothesis is rejected at the end of the test, the random effects estimator is inconsistent, and the fixed effects model is suitable for analyzing the model. To interpret the Cobb – Douglas production model, the fixed effects model is preferred because it is consistent. In this case, the results of the fixed effects estimator should be relied upon and interpreted.

**Table 3.** Hausman Test Results

VARIABLES	Hausman test
lnK+lnL	0.420*** (0.028)
lnK+lnE	0.177*** (0.026)
Constant	2.521*** (0.155)
Hausman test statistics	67.39 *** (0.0000)
Observations	814
Number of Country	22

*Standard errors in parentheses, \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$*

After this stage, constant variance test, autocorrelation test between error terms and cross-sectional dependence test which are tests for deviations from econometric assumptions will be performed.

#### 4.3. Testing for Constant Variance

To groupwise heteroskedacity in the residuals of a fixed effect regression model, modified Wald statistic is used (Greene, 2018). The null hypothesis  $H_0$  specifies that  $\sigma_i^2 = \sigma^2$  for  $i = 1, \dots, N$ , that is, the variance is constant for all units; there is no heteroskedacity. The alternative hypothesis  $H_1$  specifies that there is varying variance.

**Table 4.** Modified Wald Statistic Results

VARIABLES	Modified Wald test
lnK+lnL	0.455*** (0.027)
lnK+lnE	0.147*** (0.026)
Constant	2.398*** (0.121)
Test statistics	4021.36*** (0.000)
Observations	814
Number of Country	22
R-squared	0.916

Standard errors in parentheses, \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

Modified Wald test statistic results can be seen in Table 4. This statistic is tested by comparing it with the  $\chi^2$  table with 22 degrees of freedom. When Table 4 is examined, the probability value of the analysis made for the current model is significant. According to this result, there is a changing variance problem in the model.

#### 4.4. Testing Autocorrelation in Fixed Effect Model

Durbin-Watson and Baltagi-Wu LBI test statistics proposed by Bhargava, Franzini and Narendranatham are used to test the presence of autocorrelation in the fixed effects model (Bhargava, Franzini, & Narendranathan, 1982).

The null hypothesis  $H_0$  for these tests is that there is no autocorrelation between error terms. Thus, the alternative hypothesis  $H_1$  is that there is autocorrelation between error terms.

Durbin-Watson and Baltagi-Wu LBI test statistics can be seen in Table 5. Durbin-Watson test statistics value is  $0.114 < 2$ , and Baltagi-Wu LBI test statistics value is equal to  $0.268 < 2$ . Since both values are less than 2, it can be interpreted that there is an autocorrelation problem for the fixed effects model.

**Table 5.** Autocorrelation test results

Variables	Autocorrelation
lnK+lnL	0.419*** (0.044)
lnK+lnE	0.285*** (0.037)
Constant	0.498*** (0.032)
Modified Bhargava et al. Durbin-Watson	0.114
Baltagi-Wu LBI	0.268
Observations	814
Number of Country	22

Standard errors in parentheses, \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

#### 4.5. Testing Cross-Sectional Dependence

In panel data models, one of the general assumptions is that error terms are independent of units. This situation prevents the correlation matrix from being an identity matrix. Therefore, the assumption of non-correlation between units should be tested. There is a variety of tests for Cross-Sectional dependence in the literature. Pesaran's, Freedman's and Frees' tests were used in this study to test the existence of correlation between units (Friedman 1937; Frees 2004; Pesaran 2004).

**Table 6.** Cross-Sectional dependence statistics results

Pesaran's test of cross-sectional independence	13.658*** (0.000)
Friedman's test of cross-sectional independence	129.775 *** (0.000)
Frees' test of cross-sectional independence	4.614*** (0.000)

*Standard errors in parentheses, \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$*

Table 6 shows the test statistics and probability value for the test of Cross-Sectional dependence with Pesaran's, Freedman's, and Frees' tests. The null hypothesis  $H_0$  of Cross-Sectional dependence specifies that there is no cross-sectional dependence among the panels. It can be seen that  $H_0$  can reject according to three tests. Thus, the results indicate that there is Cross-Sectional dependence among the variables.

#### 4.6. Driscoll – Kraay Test

Autocorrelation, heteroskedacity and Cross-Sectional dependence problems in the Cobb – Douglas production model are present. If panel regression models have these problems, Driscoll–Kraay standard errors are adjusted. Driscoll-Kraay standard errors test eliminate bias and give robust estimators with autocorrelation, heteroskedacity, and Cross-Sectional dependence (Driscoll & Kraay, 1998; Hoechle, 2007).

When the results of the estimations in Table 7 are compared with the results of the fixed effects estimator in Table 2, it is seen that the coefficient estimations are the same. It was determined that the variables of Energy consumption, Capital and Labor included in the model created by using the data of the developing countries between 1980-2016 are significant at 95% confidence level. According to the results of the Driscoll – Kraay standard errors test, all variables in the model are significant either individually or as a whole. In addition, since  $R^2 = 0.9165$ , the independent variables in the model explain approximately 92% of variability in GDP.

Considering Driscoll – Kraay standard error test results, our model can finally be written as,

$$\ln GDP = e^{2.398} + 0.455 (\ln K + \ln L) + 0.147 (\ln K + \ln E) + u_{it}. \quad (4.1)$$

After making the necessary arrangements, Eq. (4.1) becomes as follows,

$$\ln GDP = 11.001 + 0.602 \ln K + 0.455 \ln L + 0.147 \ln E + u_{it}. \quad (4.2)$$

**Table 7.** Driscoll – Kraay standard errors test results

Variables	Driscoll – Kraay
lnK+lnL	0.455*** (0.067)
lnK+lnE	0.147*** (0.044)
Constant	2.398*** (0.541)
Within R – squared	0.917
Observations	814
Number of groups	22

*Standard errors in parentheses, \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$*

According to the model in Eq. (4.2), it can be say that the 1% increase in Capital, Labor and Energy consumption, which are the independent variables in the model, will increase the Real GDP by approximately 0.602%, 0.455%, 0.147%, respectively. There is increasing returns to scale, since the sum of the shares of all factors of production is 1.204.

The output elasticity of Capital, Labor and Energy consumption inputs were obtained as 0.602, 0.455, and 0.147, respectively. This situation indicates that the economies of developing countries are capital intensive. In addition, it can be said that the Capital, Labor, and Energy consumption inputs of these countries' economies positively affect GDP.

## 5. Results

The production function has been used in many studies until today. Gross Domestic Product (GDP) is an indicator of economic growth. The aim of this study is to estimate the Cobb – Douglas production function in developing countries by using capital, labor, and energy consumption input factors and to investigate the effect of economic input factors on economic growth.

Energy is an important tool for the growth of countries. For this reason, in addition to the classical production function inputs, energy consumption input is also included in our study. Studies on the relationship between energy consumption and economic growth or the share of energy consumption between growth dynamics differ according to the period, country group and method examined.

In addition, based on the expression of “Work is defined as force times distance” in physics, it was ensured that more reliable estimates were obtained for the economic growth estimation of developing countries between 1980 and 2016 by evaluating the individual interactions of capital with labor and

energy consumption. In this study, the interaction of the inputs in the model with each other can be considered as one of the biggest contributions of the study.

The main reason for limiting the number of countries and periods in the study is the desire to work with a balanced data set. In this sense, the most comprehensive data set has been created as of the countries and period to be used in the analysis.

According to the empirical results of this study, it can be said that capital, labor, and energy consumption inputs of developing country economies affect GDP positively. According to the results of the regression analysis using the Cobb – Douglas production function, all variables in the model are meaningful either individually or as a whole. In addition, since  $R^2 = 0.9165$ , and the independent variables in the model explain about 92% of the variability in GDP. The output elasticity of capital, labor and energy consumption inputs were obtained as 0.602, 0.455, 0.147, respectively. This situation indicates that the economies of developing countries are capital intensive. The sum of the shares of all factors of production is 1.204, and there is an increasing return according to the scale. In addition, capital, labor, and energy consumption inputs of these countries' economies positively affect GDP.

Due to the nature of Cobb – Douglas production model, the marginal contribution of capital is higher. In line with Henry Thompson's view of the Cobb – Douglas production model, the marginal contribution of capital to the production function is the sum of the marginal contributions of labor and energy consumption. According to the estimated model, the decrease in one of the production factors can be compensated with the increase in the other factors. For instance, in 2016, estimated GDP value for  $(C, L, E) = (6\ 202\ 699, 62.313, 22.537)$  input vector in Turkey is 1 394 141.

When we reduce the capital by 10% in this input vector, to get the same GDP by keeping the energy consumption input constant, the value of the labor input must be 71.774. In other words, when we get 90% of the capital, the workforce has to increase 1.152 times to get the same GDP. Conversely, when we increase the labor input by 10% while keeping the energy consumption input constant, the capital must increase by 0.931 times to get the same GDP. It should be noted here that the parameters are taken as estimates.

Each model output calculated is a statistic, and it would be less misleading to interpret these statistics together with their standard errors and therefore with confidence intervals. Here, one of the reasons for the asymmetry in the capital requirement is 0.931 times when the labor force is increased by 10%, while the labor requirement is 1.152 times when the capital is reduced by 10%, the models used in the calculations are not deterministic.

According to the result, lack of capital in developing countries such as Turkey may not be mandatory to take external debt. Whether it is possible to compensate for insufficient capital with energy and/or labor can be investigated.



### Author Contribution

The author conducted all stages of the study. The author read and approved the final manuscript.

### Conflict of Interest

No conflict of interest was reported by the author.

### Financial Support

The author has not received any financial support for this study.

### References

- Barro, R. J., & Lee, J. W. (2013). A new data set of educational attainment in the world, 1950-2010. *Journal of Development Economics*, 104, 184–198.
- Behera, J., & Mishra, A. K. (2020). Renewable and non-renewable energy consumption and economic growth in G7 countries: evidence from panel autoregressive distributed lag (P-ARDL) model. *International Economics and Economic Policy*, 17(1), 241–258. <https://doi.org/10.1007/s10368.019.00446-1>.
- Berndt, E. R., & Christensen, L. R. (1973). The internal structure of functional relationships: separability, substitution, and aggregation. *The Review of Economic Studies*, 40(3), 403-410.
- Besanko, D. A., & Braeutigam, R. R. (2010). *Microeconomics* (4th. Edition). John Wiley & Sons, Inc.
- Bhargava, A., Franzini, L., & Narendranathan, W. (1982). Serial correlation and the fixed effects model. *The Review of Economic Studies*, 49(4), 533–549.
- Brockway, P. E., Saunders, H., Heun, M. K., Foxon, T. J., Steinberger, J. K., Barrett, J. R., & Sorrell, S. (2017). Energy rebound as a potential threat to a low-carbon future: Findings from a new exergy-based national-level rebound approach. *Energies*, 10(51), 1–24. <https://doi.org/10.3390/en10010051>.
- Bronfenbrenner, M., & Douglas, P. H. (1939). Cross-section studies in the cobb-douglas function. *Journal of Political Economy*, 47(6), 761–785. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/pdf/1824311.pdf>.
- Cameron, T. A., & Schwartz, S. L. (1980). Inflationary expectations and the demand for capital, labor, and energy in canadian manufacturing industries. In *Energy Policy Modeling: United States and Canadian Experiences* (pp. 50–64). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-009-8748-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-009-8748-7_4).
- Cantos, P., Gumbau-Albert, M., & Maudos, J. (2005). Transport infrastructures, spillover effects and regional growth: evidence of the spanish case. *Transport Reviews*, 25(1), 25–50.
- Çermikli, A., & Tokatlıoğlu, İ. (2015). The effects of technological growth on energy intensity in high and middle income countries. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(32), 1–22.
- Cheng, M., & Han, Y. (2017). Application of a new superposition CES production function model. *Journal of Systems Science and Information*, 5(5), 462–472. <https://doi.org/10.21078/JSSI-2017-462-11>.
- Chikabwi, D., Chidoko, C., & Mudzingiri, C. (2017). Manufacturing sector productivity growth drivers: Evidence from SADC member states. *Technology, Innovation and Development*, 9(2), 163–171. <https://doi.org/10.1080/20421.338.2017.1299343>.
- Chow, G. C. (1960). Tests of equality between sets of coefficients in two linear regressions. *Econometrica*, 28(3), 591–605. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/1910133>.

- Cobb, C. W., & Douglas, P. H. (1928). A theory of production. *American Economic Review*, 70(3), 139–165. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1811556>.
- Cohen, D., & Soto, M. (2007). Growth and human capital: Good data, good results. *J Econ Growth*, 12, 51–76. <https://doi.org/10.1007/s10887.007.9011-5>.
- Daly, P., & Douglas, P. H. (1943). The production function for Canadian manufactures. *Journal of the American Statistical Association*, 38(222), 178–186.
- Daly, P., Olson, E., & Douglas, P. H. (1943). The production function for manufacturing in the United States. *Journal of Political Economy*, 51(1), 61–65.
- Driscoll, J. C., & Kraay, A. C. (1998). Consistent covariance matrix estimation with spatially dependent panel data. *The Review of Economics and Statistics*, 80(4), 549–560.
- Eğilmez, M. (2016). *Mikroekonomi: Güncel örneklerle* (2nd Edition). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Ferguson, C. E., & Pfouts, R. W. (1962). Aggregate production functions and relative factor shares. *International Economic Review*, 3(3), 337.
- Field, B. C., & Grebenstein, C. (1980). Capital-energy substitution in U.S. manufacturing. *The Review of Economics and Statistics*, 62(2), 207–212.
- Frees, E. W. (2004). *Longitudinal and panel data: Analysis and applications for the social sciences*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1937). The use of ranks to avoid the assumption of normality implicit in the analysis of variance. *Journal of the American Statistical Association*, 32(200), 675–701.
- Greene, W. H. (2018). *Econometric analysis* (8th. Edition). Pearson India.
- Gunn, G. T., & Douglas, P. H. (1941). The production function for american manufacturing for 1919. *The American Economic Review*, 31(1), 67–80.
- Gunn, G. T., & Douglas, P. H. (1942). The production function for american manufacturing for 1914. *Journal of Political Economy*, 50(4), 595–602.
- Hausman, J. A. (1978). Specification tests in econometrics. *Econometrica*, 46(6), 1251–1271. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/pdf/1913827.pdf?refreqid=excelsior%3A57bd1ff18000f7f25dc93b9710c6e5ee>.
- Hoechle, D. (2007). Robust standard errors for panel regressions with cross-sectional dependence. *Stata Journal*, 7(3), 281–312. <https://doi.org/10.1177/1536867x070.070.0301>
- Inglesi-Lotz, R. (2016). The impact of renewable energy consumption to economic growth: a panel data application. *Energy Economics*, 53, 58–63. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2015.01.003>.
- Liao, Q., Wu, Z., & Xu, J. (2010). A new production function with technological innovation factor and its application to the analysis of energy-saving effect in LSD. *UK World Journal of Modelling and Simulation*, 1(4), 257–266.
- Mishra, S. K. (2010). A brief history of production functions. *The IUP Journal of Managerial Economics*, 8(4), 6–34. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1020577>.
- Onalan, O., & Basegmez, H. (2018). Estimation of economic growth using grey Cobb-Douglas production function: an application for US economy. *Journal of Business, Economics and Finance*, 7(2), 178–190.
- Pesaran, M. H. (2004). General diagnostic tests for cross-sectional dependence in panels. In *Cambridge Working Papers in Economics* (No. 0435). <https://doi.org/10.1007/s00181.020.01875-7>.
- Songur, M., & Saraç Elmas, F. (2017). A general evaluation on estimates of Cobb-Douglas, CES, VES and Translog Production Functions. *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 2(3), 235–278.
- Songur, Mehmet. (2019). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde emek-sermaye-enerji faktörlerinin ikame ve çıktı esneklikleri. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 757–784.

- Thompson, H. (2016). A physical production function for the US economy. *Energy Economics*, 56, 185–189. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2016.03.016>.
- Wakelin, K. (2001). Productivity growth and R&D expenditure in UK manufacturing firms. *Research Policy*, 30(7), 1079–1090. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00136-0](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00136-0).
- Yerdelen Tatoğlu, F. (2018). *Panel veri ekonometrisi* (4th Edition). İstanbul: Beta Yayınevi.

## Resume

**Hülya BAŞEĞMEZ (Assist. Prof.)** is an Assistant Professor of Department of Management Information Systems in Beykent University. She graduated master's degree at Mathematics and Ph. D at Quantitative Methods. Her research interests are mathematical modeling, econometric analysis, panel data analysis.

## HOW BORSA İSTANBUL (BIST) REACTS TO THE NOVEL CORONAVIRUS: THE COVID-19 CASE

### BORSA İSTANBUL'UN YENİ KORONAVİRÜSE TEPKİSİ: COVID-19 VAKASI

Mehtap ÖNER   
Aslı AYBARS\*\* 

#### Abstract

The purpose of this study is to investigate the response of the Turkish stock market to the novel coronavirus pandemic. To probe the issue, a dataset based on a total of 23 selected Borsa İstanbul (BIST) subindices of BIST Industrials, Services, and Financial indices for the period between 20 March, 2020 and 31 December, 2020 is utilized together with the growth in the weekly numbers of COVID-19 new cases and deaths both for Turkey and the world. A total of four models are run using panel data analysis on 943 index-week observations. The results of the one-way random effects models with time effects reveal that BIST indices react negatively to the growth in weekly COVID-19 new case and death numbers for both Turkey and the world. Further findings as to the control variables show that while Credit Default Swap (CDS) figures reduce selected stock index returns, Chicago Board Options Exchange Volatility Index figures known as Fear Index (VIX) are found to increase them during the observation period.

**Keywords:** COVID-19, pandemic, stock market, index return, panel data

**JEL Classification:** C33, E44, G12, I15

#### Öz

Bu çalışmanın amacı Borsa İstanbul'un yeni koronavirüs pandemisine karşı nasıl tepki verdiğini araştırmaktır. Bu amaçla Borsa İstanbul'un BIST Sınai, Hizmetler ve Finansal endeksleri altında yer alan 23 alt endeks ve Türkiye ile dünyadaki COVID-19 vaka ve ölüm sayılarındaki haftalık büyüme oranları 20 Mart 2020 ve 31 Aralık 2020 tarihlerini kapsayacak şekilde kullanılmıştır. Her biri 943 gözleme dayanan toplam dört model, panel veri yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Tek yönlü zaman etkili tesadüfi etkiler modeline göre BIST endeksleri Türkiye ve dünyadaki COVID-19 vaka ve ölüm sayılarındaki haftalık artışa

\* Assistant Professor, Marmara University, Business Administration Faculty, Accounting and Finance Department, mehtap.oner@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7527-5875.

\*\* Associate Professor, Marmara University, Business Administration Faculty, Accounting and Finance Department, asli.aybars@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7899-2367.

**To cite this article:** Öner, M. & Aybars, A. (2021). How Turkish stock market reacts to the novel coronavirus: The Covid-19 case. *Journal of Research in Business*, 6(1), 69-79.

“Çalışmada Etik Kurul izni gerekmemektedir.”

**Submitted:** 10.03.2021

**Last Revised:** 30.03.2021

**Accepted:** 02.04.2021

**Online Yayın:** 15.06.2021

negatif tepki vermiştir. Kontrol değişkenlerine ait sonuçlar; analiz döneminde seçili endekslerin Kredi Temerrüt Takasındaki (CDS) artışlardan negatif yönde, Korku Endeksi olarak bilinen Chicago Opsiyon Borsası Oynaklık Endeksindeki (VIX) artışlardan ise pozitif yönde etkilendiğini göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** COVID-19, pandemi, hisse piyasası, endeks getirisi, panel veri

**JEL Sınıflaması:** C33, E44, G12, I15

## 1. Introduction

The novel coronavirus (COVID-19) started as a regional disease in Wuhan, a city in China's Hubei Province, on 31 December 2019 firstly seen as a case of pneumonia with an unknown cause. On 7 January, 2020; Chinese authorities diagnosed it as a new type of coronavirus. Further, World Health Organization (WHO) China Country Office declared 41 patients suffering from this disease with the first case of death being announced on 11 January, 2020 (WHO, 2020a, p. 1). From this day onward, the number of the cases and deaths quickly spread to other regions and countries, and WHO declared COVID-19 as a global pandemic as of March 11, 2020 (WHO, 2020b, p. 2). As of February 2021, WHO reports the number of confirmed cases approximately as 112.5 million and deaths as 2.5 million spread around to 223 countries, areas, and territories across the globe (World Health Organization, 2021).

Even though the possible consequences of such a severe and ongoing pandemic cannot accurately be measured yet, it is obvious that economic activity all over the world has been affected and will further be influenced and hindered. The countrywide full and partial lockdowns, restrictions and closure of cross-country borders, social distancing to prevent spread of the disease and resulting loss in active labor force together with associated increase in unemployment, people's anxiety and fear about the future are obviously affecting economic activity, financial markets, and stability of the economies. However, countries around the globe are affected at different extents with different manners, policies, and budgets to cope with the pandemic in that the industrialized, emerging, and poor countries are spending up to 15-20%, 6%, and less than 2% of their GDPs for stimulus packages, respectively (Trotsenburg, 2021). Although there have been successful vaccine developments and applications in various countries in the late 2020 with ongoing attempts on further developments, there is still uncertainty as to how long the pandemic will last, how deathly the disease will be with new mutations, how the governmental reactions and restrictions will continue. As stated by Ashraf (in press), such uncertainty will influence the financial markets as well since it will become more difficult to make predictions about the asset prices. Accordingly, negative stock returns have been found in the stock markets around the world as a result of this uncertainty documented in the works of Al-Awadhi et al. (2020), Ashraf (2020), Chia et al. (2020), Khan et al. (2020), and Fernandez-Perez et al. (2021).

This study attempts to evaluate the influence of the novel coronavirus; namely COVID-19, on the Turkish stock market with data covering the period between 11 March, 2020, when the first COVID-19 case was officially announced, and 31 December, 2020. Using weekly data of growth in confirmed cases and growth in number of deaths in both Turkey and the world as proxies of

COVID-19 belonging almost to one year, panel data analysis is utilized on selected indices of Borsa Istanbul (BIST) to investigate investors' reactions towards this ongoing pandemic. As a summary, the aim of the study is to explore the nexus between selected BIST index returns and the impact of the recent contagious disease.

As can be seen in the literature review section, the investigated topic is so recent that the published articles usually include data for a relatively short period. Therefore, theoretical and empirical studies are limited. Thus, the contribution of the study to this array of literature mainly arises from the fact that the dataset includes a longer time span. Additionally, the influence of not only the Turkish COVID-19 numbers but also the world numbers are utilized in the models that will be explained in detail below.

The remainder of the study is organized as follows. The next section is devoted to literature review related with the reaction of the stock market returns to the novel coronavirus. Section 3 provides the methodology including the dataset, variables utilized, and the model applied. The findings are documented in Section 4. Finally, the last section summarizes the results, provides discussions, concluding remarks, and suggestions for further studies.

## **2. Literature Review**

Literature focusing on the impact of the novel coronavirus pandemic on certain aspects of financial markets has not fully evolved yet as the first case, though due to an unknown cause, was seen on 31 December, 2019 in Wuhan. However, as documented by Contessi and De Pace (2021), instability has spread from China to other countries with major stock indices, specifically European, first starting as initial distress of the stock market which is later followed by collapses.

An analysis conducted by Al-Awadhi et al. (2020) focuses on the impact of COVID-19 on stock returns for the period between 10 January and 16 March, 2020 on Hang Seng Index and Shanghai Stock Exchange Composite Index. The results based on panel data analysis reveal the significant and negative impact of the pandemic proxied by the number of daily confirmed cases and daily deaths on China's stock returns. However, no significant findings have been found between stock returns and COVID-19 when data is segregated according to industrial classification.

Chia et al. (2020) utilize data belonging to the FTSE Bursa Malaysia KLCI Index and eight selected main indices for the period between January 2 and April 30 in 2020 to demonstrate the influence of daily new confirmed cases and deaths due to COVID-19 on stock returns. Findings reveal no significant impact on the returns of different indices. However, firm size is found to be a significant indicator of the returns with larger firms demonstrating less loss in the case of unfavorable market events.

A study based on the Turkish stock market evaluates the influence of the number of reported cases in Turkey, Europe, and the world on BIST main and sectoral index returns for the period between

January 2 and April 15, 2020. Whereas almost all sectors are found to be affected by the contagious virus at different levels; food, beverage, wholesale, and retail trade sectors are affected less (Öztürk et al., 2020).

Evidence on the US stock market with data on S&P1500 firms shows controversies on an industrial basis in terms of the impact of COVID-19 in that whereas the stock returns of natural gas, food, healthcare, and software industries display positively high returns, returns of crude petroleum, real estate, entertainment, and hospitality sectors have fallen (Mazur et al., 2021). Using data belonging to Russell 3000 index covering 98% of the US public equity market, Ramelli and Wagner (2020) put forth that industry wise stock returns respond in a different manner and magnitude to COVID-19. While the impact is negative and strong for industries such as energy, consumer services, and real estate, it is positive for telecom services, pharma & biotech, software & services, and semiconductors etc. Working on data from stock markets of the US and Canada, Xu (2021) explores the stock market response to the growth in daily confirmed COVID-19 cases and find the negative influence of the disease on stock markets. Whereas asymmetric return reaction with ups and downs to the cases is observed in Canada, the reaction is symmetric for US markets with a smaller magnitude.

A cross-country study, including the stock indices of 64 countries for an approximately 3-month period between January 22 and April 17, 2020, investigates the reaction of the stock markets to the COVID-19 pandemic. The indicators for this contagious disease are selected to be the daily growth in confirmed cases and the daily growth in deaths. While the overall findings point to the negative response of the stock returns to COVID-19, the impact of growth in confirmed cases is more strongly pronounced in comparison to growth in confirmed deaths (Ashraf, 2020). In a further study, Ashraf (in press) also investigates the mediating role of national culture on stock returns during the recent COVID-19 pandemic. Utilizing a dataset of 43 countries for the January 22 to April 17, 2020 period, the paper documents that the growth in confirmed cases are more influential on the reduction of stock market returns in countries with higher national-level uncertainty aversion. The study of Fernandez-Perez et al. (2021) also supports the impact of culture on the reaction of stock markets to this novel disease. With a dataset of 63 countries, it has been documented that countries that display lower individualism and high uncertainty avoidance react more negatively. Another concurrent cross-country study with data belonging to 75 countries for the January-April 2020 period reveals that the daily returns of selected stock market indices are negatively affected by the growth in the number of both cases and deaths resulting from the novel coronavirus. Moreover, these findings are more severe for the case of countries those are less free (Erdem, 2020). A sixteen-country study based on weekly data demonstrates that stock returns are reduced by the growth rate in new cases. Further analyses show that investor attitudes change between COVID-19 and non-COVID-19 periods in that at the beginning of the pandemic, investors do not respond to the news; however, as the virus spreads among the people, a negative reaction in the stock markets is observed (Khan et al., 2020).

Topcu and Gulal (2020) conduct a cross-country study with data belonging to 26 selected emerging stock markets for the March 10 and April 30, 2020 period. While the negative impact of the pandemic outbreak on stock markets is felt the most in the Asian markets, this impact is the lowest for the European counterparts. One of the other outcomes of the study can be stated as the gradual reduction in the influence of the pandemic on stock market returns during the analysis period. Another cross-country study performed on 13 selected African countries reveals that the majority of the countries display negative stock market returns as a reaction to COVID-19 with only a few countries displaying insignificant results (Takyi and Bentum-Ennin, 2021).

### 3. Methodology

This study employs panel data analysis to investigate the influence of the novel coronavirus on stock market returns in Turkey. The reason why this methodology is preferred rests on the fact that it combines time-series and cross-sectional data making it more superior due to the enhanced informativeness, variability, and higher degrees of freedom it provides. Furthermore, panel data analysis can overcome heterogeneity and multi-collinearity issues (Baltagi, 2013; Wooldridge, 2002).

#### 3.1. Data and Variables

The dataset used in this study belongs to the selected subindices listed on BIST under the major indices, namely; BIST Industrials, BIST Services, and BIST Financials making up a total of 23 indices. The names of the indices together with their tickers are provided in Table 1, below. Initially, a timespan between 11 March, 2020, when the first COVID-19 case is officially announced in Turkey, and 31 December, 2020, when the vaccines are firstly imported to Turkey, is utilized. The reason for selecting this period is to eliminate the potential impact of vaccination on index returns. However, to be able to calculate the growth in the number of weekly COVID-19 new cases and deaths, the final period covers the weeks between 20 March, 2020 and 31 December, 2020, inclusive. It has to be noted that for the periods selected, weekly confirmed case and death numbers for both Turkey and the world together with BIST index returns are incorporated into the 4 models below, which will be detailed in the research design section. The data belonging to the BIST indices and the control variables are extracted from Thomsen Reuters Database. The numbers of confirmed COVID-19 new cases and deaths for Turkey and the world are retrieved from the Turkish Ministry of Health and the web page of ourworldindata.org, respectively.

**Table 1:** The Subindices Used in The Analysis

BIST Industrials		BIST Services		BIST Financial	
Name of the Index	Ticker	Name of the Index	Ticker	Name of the Index	Ticker
Food, Beverage	XGIDA	Electricity	XELKT	Banks	XBANK
Textile, Leather	XTEKS	Telecommunication	XILTM	Insurance	XSGRT



Wood, Paper, Printing	XKAGT	Sports	XSPOR	Holding and Investment	XHOLD
Chemicals, Petrol, Plastic	XKMYA	Whole and Retail Trade	XTCRT	Real Estate, Investment, Trusts	XGLMYO
Non-metal Mineral					
Products	XTAST	Tourism	XTRZM	Technology	XUTEK
Basic Metal	XMANA	Transportation	XULAS	Information Technology	XBLSM
Metal					
Products,					
Machinery	XMESY	Construction	XINSA	Leasing Factoring	XFINK
Mining	XMADN			Investment Trusts	XYORT

The weekly BIST index returns, which are calculated from closing index values, stand for the dependent variables of respective models. The explanatory variables are the growth in weekly confirmed COVID-19 new cases and deaths in Turkey and the world in line with the studies of Al-Awadhi et al. (2020), Ashraf (2020), Khan et al. (2020), and Xu (2021). One of the control variables is selected to be Credit Default Swap (CDS) of Turkey, which is related with the risk of default on the country's debt securities, and can be used as an indicator of risk, financial and macroeconomic stability of the countries (Kartal, 2020). The other control variable is determined to be Chicago Board Options Exchange Volatility Index (VIX), which measures the risk and fear in the stock markets and is regarded to be an investment fear index. It is expected that a rise in CDS is associated with a negative impact on stock markets. Additionally, an increase in VIX is also considered as a sign of uncertainty and decline in stock markets (Öztürk et al., 2020). The summary of variables utilized and their abbreviations are demonstrated in Table 2, below.

**Table 2.** Variables Utilized and Their Abbreviations

Abbreviation	Variable
IRET	Weekly index return
GTRCASE	The growth in number of COVID-19 weekly confirmed new cases in Turkey
GTRDEATH	The growth in number of COVID-19 weekly new deaths in Turkey
GWCASE	The growth in number of COVID-19 weekly confirmed new cases in the world
GWDEATH	The growth in number of COVID-19 weekly new deaths in the world
CDS	Sovereign Credit Default Swap
VIX	Chicago Board Options Exchange Volatility Index

### 3.2. Research Design

Overall, 4 models are developed in the empirical analyses with models (1) and (2) investigating the influence of the growth in number of weekly confirmed new cases and deaths from COVID-19 in Turkey on weekly BIST index returns. Additionally, models (3) and (4) are estimated to investigate the same weekly relationship for the growth in number of confirmed world new cases and deaths for the same period, respectively. In all models, the number of index-week observations is 943. The models utilized are displayed in Table 3 with their functional representations, as below.

**Table 3:** Models Utilized and Their Representations

<b>Model</b>	<b>Functional Representations</b>
IRET= $f$ (GTRCASE, CDS, VIX)	$IRET_{it} = \beta_0 + \beta_1 GTRCASE_{it} + \beta_2 CDS_{it} + \beta_3 VIX_{it} + \epsilon_{it}$
IRET= $f$ (GTRDEATH, CDS, VIX)	$IRET_{it} = \beta_0 + \beta_1 GTRDEATH_{it} + \beta_2 CDS_{it} + \beta_3 VIX_{it} + \epsilon_{it}$
IRET= $f$ (GWCASE, CDS, VIX)	$IRET_{it} = \beta_0 + \beta_1 GWCASE_{it} + \beta_2 CDS_{it} + \beta_3 VIX_{it} + \epsilon_{it}$
IRET= $f$ (GWDEATH, CDS, VIX)	$IRET_{it} = \beta_0 + \beta_1 GWDEATH_{it} + \beta_2 CDS_{it} + \beta_3 VIX_{it} + \epsilon_{it}$

In order to identify the estimator to be applied for each of the models, numerous tests are run. Firstly, Likelihood-ratio (LR) Test is conducted to assess the validity of the classical model. The results reveal the presence of unit and/or time effects for all models, which proves that the models are not classical. Further analysis with LR test indicates the presence of only time effects; thus, the models are found to be one-way models. According to the results of the Hausman test, the models are determined to be random effects. Therefore, each of the models utilized is found to be one-way random effects model with time effects. Testing the basic assumptions of panel data models, firstly Levene, Brown and Forsythe's Test for heteroskedasticity is conducted with the results demonstrating the presence of heteroskedasticity. Then, in order to test for autocorrelation Modified Bhargava et al. Durbin-Watson and Baltagi-Wu LBI test are applied, and all the models are found to be free from autocorrelation. Lastly, the results of Pesaran's and Friedman's tests reveal that cross-sectional independence is not present in the models. Accordingly, all of the four models are estimated with random effects models with robust standard errors to correct for the heteroskedasticity problem (Tatoğlu, 2020).

#### 4. Findings

Table 4 reports the results of all models. While models (1) and (2) investigate the impact of growth in number of weekly confirmed COVID-19 new cases and deaths for Tukey on the selected BIST indices, respectively; models (3) and (4) evaluate the same relationships for growth in the world case and death figures, respectively.

**Table 4:** Results of the Models

<b>Random-effects GLS regression</b>				
<b>Dependent Variable : IRET</b>				
<b>Variables</b>	<b>Model (1)</b>	<b>Model (2)</b>	<b>Model (3)</b>	<b>Model (4)</b>
GTRCASE	-.021*** (.006)			
GTRDEATH		-.010*** (.002)		

GWCASE			-.102***	
			(.030)	
GWDEATH				-.083***
				(.029)
CDS	-.000**	-.000**	-.000*	-.000**
	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
VIX	.002**	.002**	.002**	.002**
	(.001)	(.001)	(.001)	(.001)
constant	.021	.023	.019	.019
Number of observations	943	943	943	943
Number of groups	41	41	41	41
Wald chi2(9)	21.67	309.37	13.65	8.77
Prob > chi2	0.000	0.000	0.003	0.033
R-squared between	0.293	0.343	0.249	0.255
<i>legend</i>	* $p < 0.10$ ;	** $p < 0.05$ ;	*** $p < 0.01$ ;	

*Note:* Table 4 reports the estimated coefficients for all models. The weekly data range from 20 March, 2020 to 31 December, 2020. For each variable, upper numbers represent the coefficients, and the numbers in parentheses are standard errors.

The findings for the Turkish new cases and deaths demonstrate the negative influence of the growth in these figures on the returns of the BIST indices during the observation period with the impact of the cases being stronger in comparison to deaths. While 1% increase in growth in the number of Turkish COVID-19 new cases result in 0.02% decrease in selected index returns, the same amount of increase in growth figures for deaths result in 0.01% decrease in selected index returns. The behavior of selected BIST index returns towards the growth in world weekly COVID-19 new cases and deaths suggest the same significant and negative relationships as in the Turkish case and death figures.

The impact of Turkish CDS figures on index returns is negative and significant in line with the expectations for all the models. Accordingly; increase in financial and macroeconomic instability reflected in CDS figures acting as a proxy of risk, reduces index returns. On the other hand, the results related with VIX, which represents fear in the stock markets, are positively and significantly related with the selected BIST index returns contrary to the expectations. However, Ozturk et al. (2020) documents the same positive impact of VIX on Turkish stock indices in line with our findings.

To sum up, the results of the analyses show that Turkish stock markets react negatively to the growth in weekly COVID-19 new case and death numbers for both Turkey and the world.

## 5. Conclusion and Discussion

Even though, COVID-19 is a relatively recent topic with limited data and uncertainties, the interest of practitioners and academicians is increasing to investigate the influence of the novel virus on various financial market indicators. As far as the literature review is concerned, this study is one of the few number of studies probing the reaction of the Turkish stock market indices to the growth in the number of COVID-19 new cases and deaths for both Turkey and the world. The overall evidence

of this study reveals that the growth in weekly numbers of Turkish and world new case and death figures significantly and negatively impact the returns of the selected BIST indices. Additionally, the selected control variables significantly affect stock index returns in that while CDS figures reduce stock index returns, VIX figures are found to increase them.

This paper is performed as a preliminary study of a sequence of studies related with the response of the stock markets to the novel coronavirus. As this study is conducted for the time span before when the vaccine applications have started, further studies can be performed with a longer period which will allow to incorporate the impact of vaccination efforts. Studies with longer observation periods can be subdivided into shorter ones on the basis of developments in the pandemic and associated governmental policies, which include curfews and vaccination stages. Thus, a comparative analysis can be performed on stock market reaction to the novel coronavirus in stages with different characteristics. In addition to the above stated issues, additional studies can also investigate whether industries are impacted at different levels by COVID-19 using industrial indices.

#### **Author Contribution**

The authors made the literature review, data collection, analysis, and interpretation of the findings online via Zoom platform together with the conclusion and discussion part. They have equal contribution to the whole paper.

#### **Conflict of Interest**

No conflict of interest was reported by the authors.

#### **Financial Support**

The authors have not received any financial support for this study.

#### **References**

- Al-Awadhi, A. M., Alsaifi, K., Al-Awadhi, A., & Alhammadi, S. (2020). Death and contagious infectious diseases: Impact of the COVID-19 virus on stock market returns. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 27, 1-5.
- Ashraf, B. N. (2020). Stock markets' reaction to COVID-19: Cases or fatalities? *Research in International Business and Finance*, 54, 1-7.
- Ashraf, B. N. (in press). Stock markets' reaction to Covid-19: Moderating role of national culture. *Finance Research Letters*, Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101857>.
- Baltagi, B. H. (2013). *Econometric Analysis of Panel Data*, 5th Edition, England, John Wiley & Sons Ltd.
- Chia, R. C. J., Liew, V. K. S., & Rowland, R. (2020). Daily new Covid-19 cases, The movement control order, and Malaysian stock market returns. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 553-568.

- Contessi, S., & De Pace, P. (2021). The international spread of COVID-19 stock market collapses. *Finance Research Letters*, Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101894>.
- Erdem, O. (2020). Freedom and stock market performance during Covid-19 outbreak. *Finance Research Letters*, 36, 1 – 6.
- Fernandez-Perez, A., Gilbert, A., Indriawan, I., & Nguyen N. H. (2021). COVID-19 pandemic and stock market response: A culture effect. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 29, 1-10.
- Kartal, M. T. (2020). The behavior of sovereign credit default swaps (CDS) spread evidence from Turkey with the effect of Covid-19 pandemic. *Quantitative Finance and Economics*, 4(3), 489–502.
- Khan, K., Zhao, K., Zhang, H., YANG, H., Shah, M. H., & Jahanger, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on stock markets: An empirical analysis of World Major Stock Indices'. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 463–474.
- Mazur, M., Dang, M., & Vega, M. (2021). COVID-19 and the March 2020 stock market crash. Evidence from S&P1500, *Finance Research Letters*, Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101690>.
- Öztürk, Ö., Şişman, M.Y., Uslu, H., & Çıtak, F. (2020). KOVİD-19 pandemisinin Türkiye hisse senedi piyasasına etkileri: Sektörel bir analiz. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 56-68.
- Ramelli, S., & Wagner, A. F. (2020). Feverish stock price reactions to COVID-19. *The Review of Corporate Finance Studies*, 9, 622–655.
- Takyi, O., & Bentum-Ennin, I. (2021). The impact of COVID-19 on stock market performance in Africa: A Bayesian structural time series approach. *Journal of Economics and Business*, Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2020.105968>.
- Tatoğlu, F. Y. (2020). *Panel Veri Ekonometrisi, Stata Uygulamalı*, 5. Basım, İstanbul, Beta Yayınları.
- Topcu, M. & Gulal, O. S. (2020). The impact of COVID-19 on emerging stock markets. *Finance Research Letters*, 36, 1-4.
- WHO. (2020a). Novel Coronavirus (2019-nCoV) Situation Report 1, World Health Organization, 21 January 2020, 1-5.
- WHO. (2020b). Virtual press conference on COVID-19, World Health Organization, 11 March 2020, 1-17.
- Wooldridge, J. M. (2002). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. London, The MIT Press.
- Trotsenburg, A. V. (2021, February 9). *COVID-19 response: Where we stand now, and the road ahead*. World Bank. Retrieved from <https://blogs.worldbank.org/voices/covid-19-response-where-we-stand-now-and-road-ahead>.
- World Health Organization. (2021, February 26). *Numbers at a glance*. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>.
- Xu, L. (2021). Stock Return and the COVID-19 pandemic: Evidence from Canada and the US', *Finance Research Letters*, 38, 1-7.

## Resume

**Mehtap ÖNER (Assist. Prof.)**, is Assistant Professor of Finance at Faculty of Business, Marmara University. She holds a Ph.D. in Finance from Marmara University. Her research interests focus on the areas of managerial finance, corporate finance, intellectual capital, and project finance. Her research has appeared in *Contemporary Studies in Social Sciences*, *Journal of Finance Letters*, *International Journal of Economics and Finance*, and *Research Journal of Politics, Economics and Management*.

She is currently one of the coordinators of Business Administration Program in English at Marmara University.

**Aslı AYBARS (Assoc. Prof.)**, is Associate Professor of Finance at Faculty of Business, Marmara University. She holds a Ph.D. in Finance from Marmara University. Her research interests focus on the areas of portfolio and investment management, derivative instruments, corporate social responsibility, intellectual capital, and corporate finance. Her research has appeared in International Journal of Productivity and Performance Management, Social Responsibility Journal, Journal of Finance Letters, European Financial and Accounting Journal, and Contemporary Studies in Social Sciences. She is currently one of the coordinators of Business Administration Program in English at Marmara University.

# İLAÇ SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: KAN SULANDIRICI İLAÇLARIN AHP YÖNTEMİ İLE SEÇİMİ

## A STUDY ON THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY: THE SELECTION OF ANTICOAGULANT DRUGS BY USING AHP METHOD

Burcu BAHÇECİ BAŞKURT<sup>ID</sup>

### Öz

İlaç sektörü en hızlı büyüyen sektörlerden biridir. Farklı firmaların benzer amaçlı içeriklerle çıkardığı ilaçlar arasında bu büyüme ile rekabet artmaktadır. Bu nedenle, ilaçların reçete edilmesinde ve doğru içeriğin seçilmesinde uzmanlar tarafından doğru kriterlerin göz önüne alınması ve bu yönde bir sıralama yapılması hem hastaların çıkarlarını korumak hem de adaletli davranabilmek adına çok önemlidir. Çalışmada, bir Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemi olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (Analytical Hierarchy Process / AHP) tekniği kullanılarak piyasada bulunan farklı kan sulandırıcı ilaç içeriği alternatifleri değerlendirilmiştir. Çalışmada uzman olarak danışılan, üniversite hastanesinde görev yapmakta olan, ilaçlar ve içerikler konusundaki güncel araştırmalara hakim, uzmanlığı kardiyoloji alanında olan bir doktorun değerlendirmeleri öncelikli olmak üzere, literatürden de faydalanılarak belirlenen ve kan sulandırıcı ilaç içeriklerinin sıralamasında göz önüne alınan en önemli kriterler ilacın kullanıldığı ilacın fiyatı, ulaşılabilirliği, içerik hakkındaki güncel çalışmalar, hastaların takip kolaylığı ve ilacın hastalar açısından kullanım kolaylığıdır. Kriterlerin ağırlıkları uzman olarak danışılan kardiyolog doktorun puanlamalarına dayanılarak belirlenmiş ve en önde gelen kriterin güncel çalışmalar, en az ağırlığa sahip kriterin ise ilacın fiyatı olduğu görülmüştür. Kriter ağırlıklarının elde edilmesinin ardından her ölçüt açısından alternatiflerin ağırlıkları/puanları belirlenmiştir. Puan matrislerinin kriter ağırlığı matrisi ile çarpılması sonucunda nihai alternatif puanlarına ulaşılmıştır. Sonuçlara göre, bu kriterler göz önüne alındığında en önde gelen seçenek Rivaroksaban'dır. En son seçenek ise Enoksaparin Sodyum olmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** AHP, ÇKKV, ilaç sektörü

**JEL Sınıflandırması:** C44, I18

### Abstract

The pharmaceutical industry is one of the fastest growing sectors. Rivalry among the pharmaceutical companies gets harder as the sector grows and different companies release drugs with the same active

\* **Sorumlu Yazar:** Araştırma Görevlisi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İşletme Fakültesi, burcu.baskurt@ikc.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2552-3129.

**Bu makaleyi alıntılar için:** Baskurt-Bahceci, B. (2021). İlaç sektörü üzerine bir çalışma: Kan sulandırıcı ilaçların AHP yöntemi ile seçimi. *Journal of Research in Business*, 6(1), 80-98.

"Çalışmada Etik Kurul izni gerekmemektedir."

substances. That's why, during the prescription and substance selection process; consideration of the right criteria by the experts and sorting of different drugs accordingly are critical not only to protect interests of the patients but also to act fairly. In this study, various anti-coagulant drugs substances are evaluated by using Analytical Hierarchy Process (AHP) method which is among Multiple Criteria Decision Making (MCDM) techniques. According to the information we get from a cardiologist, who has been working at a university hospital and knowledgeable about current studies about the substances and drugs, as an expert and the literature review, the most important criteria for the sorting of anti-coagulant drugs' substances are the price, attainability, current studies about the drug, complexity of the follow-up process and the ease of using the drug the substance is used. Considering the relative weights of the criteria in terms of their importance, the most critical criterion is determined as the current studies about the drug, while the least important one is the price of the drug. After the weights of the criteria are identified; the weights of the alternative drugs are determined. After normalization, results are attained. According to the results, the most convenient alternative is Rivaroxaban, while the least convenient one is.

**Keywords:** AHP, MCDM, pharmaceutical sector

**JEL Classifications:** C44, I18

### Extended Summary

In this study, the sorting of various anti-coagulant substances is considered as a MCDM problem and AHP method is used to solve this problem. This method was first developed by Thomas L. Saaty in 1970's and used often to choose an alternative among a few while considering different criteria. Easiness to implement, usefulness, implementability in various sectors and areas make AHP a popular among MCDM methods. As an expert, a cardiologist Doctor of Medicine was consulted to specify relevant alternatives, the criteria to be considered, and for pairwise comparisons.

The most important criteria to be evaluated are determined as the price, current studies about the drug, attainability, complexity of the follow-up process, and the ease of using the drug in which the substance is used. In the first step of AHP implementation, the expert has taken these criteria into pairwise comparisons. After the normalized decision matrix was formed, weights of the criteria are determined. Consistency analysis is implemented at this point, and as the consistency ratio was under 0.10, these results are found to be consistent.

Next step of the method includes comparisons of the alternatives for each criterion separately. In this study; Enoxaparin Sodium, Dabigatran, Warfarin Sodium, and Rivaroxaban are evaluated as alternatives. For each criterion, normalized decision matrices are constructed, and scores of alternatives for each criterion are specified. Consistency analysis is made for all matrices, and as the consistency ratios are under 0.10, results are found to be consistent.

Weights of the criteria and the final scores of the alternatives for each criteria are multiplied and summed for each alternative separately. According to the results, the most appropriate alternative to be chosen is Rivaroxaban as anti-coagulant substance. Dabigatran and Warfarin Sodium have the second and third places, respectively. Enoxaparin Sodium is the last alternative according to AHP method.



## 1. Giriş

İlaç sektörü hem ülkemiz hem de dünya bazında en hızlı gelişme gösteren sektörlerden birisidir. 2019 yılı sonunda sektörün dünyadaki yaklaşık büyüklüğü 2018 yılına göre %4 artarak 1,3 trilyon dolar seviyesine ulaşmıştır. 2020-2023 döneminde ise ortalama %4,5 oranında büyüyerek 1,5 trilyon dolar seviyesini aşması beklenmektedir (KPMG, 2020). Türkiye ilaç sektörü pazarında ise, 2019 yılının ilk çeyreğinde yıllık bazda %25,2 büyüme görülmüş; toplam 667 bin kutu ilaç satılmıştır (A&T Bank, 2019). 2019 Ocak – Eylül ayları arasında, sektörün hacim artışı 2019'un aynı dönemine kıyasla %30'a ulaşarak 29,5 milyar TL seviyesine ulaşmıştır. Bu dönemde, ortalama ilaç fiyatlarında %28 gibi ciddi bir oranda artış gözlemlenmiştir (KPMG, 2020).

2019 yılında Türkiye'de piyasaya 327 yeni reçeteli ilaç girmiş, bu ilaçların toplam satış hacmi içindeki payı 400 milyon TL olarak gerçekleşmiştir (KPMG, 2020). Döviz kurlarındaki artışla beraber ilaç fiyatlarındaki artışa sektördeki yeni seçeneklerin eşlik etmesi ile ilaç sektöründe rekabet belirgin şekilde yükselmiştir. Bu sebeple, ilaçların tercih edilmeleri sektörde hayatta kalabilmeleri için çok önemlidir.

Madalyonun diğer tarafında ise, yükselen fiyatlar ve artan seçeneklerle karşı karşıya kalan kullanıcılar bulunmaktadır. Bazı rahatsızlıklar söz konusu olduğunda, benzer içerikli bazı ilaçlar kullanılabilirler. Hasta ve hasta yakınları, doktorların tavsiye ve reçeteleri ile ilaçlara yönelmektedirler. Bu anlamda doktorlara büyük ve önemli bir rol düşmektedir ve doğru ilaçları reçete etmeleri kritik hale gelmektedir. İlaç reçete etme sürecinde doktorların göz önüne aldığı birden fazla ölçüt bulunmaktadır. Bu anlamda, reçete edilecek aynı amaçla kullanılan içerikler arasında seçim yapmak Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) problemi haline gelmektedir.

Kan sulandırıcı ilaçlar günümüzde kanın pıhtılaşması ile ortaya çıkan bazı rahatsızlıkların tedavisinde, rahatsızlık sürecinin yönetiminde ve bazı istenmeyen sonuçları önleme amacı ile sıklıkla kullanılan bir ilaç grubudur. Bu ilaçlar; kalp krizleri, kalpteki ritim bozuklukları, felç ve hatta son derece güncel olan Koronavirüs hastalığının tedavisinde kullanılmaktadır. Piyasada farklı firmaların piyasaya sürdüğü birçok kan sulandırıcı ilaç alternatifi bulunmaktadır. Her ilacın farklı aktifler ve formüllerden kaynaklanan kendine özgü nitelikleri bulunduğu göz önüne alındığında, doğru kriterlerin değerlendirmeye alınıp uygun ilacın reçete edilmesinin insan yaşamı için çok önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada, Türkiye'de ilaç sektöründe kan sulandırıcı özellik taşıyan ilaç içerikleri arasından hangisinin seçileceği araştırılmıştır. Temel kriterler, sektörde bu ilaçları sıklıkla reçete eden uzman bir doktor tarafından belirlenmiş, literatür taraması sonucunda bazı kriterler de eklenmiştir. Çalışmanın amacı, kan sulandırıcı içerik alternatifleri arasından hastaların kullanacağı ilaçların reçete edilmesi sürecinde doktorların dikkate aldığı ölçütlerin önem derecelerini belirlemek ve piyasada kullanılan 4 kan sulandırıcı içeriğin bu ölçütlere göre sıralanmasını sağlamaktır. Çalışmada beş temel kriter uzman görüşleri ve literatür taraması sonucunda belirlenmiş, ikili karşılaştırmalar ile elde edilen değerler aracılığıyla Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP / Analytical Hierarchy Process)

yöntemi kullanılarak ölçüt ağırlıkları belirlenmiş, her alternatife verilen puanlar ve ölçüt ağırlıkları kullanılarak alternatifler sıralanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde literatür taraması sonuçları paylaşılmış, üçüncü bölümde AHP tekniği anlatılmış, dördüncü bölümde uygulama detaylandırılmış, beşinci bölümde ise uygulamadan elde edilen sonuçlar verilmiştir.

## 2. Literatür Taraması

Çalışmanın bu bölümünde yöntemi AHP, konusu sağlık alanından olan çalışmalara yer verilmiştir. Vidal vd. (2010), Georges Pompidou Avrupa Hastanesi'nin eczane bölümünde kanser ilaçlarının üretim ve dağıtımları konusunda sıralanmaları için AHP tekniğini uygulamışlardır. Çalışmanın amacı hem ilaç üretim maliyetini minimuma çekmek, hem de hastaların memnuniyetlerini sağlamaktır. AHP modelinden elde edilen ağırlıklarla alternatif ilaçlar değerlendirilmiştir. Burada hasta ile alakalı faktörler, ilaç ile alakalı faktörler ve ekonomik faktörler olmak üzere üç ölçüt grubu değerlendirmeye alınmış, bu grupların alt kriterleri göz önünde bulundurulmuştur. Hasta ile alakalı faktörlerin ağırlığı 0.468 olarak bulunurken, onu 0.322 ile ilaç ile alakalı faktörler ve 0.210 ile ekonomik faktörler izlemektedir. Bu ölçüt ağırlıkları da kullanılarak ilaçlar önceliklerine göre sıralanmışlardır.

Büyüközkan vd. (2011), çalışmalarında servis kalitesi konsepti üzerinde çalışmışlar ve sağlık sektöründe servis kalitesini ölçmek üzere çok değişkenli bir ölçüt yaratmışlardır. Bulanık AHP yöntemini ve bu ölçüte dâhil olan kriterleri kullanarak Türkiye'de önde gelen dört hastanenin servis kalitesi değerlendirmişlerdir. Farklı alanlarda uzman olan beş doktordan elde edilen veriler değerlendirilerek kriterlerin önem dereceleri belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, empati %34 ile en önem verilen ölçüt olarak öne çıkmaktadır. Onu %21 kriter ağırlığı ile profesyonellik ile tedaviyi doğru ve güvenilir şekilde uygulama ölçütleri izlemektedir. Sırasıyla %11 ve %9 ile hastalara cevap verme konusunda gönüllülük ve dakiklık ve hastalara güven aşılama bu kriterleri izlemektedir. Son olarak, ekipman, personel ve iletişim materyallerinin görünürlüğünü kapsayan ölçüt %3 ağırlık almıştır. Bu ölçüt ağırlıklarına dayanılarak bahsi geçen dört hastaneyi sıralamıştır.

Danner vd. (2011) çalışmalarında majör depresyon hastalığını yaşamış ve atlattığı hastalar ve depresyon rahatsızlığının tedavisinde rol alan profesyonellerin fikirlerinden faydalanmışlardır. AHP yönteminin temel alındığı çalışmada, bu kişilerin depresyon tedavisinin beklenen sonuçlarının ikili karşılaştırmalarla puanlanarak sıralanması sağlanmıştır. Profesyonellerin ve eski hastaların fikirleri ayrı ayrı değerlendirilmiş; hastaların en önem verdikleri sonuçların sırasıyla %32.4, %12.5 ve %11.4 ağırlıkları ile "tepki" yani akut depresyonda semptomlarda %50 ve üzeri azalma, bilişsel fonksiyonlarda gelişme ve anksiyete azalması olduğu saptanmıştır. Profesyonellerin kriter sıralamasına göre en önemli üç tedavi sonucu sırasıyla %47.5, %14.4, %9 ağırlık ile iyileşme, hastalığın nüksetmemesi ve sosyal fonksiyonlarda gelişme olarak ortaya çıkmıştır.

Büyüközkan & Çifçi (2012) çalışmalarında e-ticaret sektörü için bir servis kalitesi ölçme konsepti geliştirmişlerdir. Bu konseptin kriterlerinin Bulanık AHP ve Bulanık TOPSIS yöntemleri ile

sıralanması sonucunda, sağlık sektöründe e-ticaret üzerinden konumlandırılan hastane internet sitelerinin sıralanmasında en önemli kriterler %40 ağırlık ile güvenilirlik, %22 ağırlık ile müşteri servisi ve %15 ağırlık ile bilgi kalitesi olarak öne çıkmaktadırlar. Onları, %9 ile sitenin müşteriye verdiği güven, %8 ile sitenin görünümü ve %6 ile empati izlemektedir. Bu ölçüt ağırlıklarından yararlanılarak bahsi geçen 13 hastane sıralanmışlardır.

Taş'ın (2012) çalışmasında bir ÇKKV problemi olarak, Türkiye'deki bir ilaç şirketi için küresel ham materyal tedarikçisi seçimi probleminin bulanık AHP yöntemi ile çözülmesi amaçlanmıştır. Bulanık AHP yöntemi hem kalitatif hem kantitatif kriterlerden meydana gelen 4 ana ve 13 alt kriterin değerlendirmeye alınabilmesi için tercih edilmiştir. 4 ana kriter fiyat, servis, kalite ve teknik özellikler olarak belirlenmiştir. 4 alternatif tedarikçi arasından doğru seçimin yapılması amaçlanmaktadır. Hesaplamaların sonucunda A tedarikçisinin sıralamada en yukarıda olduğu dolayısıyla onun seçilmesi gerektiği kanaatine varılmıştır.

Šoltés & Gavurová (2014) yaptıkları çalışmada günlük ameliyat sistemi ile geleneksel sağlık sistemini karşılaştırmışlardır. Bu sistemlerde çalışan, deneyimi olan ya da sağlık sigortası sisteminde yer alan 16 uzmanın fikirleri alınarak yapılan araştırmada; stratejik amaç, sistem stabilitesi, ölçülebilirlik, nedensellik, fon kaynakları ile uyum, sistem sürdürülebilirliği, nedensellik ve sağlık sisteminin kendi kendini değerlendirebilmesi ölçüt olarak öne çıkmıştır. Bu kriterlerin alt kriterleri sıralanmış, alt kriterlere ve ana kriterler için ağırlıklar hesaplanmıştır. Alternatiflerin bu ağırlıklara göre değerlendirilerek sıralanmaları sonucunda günlük ameliyat sisteminin daha verimli olduğu sonucunda ulaşılmıştır.

Nag & Helal (2018) çalışmalarında diyabet (şeker hastalığı) odaklı çalışmalar yapan bir klinikte kullanılacak diyabet ilacı alternatiflerini sıralamak için AHP ve Bulanık AHP yöntemlerinden faydalanmışlardır. Fiyat, raf ömrü, ulaşılabilirlik, ilacın verimliliği, talebin tedarikçiye ulaşımındaki kodlamasını ve buna istinaden tedarikçinin ilacı kliniğe ulaştırma hızını gösteren talep tipi kriteri ve ilacın hastalar için etkisinin durumunu (Ölümcül – Gerekli ya da Arzu Edilen) üç gruba ayıran kritiklik ölçütleri değerlendirmeye alınmıştır. Bu ölçütlerden negatif ölçüt olan sadece raf ömrüdür. Araştırmacılar çalışmalarında kritiklik ölçütü %39 ağırlıkla birinci, ulaşılabilirlik %34 ağırlıkla ikinci sırada gelmektedir. Onları %9 ile miktar, %7 ile birim fiyat, %6 ile talep türü ve %5 ile raf ömrü izlemektedir.

Hutagalung & Hasibuan (2019) çalışmalarında tıbbi alet ve ekipmanların kritiklik puanlarını hesaplayarak bu ekipmanların bakım konusunda öncelik sıralamalarını belirlemeyi amaçlamışlardır. AHP yönteminin kullanıldığı çalışmada, literatür taraması sonucunda belirlenen 7 kriter ve onların alt kriterleri dikkate alınmıştır. Üç uzmanın değerlendirmeleri ile ölçüt ağırlıkları belirlenmiştir. Bu değerlendirmelere göre, en yüksek ağırlık %34 ile risk kriterindedir. Onu %21.4 ile tıbbi ekipman sınıfı, %12.1 ile ekipmanın yaşı, %9.9 ile ekipmanın misyonunun önem derecesi, %9.5 ile kullanıcı hataları, %7.5 ile ekipmanın fonksiyonu ve %5.7 ile ekipman bakımının karmaşıklık seviyesi izlemektedir. Bu ağırlıklar kullanılarak ekipmanların bakım için öncelik sıralamaları belirlenmiştir.

Araştırmanın genişletilmesi açısından, sağlık alanında yapılmış ve diğer ÇKKV tekniklerinin kullanıldığı çalışmalar da kaynak taramasında göz önüne alınmıştır. Bu çalışmalar aşağıda verilmiştir.

Forghani vd. (2018) yaptıkları çalışmada ilaç sektöründeki tedarik zinciri için en uygun tedarikçiyi seçmeyi amaçlamışlardır. Bunu yaparken, 34 ilaç şirketinin müdürüne bir anket gönderilmiş, temel bileşen analizi (PCA) yöntemi ile ilaç şirketlerinin tedarikçi seçerken değerlendirmeye alacağı 24 kriterin bir kısmı elenerek kriterlerin sayısı 4'e düşürülmüştür. Kalan kriterlerin önem sıralaması belirlendikten sonra, her tedarikçinin her ürüne göre önem değeri Z-TOPSIS yöntemi ile belirlenmiştir. Karışık tam sayılı doğrusal programlama (MILP) tekniği kullanarak tedarikçilerin sıralanması ve tedarik edilecek ürün miktarlarının belirlenmesi sağlanmıştır.

Vishwakarma (2018) çalışmasında bulanık AHP yöntemi ile ilaç sektörü tedarik zincirine teknolojinin entegrasyonundan etkilenen 8 kalite boyutunu önceliklendirerek sıralamayı amaçlamıştır. Bu boyutlar; ilaç performansı, ilacın özellikleri, ilacın güvenilirliği, satış sonrası servisleri, paketlenme, algılanan kalite, standartlara uygunluk ve günlük hayatta kullanıma uygunluk olarak belirlenmiştir. Bu boyutlar literatür taraması ve uzman görüşlerinin alımı sonrasında Hindistan'da ilaç tedarik zinciri performansını belirleyen kriterler olarak belirlenmiştir. Karar verici uzman grubu, ülkenin en büyük iki endüstriyel bölgesinden tedarik zinciri müdürleri, üst düzey yöneticiler ve bölge müdürlerinden oluşturulmuştur. Bu kişilere uygulanan anket sonrasında kriterlerin ağırlıkları belirlenmiş ve sıralamaları yapılmıştır. Önem ağırlığı en yüksek kriterin standartlara uygunluk olduğu çalışmanın sonucunda anlaşılmıştır.

Wen vd. (2019) yaptıkları çalışmada, ilaçların kalitesini korumak ve taşıma ile depolama sürecinde yaşanacak riskleri minimize etmek amacıyla, ilaç soğuk zincirindeki taşıyıcı/tedarikçi seçimi problemini bir vaka çalışması olarak ele almışlardır. Kademeli ağırlık değerlendirme oran analizi tekniği (Stepwise Weight Assessment Ratio Analysis – SWARA) ile birleşik uzlaşma çözümü tekniğini (Combined Compromise Solution – COCOSO) tekniklerinin entegre edildiği bir yöntem ile problemin çözümü amaçlanmıştır. PL-SWARA yönteminin gön önüne alınan kriterlerin önem ağırlıklarını belirlemeyi kolaylaştırdığı ve PL-COCOSO yöntemi ile tedarikçilerin sıralamasının uygun şekilde yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda, uygulanan bütünleşmiş modelin ÇKKV için uygun bir model olduğu ifade edilmiştir.

Stević vd. (2020), çalışmalarında sağlık sektöründe tedarikçi seçimi için ÇKKV teknikleri arasında yer alan Uzlaşma Çözümüne Göre Alternatiflerin Ölçülmesi ve Sıralaması (MARCOS) yöntemini kullanmışlardır. Bosna Hersek'te yer alan özel bir kliniği konu alan çalışmada, sürdürülebilir tedarikçi ilişkisinin önemi vurgulanmış, 21 kriter göz önüne alınarak 8 alternatiften birinin seçimi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonunda ulaşılan sonuçlara ve duyarlılık analizi ile uygulanan senaryolara bakıldığında, A2 tedarikçisinin en uygun seçenek olduğu anlaşılmıştır.

Zulqarnain vd. (2020) çalışmalarında TOPSIS yöntemini kullanarak acil durumlardaki hastalık teşhisleri için klinik seçimini varsayımsal bir veri üzerinden gerçekleştirmişlerdir. Devletin bu problemi çözmeyi amaçladığını varsayarak; devletin atadığı 3 uzmanın 4 hastane arasında, güvenlik, çevre, çalışanların nitelikli olması ve masraflar olmak üzere 4 kriteri göz önüne alarak seçim yaptığını

varsayımlardır. Çalışmanın sonucunda  $H_1$  alternatifinin en uygun seçenek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatür çalışmasından görülmektedir ki sağlık alanındaki karar problemlerinde birçok ÇKKV tekniği kullanılmaktadır. Taramayı genişletmek ve farklı kaynakları incelemek açısından diğer alanlarda yapılan ve AHP yöntemi kullanılan çalışmalar da taramaya dahil edilmiştir.

Rangone (1996) çalışmasında, aynı fabrikadaki farklı üretim departmanlarının performanslarını çoklu finansal ve finansal olmayan performans kriterleri bağlamında AHP yöntemi ile karşılaştırmayı hedeflemiştir. Bu çalışmada bahsi geçen alternatiflerin aynı ürünü üretip dağıttıkları ve müşteriye sattıkları varsayılmıştır. Üretim performans ölçümünde kullanılan kriterler kalite, esneklik ve çevresel uyumluluk; alt kriterler operasyon ölçütleri olarak belirlenmiştir. Karar alternatifleri ise karşılaştırılan üretim departmanları olacaktır. Hiyerarşinin son seviyesinde ise A, B, C ve D olarak gösterilen ve karşılaştırılan alternatifler yer almaktadır. Hiyerarşik yapıdan sonra ilk kriterler olan rekabetçi önceliklerin ve alt ölçüt olan performans ölçütlerinin göreceli ağırlıkları belirlenmiş, müdürlerin yaptığı ikili karşılaştırma sonuçları değerlendirilerek ağırlıklar oluşturulmuştur. Mutlak puanlar performans ölçütlerinin mutlak öncelik ağırlıklarıyla ağırlıklandırılarak alternatiflerin total puanına ulaşılmıştır. Bu değerlerin rekabetçi önceliklerin ağırlıklarıyla ortalanması ile her alternatifin üretim stratejisinin başarısına yaptığı katkıyı hesaplaması yapılmış, son sıralamaya ulaşılmıştır.

Fong & Choi (2000), bu çalışmada AHP ile en uygun yeni yüklenici seçme modelini belirlemeyi hedeflemiştir. Literatürde bulunan 11 ön yeterlik ve 4 son yüklenici seçme modeli incelenmiştir. Müteahhit seçimi için kullanılacak 68 ölçüt kaynak taramasına dayanılarak belirlenmiştir. Hong Kong kamu sektöründe sıklıkla bu projeleri kullanan kişiler arasında önde gelen kişilere gönderilen anketlerin cevaplarına göre kriter ağırlıkları belirlenmiştir. İhalede verilen fiyat, geçmiş performans, finansal güç ve deneyimin en önemli kriterler olduğu anlaşılmıştır. Bu kriterlere göre üç aday değerlendirilmiş, en yüksek puanı alan aday en iyi yüklenici olarak belirlenmiştir.

Anagnostopoulos & Vavatsikos (2006) çalışmalarında kamu için üstlenici seçimi ÇKKV problemini AHP yöntemi ile çözmeyi amaçlamışlardır. Üstlenicilerin değerlendirmeleri için AHP yöntemini öneren araştırmacılar, üç hiyerarşik aşamada ölçütleri incelemişlerdir. En üst aşamada ölçütler dört gruba ayrılmışlardır: Finansal performans ölçütleri, teknik performans ölçütleri, sağlık ve güvenlik ilkeleri ile kamu işlerinde geçmiş performansları. Bu ana ölçüt gruplarının altında alt ölçütler ve ölçüt grupları bulunmaktadır. Teknik performans ölçüt grubunun altında kaynaklar ve deneyim olmak üzere iki ölçüt grubu daha yer almaktadır. Tüm kriterlerin ve kriter gruplarının ağırlıkları ikili karşılaştırmalar sonucu belirlenmiş, bu ağırlıklara istinaden alternatifler değerlendirilerek sıralanmışlardır.

Barghash vd. (2017) çalışmalarında, bir süpermarket için hangi tasarımın en uygun olduğuna karar vermeyi amaçlamışlardır. Her tasarımın limitli alan dâhilinde uygulanmasında farklı amaçlar güdülmüştür. Üç yeni tasarım önerilmiştir: Grid tasarımı, Loop tasarımı ve Mixed tasarım. Bu üç tasarım; görünüm alanı, basitlik, tasarımın müşterilere hitap etmesi, ürün görünürlüğü ve dolaşım kolaylığı üzerinden karşılaştırılmıştır. AHP tekniği ile bu kriterler ikili olarak karşılaştırılmış,

kriterlerin final ağırlığı hesaplanmıştır. Kriterlerin ağırlıkları kullanılarak üç seçeneğin her biri için kriter ağırlıklarıyla değerlendirme yapılmış, “Grid” tasarımının en uygun tasarım olduğuna karar verilmiştir.

### 3. Yöntem

Sağlık sektöründe ilaç içeriği seçimi çok kriterin değerlendirilmesini gerektiren, karmaşık bir süreçtir. Bu sebeple ÇKKV tekniklerine yönelmek, çok ölçütü doğru şekilde sentezleyerek sonuca ulaşmak için kritiktir. Thomas L. Saaty tarafından 1971-75 yıllarında geliştirilen AHP yöntemi, doğrusal olmayan bir çerçevede hem tündengelim hem de tümevarım düşünce süreci ile aynı anda birkaç kriteri göz önüne alarak, geri bildirimlere izin veren ve bu şekilde bir senteze ya da sonuca ulaşmayı sağlayan bir tekniktir (Saaty, 1987). Somut ölçütler anlaşılabilir da soyut ölçütleri yorumlamak ve değerlendirmek uzun zaman insanlık için mümkün olmamıştır. (Saaty, 2008). Bu teknik ile hem somut hem de soyut kriterleri değerlendirmeye alarak sonuca ulaşmak mümkün hale gelmiştir.

Bu teknikte en önemli bölümlerden biri, karar vermede değerlendirilmeye alınacak kriterleri belirlemektir. AHP uygulanırken bu kriterler belirlenir ve hiyerarşik yapıyı oluşturmada amaçlanan karardan başlayarak kriterler, alt kriterler ve alternatifler belirlenirler (Saaty, 1990). İlk aşamada, karar verici kişi ya da kişiler kriterleri ikili olarak karşılaştırarak puanlar. Bu puanlamada 2 taraflı olarak 1’den 9’a kadar; 1 eşit önemi; 9 ise bir kriterin diğer kritere göre mümkün olan en yüksek derecede önemli olduğunu ifade etmek üzere puanlama yapılmaktadır. Puanlamanın detayları Tablo 1’de açıklanmıştır.

**Tablo 1:** Ölçüt Karşılaştırma Puanlaması

Rakamsal Değerler	Açıklama	
1	Eşit	Değerlendirmede iki kriter eşit derecede önemli bulunmuştur.
3	Daha önemli	Değerlendirmede kriterlerden biri biraz daha önemli bulunmuştur.
5	Kuvvetli derecede önemli	Değerlendirmede kriterlerden biri belirgin şekilde daha önemli bulunmuştur.
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Kriterlerden biri diğerine göre güçlü şekilde daha önemli bulunmuştur.
9	Aşırı derecede önemli	Kriterlerden birinin diğerinden güçlü şekilde daha önemli olduğuna dair kanıtlar vardır.
2, 4, 6, 8	Ara değerler	Kesin değerlendirme yapılamaz ve orta değer gerekmektedir.

**Kaynak:** (Wind & Saaty, 1980)

Burada değerlendirmeler ikili karşılaştırmalar şeklinde yapılmaktadır. İkili karşılaştırma yapmanın faydası, iki elementi ele alarak onları bir açıdan karşılaştırmak, böylece değerlendirmeye diğer elementleri ya da açıları katmadan salt amaca yönelik yorum yapabilmektir (Saaty, 1990). Bu karşılaştırmalar uzmanlar tarafından; eğitimle ya da tecrübe ile benimsenmiş belli standartlara dayanılarak yapılabilmektedir. Bu karşılaştırmalar sonucunda kriterlere verilen önem ağırlıklarına ulaşmakta, önceliklendirme süreci tamamlanmaktadır.

Puanlamadan sonra kriterlerin ikili karşılaştırmalarından Eşitlik 1'de verilen A matrisi formatında matrisler elde edilir. Herhangi iki kriterin veya karar seçeneklerinin karşılaştırılmasında, karşılaştırma değeri  $x$  ise bunun çarpımsal tersi karşılaştırma değeri  $1/x$  olacaktır.

$$A = [a_{ij}]_{n \times n} = [a_{11} \dots a_{1n} \dots a_{22} \dots \dots \dots a_{n1} \dots a_{nn}] \quad (1)$$

Eşitlik 2'de gösterildiği üzere, A matrisindeki her bir değer sütun toplamına bölünerek normalize edilir ve B matrisi oluşturulur (Eşitlik 3).

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \text{ for } \forall i, j. \quad (2)$$

$$B = [b_{ij}]_{n \times n} = [b_{11} \dots b_{1n} \dots b_{22} \dots \dots \dots b_{n1} \dots b_{nn}] \quad (3)$$

Sonraki adımda, Eşitlik 4'te gösterildiği üzere B matrisinin satırlarını oluşturan değerlerin ortalaması alınarak kriter ağırlıklarına ulaşılır.

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n b_{ij}}{n} \text{ for } \forall i. \quad (4)$$

$$W_{n \times 1} = [w_1 \dots \dots w_n] \quad (5)$$

Kriterlerin önem ağırlıkları tespit edildikten sonra, alternatifler arası ikili karşılaştırmalar yapılmaktadır. Her kriter için ayrı ayrı ikili karşılaştırmalar yapılır ve Eşitlik 6'da yer alan C matrisi formatında her kriter için ayrı matrisler oluşturulur.

$$C_n = [c_{kl}]_{m \times m} = [c_{11} \dots c_{1m} \dots c_{22} \dots \dots \dots c_{m1} \dots c_{mm}] \quad (6)$$

Bu matrisler Eşitlik 7 kullanılarak normalize edilirler ve normalizasyon sonrası elde edilen değerlerle Eşitlik 8'deki gibi her kriter için normalize karar matrisleri oluşturulur.

$$d_{kl} = \frac{c_{kl}}{\sum_{k=1}^m c_{kl}} \forall k, l. \quad (7)$$

$$D_n = [d_{kl}]_{m \times m} = [d_{11} \dots d_{1m} \dots d_{22} \dots \dots \dots d_{m1} \dots d_{mm}] \quad (8)$$

Her normalize karar matrisinde satırların ortalaması alınarak, kriterlere göre alternatiflerin aldığı puanlar tespit edilir. Bunların birleştirilmesi sonucunda, Eşitlik 10'daki gibi bir matris elde edilir. Son adımda, Eşitlik 11'deki formül uygulanarak alternatiflerin toplam puanlarına ulaşılır.

$$e_{kl} = \frac{\sum_{l=1}^m d_{kl}}{m} \text{ for } \forall i. \quad (9)$$

$$M_{m \times n} = [m_{11} \dots \dots m_{1n} \dots m_{22} \dots \dots \dots m_{m1} \dots \dots m_{mn}] \quad (10)$$

$$P_{mx1} = M_{mxn} \times W_{nx1} \quad (11)$$

Sonuçta elde edilen puanlar ile her bir alternatif değerlendirilerek alternatifler arasında sıralama yapılabilmekte, karar verilebilmektedir.

AHP analizinin bir parçası da Tutarlılık Hesabı yapılmasıdır. Tutarlılık endeksi (Consistency Index – CI) hem kriter hem de alternatif ağırlıklarının kontrolü ve çalışmada bulunan sonuçların güvenilirliği açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Bu endeks, Eşitlik 12 aracılığı ile hesaplanabilir. Bu endeks hesaplandıktan sonra, tutarlılık oranı Eşitlik 13'teki formül aracılığıyla hesaplanabilir.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (12)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (13)$$

Bu eşitlikte RI Rassal Endeksi temsil eder. Rassal Endeks değerleri, Saaty tarafından farklı alternatif ya da kriter sayıları için belirlenmiştir. Tutarlılık oranının 0.1'in altında çıkması, tutarlılık açısından olumlu bir işaret kabul edilir. AHP kullanım ve uygulama kolaylığı nedenleriyle birçok çalışmada kullanılmıştır.

#### 4. Uygulama

Bu çalışmada AHP ile ÇKKV problemi olarak kan sulandırıcı ilaç içeriği seçimi problemi ele alınmıştır. AHP yöntemi ile karar vermenin var olabilmesi için bireyin birkaç alternatifinin olması ve bu seçimin yapılabilmesi için değerlendirme yapılması gerekmektedir. Gerçek hayatta karar verme süreçlerinde genellikle birden fazla ölçüt değerlendirilmektedir. AHP yöntemi, Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiştir ve günümüzde yaygın olarak ÇKKV problemlerinin çözümünde kullanılmaktadır. Bu çalışmada AHP önce ölçüt ağırlıklarının belirlenmesi, sonra da alternatifleri sıralama amacıyla kullanılmıştır. Çalışmada kullanılacak kriterler belirlenirken hem literatür taraması göz önüne alınmış, hem de bir üniversite hastanesinde çalışmakta olan kardiyolog doktora danışılmıştır. Farklı sayılarda uzmana AHP yöntemi dahilinde danışılan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Nag & Helal'in (2018) çalışmasında karar verici olarak 2 uzmana danışılmıştır. Bu çalışmada tek bir uzmana danışılmasının sebebi ise, uzmanın kan sulandırıcı ilaçlar hakkında devam eden çalışmaları ve bu çalışmalar dolayısıyla sahip olduğu içerik bilgileridir. Nag & Helal'in (2018), Vishwakarma'nın (2018) ve Vidal vd.'nin (2010) çalışmalarına dayanılarak sırası ile fiyat, ulaşılabilirlik; günlük hayatta kullanıma uygunluk yani kullanım kolaylığı ile reçeteler arası süre yani kullanım kolaylığı kriterleri çalışmaya dahil edilmiştir. Çalışmanın kriterleri 4.1 Kriterler bölümünde detaylı olarak açıklanmıştır.

##### 4.1. Kriterler

Aynı sorun için reçete edilebilecek farklı ilaç içerikleri arasında doğru bir seçim yapmak hem hasta konforu hem de hastalık ve iyileşme sürecinin uygun şekilde devamı için kritiktir. Sağlık sektörü büyük bir sektördür ve her rahatsızlıkta reçete edilebilecek ilaç içerikleri seçilirken değerlendirmeye



alınabilecek birçok kriter olmakla beraber, özellikle aranan spesifik kriterler de bulunabilmektedir. Kan sulandırıcı ilaç içerikleri söz konusu olduğunda, diğer tüm ilaçlarda olduğu gibi en doğru tedaviyi sağlamaları açısından ilaç ve içerikle alakalı yapılan çalışmalar değerlendirilmesi gereken bir kriter olarak öne çıkmaktadır. Bunun yanında, bu tür ilaçlar sık kullanım gerektirebildikleri için ilişkili içeriği içeren ilaçların ulaşılabilirlikleri, fiyatları ve takip kolaylıkları da göz önüne alınabilecek kriterlerdir. Kullanım kolaylığı ise, hastanın konforunu sağlamak açısından önemli bir özelliktir.

**Fiyat (KR1):** Her içeriği temel alan ilacı çıkaran firma farklıdır ve dolayısıyla ilaçlar çeşitli sebeplerle farklı fiyatlarla piyasaya sürülmektedirler. Doktorlar ilaçları reçete ederken, hastalar açısından fiyat ölçütünü de göz önüne almaktadırlar. Bu ölçütün düşük olması olumludur.

**Ulaşılabilirlik (KR2):** Bazı ilaçlar her eczanede kolaylıkla bulunabilirken, bazıları daha seyrek olarak satışa sunulmaktadır. Bu hem tedarik süreci ve süresi açısından tedavinin bir an önce başlaması için, hem de hasta ve hasta yakınlarına güçlük yaratmaması açısından önemli bir ölçüttür. İçeriği içeren ilacın ulaşılabilirliğinin yüksek olması, olumlu bir özelliktir.

**İlaç ve içerik hakkında yapılan çalışmalar (KR3):** Tıp bilimi diğer bilim dalları gibi günden güne gelişmekte, yeniliklerle değişim içine girmektedir. İlaçlar ve içerikleriyle alakalı yapılan çalışmalar da birikerek ilerleyen bu bilime katkı sağlamaktadır. Bazı ilaç ve içeriklerle alakalı onları destekleyen güncel çalışmalar olması, o ilaçlar için olumlu bir gelişme olarak kabul edilmektedir.

**Kullanım kolaylığı (KR4):** Bazı ilaçlar iğne formunda, bazıları hap formunda, bazıları ise likit formda piyasaya çıkarılmaktadırlar. Bazıları iki doz, bazıları ise tek doz olarak alınmaktadırlar. Bunlar ve benzeri özellikleri, ilaçların kullanım kolaylığını hastalar açısından büyük ölçüde etkilemektedir. Kullanım kolaylığı, içeriğin bulunduğu ilaç açısından olumlu bir ölçüt olarak karşımıza çıkar.

**Takip kolaylığı (KR5):** Bazı ilaçlar, aktif içerikleri sebebiyle hastanın belli başlı kan değerlerini etkileyebilmekte, bu da haftalık takip gerektirebilmektedir. Bu da hastanın her hafta doktora kan değerlerini kontrol ettirmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Duruma göre reçete değişikliği yapılabilen, yeni ilaçlar eklenebilmektedir. Kan değerlerine bu şekilde etki etmesi muhtemel ilaçlar hastalar için dezavantajdır. Dolayısı ile takip kolaylığı içeriği temel alan ilaçlar açısından olumlu bir ölçüt olarak karşımıza çıkar.

#### 4.2. Kriterlerin Ağırlıklandırılması

Çalışmada uzman tarafından doldurulan ikili karşılaştırma ölçeğinden elde edilen Karar Matrisinden, Eşitlik 2 kullanılarak Normalize Karar Matrisi oluşturulmuştur. Normalize Karar Matrisi Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2:** Normalize Karar Matrisini Oluşturan Değerler

	KR1	KR2	KR3	KR4	KR5
KR1	0.050	0.027	0.070	0.056	0.028
KR2	0.150	0.081	0.113	0.056	0.042
KR3	0.400	0.405	0.563	0.556	0.676

KR4	0.100	0.162	0.113	0.111	0.085
KR5	0.300	0.324	0.141	0.222	0.169

$$W = [0.046 \ 0.088 \ 0.520 \ 0.114 \ 0.231] \quad (14)$$

Çalışmada, Eşitlik 4 kullanılarak elde edilen kriter ağırlıkları Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Kriter Önem Ağırlıkları

KR1	KR2	KR3	KR4	KR5
0.046	0.088	0.52	0.114	0.231

Tablo 3'te görüldüğü üzere, içerik ve ilaçlar hakkında yapılan çalışmalar %52 ile en büyük önem ağırlığına sahiptir. Onu %23.1 ile takip kolaylığı ve %11.4 ile kullanım kolaylığı ölçütleri takip etmektedir. Son iki sırada, %8.8 ve %4.6 önem ağırlıkları ile sırasıyla içeriği temel alan ilacın ulaşılabilirliği ve fiyatı bulunmaktadır.

Bu sıralamaya göre en önde gelen kriterin %52 ağırlık ile güncel çalışmalar, en az ağırlığa sahip kriterin ise %4.6 ile ilacın fiyatı olması beklenebilecek bir sonuçtur. İlaçların ve içeriklerin en önemli yönleri bilimsel açıdan kanıtlanan sonuçları, varsa yan etkileri ile diğer olumlu ve olumsuz özellikleri olmaktadır. Bunların da en doğru tespiti bilimsel çalışmalar aracılığıyla yapılmaktadır. Fiyatın da en az ağırlığa sahip kriter olması beklenen bir sonuçtur, çünkü sağlık söz konusu olduğunda fiyat kriteri önemini belirgin şekilde yitirmektedir. %23.1 ile takip kolaylığı ikinci en yüksek ağırlığa sahiptir. Az takip gerektiren ilaçların öne çıkması, takip gereksiniminin azalması ile hastanın periyodik hastane ziyareti zorunluluğunun düşmesi, bunun da hasta konforunu belirgin şekilde artırması ile ilişkilidir. Bunun yanında beklenen takip gerektiren yan etkilerin de daha az olduğuna işaret eden bir özelliktir. %11.4 ve %8.8 önem ağırlıkları ile kullanım kolaylığı üçüncü sırada ve ilacın ulaşılabilirliği dördüncü sırada gelmektedir. Her ne kadar hasta konforu önemli olsa da öncelik hastaya sağlığını kazandırmak olduğu için bunların öncelikli kriterler arasında yer almaması beklenen bir durumdur.

Tutarlılık Endeksi ve Tutarlılık Oranı sırasıyla Eşitlik 12 ve Eşitlik 13 aracılığıyla hesaplandığında;

$$CI = \frac{5.220-5}{4} = 0.058 \quad (15)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.055}{1.12} = 0.052 \quad (16)$$

Bu değer 0.10 değerinin altında olduğu için, ulaşılan sonuçlar tutarlıdır.

#### 4.3. Alternatifleri Değerlendirme

Burada, 4 farklı alternatif içerik söz konusudur. Bu içerikleri temel alan ilaçların her biri kan sulandırıcı olarak geçmekle beraber, farklı firmalar tarafından piyasaya sürülmüşlerdir. İçeriklerin

isimleri, Enoksaparin Sodyum, Rivaroksaban, Dabigatran ve Varfarin Sodyum'dur. Bu noktadan sonra yazım kolaylığı açısından sırasıyla A1, A2, A3 ve A4 olarak anılacaktır.

Her bir kriter için, uzman olarak danışılan kardiyolog doktor ikili karşılaştırmaları tekrarlamış, yani her kriter açısından AHP yönteminin gerektirdiği puanlama tekniği ile alternatifleri ikili olarak karşılaştırmıştır. Böylece her ölçüt için ayrı ayrı 5 adet değerlendirme matrisi elde edilmiştir (Tablo A3-A4-A5-A6-A7). Eşitlik 7 kullanılarak matrisler normalize edilmişlerdir (Tablo A8-A9-A10-A11-A12). Eşitlik 9 kullanılarak her kriter için alternatif puanları belirlenmiş, bu değerlerin birleştirilmesi ile A matrisine ulaşılmıştır.

$$A_{4 \times 5} = [0.214 \ 0.097 \ 0.088 \ 0.169 \ 0.083 \ 0.432 \ 0.555 \ 0.525 \ 0.381 \ 0.137 \ 0.287 \ 0.252 \ 0.205 \ 0.342 \ 0.565 \ 0.184 \ 0.097 \ 0.182 \ 0.108] \quad (17)$$

Her alternatifin nihai puanı, alternatiflerin kriterlere göre puan matrisleri ile ölçüt ağırlıkları matrisinin çarpımı ile elde edilmiştir.

**Tablo 4:** Alternatif Puanları

Alternatif	A1	A2	A3	A4
Toplam Puan	0.118	0.479	0.265	0.138

Elde edilen sonuçlara göre, A2 en önde gelen alternatiftir. Onu A3, A4 ve en sonda gelen A1 izlemektedir. Yani bu kriterler göz önüne alındığında en önde gelen alternatif Rivaroksaban iken, onu Dabigatran, Varfarin Sodyum ve en sonda Enoksaparin Sodyum takip etmektedir.

Tutarlılık Oranı tüm kriterler için sırasıyla Eşitlik 12 ve Eşitlik 13 kullanılarak hesaplandığında;

**Tablo 5:** Kriter Tutarlılık Oranları

KR1	KR2	KR3	KR4	KR5
0.036	0.017	0.016	0.012	0.017

Bu değerlerin tümü 0.10 değerinin altında olduğu için, ulaşılan sonuçlar tutarlıdır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, AHP yöntemi kullanılarak piyasada bulunan kan sulandırıcı ilaçların temel içerikleri alternatif olarak sıralanmıştır. Uzman olarak bir kardiyologdan alınan bilgilere göre, en önemli kriterler bu içeriği temel alan ilacın fiyatı, ulaşılabilirliği, ilaç hakkındaki güncel çalışmalar, hastaların takip kolaylığı ve ilacın hastalar açısından kullanım kolaylığıdır. Öncelikle bu kriterler İkili Karşılaştırma Ölçeği ile karşılaştırılarak kriterlerin ağırlıkları elde edilmiştir. Bu sıralamaya göre en önde gelen kriter %52 ağırlık ile güncel çalışmalar, en az ağırlığa sahip kriter ise %4.6 ile ilacın fiyatıdır.

Kriter ağırlıklarının elde edilmesinin ardından her alternatif her ölçüt açısından ikili olarak değerlendirilmiş ve her kriter açısından alternatiflerin ağırlıkları/puanları belirlenmiştir. Bu puan

matrislerinin kriter ağırlığı matrisi ile çarpılması sonucunda nihai alternatif puanlarına ulaşılmıştır. Sonuçlara göre bu ölçütler değerlendirildiğinde en önde gelen seçenek Rivaroksaban'dır. Onu Dabigatran ve Varfarin Sodyum izlemektedir. En son seçenek ise Enoksaparin Sodyum olmaktadır.

Çalışmada AHP yönteminin kullanılması, karar verme sürecini sistematik hale getirerek hızlandırma anlamında çalışmaya katkı sağlamıştır. Bu yöntem ile nitel kriterler de göz önüne alınmıştır. İkili karşılaştırma ölçeği sayesinde kriterler ve alternatifler arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca kriterlerin ağırlıklarının da aynı yöntem içinde elde edilmiş olması AHP yönteminin en önemli avantajıdır.

Konu, AHP yönteminin hayatın içinde pratik anlamda faydalı olabileceğini gösteren, genişletilmeye açık bir konudur. Aynı sorunu çözmeye yönelik içeriklerin sıralamasında dikkate alınan hususlar ve ağırlıkları, çalışma ile ortaya konmuştur. İçerikler ve ilaçlar hakkında yapılan güncel çalışmaların en yüksek kriter ağırlığına sahip olması, firmaların araştırma ve geliştirme faaliyetleri dahilinde bu konuya özellikle önem vermeleri gerektiğinin, içerik ve ilaçların güncel kalmalarının bu şekilde sağlanabileceğinin kanıtı niteliğindedir. Araştırmada ikinci en yüksek ağırlığa sahip kriterin takip kolaylığı olduğu anlaşılmıştır. İlacın hastanın kan değerleri başta olmak üzere çeşitli değerlerinde yaratabileceği ve takip gerektiren değişimlere işaret eden bu kriter, ilaç firmalarının geri bildirim olarak göz önüne alarak ilaçları geliştirme aşamasında faydalanabileceği çok önemli bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sağlık alanında çeşitli ÇKKV yöntemleri kullanılarak yapılan çalışmalar olmakla birlikte, literatür taramasında ilaç içeriği alternatiflerini sıralayan başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda çalışmanın yenilikçi bir yönü vardır. Daha çok alternatif değerlendirilerek, daha fazla uzman görüşü alınarak ve uzman görüşlerine bağlı olarak farklı kriterler dahil edilerek çalışma genişletilebilir. Bunun yanında, AHP'nin yanında farklı ÇKKV yöntemleri uygulanarak araştırmalar yapılabilir. Sadece kan sulandırıcı içerik alternatifleri değil, karşılaştırmaya tabii tutulabilecek başka alanlardaki ilaçlar da sıralanabilir.

#### **Yazar Katkısı**

Çalışmanın bütün aşamaları Arş. Gör. Burcu BAHÇECİ BAŞKURT tarafından yürütülmüştür.

#### **Çıkar Çatışması**

Herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

#### **Finansal Destek**

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

**Kaynakça**

- A&T Bank. (2019). İlaç Sektörü. *Ekonomik Araştırmalar Departmanı*. <https://atbank.com.tr/documents/ILAC%20SEKTORU%20-%20AGUSTOS%202019.PDF> (Erişim Tarihi, 15 Şubat 2021).
- Anagnostopoulos, K. P., & Vavatsikos, A. P. (2006). An AHP model for construction contractor prequalification. *Operational Research*, 6(3), 333-346.
- Barghash, M., Al-Qatawneh, L., Ramadan, S., & Dababneh, A. (2017). Analytical Hierarchy Process Applied to Supermarket Layout Selection. *Journal of Applied Research on Industrial Engineering*, 4(4), 215-226.
- Büyüközkan, G., & Çifçi, G. (2012). A combined fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS based strategic analysis of electronic service quality in healthcare industry. *Expert systems with applications*, 39(3), 2341-2354.
- Büyüközkan, G., Çifçi, G., & Güteryüz, S. (2011). Strategic analysis of healthcare service quality using fuzzy AHP methodology. *Expert systems with applications*, 38(8), 9407-9424.
- Danner, M., Hummel, J. M., Volz, F., Van Manen, J. G., Wiegard, B., Dintsios, C. M., Bastian, H., Gerber, A., & Ijzerman, M. J. (2011). Integrating patients' views into health technology assessment: Analytic hierarchy process (AHP) as a method to elicit patient preferences. *International journal of technology assessment in health care*, 27(4), 369-375.
- Fong, P. S. W., & Choi, S. K. Y. (2000). Final contractor selection using the analytical hierarchy process. *Construction Management and Economics*, 18(5), 547-557.
- Forghani, A., Sadjadi, S. J., & Farhang Moghadam, B. (2018). A supplier selection model in pharmaceutical supply chain using PCA, Z-TOPSIS and MILP: A case study. *PLoS one*, 13(8), e0201604. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0201604#sec011> (Erişim Tarihi, 17 Şubat 2021).
- Hutagalung, A. O., & Hasibuan, S. (2019). Determining the Priority of Medical Equipment Maintenance with Analytical Hierarchy Process. *International Journal of Online & Biomedical Engineering*, 15(10).
- KPMG. (2020). Sektörel Bakış 2020, İlaç. <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2020/03/sektorel-bakis-2020-ilac.html> (Erişim Tarihi, 15 Şubat 2021).
- Nag, K., & Helal, M. (2018). Multicriteria Inventory Classification of Diabetes Drugs Using a Comparison of AHP and Fuzzy AHP Models. In *2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 1456-1460). IEEE.
- Rangone, A. (1996). An analytical hierarchy process framework for comparing the overall performance of manufacturing departments. *International Journal of Operations & Production Management*, 16, 104-119.
- Saaty, R. W. (1987). The analytic hierarchy process—what it is and how it is used. *Mathematical modelling*, 9(3-5), 161-176.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9-26.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Stević, Ž., Pamučar, D., Puška, A., & Chatterjee, P. (2020). Sustainable supplier selection in healthcare industries using a new MCDM method: Measurement of alternatives and ranking according to COMpromise solution (MARCOS). *Computers & Industrial Engineering*, 140, 106231.
- Šoltés, V., & Gavurová, B. (2014). The Functionality Comparison of the Health Care Systems by the Analytical Hierarchy Process Method. *E&M Ekonomie a Management*, 17(3), 100-118. doi:10.15240/tul/001/2014-3-009.
- Tas, A. (2012). A Fuzzy AHP approach for selecting a global supplier in pharmaceutical industry. *African Journal of Business Management*, 6(14), 5073-5084.

- Vidal, L. A., Sahin, E., Martelli, N., Berhoune, M., & Bonan, B. (2010). Applying AHP to select drugs to be produced by anticipation in a chemotherapy compounding unit. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1528-1534.
- Vishwakarma, V. (2018). Estimating quality dimensions under technological integration in pharmaceutical supply chain: a fuzzy MCDM approach. *Delving*.
- Wen, Z., Liao, H., Ren, R., Bai, C., Zavadskas, E. K., Antucheviciene, J., & Al-Barakati, A. (2019). Cold chain logistics management of medicine with an integrated multi-criteria decision-making method. *International journal of environmental research and public health*, 16(23), 4843.
- Wind, Y., & Saaty, T. L. (1980). Marketing applications of the analytic hierarchy process. *Management Science*, 26(7), 641-658.
- Zulqarnain, R. M., Abdal, S., Ali, B., Ali, L., Dayan, F., Ahamad, M. I., & Zafar, Z. (2020). Selection of medical clinic for disease diagnosis by using TOPSIS method. *International Journal of Pharmaceutical Sciences Review and Research*, 61(1), 22-27.

## EKLER

## Ek-1: Tablolar

Tablo A 1: Kriter İkili Karşılaştırma Değerlemeleri

KR1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KR2
KR1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KR3
KR1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KR4
KR1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KR5
KR2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KR3
KR2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KR4
KR2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KR5
KR3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KR4
KR3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KR5
KR4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KR5

Tablo A 2: Kriter İkili Karşılaştırma Matrisi / Normalizasyon Öncesi

	KR1	KR2	KR3	KR4	KR5
KR1	1.000	0.333	0.125	0.500	0.167
KR2	3.000	1.000	0.200	0.500	0.250
KR3	8.000	5.000	1.000	5.000	4.000
KR4	2.000	2.000	0.200	1.000	0.500
KR5	6.000	4.000	0.250	2.000	1.000

Tablo A 3: Alternatif Değerlendirme Matrisi Normalizasyon Öncesi – Fiyat Kriteri

	A1	A2	A3	A4
A1	1.000	3.000	2.000	0.250
A2	0.333	1.000	0.500	0.200
A3	0.500	2.000	1.000	0.250
A4	4.000	5.000	4.000	1.000

Tablo A 4: Alternatif Değerlendirme Matrisi Normalizasyon Öncesi – Ulaşılabilirlik Kriteri

	A1	A2	A3	A4
A1	1.000	0.250	0.333	0.500
A2	4.000	1.000	2.000	2.000
A3	3.000	0.500	1.000	2.000
A4	2.000	0.500	0.500	1.000

**Tablo A 5:** Alternatif Değerlendirme Matrisi Normalizasyon Öncesi – Güncel Çalışmalar Kriteri

	A1	A2	A3	A4
A1	1.000	0.200	0.333	1.000
A2	5.000	1.000	3.000	5.000
A3	3.000	0.333	1.000	3.000
A4	1.000	0.200	0.333	1.000

**Tablo A 6:** Alternatif Değerlendirme Matrisi Normalizasyon Öncesi – Kullanım Kolaylığı Kriteri

	A1	A2	A3	A4
A1	1.000	0.200	0.333	0.500
A2	5.000	1.000	3.000	3.000
A3	3.000	0.333	1.000	1.000
A4	2.000	0.333	1.000	1.000

**Tablo A 7:** Alternatif Değerlendirme Matrisi Normalizasyon Öncesi – Takip Kolaylığı Kriteri

	A1	A2	A3	A4
A1	1.000	0.333	0.500	2.000
A2	3.000	1.000	1.000	3.000
A3	2.000	1.000	1.000	3.000
A4	0.500	0.333	0.333	1.000

**Tablo A 8:** Alternatif Değerlendirme Matrisi Normalizasyon Sonrası – Fiyat Kriteri

	A1	A2	A3	A4
A1	0.171	0.273	0.267	0.147
A2	0.057	0.091	0.067	0.118
A3	0.086	0.182	0.133	0.147
A4	0.686	0.455	0.533	0.588

**Tablo A 9:** Alternatif Değerlendirme Matrisi Normalizasyon Sonrası – Ulaşılabilirlik Kriteri

	A1	A2	A3	A4
A1	0.100	0.111	0.087	0.091
A2	0.400	0.444	0.522	0.364
A3	0.300	0.222	0.261	0.364
A4	0.200	0.222	0.130	0.182

**Tablo A 10:** Alternatif Değerlendirme Matrisi Normalizasyon Sonrası – Güncel Çalışmalar Kriteri

	A1	A2	A3	A4
A1	0.100	0.115	0.071	0.100
A2	0.500	0.577	0.643	0.500
A3	0.300	0.192	0.214	0.300
A4	0.100	0.115	0.071	0.100



**Tablo A 11:** Alternatif Değerlendirme Matrisi Normalizasyon Sonrası – Kullanım Kolaylığı Kriteri

	A1	A2	A3	A4
A1	0.091	0.107	0.063	0.091
A2	0.455	0.536	0.563	0.545
A3	0.273	0.179	0.188	0.182
A4	0.182	0.179	0.188	0.182

**Tablo A 12:** Alternatif Değerlendirme Matrisi Normalizasyon Sonrası – Takip Kolaylığı Kriteri

	A1	A2	A3	A4
A1	0.154	0.125	0.176	0.222
A2	0.462	0.375	0.353	0.333
A3	0.308	0.375	0.353	0.333
A4	0.077	0.125	0.118	0.111

### Özgeçmiş

**Burcu BAHÇECİ BAŞKURT (Arş. Gör.)**, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır. İşletme ve İktisat alanlarında Lisans, İktisat alanında Yüksek Lisans eğitimlerini Boğaziçi Üniversitesi'nde tamamlamıştır. Kurumsal finans ve sürdürülebilir finans başta olmak üzere, finans alanında araştırmalar yapmaktadır.

# ETKİNLİK, ETKİLİLİK, VERİMLİLİK, KÂRLILIK, PERFORMANS: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE VE KARŞILAŞTIRMA

## EFFICIENCY, EFFECTIVENESS, PRODUCTIVITY, PROFITABILITY, PERFORMANCE: A CONCEPTUAL FRAMEWORK AND COMPARISON

Hakan CAVLAK<sup>ID</sup>

### Öz

İşletme yönetiminin işletme üzerinde kontrolü sağlamak için kullanacağı en önemli araçlardan biri performans ölçümüdür. Performans ölçümü, işletmelerin faaliyetlerine ilişkin geri bildirim sağlayarak kendinden beklenen sorumluluğu yerine getirmektedir. Performans ölçüm süreci boyunca işletmenin her kademesinde muhtelif göstergeler kullanılmaktadır. Etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık ve performans bu süreçte en çok kullanılan göstergelerdir. Ancak bu kavramlar sıklıkla birbirleri yerine kullanılmakta ve karıştırılmaktadırlar. Bu çalışmada, ilgili kavramlara ilişkin farklılıklara, ilişkilere ve karşılaştırmalara dair açıklamalar yapılarak konuya ilişkin bir kavramsal çerçeve oluşturulması amaçlanmaktadır. Yapılan karşılaştırmalar neticesinde etkinliğin girdiler ile ilgili işlerin doğru; etkililiğin çıktılar ile ilgili doğru işlerin; verimliliğin ise etkinlik ve etkililik birleşimi olarak doğru işlerin doğru yapılmasını ifade ettiği görülmektedir. Bunların sonucunda kalite ve yenilik gibi unsurlar ile birlikte işletmelerin kârlılık sağlayabileceği belirtilmektedir. Son aşamada ise büyüme ve pazar payı benzeri faktörler neticesinde işletme performansı belirlenmektedir. Özetle, etkinlik ve etkililik gibi içsel göstergeler ile dar bir alanda başlayan performans ölçüm süreci, dışsal göstergeleri de içine alan kârlılık ve performans göstergeleri ile geniş bir alanda sonlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık, performans

**JEL Sınıflaması:** M10, M40, L25

### Abstract

Performance measurement is one of the most important tools that business management will use to maintain control over the business. Performance measurement fulfills the expected responsibility by providing feedback on operating activities. Various indicators are used at all levels of the business throughout the performance measurement process. Efficiency, effectiveness, productivity, profitability, and performance are the most used indicators in this measurement process. However, these indicators

\* **Sorumlu Yazar:** Arş. Gör. Dr., Ardahan Üniversitesi, İİBE, İşletme Bölümü, hakancavlak@ardahan.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5891-7722.

**Bu makaleyi alıntılanmak için:** Cavlak, H. (2021). Etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık, performans: Kavramsal bir çerçeve ve karşılaştırma. *Journal of Research in Business*, 6(1), 99-126.

“Çalışmada Etik Kurul izni gerekmemektedir.”

are often used interchangeably and confused. In this study, it is aimed to create a conceptual framework on the subject by making explanations about the differences, relationships, and comparisons regarding the indicators. As a result of the comparisons made, the following can be expressed. Effectiveness is doing things right with inputs. Effectiveness is doing the right things about the outcomes. Productivity is doing the right things right, as a combination of efficiency and effectiveness. As a result of these and with factors such as quality and innovation, it is stated that businesses can achieve profitability. In the next stage after profitability, business performance is determined as a result of factors such as growth and market share. In summary, the performance measurement process, which starts in a narrow field with internal indicators such as efficiency and effectiveness, ends in a wide area with profitability and performance indicators that include external indicators.

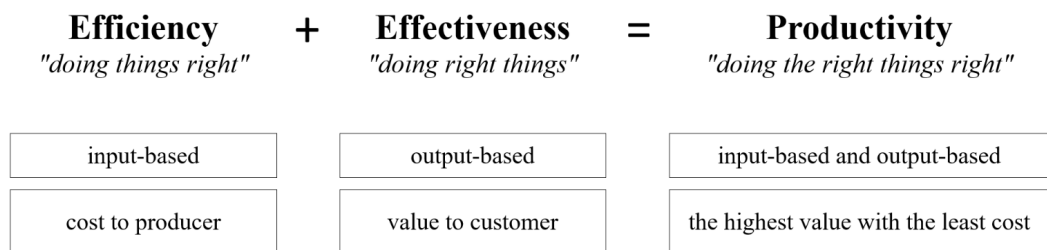
**Keywords:** Efficiency, effectiveness, productivity, profitability, performance

**JEL Classification:** M10, M40, L25

### Extended Summary

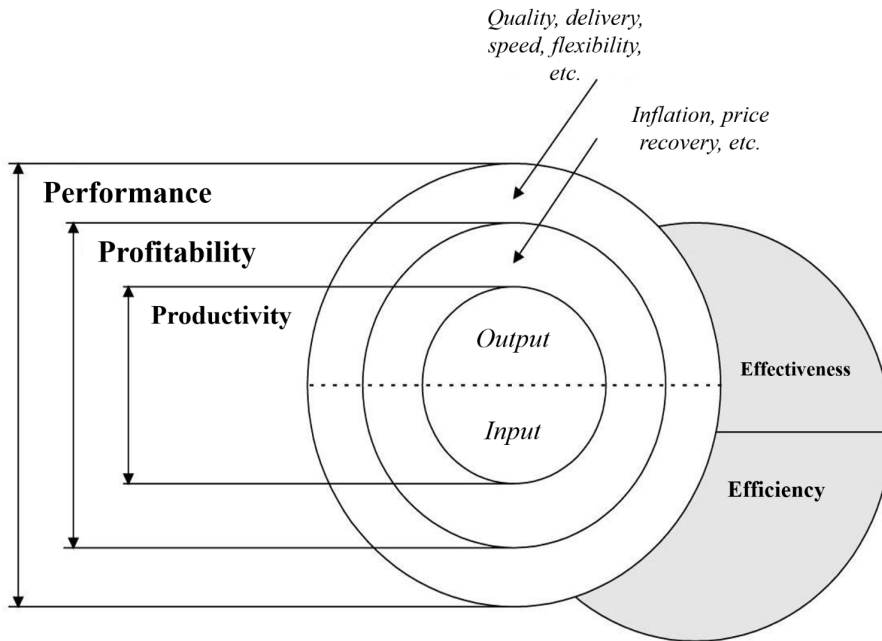
Performance measurement is one of the most important tools that business management will use to maintain control over the business. Performance measurement fulfills the expected responsibility by providing feedback on operating activities. Various indicators are used at all levels of the business throughout the measurement process. Efficiency, effectiveness, productivity, profitability, and performance are the most used indicators in this measurement process. These indicators, which are of great importance, are also often used interchangeably and confused. One of the reasons for this is the lack of valid clear distinctions for indicators. Another reason is that the indicators have different meanings depending on the area of use. Although the indicators have different meanings, they are all included in the performance measurement process as a performance indicator.

Efficiency is the capacity to achieve maximum results with minimum effort or expense. Effectiveness is about achieving the planned, determined, desired, or expected result. Productivity is the relationship between output and input. The relationship between these three indicators can be summarized as follows.



The ultimate goal of any organization is to increase profitability by using minimum resources. Also, making this situation sustainable and keeping the business performance at a high level are other goals (Arifeen et al., 2014). Profitability is the most important goal for the success and growth of a business. It usually represents the ratio between profit and cost items.

The primary purpose of performance measurement is to perform business activities effectively and effectively. At the end of this process, another goal is to increase the business performance to a sustainable level by providing profitability (Bititci, 2015). The 3P Model below shows the relationship between efficiency, effectiveness, efficiency, profitability, and performance (Masoom, 2013). The center of the model is the productivity provided by efficiency and effectiveness optimization (as a result of input-output activity). Productivity combines with price effects (inflation and price recovery) to bring profitability (monetary factor). In addition to providing profitability, business performance can be improved with quality, delivery, speed, and flexibility (in other words, non-monetary factors) (Tangen, 2005).



Businesses start their activities through various inputs/resources to provide a final product or service to their customers and profit from it. In the initial phase, the correct use of inputs is measured with efficiency. Also, the measurement of these inputs in reaching the goal is carried out with effectiveness. The combination of efficiency and effectiveness creates productivity. Efficiency, effectiveness and productivity are heavily influenced by the internal processes of the business. In the next stage, the profit and profitability of the business are determined together with external effects such as pricing of the product or service (price recovery) and inflation. Until this stage, the innovation and quality approach of the business also affects the results. After profitability, the performance of the business becomes clearer depending on the situation of the sector in which the enterprise is located, the position of the competitors, growth, or the change of macroeconomic indicators. As can be seen, the concept of performance represents a wider structure than indicators such as efficiency, effectiveness, productivity, and profitability. The term performance used in the study is different from the individual performance of the employees or the periodical business performance. This expression refers to the

corporate business performance that includes the above elements and generally covers a one-year operating period. In summary, the performance measurement process that starts internally with efficiency and effectiveness indicators ends with the creation of business performance as a result of the addition of external elements.

## 1. Giriş

Kişi, kurum ile tüm yapılar adına geçerli olan ve Peter Drucker'a atfedilen "Ölçemediğiniz şeyi yönetmezsiniz" ifadesi ile H. James Harrington'a atfedilen "Ölçüm, kontrole ve sonunda iyileştirmeye götüren ilk adımdır. Bir şeyi ölçemezseniz anlayamazsınız. Anlayamazsanız kontrol edemezsiniz. Kontrol edemezseniz onu geliştiremezsiniz." ifadesi performans ölçümünün sürdürülebilir yapılar için önemini açık bir şekilde göstermektedir.

Kamu yönetiminde, mühendislikte, eğitimde, iktisatta, finansta, iç denetimde, üretimde ve benzeri daha birçok alanda ve her bir alan içinde de farklı anlamlarda birbiri yerine kullanılan ve sıklıkla karıştırılan performans göstergeleri, performans ölçümünün en önemli araçlarıdır. İşletmelerin süreklilik sağlamak ve sürdürülebilir olmak adına performanslarını arttırmaları, bunun için de proaktif bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Bu bilgi ise performans ölçüm süreci ile elde edilebilecek performans boyutları/göstergeleri (başarı göstergeleri) sayesinde gerçekleştirilebilmektedir (Al-Darrab, 2000; Pekuri, Haapasalo & Herrala, 2011).

Etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık, performans ve hatta kalite ile yenilik kavramları performans ölçüm sürecinde yer alan en önemli performans göstergeleridir. Büyük bir öneme sahip olan bu kavramlar, aynı zamanda sıklıkla birbiri yerine kullanılmakta ve çoğu zamanda karmaşık kullanımlara maruz kalmaktadırlar. Bunun nedeni ise göstergelere ilişkin her alan için geçerli net ayrımların olmaması ve kullanım alanlarına göre farklı anlamlar içermesi olarak gösterilmektedir. Göstergeler farklı anlamlar içermelerine rağmen sonuç olarak hepsi birer performans göstergesi olarak performans ölçüm sürecinde yer almaktadırlar.

Bu çalışmada, etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık, performans kavramları incelenmekte ve bu göstergelere ait kavramsal bir çerçeve oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda söz konusu kavramlar öncelikle tek tek daha sonra da birlikte ele alınmakta, yenilik ile kalite gibi diğer göstergeler de incelemeye dahil edilmekte ve muhtelif karşılaştırmalar yapılmaktadır.

## 2. Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramları

Bu çalışmada incelenen performans boyutları ya da göstergelerinin tarihsel süreç içindeki değişimi, Van Ree (2002) ve Tangen (2004) tarafından Tablo 1'deki gibi gösterilmektedir. Etkililik ile başlayan performans izleme süreci zaman içinde muhtelif faktörlere bağlı olarak değişim ve gelişim göstermiş ve içerisine farklı göstergeleri dahil etmiştir. (Kitaw & Goshu, 2017). Bu tablo içerisine özellikle 2000'li yıllardan sonra yenilik ve kalite unsurlarının da eklenebileceğini söylemek mümkündür.

Bu unsurlara ve diğer performans göstergeleri ile arasındaki ilişkiyi dair açıklamalara çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yer verilmektedir.

**Tablo 1:** Kuruluşların Karşılması Gereken Performans Kriterleri

1950'lere kadar	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar	2000'li yıllar
Etkililik	Etkililik	Etkililik	Etkililik	Etkililik	Etkililik
	Etkinlik	Etkinlik	Etkinlik	Etkinlik	Etkinlik
		Verimlilik	Verimlilik	Verimlilik	Verimlilik
			Esneklik	Esneklik	Esneklik
				Yaratıcılık	Yaratıcılık
					Sürdürülebilirlik

**Kaynak:** Tangen, 2005

Etkinlik, etkililik ve verimlilik işletme performansının ölçülmesinde merkezi konumda yer alan göstergelerdir. Ancak buna rağmen bu terimler arasında anlam karmaşası yaşanmakta ve ortak bir tanımlama bulunmamaktadır. Söz konusu unsurlar, ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye, farklı disiplinlerde farklı anlamlar taşıyabilmekte ve kişi ya da kurumların bakış açısına, kullanıldığı alana (teknoloji, mühendislik, ekonomi, muhasebe vd.) bağlı olarak değişebilmektedir. Ayrıca ilgili göstergeler, değişen teknolojik ve muhtelif koşullara bağlı olarak zaman içinde değişebilmektedir (Gold, 1998; Pekuri vd., 2011; Tompkins, 2005). Söz konusu kavramlara ilişkin ağırlıklı olarak kullanılan formüller Tablo 2'de verilmektedir.

**Tablo 2:** Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Formülleri

Etkinlik (Efficiency)	Etkililik (Effectiveness)	Verimlilik (Productivity)
Standart (olması gereken)	Gerçekleşen çıktı	Çıktı (müşteriye değer)
Fiili (gerçekleşen)	Beklenen (hedeflenen) çıktı	Girdi (üreticiye maliyet)
		Etkinlik + Etkililik

Tablo 2, etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının genel kabul gören formüllerini içermektedir. Bu formüllerin ne anlama geldiği ve ilgili kavramlar arasındaki ilişki ile karşılaştırma çalışmanın bundan sonraki bölümlerinin içeriğini oluşturmaktadır.

## 2.1. Etkinlik (Efficiency)

İşletmelerin müşterilerine sunacakları ürün ya da hizmeti meydana getirmesi için kaynaklarını iyi bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bu gereklilik etkinlik analizi ile ölçülebilmektedir (Ellis, 2006; Schermerhorn vd., 2017). Tablo 2'de görüldüğü gibi etkinlik, işletmenin üretim için önceden belirlediği standardın/olması gerekenin/hedefin fiili olarak gerçekleştirilme derecesini göstermektedir (Yükçü & Atağan, 2009). Bir performans göstergesi olarak etkinlik, bir işletmede belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için tüketilmesi beklenen kaynaklar ile gerçekten tüketilen kaynaklar arasındaki ilişki olarak da tanımlanır. Özetle etkinlik, girdiler/kaynaklar ile ilişkili bir performans göstergesidir (İmirlioğlu, 2012).

Etkinlik günümüzde, iktisat ve işletme literatürünün dışında kültürel, sanatsal vb. birçok alanda kullanılmaktadır. Kavram, iktisadi anlamda Fransızca “l’efficacit ” kelimesinin karşılığdır ve minimum çaba veya masraf ile maksimum sonuç elde etme kapasitesidir. Etkinlik, yapılan iş ile yapılabilecek iş arasında bağ kurmakta ve bunu ölçmektedir. Etkinlik, girdiler ile ilgili bir terimdir. Girdilerin tam, doğru kullanılmasını ve girdilerin ne derece etkin kullanıldığını  ler. İngilizecedeki “efficiency” kelimesi Türkçeye etkin, verimli gibi kelimeler ile çevrilse de bu çalışmada olduğu gibi ağırlıklı olarak etkinlik ifadesi kullanılmaktadır (Gegin, 2012; Suiçmez, 2002).

Kaynak kullanımını ile ilgili olan etkinliğin  lilmesi ve doğru analiz edilmesi, işletmenin gelecekte kaynaklarından daha iyi yararlanmasını sağlayacaktır. Diğer taraftan etkinlik derecesinin yükseltilmesi işletmenin verimlilik, kalite, krlilik ve performansına da doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunacaktır (Bartuřeviienė & řakalytė, 2013; Smith, 1992). Bir diğer açıdan sadece etkin olmak işletmeler için yeterli değildir. Söz konusu etkinliğin işletmenin amaçlarına ulaşılmasında destekleyici ve tamamlayıcı bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Bir başka ifade ile etkinlik ile birlikte etkililik de gereklidir (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Anderson, 2014) ki işletmenin verimliliği, krliliğ ve performansı sağlayabilmesi mümkün olabilsin.

## 2.2. Etkililik (Effectiveness)

Etkililik, temel olarak ortaya konan hedeflerin gerçekleşen durum ile karşılaştırılarak ne ölçüde yerine getirildiğini göstermektedir. Etkililiği ölçmek için kullanılan göstergelerden en çok kabul göreni Tablo 2’deki gibi formülize edilmektedir (Australian Government Productivity Commission, 2013; McAuley, Duberley, & Johnson, 2007).

Etkililik, müşteri için doğrudan sonuçları olduğundan esas olarak çıktının yararlılığını ve uygunluğunu hedefler. Bu nedenle de etkililik bir işletmenin ya da sistemin önceden tanımlanmış olan amaçlarına ulaşma ya da amaçları gerçekleştirme derecesini ölçen bir göstergedir. Etkililik, önceden planlanan, belirlenen, arzulanen veya beklenen sonuçlara ulaşabilme ile ilgilidir. Etkililik, bir anlamda doğru işin yapılması demektir ve dolayısıyla doğru işin yapılıp yapılmadığını sorgulamaktadır (İmirlioğlu, 2012; Wagner & Deissenboeck, 2019).

İşletmelerin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi adına etkililik düzeyini doğru bir şekilde ölçmesi ve gerekli tedbirleri alması gerekmektedir (Thibodeaux & Favilla, 1996). Bu görev, genel olarak işletme yöneticilerinin görevidir. Doğru işleri yapan yöneticiler, işletmelerin etkililiğini arttırabilmektedir. Ancak işletme etkililiğin tam sağlanması için işletmedeki tüm departmanların ve çalışanların sürece katkı sağlamaları gerekmektedir (Drucker, 2002).

## 2.3. Verimlilik (Productivity)

Verimlilik hem ekonomistler hem de muhasebe araştırmacıları tarafından sıklıkla araştırılan bir konudur. Drucker (1991) ile Horngren vd. (1994)’e göre ekonomistler, verimlilik kazanımlarının

ekonomik büyümenin lokomotifi olduğunu savunmakta ve verimliliği işletme yöneticilerinin ilgilenmeleri gereken en önemli konular arasında göstermektedir. Kaplan (1983)'e göre de yönetim muhasebesi literatürü, bir işletmenin değerinin verimliliği artırarak sağlanabileceği iddiasıyla firma değeri ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsayar (Riahi-Belkaoui, 1999). Bu nedenle de verimlilik, rekabet gücü oluşturmadaki önemi ile birlikte makro ölçekte refah düzeyini arttırıcı bir niteliğe sahiptir (Almström, 2013).

İşletmelerin kaynak kullanımından başlayıp amaçlarına ulaşma derecesine kadar giden bir değerlendirme aracı olan verimlilik, çoğunlukla Tablo 2'de görüldüğü gibi formüle edilmektedir. Bu formül, işletmenin sunduğu malların veya hizmetlerin dolaylı olarak etkililiği ile etkinliğinin toplamını da içermektedir. Dolayısıyla verimlilik, işletmenin kaynaklarını belirli bir zaman periyodu içinde nasıl tükettiğini ve bu tüketim çerçevesinde amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını göstermektedir (Akdeniz & Durmaz, 1998; Baines, 1997; EANPC, 2005; Goshu, Kitaw, & Matebu, 2017). Diğer bir açıdan verimlilik, savurganlıktan uzak, en az atıkla kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek (Yükçü & Atağan, 2009) ya da yapılan işin sonuçlarının işletmeye sağladığı katma değer olarak da tanımlanmaktadır (Aslan, 2009).

Verimliliğin küresel kabul görmüş tek bir tanımı olmadığı için bazen sözcüğün farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. 2011 yılında kadar Milli Prodüktivite Merkezi olarak faaliyet gösteren kurum (Günümüzde T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesindeki Stratejik Araştırmalar ve Verimlilik Genel Müdürlüğü olarak faaliyet göstermektedir.), 2003 yılında yayımladığı Verimlilik Raporunda verimliliği *“herhangi bir ürün ve hizmet üretimi sürecinde kullanılan üretim faktörleri ile elde edilen çıktı arasındaki ilişkiyi tanımlayan bir oran, katsayı veya bir büyüklük”* şeklinde tanımlamaktadır (Gürak, 2008).

Çoğunlukla “productivity” kelimesi Türkçeye verimlilik olarak çevrilse de bazı kaynaklarda üretkenlik terimi kullanılmaktadır. Verimliliğin bir diğer ifadesi olarak kullanılan üretkenlik terimi ise genellikle üretim terimi ile karıştırılmaktadır. Yakın bir ilişki olmasına rağmen üretim, mal veya hizmet üretme faaliyeti ile ilgilenirken üretkenlik, mal veya hizmetlerin üretilmesinde girdilerin verimli kullanılmasıyla ilgilidir (Stainer, 1997). Diğer taraftan etkinlik ve verimlilik kavramları Türkçeye çevrilmesinden kaynaklı eş anlamlı kullanılabilmektedir (Yükçü & Atağan, 2009). Bazı kaynaklarda “efficiency” verimlilik olarak geçmekte ve bu kaynaklarda “productivity” üretkenlik olarak ifade edilmektedir.

Verimlilik, yukarıda da ifade edildiği gibi bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği “çıkıtı” ile bu çıktıyı oluşturmak için kullanılan “girdi” arasındaki ilişkidir. Çıktı ile kastedilen, bir kurum, kuruluş ya da üretim yapılan herhangi bir birimde üretilen hizmet ya da ürün toplamıdır ve ton, km, litre vb. sayısal ya da fiziksel değerlerle ifade edilmektedir. Bu toplamı yaratan değerler ise girdilerdir (üretim faktörleri, kaynaklar). Hammadde, insan kaynakları, teknoloji, enerji vb. kullanımının birim zamanda tüketilme değerlerinin toplamı girdileri vermektedir. Girdilerde bir değişme yok iken, çıktıda bir artış meydana gelmiş ise verimlilik yükselmiş; azalma meydana gelmiş ise verimlilik düşmüş demektir. Diğer taraftan çıktıdaki artış, girdideki artıştan fazla ise verimlilik artışından;



girdideki artış, çıktıdaki artıştan fazla ise verimlilik azalışından bahsedilebilir. Bu ilişkinin sonucu olarak verimlilik, belli bir çıktının üretilmesi için üretim sürecinde kullanılan girdilerin ne ölçüde rasyonel kullanıldığını ve üretken olduğunu ortaya koyan bir gösterge niteliğini taşımaktadır (İmirlioğlu, 2012).

İşletmelerin nihai amaçlarına ulaşmadaki (kâr ve kârlılık) yaklaşımlardan biri verimliliğin iyileştirilmesidir. Geleneksel olarak teknoloji düzeyinin yükseltilmesi işletme verimliliğini artırmanın en etkili yoludur. Bununla birlikte, sağlam yönetim sistemlerinin desteği olmadan teknolojinin verimliliğe katkısı sınırlı olabilmektedir. Özetle, teknoloji ve yönetim, verimlilik üzerinde önemli etkileri olan iki temel unsurdur (Kao, Chen, Wang, Kuo, & Horng, 1995; C. A. K. Lovell, 1993). Giderek daha yoğun rekabet ile karakterize edilen bir ticari ortamda, işletmeler pazardaki rekabetçi konumlarını korumak ve sürdürülebilir kârlılık sağlamak adına giderek artan bir şekilde teknoloji ve yönetim araçlarını kullanarak verimsizlikleri azaltmanın yeni yollarını aramaktadırlar (Keramidou, Mimis, Fotinopoulou, & Tassis, 2013).

İşletmeler, kârlılıklarını ve performanslarını arttırmak adına maksimum seviyede verimlilik sağlama hedefindedirler. Verimliliğin en yüksek düzeye çıkartılması ise verimliliğin ana unsurları olan etkinlik ve etkililiğin optimizasyonu ile sağlanabilmektedir (Casey, 2002; Letiche & Essers, 2004). Dolayısıyla işletmelerin mükemmel organizasyon yapılarına ulaşma sürecinde performanslarını ve kârlılıklarını artırabilmelerinin, verimli iş süreçlerine bir diğer ifade ile verimliliklerine bağlı olduğu sıklıkla ifade edilmektedir (Özer, 2017). Verimliliğin sağlanması, sistematik süreçlerin oluşturulmasına ve bunların iyi bir şekilde yönetilmesine bağlıdır (Kalaw & Philippines, 2015). İşletmelerde verimliliğin ölçülmesi ve raporlanması konusunda en büyük görev, işletmedeki bilgi sistemleri ile bunların kullanıcılarına düşmektedir (Mills & Kleiner, 1992).

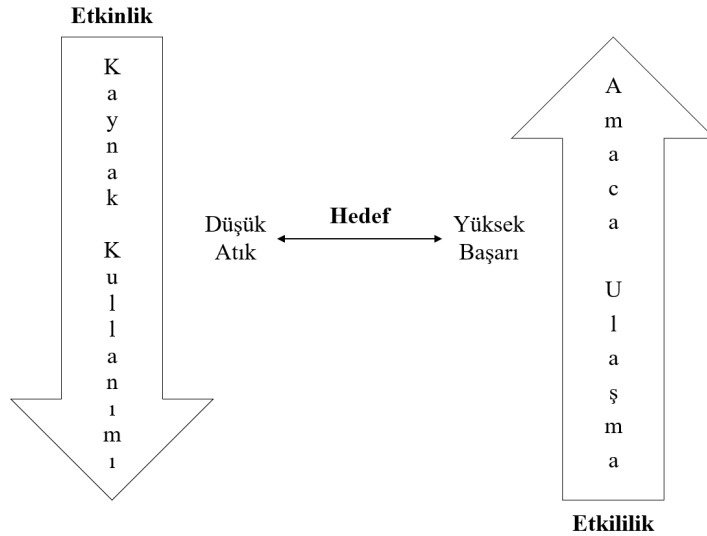
Verimlilik, performans ölçümünün bir alt kümesidir (Grünberg, 2004). Verimliliğin bir performans göstergesi olarak sıklıkla kullanılması, basitliğinden ve tüm işletmelerde kullanılabile kolaylığından kaynaklanmaktadır. İşletmenin zaman içerisindeki performansını izlemekte kullanıldığı gibi, işletmenin farklı departmanlarının performansının karşılaştırılmasında da sıklıkla kullanılmaktadır (Akdeniz & Durmaz, 1998). Bu sıklıkta kullanılan verimliliği ölçmenin ve tanımlamanın birçok yolu vardır. Verimlilik, işletmelerde teknik anlamda kısmi/çoklu/toplam faktör verimliliği, işgücü verimliliği, sermaye verimliliği gibi birçok şekilde kullanılmaktadır (Archer, 1983; Australian Government Productivity Commission, 2013). Kullanımların çoğu genellikle çıktı sonuçlarının kolaylıkla ölçülebildiği imalat endüstrisinde gerçekleşmektedir (Franceschini, Galetto, & Maisano, 2019).

### **3. Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Karşılaştırması**

Etkililik, bir dizi sonucun ne kadar iyi başarıldığını, etkinlik ise sonucu elde etmek için kaynakların ne kadar iyi kullanıldığını gösterir (Grünberg, 2004). Farklı bir açıdan etkililik, müşteri gereksinimlerinin ne ölçüde karşılandığını (amaca ulaşmayı) ifade ederken, etkinlik ise belirli bir müşteri memnuniyeti seviyesi sağlarken (amaca ulaşırken) işletme kaynaklarının ne kadar ekonomik olarak kullanıldığının

bir göstergesidir (Neely, Gregory, & Platts, 1995).

Etkinlik ve etkililik, Şekil 1’de görüldüğü üzere yapılan iş ve bu işin nasıl yapıldığı ile ilgilidir. Etkinlik; insan, para ve ekipman gibi işletme kaynaklarının kullanımı ile ilgilidir ve bir görevi ya da işi doğru yaparak en az miktarda girdiden en fazla çıktıyı almak anlamına gelmektedir. Ancak, işletmeler için sadece kaynakların/girdilerin etkin kullanılması yeterli değildir. Aynı zamanda bir üst hedef olan amaca ulaşma ya da faaliyetleri tamamlamak da önemlidir. Etkililik, işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan doğru işlerin yapılmasıdır. Özet bir ifade ile etkinlik, işleri yapma araçları (girdi, kaynak) ile ilgiliyken, etkililik amaçlara veya örgütsel hedeflere ulaşma ile ilgilidir (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017).



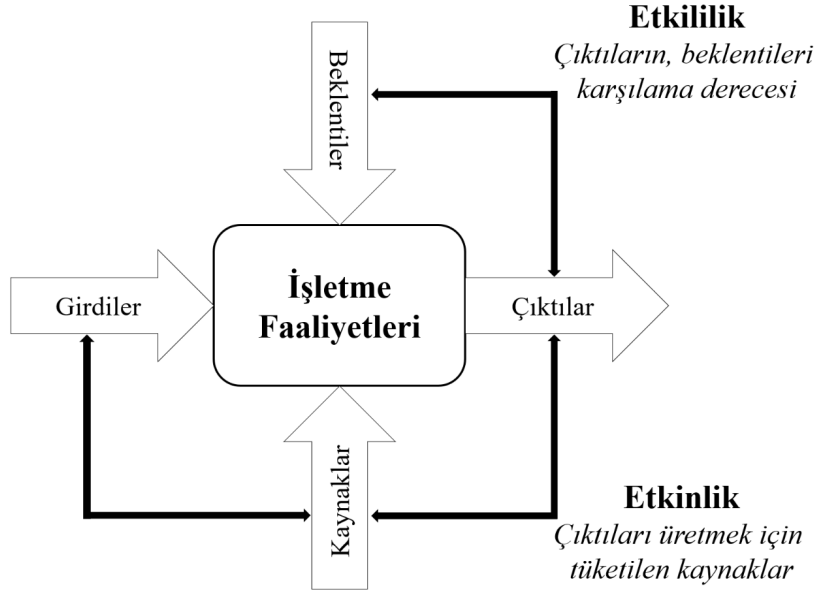
Şekil 1: Etkinlik ve Etkililik

**Kaynak:** Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017

Şekil 1’den hareketle yapılabilecek bir diğer yorum; etkililiğin, istenen sonucu yüksek başarı ile üretme gücü (amaca ulaşma), etkinliğin ise malzeme, zaman veya enerji israf etmeden (düşük atık ile) bir şeyi yapma veya üretme yeteneği (kaynak kullanımı) olarak tanımlanmasıdır (Wilson, Wnuk, Silvander, & Gorschek, 2018). Etkinlik ve etkililik, işletmelerin performanslarını ölçen araçlar olarak kullanılmaktadır. Etkililik, beklenen bir sonucun gerçekleşen sonuca; etkinlik, gerçekleşen sonucun olması gereken sonuca oranı olarak da ifade edilmektedir (Biloslavo, Bagnoli, & Rusjan Figelj, 2013). Diğer bir taraftan (Drucker, 2008);

- Etkinlik, işleri doğru yapmak (“doing things right”),
- Etkililik ise doğru işleri yapmak (“doing right things”) ile ilgilidir.

- Etkinlik ve etkililik arasındaki ilişkinin girdiler ve çıktılar doğrultusunda değerlendirilmesi Şekil 2'de gösterilmektedir. Şekildeki gösterime göre:
- Etkinlik; girdilerin faaliyet süreci sonunda çıktılara dönüşmesinde tüketilen kaynakların kullanılma derecesi.
- Etkililik; girdilerin faaliyet süreci sonunda oluşturduğu çıktıların beklentileri karşılama derecesi olarak ifade edilmektedir.



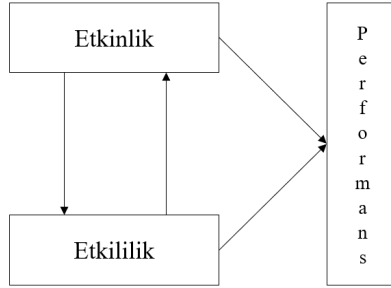
Şekil 2: Etkililik ve Etkinlik Tanımlaması

**Kaynak:** Bititci, 2015

Etkililik ile etkinlik arasında önemli bir farklılık da söz konusudur. Etkinlik, belirli bir faaliyetin en az maliyet ile gerçekleştirilmesi ya da eldeki kaynaklar ile en fazla üretimin gerçekleştirilmesidir. Bu anlamda etkinlikteki öncelik, amaca ulaşmaktan çok yapılan işin maliyetinin en aza indirilmesidir. Etkililikte ise öncelik, başlangıçta hedeflenen amaca ulaşmaktır. Amaca ulaşırken ortaya çıkan maliyet kimilerine göre önemli olmamakta kimilerine göre de ikincil derecede öneme sahip olabilmektedir (Gegin, 2012).

Performans literatüründe, etkinlik ve etkililik işletme performansını belirleme sürecinin başlangıç göstergeleridir. Şekil 3'te görüldüğü gibi etkinlik ve etkililik birbirleri ile ilişki içinde başlangıç noktasında bulunmakta ve nihai olarak işletme performansının belirlenmesi sürecini başlatmaktadır. Süreç içinde verimlilik, kârlılık, kalite, yenilik gibi birçok gösterge yer almaktadır

ancak burada sürecin sadece başlangıç ve bitiş noktaları gösterilmektedir (Ozcan, 2014) ki çalışmada yapılacak açıklamaların daha iyi anlaşılması adına bu önemlidir.

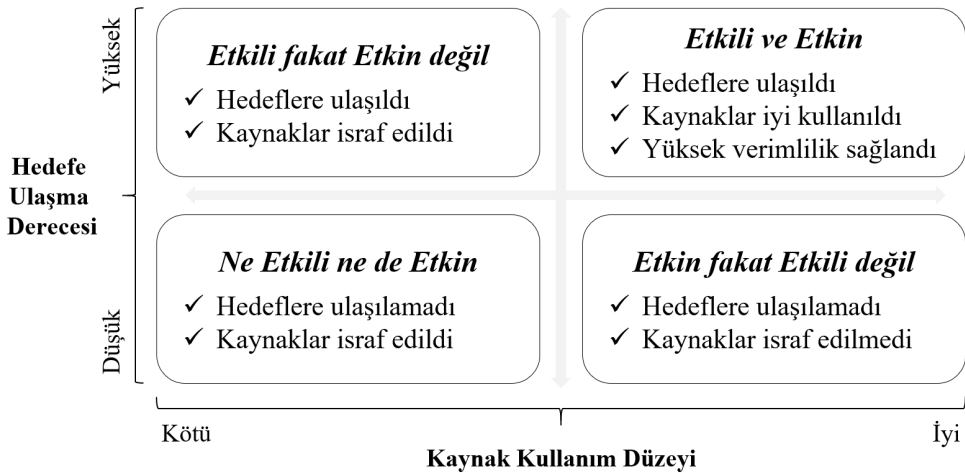


Şekil 3: Performans Ölçüm Sürecinin Başlangıç ve Bitiş Noktaları

**Kaynak:** Ozcan, 2014

Şekil 3'te görüldüğü gibi etkinlik ve etkililik, girdilerin bir faaliyet sonucunda çıktılara dönüşme sürecinde birbirleri ile etkileşim içinde nihai olarak işletmelerdeki performansını oluşturan bir kombinasyonu başlatmaktadır (Kumar & Gulati, 2009). Bu kombinasyonda etkinlik ve etkililikten sonra gelen gösterge ise verimliliktir.

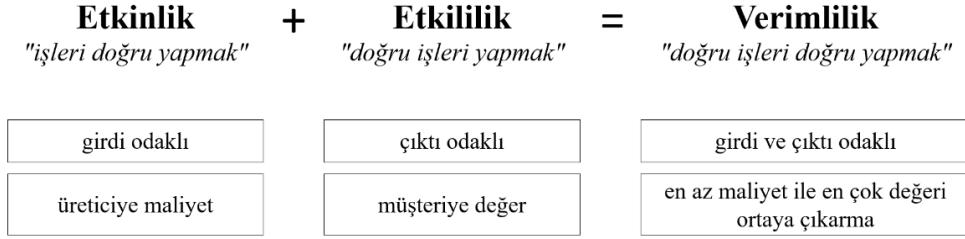
Etkinlik, etkililik ve verimlilik arasındaki ilişkinin anlaşılması, güçlü yönetim planlaması ve karar verme için önemlidir (Sudit, 1984). Bu üçlü arasındaki ilişki, Şekil 4'te verilmektedir. Burada, kaynak kullanımının ve hedeflere ulaşmanın (beklentilerin) gerçekleşme olasılıkları çerçevesinde etkinlik ve etkililik kavramlarının hangi şekilde gerçekleştiği ve verimliliğin hangi aşamada sağlandığı gösterilmektedir (Schermerhorn vd., 2017).



Şekil 4: Etkinlik, Etkililik, Verimlilik İlişkisi

**Kaynak:** Schermerhorn vd., 2017

Şekil 4'te kaynakların iyi kullanılıp kullanılmadığı, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı dolayısıyla etkinlik ve etkililiğin sağlanıp sağlanmadığı ifade edilmektedir. Bir başka açıdan da doğru işlerin doğru olarak yapılması ("doing the right things right"), bir diğer ifade ile etkinlik ve etkililik optimizasyonu sonucunda verimlilik sağlanmaktadır (Stack, 2016). Şekil 4'te dolaylı olarak gösterilen verimlilik formülü, Şekil 5'te açık olarak belirtilmektedir.



**Şekil 5:** Verimlilik: Etkinlik ve Etkililik Toplamı

Sonuçta Şekil 4'te ve Şekil 5'te ortaya konulan ilişki çerçevesinde; etkililik planlara ulaşma, etkinlik çıktılarının en az maliyetle üretilmesi, verimlilik ise bir girdi-çıktı mekanizması aracılığı ile doğru işleri doğru yapabilmek kabiliyeti olarak tanımlanabilir (Yükçü & Atağan, 2009).

Tablo 3'te işletmenin performans göstergeleri olan etkililik ve etkinlik düzeyleri ile verimlilik düzeyi karşılaştırılmıştır. Bu unsurların aralarındaki ilişki bütünü (işletme performansının) parçaları şeklindedir. Ayrıca bunlar birbirlerini kapsamakta ve tamamlamaktadırlar. İşletmenin sistemli olarak ve hedeflediği şekilde amaçlarına ulaşabilmesi için bu üç kavram çok önemlidir. Dolayısıyla istenen amaca ulaşmadaki süreçte, amaca ulaşmak kadar bu amaca nasıl ulaşıldığı, ulaşılma derecesi, eldeki kaynakların nasıl kullanıldığı, nasıl bir performans sergilendiği de önem arz etmektedir (Çetin, Turan, & Çeven, 2018).

**Tablo 3:** Etkinlik, Etkililik, Verimlilik Karşılaştırması

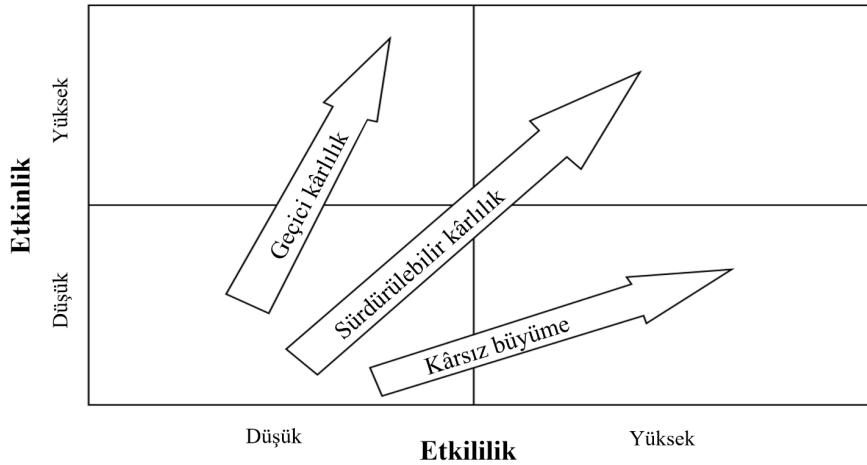
İŞLETME PERFORMANSI	Verimlilik Düzeyi	
	Düşük	Yüksek
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etkili fakat verimliliği düşüktür.</li> <li>- İstenilen ve hedeflenen sonuçlara ulaşmakta, ancak kaynaklar iyi kullanılmamakta ve yüksek maliyetle sonuca ulaşılmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgüt hem etkili hem de verimlidir.</li> <li>- Örgüt en az kaynak kullanımı ve en az maliyetle, istenilen ve hedeflenen sonuçlara ulaşmaktadır</li> </ul>
Düşük	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgütün hem etkililik hem de verimlilik düzeyi düşüktür.</li> <li>- Kaynaklar iyi kullanılmamakta ve maliyetler yüksektir, istenilen ve hedeflenen sonuçlara ulaşılmamaktadır</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgüt verimli fakat etkili değildir.</li> <li>- Örgüt kaynakları iyi kullanıyor, maliyetler düşük ancak hedeflenen sonuçlara ulaşılmamaktadır.</li> </ul>

Etkinlik Düzeyi	Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgüt etkin fakat verimliliği düşüktür.</li> <li>- En az kaynak kullanımı ve çaba ile maksimum sonuçlar elde edilmekte ancak ekonomik anlamda istenilen sonuca ulaşamamaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgüt hem etkindir hem de istenilen verimliliğe ulaşmaktadır.</li> <li>- En az kaynak kullanımı ve çaba ile maksimum sonuçlar elde edilmekte, ekonomik olarak da istenilen sonuca ulaşmaktadır.</li> </ul>
	Düşük	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgütün hem etkinlik hem de verimlilik düzeyi düşüktür.</li> <li>- Kaynaklar iyi kullanılmamakta, fazla çaba harcanmakta ve maliyetler yüksektir, istenilen ve hedeflenen sonuçlara ulaşmamaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgüt verimli ancak etkin değildir.</li> <li>- Kaynak kullanımı iyi değil, gerekli faaliyetler için fazla çaba harcanmakta, ancak işler düşük maliyetle gerçekleştirilmekte ve elde edilen sonuçlar ekonomiktir.</li> </ul>

**Kaynak:** Küçük, 2017 ve Çetin, Turan, Çeven, 2018

Görüldüğü gibi etkinlik ve etkililik verimliliğin temel bileşenlerindedir. Verimlilikte neyin nasıl yapılacağı ve doğru işin mi yapıldığı etkinlik; eğer bu noktada sorun yok ise işin nasıl doğru yapılacağı ise etkililik göstergesi olarak kullanılır. Sonuçta verimliliği kısaca, neyi/neleri/niçin, nasıl/ne biçimde yaptığınızı sorgulama analizi olarak tanımlayabiliriz (Suiçmez, 2002). Özetlemek gerekirse, bir işletme hedeflerine ulaştığı ölçüde etkili, hedeflere en az maliyetle ulaşabildiği ölçüde etkin, faaliyetlerini en az maliyetle ya da kaynak bileşeniyle gerçekleştirerek hedeflerine ulaştığı ölçüde ise verimli olmaktadır (Gegin, 2012).

Şekil 3'ten hareketle dışsal etkenler sabit sayıldığında etkinlik ve etkililik düzeylerinin kârlılık yoluyla bir işletmenin performans seviyesi üzerindeki etkisi Şekil 6'da gösterilmektedir.



**Şekil 6:** Farklı Etkinlik ve Etkililik Düzeylerinin İşletme Performansına Etkisi

**Kaynak:** Mouzas, 2006

Görüldüğü üzere, etkinliğe odaklanma ve etkililiği ihmal etme geçici bir kârlılıkla sonuçlanabilmektedir. Aksine etkinliği ihmal etme ve etkililiğe odaklanma ise kârsız bir büyümeye neden olabilmektedir. Hem etkinlik hem de etkililik üzerinde dengeli bir yaklaşımın izlenmesi ise işletmeleri sürdürülebilir kârlılığa yönlendirebilmektedir (Kumar & Gulati, 2009; Mouzas, 2006). İşletmeler için başarılması gereken noktalardan biri budur. Etkinlik ve etkililiği dengeli bir şekilde birleştirmek ve dolayısıyla verimlilik, kârlılık ile performansı arttırmaktır.

#### **4. Kârlılık ve Performansın Etkinlik, Etkililik, Verimlilik ile İlişkisi ve Karşılaştırması**

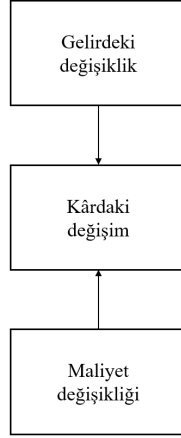
İşletmelerde etkinliğin, etkililiğin ve verimliliğin işletme amaçlarına uygun şekilde sağlanması neticesinde bir sonraki aşamada kârlılık bulunmaktadır. Kârlılığın yenilik ve kalite gibi diğer performans boyutları ile birlikte doğru bir şekilde buluşturulması ise işletme performansını oluşturmaktadır. Bu bölümde ifade edilen bu süreç ve söz konusu unsurlar arasındaki ilişkiler ile karşılaştırmalara dair açıklamalarda bulunmaktadır.

##### **4.1. Kârlılık (Profitability)**

Kâr ve kârlılık, işletmenin faaliyetleri sonucunda fayda sağlayıp sağlamadığını parasal olarak gösterdiği için önemli bir göstergedir. Ayrıca kârlılık, işletmelerin stratejik kararlarında, rekabet gücü sağlamada ve hissedarların menfaatlerini tatmin etmede etkilidir (Burja, 2011). Kârlılık ile kâr terimleri farklı şeyleri temsil etmektedir. Kâr, işletmenin finansal tablolarında mutlak bir ölçüt iken kârlılık, işletmenin finansal tabloları yardımı ile ölçülen göreceli bir ölçüttür. Kârlılık, kâr (profit) ve yetenek (ability) ifadelerinin birleşiminden oluşmaktadır ve bir işletmenin kâr elde edebilme yeteneğini ifade etmektedir. Diğer bir tanımlama ile kârlılık, yapılan belirli bir yatırımdan/harcamadan getiri kazanma kabiliyetidir (Amirthalingam & Balasundaram, 2013; Burja, 2011; Hofstrand, 2009; Pekuri vd., 2011; Tulsian, 2014).

Herhangi bir kuruluşun nihai hedefi, mümkün olan minimum kaynakları kullanarak kârlılığı arttırmaktır ve bunu sürdürülebilir hale getirerek işletme performansını yüksek seviyede tutabilmektir (Arifeen vd., 2014). Kârlılık, herhangi bir işletmenin başarısı ve büyümesi için en önemli hedeftir ve genellikle gelir (kâr) ve maliyet kalemleri arasındaki oran olarak tanımlanır. Kârlılık açıkça verimlilik ile ilişkilidir. Verimlilikte sağlanacak kazanımlar (verimlilik artışı) işletme kârında ve dolayısıyla kârlılığında artışa katkıda bulunacaktır. Bu durumun gerçekleşmesi için ürün ya da hizmete ait satış fiyatının maliyetinden daha fazla olması gerekmektedir ki bu kârlılığa verimlilik dışında etki eden bir unsurdur (Grifell-Tatjé & Lovell, 1999; Miller, 1984; Tangen, 2002). Bazı durumlarda kârlılık verimlilik ile karıştırılabilmektedir. İki gösterge arasındaki temel fark; kârlılığın parasal etkileri, verimliliğin ise fiziksel olguları hesaba katmasıdır. Tangen'in 3P modelinde (bkz. Şekil 10) görüleceği gibi kârlılığın sağlanabilmesi adına öncelikle verimliliğin sağlanması gerekmektedir (Pekuri vd., 2011). Sonuç olarak verimlilik ve kârlılık bağlantılı ve karşılaştırmalı göstergeler olup işletmenin performansı temelde bu unsurlara dayanmaktadır (Walters & Laffy, 1996).

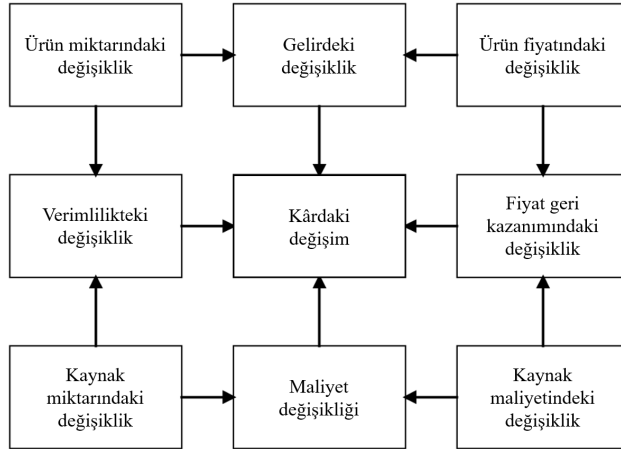
3P modelinde görüleceği gibi kârlılık, verimlilik sonucunda elde edilmekte ve zincirleme bir şekilde işletme performansını etkilemektedir. Kârlılık, temel olarak kâr tutarından hareketle elde edilmektedir. Kâr ise Şekil 7'deki gibi gelir ile maliyetteki değişikliklerden hareketle değişim göstermekte ve bu unsurlar arasındaki farktan meydana gelmektedir.



Şekil 7: Kârın İki Temel Bileşeni

**Kaynak:** Stainer, 1997

Şekil 7'de kâra ve kârlılığa etki eden iki temel unsur, kârlılık-verimlilik-fiyat geri kazanımı ilişkisi çerçevesinde dokuz kutu diyagramı olarak Şekil 8'de gösterilmektedir. Kârdaki değişim, temel olarak iki değişiklikten etkilenmekte, ancak o değişiklikler de farklı unsurlardan etkilenerek kâr ve kârlılık üzerinde değişime neden olmaktadır (Stainer, 1997).



Şekil 8: Kârlılık, Verimlilik ve Fiyat Geri Kazanımı

**Kaynak:** Stainer, 1997



Şekil 8'de görüldüğü üzere kârdaki değişim, bir açıdan ürün ve kaynak miktarındaki değişimden etkilenen verimlilik ile ürün fiyatındaki ve kaynak maliyetindeki değişimden etkilenen fiyat geri kazanımından etkilenmektedir (Tangen, 2005). Verimlilik artışındaki yavaşlama kâr için kötüdür. Bunun nedeni verimliliğin çıktı (ürün miktarında ve gelirden) ile girdi (kaynak miktarında ve maliyette) unsurları üzerinde etkili olmasıdır (M. C. Lovell, 1978). Fiyat geri kazanımının düşmesi de tıpkı verimliliğin yavaşlaması gibi kâr üzerinde etkilidir. Bunun sebebi, ürün fiyatındaki değişimin ürün ya da hizmete ilişkin katlanılan maliyetteki değişim kadar gerçekleşmemesidir. Bir diğer ifade ile kaynak maliyetinin ürün fiyatına yaklaşmasıdır. Bu durum kârın azalmasına dolayısıyla da kârlılık tutarlarının düşüşü şeklinde bir değişime neden olmaktadır.

Diğer bir yaklaşıma göre kârlılık, kontrol edilebilir (işletme içi/içsel) ve kontrol edilemeyen (işletme dışı/dışsal) faktörlerin birleşiminin bir sonucudur. Kontrol edilemeyen faktörler arasında ekonomik ve politik ortam, sektör/pazar büyümesi, enflasyon vb. unsurlar vardır. Kontrol edilemeyen faktörler kârlılık üzerinde önemli olumlu veya olumsuz etki oluşturabilir. Kontrol edilebilir faktörler ise işletmenin içsel süreçlerinde yer alan girdiler, çalışanların eğitimi ve motivasyonu gibi unsurlardan oluşmaktadır (Loggerenberg & Cucchiaro, 1981).

Kârlılığa bakmak bazı durumlarda bir bütün olarak işletme performansını ya da verimliliğini göstermede yetersiz kalabilmektedir (Roghanian, Rasli, & Gheysari, 2012). Kârın artması, işletme verimliliğinin sağlandığı sonucunu doğrudan oluşturmayabilir. Örneğin, işletme bir dönem içinde çok kâr sağlamıştır, ancak bu durum aşırı talep ya da fiyatların suni olarak yükselmesi gibi farklı dışsal etmenlere bağlı olarak oluşabilir. Bu da işletme kârlılığının içsel bir etmen olan verimlilikten ziyade dışsal etmenlerden kaynaklandığını gösterir. Aksi bir durum olarak işletme üretim sürecinde verimlidir ancak finansal tablolarında bakıldığında kâr yerine zarar yazabilir. Bunun nedeni işletme faaliyetlerinden kâr söz konusudur ancak yatırım ya da finansman faaliyetlerinden dolayı sonuç olarak işletme o dönem zarar etmiş olabilir. Örneğin, verimsiz (verimliliği düşük) bir işletme ya da süreç kontrol edilemeyen (dışsal) faktörlere bağlı olarak oldukça kârlı olabilir. Fiyatlar yapay olarak yükselmiş, ürüne ya da hizmete geçici olarak aşırı bir talep oluşmuş olabilir. Diğer taraftan da verimli (verimliliği yüksek) işletmeler ya da süreçler kontrol edilemeyen faktörlere bağlı olarak mutlaka kârlılık getiremeyebilir. Kârlılık artışı için temel koşul verimlilik artışı olsa da kontrol edilemeyen faktörlerin de kârlılık üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (ten Raa, 2015). Sonuçta işletmeler, kârlılık ve verimlilik göstergelerini hem ayrı hem de bir bütün olarak ele almalı ve bu göstergeleri etkileyebilecek tüm içsel ve dışsal unsurları iyi analiz etmeleri gerekmektedir.

#### **4.2. Kalite (Quality) ve Yenilik (Innovation)**

İşletme performansını giden süreç, bu çalışmada da ele alındığı şekilde genellikle etkinlik, etkililik, verimlilik ve kârlılık gibi bir zincirleme doğrultusunda ilerlemektedir. Ancak bu sürecin bazı aşamalarında kalite ve yenilik unsurları da etkili olabilmektedir.

Kalite kavramı; pazarlamacılar, mühendisler, yöneticiler, avukatlar, mimarlar vb. farklı meslek grupları tarafından farklı şekillerde ve sıklıkla kullanılmaktadır. Bu da kalitenin çeşitli şekillerde

tanımlanmasına sebep olmaktadır (Anttila & Jussila, 2017). Kalite, ürünün ya da hizmetin kullanıcının isteklerini ve gereksinimlerini karşılama, teknik özelliklere uygun ve hatasız olma derecesini belirleyen, ürünün ya da hizmetin güvenilirliğini temsil eden bir unsurdur. Bu nedenle de kalitenin yüksek olması (örneğin, güvenilirlik, dayanıklılık, sıfır hata gibi), işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Akal, 2011; Evans, 2011; Selladurai, 2002; Sudit, 1996). Kalitenin düşük kalması ise işletme verimliliğini ve dolayısıyla da işletme performansını olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Maani, 1989).

Küresel ekonomide rekabet edebilmek için işletmeler geçmişe göre daha verimli, daha esnek ve her şeyden önce daha müşteri odaklı olmak zorundadırlar (Halachmi, 2002). Bunun için de sunulan ürün ya da hizmetlerin belirli bir kalitede olması gerekmektedir. Verimlilik yirminci yüzyılın başlarında aynı kaynaklar ile daha çok üretmek olarak tanımlanmaktaydı ve vurgu üretimin üzerindeydi. İkinci dünya savaşı sonrasında ise daha çok üretmenin yanına kalite unsuru da dahil oldu. Aynı kaynaklar/girdiler ile hem daha çok üreten hem de daha kaliteli ürün çıkaran işletmelerin verimlilik sağladığı ifade edilmeye başlandı (Suiçmez, 2002).

Sadece teknoloji işletmeleri için değil her türlü işletme için geçerli olan ve işletmelerin rekabet halinde kalabilmek adına kullandıkları bir araç olan yenilik; yeni iş sahalarını keşfetmek, risk almak ve sürdürülebilir kalkınma için ürün/hizmet veya süreçlere farklı şeyler katmak anlamına gelmektedir (Doran & Ryan, 2014; Odumeru, 2013; Robbins & Coulter, 2018). Başka bir tanım ile yenilik, işletmenin iç ve dış çevresindeki değişimlere karşı proaktif ve yaratıcı bir şekilde tepki gösterebilme veya yeni bir fikrin ya da davranışın benimsenme, fırsatları yakalama becerisidir (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Sink & Smith, 1994).

Amabile (1988), O'Toole (1997) ve Rogers (1995)'in ortaya koyduğu tespitlerin özet bir tanımlamasına göre yenilik genellikle yeni fikirlerin, nesnelerin veya uygulamaların üretilmesini/geliştirilmesini veya benimsenmesini/kullanılmasını ifade etmektedir (Walker, Damanpour, & Devece, 2011). Yukarıda bahsedilen ve her türlü kurumun sahip olması gereken temel bir yetkinliği ifade eden ve farklı bir ürün/hizmet oluşturmak için kullanabilen özel bir araç olan yenilik, nihai olarak finansal başarıyı hedeflemesinden dolayı işletme performansının önemli belirleyicilerinden ve göstergelerindedir. Ayrıca yenilik; verimlilik ve kârlılığı güçlü bir şekilde etkilemesi sebebi ile işletmelerin hedeflerine ulaşmak için benimsemeleri gereken bir anlayıştır (Drucker, 1985, 1998; Odumeru, 2013; Sethibe & Steyn, 2016; Strecker, 2009).

Yenilik adına yapılan işlemler çoğunlukla kısa dönemde sonuç göstermemekte ve hatta birtakım kayıpların yaşanmasına neden olabilmektedir. Ancak yenilik, uzun dönemde işletmelerin etkinliğinde, etkililiğinde ve dolayısıyla verimliliklerinde artış ve işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamakta olup işletmelerin performansına olumlu katkılar yapmaktadır (Gürkan & Gürkan, 2017). Pek çok yönetici ve ekonomist yeniliği firma için ekstra bir maliyet yükü olarak görse de artık durum öyle değildir. Bunun nedeni yeniliğinin, işletme performansı üzerinde uzun vadeli de olsa olumlu etkisinin bir çok çalışma ve araştırma ile ortaya konmasıdır (Doran & Ryan, 2014; Suhag, Solangi, Larik, Lakho, &

Tagar, 2017). Ayrıca yenilik işletmeleri iş ortamındaki beklenmedik değişikliklere ya da krizlere karşı daha dayanıklı hale getirebilecek bir faktördür (Carvalho, Ribeiro, Cirani, & Cintra, 2016).

Yenilik, işletmelerin süreçlerinde ya da ürün veya hizmetlerinde yeni ürünler yapmak, daha düşük kirlilik seviyelerinde üretim yapmak, enerji tasarrufu yapmak, yeni teknolojiyi kullanmak şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Baily & Chakrabarti, 1985). Yapılan literatür incelemelerinde de yenilik yapan firmaların yapmayanlara göre performanslarının daha yüksek olduğu ve işletmelerin yenilikçiliği ile performansı arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir (Çiçek & Onat, 2012). Bunun bir neticesi de yeniliğin işletmelerin içinde buldukları ekonomilere rekabet avantajı sağlayarak ülkelerin refahının yükseltilmesinde önemli bir role sahip olduğunun kabul edilmesidir (Demirhan & Aracıoğlu, 2017).

Özetle işletmeler yenilik ve kalite gibi unsurları da üretim sürecine dahil edebiliyorsa ya da başka bir ifade ile bir ürün ya da hizmet, yenilik içeren en düşük maliyetle yüksek kalitede yapılıyorsa ve piyasada üretim maliyetinden daha yüksek bir fiyata rekabetçi bir şekilde satılabiliyorsa verimlilik düzeyi yüksek kabul edilmektedir (Kalaw & Philippines, 2015). Bu da zincirleme bir şekilde işletmenin kârlılığına ve performansına olumlu yansımaktadır.

#### 4.3. Performans (Performance)

Herhangi bir sistemin kontrolü için gerekli olan en temel unsur geri bildirimdir. Bu tespit, işletmeler için de geçerlidir. İşletme ve işletme yönetimi zamanında ve anlamlı geri bildirim almadıklarında işletmeler durum tespiti yapamamakta, fırsatları tanımada başarısız olmakta ve faaliyetlerini etkileyecek tehlikelere karşı savunmasız hale gelebilmektedirler. Performans ölçümü sonucundaki bilgiler işletmeler için birer geri bildirim araçlarıdır. Ayrıca bu araç, işletmelerin belirli bir faaliyet dönemine ilişkin işletme yönetimine önemli veriler sağlayarak yapılan faaliyetlere ilişkin işletme yönetiminin departmana, fabrikaya veya bölüme ait sorumluluk alanları üzerinde daha iyi kontrol sağlamasına olanak tanır (Kaydos, 1999).

Kurumsal düzeyde bir başarı veya başarısızlığın belirlenmesine yardımcı kritik bir yönetim aracı olan performans ölçümü, işin ve iş yapmanın değişen doğası, artan rekabet, örgütsel rollerin değişmesi, değişen talepler, sürdürülebilirlik olgusu, teknolojinin değişimi gibi faktörler nedeni ile güncel bir konudur (Neely, 1999; Sink, 1985). İşletme performansını ölçme ihtiyacı yeni bir olgu değildir. Ancak performans ölçümü, son yıllarda yeni bir önem ve olağanüstü gelişme kazanmıştır. Performans ölçümü, işletme stratejisini uygulamak ve organizasyonu kontrol etmek adına önemli bir yönetim aracı ve kontrol mekanizması olarak görülmektedir (Fried, Lovell, & Schmidt, 2008; Khurram Khan, 2011).

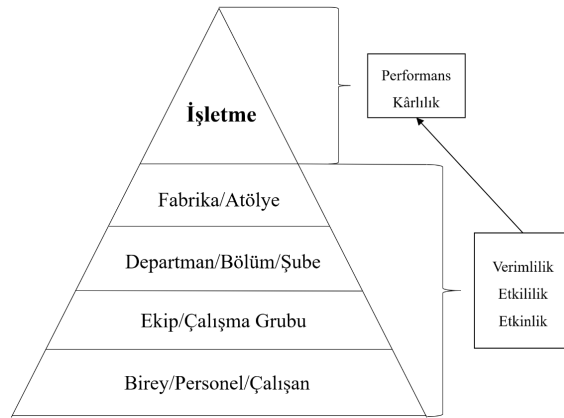
İşletmelerde ölçülen şeyler, işletme faaliyetlerinin bir yansımasıdır. Bu yansıma ise işletmelerin vizyonunu ve misyonunu şekillendiren temel yapı taşlarıdır (Nash & Poling, 2013). 1564-1642 yılları arasında yaşayan Galileo Galilei'nin "*Sayılabılır olanı sayın, neyin ölçülebilir olduğunu ve ölçülebilir olmadığını belirleyin ya da ölçülebilir hale getirin.*" ifadesi işletmeler için de geçerli olup işletmenin kontrolü ve yönetimi için çoğu unsurun ölçülebilir hale getirilmesi gereklidir. Ancak bu noktada dikkate alınması gereken önemli bir husus mevcuttur. O da bir şeyin ölçülebilir olup olmadığı ile birlikte bu ölçümü yapmak için gereken çabaya ve paraya değip değmeyeceğidir. O sebeple de

etkinlik, etkililik, verimlilik ya da diğer göstergeler vasıtası ile performans ölçülecek unsurların getireceği fayda ile ölçümü için katlanılacak maliyetin iyi analiz edilmesi gereklidir (Kaydos, 1999).

Performans ölçümü ve yönetiminin temel amacı, işletme faaliyetlerini etkin ve etkili bir şekilde gerçekleştirmek ve bu süreç sonucunda kârlılık sağlayarak işletme performansını sürdürülebilir düzeye çıkarmaktır (Bititci, 2015). Bu nedenle performans ölçümü, bir yönetim aracı olması nedeni ile işletme yönetiminin sorumluluğundadır (Phusavat, Anussornnitisarn, Helo, & Dwight, 2009). İşletme yönetimi bu sorumluluğu, doğru performans göstergelerini kullanmak kaydıyla Şekil 9'daki gibi en üstten en alt kademeye kadar dengeli bir şekilde dağıtmaktadır. Sonrasında yönetim, tüm kademelerden sorumlu oldukları verileri (etkinlik, etkililik, verimlilik, vd.) performans ölçüm sisteminde birleştirerek işletmenin kârlılığını ve performansını ortaya koymaktadır.

Bir işletmede performansı ölçmek her zaman kolay olmamakta hatta zorlayıcı olabilmektedir. Bunun nedeni işletmelerde ölçümü yapılabilecek birçok unsurun ve faaliyetin olmasıdır. Ne zaman, nerede, nasıl, hangi ölçüt ile neyin ölçüleceği yaratıcılık, öngörü, tecrübe ve iyi işleyen bir ölçüm sisteminin varlığını gerektirmektedir. Ancak performans ölçümü tüm işletmeler için her zaman yapılması zorunlu olan bir süreçtir (Kaydos, 1999). Bunun nedeni olarak ise tekrardan “ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz” ifadesini göstermek mümkündür.

Performansın en önemli bileşenleri etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarıdır. Bu kavramlar, Şekil 9'da görülen alt basamaktan üst basamağa kadar işletmenin her kademesinde önem arz etmektedir (Çetin et al., 2018). Bu önem ile birlikte işletmedeki düzeye göre performans ölçüm ihtiyacı farklılaşmaktadır. Genel olarak, şekilden de görüleceği üzere işletmenin geneli için en önemli göstergeler kârlılık ve performans iken işletmeyi oluşturan birçok alt unsur için ise etkinlik, etkililik ve verimlilik göstergeleri önemlidir (Harbour, 2009). 3P modelinde (bkz. Şekil 10) olduğu gibi burada da işletmenin alt kademelerinde oluşan etkinlik, etkililik ve verimlilik daha sonraki süreçte işletmenin kârlılığını ve performansını oluşturmaktadır.



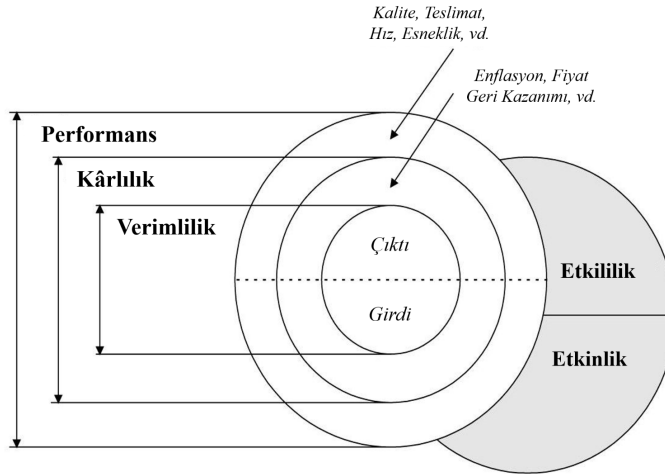
Şekil 9: Organizasyon Düzeyine Göre Performans Ölçüm İhtiyacının Farklılaşması

**Kaynak:** Harbour, 2009'dan alınarak yazar tarafından yorumlanmıştır.

Şekil 9 ile ilgili olarak şunu da belirtmekte fayda bulunmaktadır. Performans göstergesi işletmenin çalışanlarına dair bireysel performans ya da çalışan performansı şeklinde de kullanılabilir. Ancak bu çalışma da performans kavramının kurumsal performans düzeyinde ele alınmamasından dolayı bu unsur şekle yansıtılmamıştır.

Bazı yazarlar, verimlilik ve performansı birbirinin yerine kullanılabilir iki terim olduğu görüşündedir. Ancak Sink başta olmak üzere çoğu yazar, performans ve verimlilik arasında belirli bir ayrımın olduğunu, performansın verimlilik dahil yedi göstergesi (etkinlik, etkililik, verimlilik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve kârlılık) içeren daha geniş bir kavram olduğunu ifade etmektedir (Ray & Sahu, 1990). Verimlilik, çıktı ve girdi arasındaki oranla ilgili oldukça spesifik bir kavram iken performans hem genel ekonomik hem de operasyonel süreçleri kapsayan ve etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık gibi unsurlara göre daha geniş bir terimdir. Maliyet, esneklik, hız, güvenilirlik, kalite, enflasyon, rakipler vb. neredeyse her türlü rekabet, üretim mükemmelliği ve ekonomik hedefleri içermektedir. Ayrıca performans, bir işletmenin başarısını ve faaliyetlerini dikkate alan tüm kavramlar için bir şemsiye terimdir (Pekuri vd., 2011; Tangen, 2005).

Literatür, etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık ve performans kavramlarının birbirinden ayırt edilmesi gerektiğini göstermektedir (Tangen, 2002). Verimlilik, etkililik ve etkinlik arasındaki ilişkinin bir diğer göstergesi 3P modelinde ifade edilmektedir. Şekil 10'da görülen 3P Modeli; etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık ve performans arasındaki ilişkinin şekilsel olarak gösterildiği bir modeldir (Masoom, 2013). 3P modelinde; girdi-çıktı faaliyet sürecinde etkinlik ve etkililik optimizasyonu ile sağlanan verimlilik, modelin merkezini oluşturmaktadır. Verimliliğin gerçekleşmesi, fiyat etkileri (enflasyon ve fiyat geri kazanımı) ile birlikte parasal bir ifade olan kârlılığı getirmektedir. Kârlılığın sağlanması yanında oluşturulacak kalite, teslimat, hız ve esneklik (parasal olmayan faktörler) ile de işletme performansı artırılabilir (Tangen, 2005).

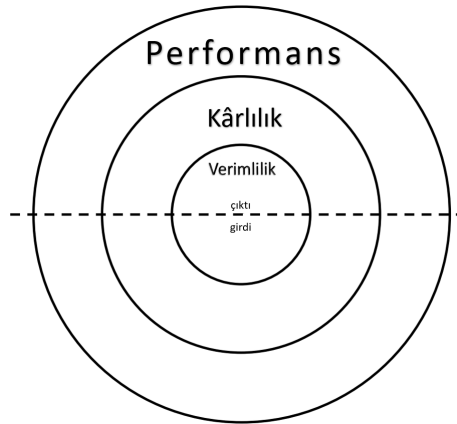


Şekil 10: 3P Modeli: "Performance-Profitability-Productivity"

Sonuç olarak etkinlik ve etkililik daha çok girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiyi, girdilerin çıktılara ne kadar başarılı bir şekilde dönüştürüldüğünü ölçmektedir. Verimlilik, etkinlik ve etkililiğe göre farklılaşarak; girdi-çıktı arasındaki oranla ilgili katma değer oluşturan ve etkinlik-etkililik arasındaki etkileşimi hesaba katan çok daha geniş bir perspektifi ifade etmektedir. Performans ise etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarını içine alan rekabet, üretim, maliyet, esneklik, hız, güvenilirlik ve kalite gibi hemen hemen tüm hedefleri içeren bir faaliyeti ve bu faaliyetin sonucunda hedefler ile yapılacak olan karşılaştırmayı içermektedir (Bartuševičienė & Šakalytė, 2013; Tangen, 2002).

Verimlilik sağlanması ile elde edilecek kârlılık, fiyat geri kazanımı (price recovery) ile sağlanmaktadır. Fiyat geri kazanımı, ilgili dönemde girdi ve çıktı fiyatlarındaki değişime (enflasyon) atfedilebilir ve ürün veya hizmete ilişkin işletme gelirindeki değişikliklerdir. Bir başka ifade ile fiyat geri kazanımı, girdide katlanılan maliyetlerin çıktıda ürünün ya da hizmetin satışından sağlanan gelir ile geri kazanımı tanımlamaktadır. Ürün ya da hizmetin satış fiyatı ile maliyeti arasındaki ilişkiyi ifade eden fiyat geri kazanımı, ayrıca işletmenin kârlılığı üzerinde belirleyici bir role sahip olan içsel ve dışsal bir faktördür (Alyouf, 2007; Miller, 1984).

Ürün fiyatı ile ürüne ait girdi/kaynak fiyatı arasında bir fiyat geri kazanım ilişkisi mevcuttur. Diğer tüm faktörler sabit tutulduğunda eğer ürün fiyatı, girdi fiyatından daha hızlı bir oranda artarsa kârlılık artacaktır. Ancak girdi fiyatı ürün fiyatından daha hızlı bir oranda artarsa kârlılık azalacak ve fiyat geri kazanılmamış olacaktır. Dolayısıyla fiyat geri kazanımı, işletmelerin kârlılıklarını ve performansını ölçmelerine etki eden unsurlardan biridir (Banker, Chang, & Majumdar, 1996; Loggerenberg & Cucchiario, 1981).



Şekil 11: 3P Modelinin Basit Görünümü

Şekil 11'de basit bir görünümü verilen 3P modelinde de görüldüğü üzere performans terimi verimlilik ve kârlılıktan daha geniş ve uzun vadeyi içermektedir. Bu nedenle performans bir işletmenin başarısını etkileyen çok sayıda faktörü kapsamaktadır (Wagner & Deissenboeck, 2019). İşletme performansı, belirli bir zamanda veya belirli bir süre boyunca bir dizi göstergeye bağlı olarak

ölçülebilmektedir (Lind, 2015). Bu göstergelerden performans terimi ile sıklıkla ilgili ve ilişkili şekilde kullanılanlar etkinlik, etkililik, verimlilik ve kârlılıktır. Performansın diğer terimlere nazaran daha geniş bir çerçeveyi içermesinin büyüme, pazar payı gibi etkenleri dikkate almasından ve kârlılığı sürdürülebilir hale getirmesinden kaynaklı olduğu belirtilmektedir (Bottazzi, Secchi, & Tamagni, 2008).

## 5. Sonuç

Hem işletme yönetimi için işletme üzerinde kontrolün sağlanması hem de işletme paydaşları için işletme hakkında alınacak kararlarda destek sağlaması adına performansın ölçümü bir gereklilikten ziyade zorunluluktur. İşletme performansının ölçümü içerisinde etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık başta olmak üzere birçok performans göstergesi yer almaktadır. Bu göstergeler nihai olarak ise işletmenin performansını ortaya koymaktadır. Her ne kadar söz konusu kavramlar birbirlerinden farklı şeyleri ifade etseler de aynı süreç içerisinde yakın bir ilişki içinde olmalarından dolayı birbirleri yerine kullanılmakta ve sıklıkla karıştırılmaktadırlar.

Sözü edilen kavramların işletmeler için taşıdığı önemden ve sıklıkla karıştırılmasından dolayı genel bir kavramsal çerçeve oluşturulması amacı ile bu çalışmanın kapsamına alınan etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık ve performansa ilişkin sonuç olarak şu özet değerlendirmeyi yapmak mümkündür. İşletmeler, müşterilerine nihai bir ürün ya da hizmet sunmak ve bundan da kâr elde etmek amacıyla muhtelif girdiler/kaynaklar vasıtası ile faaliyetlerine başlamaktadır. Başlangıç aşamasında girdilerin doğru kullanılması etkinlik ile ölçülmekte iken bu girdilerin amaca ulaşmadaki ölçümü etkililik ile gerçekleştirilmektedir. Etkinlik ve etkililiğin birleşimi ise verimliliği (doğru işlerin doğru yapılması) oluşturmaktadır. Bu sürece kadar oluşan etkinlik, etkililik ve verimlilik ağırlıklı olarak işletmenin içsel süreçlerinden etkilenmektedir. Bundan sonraki aşamada ise ürün ya da hizmetin fiyatlandırılması (fiyat geri kazanımı) ve enflasyon gibi dışsal etkiler ile birlikte işletmenin kârı ve kârlılığı belirlenmektedir. Doğal olarak bu sürece kadar işletmenin yenilik ve kalite anlayışı da ortaya çıkan sonuçlarda rol oynamaktadır.

Kârlılıktan sonra ise işletmenin içinde bulunduğu sektörün durumu, rakiplerin konumu, büyüme ya da makroekonomik göstergelerin değişimine göre işletmenin performansı daha net bir görünüme kavuşmaktadır. Görüldüğü üzere performans kavramı içeriğinde yer alan etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık gibi göstergelere göre daha geniş bir yapıyı temsil etmektedir. Performans kavramı ile işletmede çalışanların bireysel performansından ya da dönemsel işletme performansından ziyade bunları da içine alan ve genel olarak bir yıllık faaliyet dönemini kapsayan kurumsal işletme performansı kastedilmektedir. Özetle, etkinlik ve etkililik göstergeleri ile içsel olarak başlayan performans ölçüm süreci dışsal unsurların da eklenmesi neticesinde işletme performansının oluşturulması ile sona ermektedir. Hem işletme yönetiminin ve paydaşlarının hem de konu ile ilgili çalışma yapanların etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık, performans kavramlarını doğru bir şekilde anlamaları, karşılaştırmaları ve kullanabilmeleri adına bu çalışmanın katkı sağlaması ve kavramsal bir çerçeve oluşturması beklenmektedir.

## Yazar Katkısı

Çalışmanın tümü Dr. Cavlak tarafından yürütülmüştür.

## Çıkar Çatışması

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

## Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan finansal destek alınmamıştır.

## Kaynaklar

- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akdeniz, H. A., & Durmaz, F. (1998). Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 85–99.
- Al-Darrab, I. A. (2000). Relationships between productivity, efficiency, utilization, and quality. *Work Study*, 49(3), 97–104. <https://doi.org/10.1108/004.380.20010318073>.
- Almström, P. (2013). Productivity Measurement and Improvements: A Theoretical Model and Applications from the Manufacturing Industry. In C. Emmanouilidis, M. Taisch, & D. Kiritsis (Eds.), *Advances in Production Management Systems: Competitive Manufacturing for Innovative Products and Services*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-40361-3>.
- Alsyouf, I. (2007). The role of maintenance in improving companies' productivity and profitability. *International Journal of Production Economics*, 105(1), 70–78. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.06.057>.
- Amirthalingam, N., & Balasundaram, N. (2013). Determinants of Profitability: A Case Study of Listed Manufacturing Companies in Sri Lanka. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities*, 1(1), 1–6.
- Anttila, J., & Jussila, K. (2017). Understanding Quality – Conceptualization of the Fundamental Concepts of Quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3/4), 251–268. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2017-0020>.
- Archer, N. P. (1983). *Efficiency, effectiveness and profitability: An interaction model* (No. 203). Ontario.
- Arifeen, N., Hussain, M., Kazmi, S., Mubeen, M., Mughal, S. L., & Akbar, W. (2014). Measuring Business Performance: Comparison of Financial, Non Financial and Qualitative Indicators. *European Journal of Business and Management*, 6(4), 38–45.
- Aslan, D. (2009). Yeterlilik, Yetkinlik, Etkinlik, Etkililik, Verimlilik. *DEHA20 Kalite Yönetimi*.
- Australian Government Productivity Commission. (2013). *On Efficiency and Effectiveness: Some Definitions (Productivity Commission Staff Research Note)*. Melbourne.
- Baily, M. N., & Chakrabarti, A. K. (1985). Innovation and Productivity in U.S. Industry. *Brookings Papers on Economic Activity*, (2), 609–639.
- Baines, A. (1997). Productivity Measurement and Reporting. *Work Study*, 46(5), 160–161. <https://doi.org/10.1108/004.380.29710172006>.
- Banker, R. D., Chang, H.-H., & Majumdar, S. K. (1996). Profitability, Productivity and Price Recovery Patterns in the U.S. Telecommunications Industry. *Review of Industrial Organization*, 11(1), 1–17.



- Bartuševičienė, I., & Šakalytė, E. (2013). Organizational Assessment: Effectiveness vs. Efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, (1), 45–53.
- Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Rusjan Figelj, R. (2013). Managing Dualities for Efficiency and Effectiveness of Organisations. *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 423–442. <https://doi.org/10.1108/026.355.71311312695>.
- Bititci, U. S. (2015). *Managing Business Performance: The Science and the Art*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Bottazzi, G., Secchi, A., & Tamagni, F. (2008). Productivity, profitability and financial performance. *Industrial and Corporate Change*, 17(4), 711–751. <https://doi.org/10.1093/icc/dtn027>.
- Burja, C. (2011). Factors Influencing the Companies' Profitability. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2(13), 215–224.
- Carvalho, A. O. de, Ribeiro, I., Cirani, C. B. S., & Cintra, R. F. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4(1), 58–69. <https://doi.org/10.5585/iji.v4i1.73>.
- Casey, C. (2002). *Critical Analysis of Organizations: Theory, Practice, Revitalization*. London: SAGE Publications.
- Çetin, S., Turan, E., & Çeven, S. (2018). Kamu Örgütlerinde Performans Ölçüm Yöntemleri Olarak Etkililik, Etkinlik ve Verimlilik: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 90(487), 553–582.
- Çiçek, H., & Onat, O. K. (2012). İnovasyon Odaklı Faaliyetlerin Firma Performansına Etkisinin Veri Zarflama Analizi İle Belirlenmesi; İMKB Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 46–53.
- Demirhan, D., & Aracıoğlu, B. (2017). İnovasyon ve Finansal Performans Arasındaki İlişki: BIST Teknoloji Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 195–218. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.323730>.
- Doran, J., & Ryan, G. (2014). Eco-Innovation – Does Additional Engagement Lead to Additional Rewards? *International Journal of Social Economics*, 41(11), 1110–1130.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1998). The Information Executives Truly Need. In *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (2002). *The Effective Executive*. New York: HarperCollins.
- Drucker, P. F. (2008). *Management* (Rev. Ed.). New York: HarperCollins.
- EANPC, E. A. of N. P. C. (2005). *Productivity: The High Road to Wealth*. Brüksel.
- Ellis, P. M. (2006). Measuring Organizational Efficiency with Data Envelopment Analysis: The Horace Mann Insurance Company. In *Applications of Management Science: Vol. 12. Applications of Management Science: In Productivity, Finance, and Operations* (pp. 3–11). [https://doi.org/doi:10.1016/S0276-8976\(06\)12001-5](https://doi.org/doi:10.1016/S0276-8976(06)12001-5).
- Evans, J. R. (2011). *Quality & Performance Excellence*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
- Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2019). Quality Management and Process Indicators. In F. Franceschin, M. Galetto, & D. Maisano (Eds.), *Designing Performance Measurement Systems: Theory and Practice of Key Performance Indicators* (pp. 1–20). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-01192-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-01192-5_1).
- Fried, H. O., Lovell, C. A. K., & Schmidt, S. S. (2008). Efficiency and Productivity. In H. O. Fried, C. A. K. Lovell, & S. S. Schmidt (Eds.), *The Measurement of Productive Efficiency and Productivity Growth* (pp. 3–91). New York: Oxford University Press.
- Gegin, E. (2012). Türkçe İç Denetim Terminolojisinin Geliştirilmesi İhtiyacı: İç Denetimde Etkinlik, Verimlilik, Etkililik ve Ekonomiklik Kavramlarının Netleştirilmesi. Retrieved April 2, 2018, from Deloitte (Akademik Makaleler) [www.denetimnet.net](http://www.denetimnet.net).

- Gold, J. (1998). Telling the Story of Organizational Effectiveness. *Career Development International*, 3(3), 107–111.
- Goshu, Y. Y., Kitaw, D., & Matebu, A. (2017). Development of Productivity Measurement and Analysis Framework for Manufacturing Companies. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 10(22), 1–13. <https://doi.org/10.22094/JOIE.2017.274>.
- Griffell-Tatjé, E., & Lovell, C. A. K. (1999). Profits and productivity. *Management Science*, 45(9), 1177–1193.
- Grünberg, T. (2004). Performance improvement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(1), 52–71. <https://doi.org/10.1108/174.104.00410509969>.
- Gürak, H. (2008). *Verimlilik Üzerine Yazılar*. [www.hasmendi.net](http://www.hasmendi.net).
- Gürkan, N., & Gürkan, S. (2017). Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Özel Sayı*, 213–226.
- Halachmi, A. (2002). Performance measurement and government productivity. *Work Study*, 51(2), 63–73. <https://doi.org/10.1108/004.380.20210418782>.
- Harbour, J. L. (2009). *The Basics of Performance Measurement*. New York: CRC Press.
- Hofstrand, D. (2009). *Understanding Profitability*.
- İmirlioğlu, İ. (2012). Verimlilik Terimleri. *Anahtar Dergisi (Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı)*.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, Organizational Learning and Performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>.
- Kalaw, A. D., & Philippines, J. (2015). *Handbook on Productivity*. Tokyo.
- Kao, C., Chen, L.-H., Wang, T.-Y., Kuo, S., & Horng, S.-D. (1995). Productivity Improvement: Efficiency Approach vs Effectiveness Approach. *Omega, Int. J. Mgmt Sci.*, 23(2), 197–204.
- Kaydos, W. (1999). *Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity*. Florida: CRC Press.
- Keramidou, I., Mimis, A., Fotinopoulou, A., & Tassis, C. D. (2013). Exploring the relationship between efficiency and profitability. *Benchmarking: An International Journal*, 20(5), 647–660. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2011-0090>.
- Khurram Khan. (2011). Understanding performance measurement through the literature. *African Journal of Business Management*, 5(35), 13410–13418. <https://doi.org/10.5897/AJBMX11.020>.
- Kitaw, D., & Goshu, Y. Y. (2017). Performance Measurement and Its Recent Challenge: A Literature Review. *International Journal of Business Performance Management*, 18(4), 381. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2017.100.07477>.
- Kumar, S., & Gulati, R. (2009). Measuring Efficiency, Effectiveness and Performance of Indian Public Sector Banks. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(1), 51–74. <https://doi.org/10.1108/174.104.01011006112>.
- Letiche, H., & Essers, J. (2004). *Organization Theory and Postmodern Thought* (S. Linstead, Ed.). London: SAGE Publications.
- Lind, P. (2015). *Monitoring Business Performance*. New York: Routledge.
- Loggerenberg, B. J. van, & Cucchiario, S. J. (1981). Productivity Measurement and the Bottom Line. *National Productivity Review*, 1(1), 87–99.
- Lovell, C. A. K. (1993). Production Frontiers and Productive Efficiency. In H. O. Fried, C. A. K. Lovell, & S. S. Schmidt (Eds.), *The Measurement of Productive Efficiency* (pp. 3–67). New York: Oxford University Press.
- Lovell, M. C. (1978). The Profit Picture: Trends and Cycles. *Brookings Papers on Economic Activity*, 3, 769–789.

- Maani, K. E. (1989). Productivity and Profitability through Quality-Myth and Reality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 6(3), 026.567.18910134421. <https://doi.org/10.1108/026.567.18910134421>.
- Masoom, K. (2013). *The Entrepreneur's Dictionary of Business and Financial Terms*. Singapore: Trafford Publishing.
- McAuley, J., Duberley, J., & Johnson, P. (2007). *Organization Theory: Challenges and Perspectives*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Miller, D. M. (1984). "Profitability = Productivity + Price Recovery. *Harvard Business Review*, 145–153.
- Mills, S., & Kleiner, B. H. (1992). Accounting to Enhance Organizational Productivity. *Industrial Management & Data Systems*, 92(4), 26–28. <https://doi.org/10.1108/026.355.79210012278>.
- Mouzas, S. (2006). Efficiency versus Effectiveness in Business Networks. *Journal of Business Research*, 59(10–11), 1124–1132. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.018>.
- Nash, M. A., & Poling, S. R. (2013). *The Right Measures – The Story of a Company's Journey to Find the True Indicators of Its Success and Values*. New York: CRC Press.
- Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228. <https://doi.org/10.1108/014.435.79910247437>.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/014.435.79510083622>.
- Odumeru, J. A. (2013). Innovation and Organisational Performance. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(12), 18–22.
- Ozcan, Yasar A. (2014). Evaluation of Performance in Health Care. In Yazar A. Ozcan (Ed.), *Health Care Benchmarking and Performance Evaluation* (pp. 3–14). [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7472-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7472-3_1)
- Özer, M. A. (2017). Örgütsel Verimlilik Yolunda "Mükemmelliği" Arayan İşletmeler. *Verimlilik Dergisi*, (3), 7–28.
- Pekuri, A., Haapasalo, H., & Herrala, M. (2011). Productivity and Performance Management. *International Journal of Performance Measurement*, 1, 39–58.
- Phusavat, K., Anussornnitisarn, P., Helo, P., & Dwight, R. (2009). Performance Measurement: Roles and Challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 109(5), 646–664. <https://doi.org/10.1108/026.355.70910957632>.
- Ray, P. K., & Sahu, S. (1990). Productivity Measurement Through Multi-criteria Decision Making. *Engineering Costs and Production Economics*, 20(2), 151–163.
- Riahi-Belkaoui, A. (1999). Productivity, Profitability, and Firm Value. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 10(3), 188–201.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). London: Pearson Education Ltd.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management*. Harlow: Pearson Education.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., Coulter, M., & Anderson, I. (2014). *Fundamentals of Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Roghaniyan, P., Rasli, A., & Gheysari, H. (2012). Productivity Through Effectiveness and Efficiency in the Banking Industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 550–556. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.229>.
- Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Factor, A., Poole, D., Woods, P., Simon, A., & McBarron, E. (2017). *Management*. Milton: John Wiley & Sons Australia Ltd.

- Selladurai, R. (2002). An Organizational Profitability, Productivity, Performance (PPP) Model: Going beyond TQM and BPR. *Total Quality Management*, 13(5), 613–619. <https://doi.org/10.1080/095.441.202200002027>.
- Sethibe, T., & Steyn, R. (2016). Innovation and Organisational Performance: A Critical Review of the Instruments Used to Measure Organisational Performance. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8(1), 12. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v8i1.50>.
- Sink, D. S. (1985). *Productivity Management Planning Measurement and Evaluation Control and Improvement*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Sink, D. S., & Smith, G. L. (1994). The Influence of Organizational Linkages and Measurement Practices on Productivity and Management. In D. H. Harris (Ed.), *Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox* (pp. 131–160). Washington: National Academy Press.
- Smith, J. (1992). Creating Effectiveness. *New Library World*, 93(1), 8–14. <https://doi.org/10.1108/EUM000.000.0002417>.
- Stack, L. (2016). *Doing The Right Things Right*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Stainer, A. (1997). Capital input and total productivity management. *Management Decision*, 35(3), 224–232.
- Strecker, N. (2009). *Innovation Strategy and Firm Performance*. Wiesbaden: Gabler.
- Sudit, E. F. (1984). *Productivity Based Management*. <https://doi.org/10.1007/978-94-011-9667-3>.
- Sudit, E. F. (1996). *Effectiveness, Quality and Efficiency: A Management Oriented Approach*. <https://doi.org/10.1007/978-94-009-1828-3>.
- Suhag, A. K., Solangi, S. R., Larik, R. S. A., Lakho, M. K., & Tagar, A. H. (2017). The Relationship of Innovation with Organizational Performance. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 5(2), 292–306. <https://doi.org/10.5281/zenodo.345736>.
- Suiçmez, H. (2002). Verimlilik ve Etkinlik Terimleri (Tarihsel Bakış). *Mülkiye Dergisi*, 26(234), 169–183.
- Tangen, S. (2002). Understanding the Concept of Productivity. *7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002)*, 1–4. Taipei.
- Tangen, S. (2005). Demystifying Productivity and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34–46. <https://doi.org/10.1108/174.104.00510571437>.
- ten Raa, T. (2015). Efficiency Measures for Industrial Organization. In *Benchmarking for Performance Evaluation* (pp. 221–250). [https://doi.org/10.1007/978-81-322-2253-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-81-322-2253-8_5).
- Thibodeaux, M. S., & Favilla, E. (1996). Organizational Effectiveness and Commitment Through Strategic Management. *Industrial Management & Data Systems*, 96(5), 21–25. <https://doi.org/10.1108/026.355.79610123307>.
- Tompkins, J. R. (2005). *Organization Theory and Public Management*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Tulsian, M. (2014). Profitability Analysis (A Comparative Study of SAIL & TATA Steel). *Journal of Economics and Finance*, 3(2), 19–22.
- Wagner, S., & Deissenboeck, F. (2019). Defining Productivity in Software Engineering. In C. Sadowski & T. Zimmermann (Eds.), *Rethinking Productivity in Software Engineering* (pp. 29–38). [https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4221-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4221-6_4).
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367–386. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq043>.
- Walters, D., & Laffy, D. (1996). *Managing Retail Productivity and Profitability*. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-24621-2>.

- Wilson, M., Wnuk, K., Silvander, J., & Gorschek, T. (2018). A Literature Review on the Effectiveness and Efficiency of Business Modeling. *E-Informatica Software Engineering Journal*, 12(1), 265–302. <https://doi.org/10.5277/e-Inf180111>.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1–13.

## Özgeçmiş

**Hakan CAVLAK (Arş. Gör. Dr.)**, 1985 İzmir doğumlu olup ilkokul, ortaokul ve lise öğrenimini İzmir’de tamamlamıştır. 2009 yılında Ege Üniversitesi İşletme Bölümü’nden lisans derecesini almıştır. 2015 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı’ndan “*Uluslararası finansal raporlama standartları ve kurumsal yönetim ilişkisi: Kurumsal Yönetim Endeksi’ne tabi şirketlerde bir anket çalışması*” başlıklı teziyle yüksek lisans derecesini, 2019 yılında “*Geleneksel, değer bazlı ve alternatif performans ölçütlerinin uluslararası finansal raporlama standartları ile ilişkisi: Borsa İstanbul’da bir uygulama*” başlıklı teziyle de doktora derecesini kazanmıştır. Yazarın çalışma alanları ağırlıklı olarak kurumsal raporlama, uluslararası finansal raporlama standartları, firma performansı, performans ölçütleri ve kurumsal yönetim konuları üzerindedir. Halen Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.

## YABANCI PARALI YÜKÜMLÜLÜKLERDE KUR FARKLARININ MALİ TABLOLARA AKTARILMASINA İLİŞKİN ÖNERİ

### PROPOSAL TO RECOGNITION OF EXCHANGE DIFFERENCES FOR FOREIGN CURRENCY LIABILITIES IN FINANCIAL STATEMENTS

Doğan ARGUN\*   
Necati GÜNEŞ\*\* 

#### Öz

Ekonomik hayatın sürekli değişen koşullarında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için mali yapılarını güçlü tutmaları gerekmektedir. Bunun için işletmelerin varlık ve kaynak dengesini sağlıklı temellere dayandırmaları bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Temel mali tablolardan Bilanço ve Gelir Tablosu işletmelerin mali yapısı ve faaliyet sonuçları hakkında bilgi alınabilecek önemli raporlardır. Mali tablolarda yer alan kalemlerin oluşumu yürürlükte olan mevzuat ve uluslararası düzenlemelerden etkilenmektedir.

Çalışmanın konusunu, işletmelerin yabancı paralı yükümlülüklerinden kaynaklı kur farklarının Vergi Usul Kanunu (VUK) ve ilgili Tebliği, Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT), Türk Ticaret Kanunu (TTK) ve ilgili Tebliği, Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ve Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı (BOBİ FRS) açısından muhasebeleştirilmesi ve bunun mali tablolara etkisi oluşturmaktadır. Yabancı paralı yükümlülüklerden kaynaklı kur farklarının muhasebeleştirilmesi ile ilgili uygulanan esaslar, özellikle döviz kurlarındaki dalgalanmalar dikkate alındığında işletmelerin mali yapılarının görünümünü önemli ölçüde değiştirebilmektedir. Bu kapsamda, çalışmada öncelikle ülkemiz yasal düzenlemelerine göre yabancı paralı yükümlülüklerle ilgili oluşan kur farklarının muhasebeleştirilmesi ele alınmıştır. Daha sonra bu işlemlere ilişkin TMS/BOBİ FRS'de yer alan düzenlemelere değinilmiştir. Son bölümde ise tüm bu düzenlemeler karşılaştırılmış ve vergisel boyutu da dikkate alınarak konuya ilişkin bir öneri sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yabancı Paralı Yükümlülükler, Kur Farkları, Vergi Mevzuatı, Finansal Raporlama Standartları.

**JEL Sınıflandırması:** F31, K34, M41, M48

\* Prof. Dr., Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi, dargun@marmara.edu.tr , ORCID: 0000-0002-1172-4456

\*\* Arş. Gör., Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi, necati.gunes@marmara.edu.tr , ORCID:0000-0002-2390-4868

**Bu makaleyi alıntalamak için:** Argun, D. & Güneş, N. (2021). Yabancı paralı yükümlülüklerinde kur farklarının mali tablolara aktarılmasına ilişkin öneri, *Journal of Research in Business*, 6(1), 127-140.

“Çalışmada Etik Kurul izni gerekmemektedir.”

**Abstract**

In the ever-changing conditions of economic life, enterprises need to keep their financial structure strong in order to sustain their activities. For this reason, it is an imperative that enterprises predicate their balance of assets and resources on healthy basis. The Balance Sheet and Income Statement, which are basic financial statements, are important reports that information about financial structure and operating results of enterprises can be obtained from. The composition of items in the financial statements is affected by legislation in force and international regulations.

The subject of the study is enterprises' recognition of exchange rate differences from foreign currency liabilities according to Tax Procedure Law (VUK) and related Communiques, General Communiques on Accounting System Application (MSUGT), Turkish Commercial Code (TTK) and related Communiqué, Turkish Accounting Standards (TAS) and Financial Reporting Standard for Large and Medium-Sized Enterprises (BOBİ FRS) and its effect on financial statements. The principles applied to the recognition of foreign exchange differences arising from foreign currency liabilities can significantly change the financial structure of the enterprises, especially considering the fluctuations in exchange rates. In this context, firstly, recognition of the exchange rate differences related to foreign currency liabilities are accounted for in accordance with the legal regulations of our country. In the last section, taking into account its taxation extent, all these regulations are compared, and a proposal is presented regarding the issue.

**Keywords:** Foreign Currency Liabilities, Exchange Rate Differences, Tax Legislation, Financial Reporting Standards.

**JEL Classification:** F31, K34, M41, M48

**Extended Summary**

In today's business life, foreign currency transactions take place very intensely, and as a result, foreign currency debts and receivables of enterprises can rise to significant levels. Regulations on how foreign currency liabilities should be recognized and valued can seriously affect the appearance of the financial statements. When such liabilities are valued, recording the exchange differences for the whole debt as loss without taking into account the maturity separation drives the enterprises to the "insolvency" or "capital loss" situations mentioned in the TTK. The fact that enterprises come to this situation results in loss of reputation to the extent that they cannot continue their activities in the sector, and they cannot meet the necessary funding needs from financial institutions.

The temporary regulation of foreign currency liabilities in the relevant communiqué of the TTK regarding the exchange differences corresponding to the following periods has no effect on tax practices. By making amendments to the relevant articles of the VUK, there may be an application in taxation. It is beneficial to make the regulations in accordance with the "consistency" principle. Because the negative financial conjuncture is effective for foreign currency receivables as well as foreign currency liabilities. Especially the domestic liquidity problem which leads to the difficulty of collections and the taxation of the exchange difference profits arising from the uncollected receivables are also matter of question. In other words, the financing of the tax corresponding to the exchange difference profits resulting from the exchange rate increase in foreign currency receivables is other part of the issue.

As required by the concept of “periodicity” in accounting, the profit or loss arising from exchange differences pertaining only the amount of foreign currency liabilities corresponding to the current period should be associated with the basis of tax. It should be based on capitalization or passivation of the part of the upcoming years/periods to be recorded and recognized in the financial statements as profit or loss in the relevant years/periods. Considering the negative results mentioned, which legislative arrangements should be made in in order to transfer the said exchange differences to the financial statements as suggested by us, are listed in the study.

## 1. Giriş

İşletmeler tarafından düzenlenen temel mali tabloların en önemli amacı, işletme ilgililerine mali yapı ve faaliyet sonuçları hakkında en doğru ve gerçek bilgiyi sağlamak ve sunmaktır. İşletme ilgilileri mali tablolar aracılığıyla sunulan bilgileri analize tabi tutup ve yorumlayarak karar almaktadırlar.

Globalleşen ekonomik hayat dikkate alındığında, işletme tarafından sunulan bilginin tüm ilgililer tarafından aynı şeyi ifade etmesi, karşılaştırılabilir olması büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda muhasebede kayıtlara esas teşkil eden uygulamaların, yürürlükte olan mevzuat ve uluslararası düzenlemelerle uyumlu olması gerekmektedir.

Küreselmeye bağlı olarak ithalat ve ihracat işlemlerinin yaygınlaşması, finansman seçeneklerinin ülke kaynaklarıyla sınırlı olmaması gibi nedenlerden dolayı yabancı paralı işlemler çok yoğun olarak gerçekleşmektedir. Bu işlemler sonucunda işletmelerin yabancı para bazında borçları ve alacakları önemli seviyelere çıkabilmektedir. Dolayısıyla yabancı paralı işlemlerin mali tablolara yansıtılma şekli de işletme ile ilgili alınacak kararlara yön vermektedir.

İşletmelerin varlıklarını elde ettiği yerleri gösteren kaynaklar; sahiplerinden sağlanan özkaynaklar ve üçüncü kişilerden sağlanan yabancı kaynaklar olmak üzere iki ana sınıftan oluşmaktadır. İşletmelerin yabancı kaynakları, kendi ortakları veya sahipleri dışında yapmış olduğu borçlanmaları ifade etmektedir (Ataman, 2010, s. 10).

Yabancı kaynak olarak sağlanan borçlanmalar, vadelerine göre değerlendirildiğinde kısa veya uzun vadeli; yapılarına göre değerlendirildiğinde en basit ifadeyle Türk Lirası cinsinden veya yabancı para cinsinden yabancı kaynaklar şeklinde çeşitlenebilmektedir. Yabancı kaynakların bu şekilde çeşitlenmesi, değerlemelerinin de farklı olduğu sonucunu doğurmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, yürürlükte olan mevzuata göre yabancı paralı yükümlülüklerin ilk muhasebeleştirilmesi ve dönem sonlarında/geçici vergi dönemleri itibariyle değerlendirilmesi nasıl yapıldığı açıklanmıştır. İkinci bölümde, belirtilen işlemlerin TMS ve BOBİ FRS göre nasıl yapılması gerektiği açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, söz konusu işlemlere ilişkin yürürlükteki mevzuat ve standartlarda yer alan hükümler karşılaştırılmıştır. Son bölümde ise çalışma değerlendirilerek konuya ilişkin öneriler sunulmuştur.



## 2. Yabancı Paralı Yükümlülüklerde Kur Farklarının Yürürlükte Olan Mevzuata Göre Muhasebeleştirilmesi

### 2.1. 213 Sayılı VUK'a Göre

İşletmelerin yabancı para bazında gerçekleşen işlemlerini, bu kanunun 215/2-a maddesine göre Türk parası cinsinden kayıt altına almaları gerekmektedir. Ancak kanunda, bu tür işlemler ilk gerçekleştiğinde Türk Lirasına çevirirken hangi kurun dikkate alınması gerektiği belirtilmemiştir.

Konuya ilişkin olarak 253 Sıra No'lu VUK Genel Tebliği B Bölümünde; *“Yurt dışındaki kişi veya firmalardan belge alan mükellefler, bu belgeleri defter kayıtlarında gider olarak göstermeleri sırasında belgelerde yazılı bedelleri, belgelerin düzenlendiği günde Merkez Bankasınca belirlenen döviz alış kuru üzerinden Türk Lirasına çevirerek kayıtlarında göstereceklerdir.”* denilmektedir.

Ayrıca bir başka düzenleme olan Katma Değer Vergisi (KDV) Genel Uygulama Tebliği'nde; *“Bedelin döviz ile hesaplanması halinde ise döviz, vergiyi doğuran olayın meydana geldiği günkü Resmi Gazetede yayımlanan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası döviz alış kuru üzerinden Türk parasına çevrilir. Merkez Bankasınca Resmi Gazetede ilan edilmeyen dövizlerin Türk parasına çevrilmesinde ise cari döviz kuru esas alınır.”* denilmektedir.

Yukarıda belirtilen iki düzenlemeden yola çıkarak, yabancı para bazında gerçekleşen işlemler ilk kayda alındığında, işlemin gerçekleştiği tarihte Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası tarafından belirlenen döviz alış kuru ile Türk Lirasına çevrilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

İşletmelere dahil iktisadi kıymetlerin, bir diğer ifade ile yabancı paralı borç ve alacakların, dönem sonlarında ve geçici vergi dönemleri itibariyle nasıl ve hangi değerleme ölçüleri ile değerlemeye tabi tutulacağına ilişkin usul ve esaslar VUK ve ilgili tebliğlerinde belirtilmiştir (Argun, Pamukçu ve Eroğlu, 2020, s. 17).

VUK'un 280. maddesinde; *“Yabancı paralar borsa rayici ile değerlenir. Borsa rayicinin takarrüründe muvazaa olduğu anlaşılırsa bu rayiç yerine alış bedeli esas alınır. Yabancı paranın borsada rayici yoksa, değerlemeye uygulanacak kur Maliye Bakanlığınca tesbit olunur.”*

*Bu madde hükmü yabancı para ile olan senetli veya senetsiz alacaklar ve borçlar hakkında da caridir. Bunlardan vadesi gelmemiş senede bağlı alacak ve borçlar, bu Kanununun 281 ve 285 inci maddeleri uyarınca değerleme günü kıymetine irca edilebilir. Ancak senette faiz oranının yazılı olmadığı durumlarda değerleme gününde geçerli olan Londra Bankalar Arası Faiz Oranı (LIBOR) esas alınır.”* denilmektedir.

Buna göre, işletmelerin yabancı para bazında oluşan borçları, kısa veya uzun vadeli ayırımı yapılmadan değerleme gününde belirlenen dönem sonu kurlarına göre değerlemeye tabi tutulmakta, oluşan kambiyo karları ve zararlarının tutarları belirlenerek kayıtlara alınmaktadır (Akdoğan ve Sevilengül, 2001, s. 494).

### 2.1.1. 163 ve 334 Sıra No'lu VUK Genel Tebliğine Göre

Ülkemiz koşulları dikkate alındığında, yapılan düzenlemeler genellikle “kur zararları”na yönelik olmuştur. Nitekim 163 Sıra No'lu VUK Genel Tebliği'nde; “1. Yatırımların finansmanında kullanılan kredilerle ilgili faizlerden kuruluş dönemine ait olanların sabit kıymetle birlikte amortisman yoluyla itfa edilmek üzere yatırım maliyetine eklenmesi gerekmekte; işletme dönemine ait olanların ise, ilgili buldukları yıllarda doğrudan gider yazılması ya da maliyete intikal ettirilmek suretiyle amortisman tabi tutulması,

2. Döviz kredisi kullanılarak yurt dışından sabit kıymet ithal edilmesi sırasında veya sonradan bu kıymetlere ilişkin borç taksitlerinin değerlemesi dolayısıyla ortaya çıkan kur farklarından, sabit kıymetin iktisap edildiği dönem sonuna kadar olanların, kıymetin maliyetine eklenmesi zorunlu bulunmakta; aynı kıymetlerle ilgili söz konusu dönemden sonra ortaya çıkan kur farklarının ise, ait oldukları yıllarda doğrudan gider yazılması ya da maliyete intikal ettirilerek amortisman konusu yapılması, mümkün bulunmaktadır.” hükümleri yer almaktadır.

Yukarıda belirtilen düzenlemenin “kur karları”nı dikkate almamasından dolayı 334 Sıra No'lu VUK Genel Tebliği yayımlanmıştır. Buna göre; “Lehe oluşan kur farklarının da aktifleştirme işleminin gerçekleştiği dönemin sonuna kadar oluşan kısmının maliyetle ilişkilendirilmesi, aktifleştirildikten sonraki döneme ilişkin olanların ise kambiyo geliri olarak değerlendirilmesi veya maliyetten düşülmek suretiyle amortisman tabi tutulması gerekecektir. Ayrıca, daha sonraki dönemlerde, seçimlik olarak hangi hak kullanılmışsa o yönetime göre işlem yapılmasına devam edilecektir.” hükmü yer almaktadır.

Söz konusu tebliğlere göre, yatırımların finansmanında kullanılan kredilerle ilgili faizlerden kuruluş dönemine ait olanların mutlaka maliyetle ilişkilendirilmesi, sonraki dönemlere (işletme dönemi) ait olanların ise seçimlik hak olarak maliyetle ilişkilendirilmesi ya da doğrudan gider şeklinde kayıtlara alınması gerekmektedir.

Benzer şekilde, sabit kıymetlerin satın alınması aşamasında oluşan yabancı paralı yükümlülüklerle ilgili kuruluş döneminde oluşan kur farklarının (kambiyo karları ya da zararları) tamamının maliyetle ilişkilendirilmesi, işletme döneminde oluşan kur farklarının ise seçimlik hak olarak maliyetle ilişkilendirilmesi ya da doğrudan gider veya gelir kaydedilmesi gerektiği açıkça belirtilmiştir. Dolayısıyla tüm borca ilişkin kur farkının dönem ayrımı yapılmaksızın kayıtlara alınması gerektiği anlaşılmaktadır.

Ayrıca bu aşamada yapılan işlemlerde, bir diğer ifade ile mali tabloların analiz ve yorumlanmasında etkili olan muhasebe politikalarının seçiminde, muhasebenin temel kavramlarından tutarlılık kavramı ile uyumlu olunması hususunun da göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir.

## 2.2. 2 No'lu MSUGT'ye Göre

26.12.1992 tarihinde yayımlanan 1 No'lu MSUGT ile birlikte Tek Düzen Hesap Planı ve Açıklamaları oluşturulmuştur. Ancak kur farklarına ilişkin düzenlemelere 2 No'lu Tebliğ ile açıklamalar getirilmiştir.

Tebliğde ilgili hesaplar ve açıklamalar aşağıda belirtildiği gibidir:

### 646 KAMBİYO KARLARI

*“Tanımı: Kambiyo kârlarının izlendiği hesaptır. (İhracatla ilgili dönem içinde ortaya çıkan kur farkları bu hesaba değil, “601 – YURT DIŞI SATIŞLAR” hesabına aktarılır.)*

*İşleyişi: Kambiyo işlemlerinden doğan kârlar bu hesaba alacak yazılır.”*

### 656 KAMBİYO ZARARLARI

*“Tanımı: Kambiyo zararlarının izlendiği hesaptır. (Borçlanma ile ilgili kur farkları bu hesaba alınmaz, finansman gideri olarak muhasebeleştirilir.)*

*İşleyişi: Kambiyo işlemlerinden doğan zararlar bu hesaba borç yazılır.”*

Yabancı paralı yükümlülüklerle ilgili değerlemede oluşan kur farkları yukarıda belirtilen hesaplarda izlenmektedir. Ancak hesabın tanımları ve işleyişlerine bakıldığında kısa ve uzun vadeli ayırımı yapılmadan yabancı paralı yükümlülüklerin değerlemeye tabi tutulacağı ve kur farklarından kaynaklı kar veya zararların tamamının söz konusu hesaplara intikal ettirileceği anlaşılmaktadır.

Ayrıca işletmelerin yapmış olduğu borçlanmalardan kaynaklı olumsuz anlamdaki kur farklarının kambiyo zararı olarak değil, finansman gideri olarak kayıt altına alınması gerektiği de açıkça belirtilmiştir.

## 2.3. 6102 Sayılı TTK'ya Göre

Bu kanunda yabancı paraların değerlemesi ile ilgili doğrudan bir hüküm bulunmamaktadır. TTK, işletmelere dahil iktisadi kıymetlerin değerlemesinin TMS/TFRS'de yer alan ilkelere göre yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Kanununun 376. maddesinde; *“(1) Son yıllık bilançodan, sermaye ile kanuni yedek akçeler toplamının yarısının zarar sebebiyle karşılıksız kaldığı anlaşılırsa, yönetim kurulu, genel kurulu hemen toplantıya çağırır ve bu genel kurula uygun gördüğu iyileştirici önlemleri sunar.*

*(2) Son yıllık bilançoğa göre, sermaye ile kanuni yedek akçeler toplamının üçte ikisinin zarar sebebiyle karşılıksız kaldığı anlaşıldığı takdirde, derhâl toplantıya çağırılan genel kurul, sermayenin üçte biri ile yetinme veya sermayenin tamamlanmasına karar vermediği takdirde şirket kendiliğinden sona erer.*

(3) (Değişik: 26/6/2012-6335/16 md.) Şirketin borca batık durumda bulunduğu şüphesini uyandıran işaretler varsa, yönetim kurulu, aktiflerin hem işletmenin devamlılığı esasına göre hem de muhtemel satış fiyatları üzerinden bir ara bilanço çıkartır. Bu bilançodan aktiflerin, şirket alacaklılarının alacaklarını karşılamaya yetmediğinin anlaşılması hâlinde, yönetim kurulu, bu durumu şirket merkezinin bulunduğu yer asliye ticaret mahkemesine bildirir ve şirketin iflasını ister. Meğer ki, iflas kararının verilmesinden önce, şirketin açığını karşılayacak ve borca batık durumunu ortadan kaldıracak tutardaki şirket borçlarının alacaklıları, alacaklarının sırasının diğer tüm alacaklıların sırasından sonraki sıraya konulmasını yazılı olarak kabul etmiş ve bu beyanın veya sözleşmenin yerindeliği, gerçekliği ve geçerliliği, yönetim kurulu tarafından iflas isteminin bildirileceği mahkemece atanan bilirkişilerce doğrulanmış olsun. Aksi hâlde mahkemeye bilirkişi incelemesi için yapılmış başvuru, iflas bildirimini olarak kabul olunur.” denilmektedir.

Dolayısıyla, yabancı paralı yükümlülüklerde kur farklarının nasıl muhasebeleştirildiği, işletmelerin bu kanunda belirtilen “borca batıklık, sermaye kaybı” durumlarını ciddi şekilde etkileyebilmektedir.

### 2.3.1. 6102 Sayılı TTK'nın 376. Maddesinin Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ

Tebliğin Geçici 1. maddesine göre; “(1) 1/1/2023 tarihine kadar, Kanunun 376'ncı maddesi kapsamında sermaye kaybı veya borca batık olma durumuna ilişkin yapılan hesaplamalarda, henüz ifa edilmemiş yabancı para cinsi yükümlülüklerden doğan kur farkı zararları dikkate alınmayabilir.” denilmektedir.

Bu hükümle birlikte 01.01.2023 tarihine kadar, TTK'nın 376. maddesi kapsamında işletmelerin “borca batıklık, sermaye kaybı” hesaplamalarında henüz ödenmemiş, bir başka ifade ile henüz ödeme zamanı gelmemiş yabancı paralı yükümlülüklerle ilişkin kur farkı zararlarının dikkate alınmayabileceği belirtilmiştir. Ancak bu genel bir hüküm olmayıp sadece anılan durumlarda yabancı paralı yükümlülüklerle ilişkin kur farkı zararlarının dikkate alınıp alınmayacağı konusunu düzenlemektedir.

## 3. Yabancı Paralı Yükümlülüklerde Kur Farklarının Standartlara Göre Muhasebeleştirilmesi

### 3.1. TMS 21 Kur Değişiminin Etkileri Standardına Göre

Çalışmanın amacına uygun olarak TMS 21 Kur Değişiminin Etkileri Standardının yabancı paralı yükümlülüklerle ilişkin olan hükümleri dikkate alınmıştır.

Bu standardın amacı, standardın 1. paragrafında, yabancı paralı işlemlerin finansal tablolara nasıl dahil edilmesi gerektiği olarak ifade edilmiştir. Ayrıca yabancı paralı işlemler finansal tablolara dahil edilirken hangi döviz kurlarının kullanılacağı ve değişimin finansal tablolara etkisinin nasıl raporlanacağı, standardın düzenlediği temel konular olarak belirtilmiştir.

Standardın iyi anlaşılabilmesi için parasal ve parasal olmayan kalemler ayrımının ortaya konulması gerekir. Parasal kalemler, sabit veya belirlenebilir nakit bir tutarı alma hakkı sağlayan ya da ödeme

zorunluluğu getiren varlıklar ve borçların yanı sıra elde tutulan para birimlerini ifade eder. Bunların dışında kalan kalemler ise parasal olmayan kalemler olarak ifade edilir (Christian ve Lüdenbach, 2013, s. 183). Bu standart türev işlem ve bakiyeler ile finansal riskten korunma muhasebesine uygulanmamaktadır (Van Greuning, Scott ve Terblanche, 2011, s. 247).

### **İlk Muhasebeleştirme**

Standardın 21. paragrafında; *“Bir yabancı para işlemi ilk muhasebeleştirme sırasında; yabancı para birimindeki tutara, geçerli para birimi ile işlem tarihindeki yabancı para birimi arasındaki geçerli kur uygulanarak, geçerli para biriminden kaydedilir.”* denilmektedir.

22. paragrafında ise; *“İşlem tarihi, işlemin Türkiye Finansal Raporlama Standartları’na göre ilk defa kaydedilmesi gerektiği tarihtir. Uygulama kolaylığı nedeniyle, işlem tarihindeki gerçek kura yaklaşan bir kurun, örneğın, haftanın ya da ayın ortalama kurunun, o dönem içinde her bir yabancı para biriminde gerçekleşen işlemlerin tümü için kullanılması mümkündür. Bununla birlikte, döviz kurunun önemli ölçüde dalgalanması durumunda dönem için ortalama kur kullanılmaz.”* denilmektedir.

Bu hükme göre, raporlama dönemi boyunca işletmenin gerçekleşen tüm yabancı paralı işlemlerini, işlemlerin gerçekleştiği tarihin geçerli kuru ile geçerli para birimine çevirerek kayıt altına alması gerekmektedir (Mirza ve Ankarath, 2013, s. 554).

### **İzleyen raporlama dönemi sonlarında raporlama**

Standardın 23. paragrafında; *“Her raporlama dönemi sonunda aşağıdaki çevrim işlemleri gerçekleştirilir: Yabancı para parasal kalemler kapanış kurundan çevrilir.”* denilmektedir.

Yukarıda belirtilen paragrafa göre, işlemlerin gerçekleştiği tarihte geçerli olan kur baz alınarak muhasebeleştirilen yabancı paralı yükümlülükler, her dönemin sonunda kapanış kurları dikkate alınarak değerlendirme işlemine tabi tutulmalıdır (Ankarath, Mehta, Ghosh ve Yass, 2010, s. 113).

### **Kur farklarının muhasebeleştirilmesi**

Standardın 28. paragrafında; *“Parasal kalemlerin ödenmesinden ya da dönem içinde veya önceki finansal tablolarda ilk muhasebeleştirme sırasında çevrildiklerinden farklı kurlardan çevrilmelerinden kaynaklanan kur farkları, 32’nci Paragrafta belirtilenler hariç olmak üzere, oluştukları dönemde kar veya zararda muhasebeleştirilir.”* denilmektedir.

29. paragrafında ise; *“Yabancı para bir işlemde parasal kalemler oluştuğunda ve işlem tarihi ile ödeme tarihi arasında döviz kurunda değişim olduğunda, kur farkı oluşur. İşlem, gerçekleştiği muhasebe döneminde kapanıyorsa, tüm kur farkı aynı dönemde finansal tablolara yansıtılır. Ancak, işlem izleyen bir muhasebe döneminde kapanıyorsa, kapanma tarihine kadar her bir dönemde muhasebeleştirilecek kur farkları her dönemde döviz kurlarında meydana gelen değişime göre belirlenir.”* denilmektedir.

Yukarıda belirtilen standart hükümlerine göre, yabancı paralı yükümlülüklerle ilişkin her dönemin sonunda kur farklarından dolayı oluşan kazanç veya kayıplar, dönemin kar veya zarar tablosunda muhasebeleştirilir (Ankarath vd., 2010, s. 113). Bir diğer ifadeyle, vade ve dönem ayırımı yapılmadan kur farklarına ilişkin gerekli işlemlerin yapılması gerektiği anlaşılmaktadır.

### 3.2. BOBİ FRS Bölüm 20 Yabancı Para Çevrim İşlemleri'ne Göre

Standart setinde bu bölümün düzenlediği konulardan bir tanesi işletmelerin gerçekleştirmiş olduğu yabancı paralı işlemlerin nasıl muhasebeleştirilmesi gerektiğine ilişkin ilkelerdir. Çalışmanın konusuna uygun olarak, yabancı paralı yükümlülükleri kapsamına alan ilgili hükümler ele alınmıştır.

#### Yabancı Para Cinsinden İşlemlere İlişkin Muhasebe İlkeleri

Paragraf 20.7'ye göre; *“Yabancı para cinsinden işlemler, işletmenin ağırlıkla kullanılan para birimi dışındaki bir para birimiyle gerçekleşen işlemlerdir.”*

Paragraf 20.8'e göre; *“Yabancı para cinsinden işlemler ilk kayda alınırken, yabancı para birimindeki tutar işlem tarihindeki spot kur kullanılarak ağırlıkla kullanılan para birimine çevrilir. Spot kur, hemen teslim halindeki geçerli olan döviz kurudur.”*

Paragraf 20.11'e göre; *“Parasal kalemler, sabit veya belirlenebilir bir tutarda para olarak alınacak veya ödenecek olan varlık ve yükümlülükler ile elde tutulan nakittir.”*

Paragraf 20.13'e göre; *“Yabancı para cinsinden parasal kalemler, dönem sonundaki spot kur kullanılarak ağırlıkla kullanılan para birimine çevrilir.”*

Paragraf 20.14'e göre; *“Parasal kalemin ödenmesinden ya da parasal kalemin cari dönem sonunda, ilk kayda alma tarihindeki veya bir önceki raporlama dönemi sonundaki kurdan farklı bir kurdan çevrilmesinden kaynaklanan kur farkı kazanç veya kayıpları oluştukları dönemde kâr veya zarara yansıtılır. Parasal kalemlere ilişkin kur farkı kazanç veya kayıpları, kalemin türüne göre Kâr veya Zarar Tablosunun ilgili kaleminde gösterilir. Örneğin ticari alacak ve borçlara ilişkin kur farkı kazanç veya kayıpları “Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler” veya “Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler” kaleminde; banka mevduatlarına veya alınan banka kredilerine ilişkin olarak ortaya çıkan kur farkı kazanç veya kayıpları “Kur Farkı Gelirleri” veya “Kur Farkı Giderleri” kaleminde gösterilir.”*

Burada belirtilen ilkeler dikkate alındığında, parasal kalem olarak ifade edilen yabancı paralı yükümlülüklerin işlemin gerçekleştiği tarihteki kura göre geçerli para birimine çevrilerek kayıt altına alınması gerektiği belirtilmektedir. Sonraki aşamada ise her dönemin sonunda dönem sonu kuruna göre değerlendirilerek, farkların kar veya zarar hesaplarına kaydedilmesi yoluyla gelir tablosuna yansıtılması gerekmektedir.

#### 4. Yabancı Paralı Yükümlülüklerde Kur Farkları ile İlgili Düzenlemelerin Karşılaştırılması

Önceki bölümlerde yabancı paralı yükümlülüklerle ilgili oluşan kur farklarının muhasebeleştirme hükümleri ve ilkelerinin neler olduğu, mali tablolara nasıl yansıtılması gerektiği ele alınan düzenlemelere göre detaylı bir şekilde irdelenmiştir. Söz konusu düzenlemelere ilişkin hususlar önemli konu başlıkları halinde karşılaştırmaya tabi tutularak aşağıda yer alan Tablo 1 yardımıyla sunulmuştur.

**Tablo 1:** Yabancı Paralı Yükümlülüklerde Kur Farkları ile İlgili Düzenlemelerin Karşılaştırılması

Konu Düzenleme	VUK	MSUGT	TTK	TMS 21	BOBİ FRS BÖLÜM 20
<i>Kur Farkı Kavramı</i>	Kur Farkı (163 ve 334 No'lu VUK Genel Tebliği)	Kambiyo Karı/ Zararı	Kur Farkı (6102 Sayılı TTK'nın 376. Maddesinin Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ)	Kur Farkı (p:28)	Kur Farkı (p:20.14)
<i>Yükümlülük Kavramı</i>	Yabancı Para ile Olan Borç (VUK m.280)	-	Yabancı Para Cinsi Yükümlülük (6102 Sayılı TTK'nın 376. Maddesinin Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ)	Yabancı Para Parasal Kalem (p:23)	Yabancı Para Cinsi Parasal Kalem (p:20.13)
<i>İlk Muhasebeleştirme Sırasında Uygulanacak Kur</i>	İşlem Tarihinde Merkez Bankasının Belirlediği Döviz Alış Kuru (253 Sıra No'lu VUK Genel Tebliği ve KDV Genel Uygulama Tebliğ)	-	-	İşlem Tarihindeki Geçerli Kur (p:21)	İşlem Tarihindeki Spot Kur (p:20.8)
<i>Dönem Sonlarında veya Geçici Vergi Dönemleri İtibariyle Değerleme</i>	Değerleme Yapılır (VUK m.280)	-	Değerleme Yapılır (TTK m.78)	Değerleme Yapılır (p:23)	Değerleme Yapılır (p:20.13)
<i>Değerleme Ölçeği</i>	Borsa Rayici (Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın Yayınladığı Kura Göre) (VUK m.280)	-	TMS'de Belirtilen Ölçüye Göre (TTK m.79)	Kapanış Kuru (p:23)	Dönem Sonundaki Spot Kur (p:20.13)

<b>Dönem Sonlarında veya Geçici Vergi Dönemleri İtibariyle Uygulanacak Kur</b>	Hazine ve Maliye Bakanlığı'na Yayınlanan Kur (VUK m.280)	-	-	Kapanış Kuru (p:23)	Dönem Sonundaki Spot Kur (p:20.13)
<b>Değerlemede Oluşan Kur Farkında Vade Ayrımı</b>	Yok (Yabancı Paralı Yükümlülüğe İlişkin Tüm Kur Farkı, Kar veya Zarar Olarak Kaydedilir)	Yok (Yabancı Paralı Yükümlülüğe İlişkin Tüm Kur Farkı, Kar veya Zarar Olarak Kaydedilir)	-	Yok (Yabancı Paralı Yükümlülüğe İlişkin Tüm Kur Farkı, Kar veya Zarar Olarak Kaydedilir)	Yok (Yabancı Paralı Yükümlülüğe İlişkin Tüm Kur Farkı, Kar veya Zarar Olarak Kaydedilir)

Yukarıda yer alan karşılaştırma tablosundan hareketle, yabancı paralı yükümlülüklerde kur farklarına ilişkin düzenlemeler ile ilgili öne çıkan önemli hususlar şunlardır:

- VUK'da yabancı paralı yükümlülüklerin ifa edilmesi veya değerlendirilmesi sırasında kur değişimlerinden kaynaklı farklara ilişkin bir tanımlama bulunmamaktadır. Bu husus kanunun ilgili genel tebliği olan 163 ve 334 nolu tebliğlerde “kur farkı” olarak belirtilmiştir. MSUGT'de ise “kambiyo karı veya kambiyo zararı” olarak belirtilmiştir. TMS 21 ve BOBİ FRS'de ise açıkça “kur farkı” olarak tanımlanmıştır.
- Yabancı paralı yükümlülükler; VUK'da “yabancı para ile olan borç”, TTK'nın ilgili tebliğinde “yabancı para cinsi yükümlülük” olarak belirtilmiştir. TMS 21 ve BOBİ FRS'de ise daha kapsayıcı bir ifade olarak “parasal kalem” şeklinde belirtilmiştir.
- Yabancı paralı bir yükümlülük oluştuğunda işletmelerin bunu hangi kura göre TL'ye çevirmesi gerektiğine dair VUK'da bir hüküm bulunmamaktadır. Ancak 253 Sıra No'lu VUK Genel Tebliği ve KDV Genel Uygulama Tebliği'ndeki hükümlerinden yola çıkarak, bu tür işlemlerin gerçekleştiği tarihte Merkez Bankası tarafından belirlenen “döviz alış kurlarının” dikkate alınması gerektiği anlaşılmaktadır. TMS 21'e göre işlemin gerçekleştiği tarihteki “geçerli kur”, BOBİ FRS'ye göre işlemin gerçekleştiği tarihteki “spot kur” dikkate alınmalıdır.
- Yabancı paralı yükümlülüklerin, karşılaştırılan düzenlemelere göre dönem sonlarında veya geçici vergi dönemleri itibariyle değerlemeye tabi tutulması gerekmektedir.
- Yabancı paralı yükümlülüklerin VUK'a göre değerlendirilme ölçüğü “borsa rayici”dir. Ancak Türkiye'de yasal bir kambiyo borsası olmadığından, değerlendirme Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından dönem sonlarında yayınlanan kurlara göre yapılmaktadır. TTK ise TMS'de belirtilen ölçülere göre değerlendirilme yapılması gerektiğini düzenlemiştir.
- TMS 21 ve BOBİ FRS'ye göre değerlendirme, dönem sonlarındaki “kapanış kuru” veya “spot kuru” dikkate alınarak yapılmalıdır. Dolayısıyla, Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından dönem sonlarında yayınlanan kurlar dikkate alınarak değerlendirilme yapılmalıdır.



- Karşılaştırılan düzenlemelere göre, yabancı paralı yükümlülüklerin tamamı için oluşan kur farklarının, vade veya dönem ayırımı yapılmadan, dönemin karı veya zararı olarak muhasebeleştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

## 5. Sonuç ve Değerlendirme

Döviz kurlarında normal kabul edilebilecek ölçüdeki dalgalanmaların izlendiği dönemlerde, işletmeler finansal anlamda gerekli pozisyonu alabilmekte, planlama ve bütçeleme yapabilmektedir. Ancak, ülkemizde 2018 yılının ikinci yarısında gözlemlendiği gibi normalin üzerinde, spekülative dalgalanmaların olduğu dönemlerde, işletmelerin bu şok dalgalanmalara karşı pozisyon alması güçleşmekte, dolayısıyla finansman ve likidite sorunu ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin yabancı para bazında gerçekleşen yükümlüklerinin nasıl muhasebeleştirilmesi ve değerlenmesi gerektiğine ilişkin düzenlemeler, mali tabloların görünümünü ciddi şekilde etkileyebilmektedir. Bu tür borçlar değerlenirken vade ayırımı dikkate alınmadan tüm borca ilişkin kur farkının zarar olarak kaydedilmesi, işletmeleri TTK’da bahsi geçen “*borca batık*” veya “*sermaye kaybı*” durumlarına sürüklemektedir. İşletmelerin bu duruma gelmesi, sektörde faaliyetlerini sürdürmeyecek derecede itibar kaybına uğramasıyla ve finans kuruluşlarından gerekli finansman ihtiyacını karşılayamamasıyla sonuçlanmaktadır.

TTK’nın ilgili tebliğinde geçici olarak yapılan, yabancı paralı yükümlülüklerin sonraki dönemlere denk gelen kur farklarına ilişkin düzenlemenin vergi uygulamalarına etkisi yoktur. VUK’un ilgili maddelerinde değişiklik yapılarak vergilemede de uygulama söz konusu olabilir. Yapılacak düzenlemelerin “*tutarlılık*” esasına uygun olarak yapılmasında yarar vardır. Çünkü finansal konjonktürün olumsuz oluşu, dövizli borçlar kadar dövizli alacaklar için de etkili olmaktadır. Mevcut olumsuz ekonomik koşullar nedeniyle özellikle yurtiçinde yaşanan likidite sorunu, tahsilat zorluğunu beraberinde getirmekte ve ayrıca tahsil edilemeyen alacaklar nedeniyle oluşan kambiyo karının vergilendirilmesi de söz konusu olmaktadır. Bir diğer ifadeyle, dövizli alacaklarda oluşan kur artışı nedeniyle oluşan kambiyo karlarına denk gelen verginin finansmanı da söz konusu olacaktır.

Belirtilen tüm olumsuz sonuçlar ve muhasebede “*dönemsellik kavramının*” bir gereği olarak, yabancı paralı yükümlülüklerin sadece cari döneme denk gelen tutarına ait kur farklarından kaynaklı kar veya zarar vergi matrahı ile ilişkilendirilmelidir. Gelecek yıllara/dönelmlere ait bölümünün ise aktifleştirilerek veya pasifleştirilerek ilgili yıllarda/dönelmlerde kar ya da zarar olarak kayıt altına alınması ve mali tablolara yansıtılması esas alınmalıdır.

Kur farklarından kaynaklı zararlardan, gelecek yıllara ait olan bölümlerinin vergi matrahını etkilememesi bakımından, 180 GELECEK AYLARA AİT GİDERLER ve 280 GELECEK YILLARA AİT GİDERLER hesaplarında izlenmesi gerekir. Muhasebede “*tutarlılık kavramının*” bir gereği olarak, benzer şekilde kur farklarından kaynaklı karlardan gelecek yıllara ait olan bölümlerinin de 380 GELECEK AYLARA AİT GELİRLER ve 480 GELECEK YILLARA AİT GELİRLER hesaplarında

izlenmesi gerekir. Gelecek dönemlerde oluşan kar veya zararların öncelikle bu hesaplardan mahsup edilmesi, aşan kısımlarının ise kar veya zarar olarak muhasebeleştirilmesi gerekmektedir.

Yapılan karşılaştırmalar ve öneriler doğrultusunda, yürürlükte olan mevzuatta aşağıda belirtilen çerçevede düzenlemelerin yapılmasının doğru olacağı düşüncesindeyiz:

1. Kurlardaki değişimden kaynaklı farklar için “kur farkı”, belirtilen borçlar için “yabancı paralı yükümlülük” ifadeleri kullanılarak kavram birliğinin sağlanması,
2. VUK’da, yabancı paralı yükümlülüklerin ve alacakların ilk muhasebeleştirildiği tarihte hangi kur üzerinden muhasebeleştirileceği, dönem sonlarında/geçici vergi dönemlerindeki değerlemelerinde hangi kurun esas alınması gerektiğinin açıkça düzenlenmesi,
3. MSUGT’de yer alan 646 KAMBİYO KARLARI ve 656 KAMBİYO ZARARLARI hesaplarına ilişkin açıklamaların, “varlıklarda artış ya da yükümlülüklerde azalış ve varlıklarda azalış ya da yükümlülüklerde artışla sonuçlanan kur farklarının izlendiği hesaptır” şeklinde düzenlenmesi,
4. Aynı hesapların açıklamalarına, “borç ya da alacakların değerlemesinde sadece cari döneme denk gelen kur farkı bu hesapta izlenir” ifadesinin eklenmesi,
5. 180 GELECEK AYLARA AİT GİDERLER ve 280 GELECEK YILLARA AİT GİDERLER ile 380 GELECEK AYLARA AİT GELİRLER ve 480 GELECEK YILLARA AİT GELİRLER hesaplarının açıklamalarında kur farklarını da içeren gerekli düzenlemelerin yapılması,
6. VUK madde 280’de tutarlı olacak şekilde, bu kapsama giren hem yükümlülük hem de alacaklar açısından gerekli düzenlemenin yapılması gerekmektedir.

Gerek yurtiçi ve gerekse yurtdışı dövizli alacak ve borçlanmada oluşan lehte ya da aleyhte kur farklarına ilişkin, özellikle finansal kriz dönemlerindeki spekülasyon kur artışlarından kaynaklı ortaya çıkan likidite sorunu göz önüne alınarak yukarıda belirtilen doğrultuda yasal düzenlemelerde değişiklikler yapılmasında yarar olacağı düşüncesindeyiz.

### **Yazar Katkısı**

İki yazarın da çalışmaya katkısı olmuştur. Necati Güneş çalışma için mevzuatımız ve standartlarda yer alan konuya ilişkin hükümleri inceleyerek karşılaştırma yapmış, Doğan Argun ise söz konusu düzenlemeleri değerlendirerek konuya ilişkin önerileri ortaya koymuştur.

### **Çıkar Çatışması**

Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

### **Finansal Destek**

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

### Kaynakça

- Akdoğan, N. ve Sevilengül, O. (2001). *Tekdüzen Muhasebe Sistemi Uygulaması* (12. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Argun, D., Pamukçu, F. ve Eroğlu, Z. (2020). *Envanter ve Finansal Tablolar* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ataman, Ü. (2010). *Genel Muhasebe* (8. Baskı). İstanbul.
- Christian, D. ve Lüdenbach, N. (2013). *IFRS Essentials* (1. Baskı). United Kingdom: Wiley.
- Mirza, A. A. ve Ankarath, N. (2013). *International Trends in Financial Reporting under IFRS: Including Comparisons with US GAAP, China GAAP and India Accounting Standards* (1. Baskı). USA: Wiley.
- Ankarath, N., Mehta, K. J., Ghosh, D. T. P. ve Yass, A. A. (2010). *Understanding IFRS Fundamentals: International Financial Reporting Standards* (1. Baskı). New Jersey: Wiley.
- Van Greuning, H., Scott, D. ve Terblanche, S. (2011). *International Financial Reporting Standards: A Practical Guide* (6. Baskı). Washington: The World Bank.
- KGK (2020), TMS 21 Kur Değişiminin Etkileri Standardı, [https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS\\_TFRS\\_Setleri/2021/K%C4%B1\\_rm%C4%B1z%C4%B1\\_Kitap/TMS%2021\(1\).pdf](https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS_TFRS_Setleri/2021/K%C4%B1_rm%C4%B1z%C4%B1_Kitap/TMS%2021(1).pdf), (25.03.2021 tarihinde erişildi.)
- KGK (2020), Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı, [https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/PDF%20linkleri/bobi\\_frs.PDF](https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/PDF%20linkleri/bobi_frs.PDF) (25.03.2021 tarihinde erişildi).
- 2 Sıra No'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği, 1993.
- 213 Sayılı Vergi Usul Kanunu, 1961.
- 163 Sıra No'lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği, 1985.
- 253 Sıra No'lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği, 1997.
- 334 Sıra No'lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği, 2004.
- 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, 2011.
- 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 376. Maddesinin Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ, 2018.
- Katma Değer Vergisi Genel Uygulama Tebliği, 2014.

### Özgeçmiş

**Doğan ARGUN (Prof. Dr.)**, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesinde Prof. Dr. olarak görev yapmaktadır. Aynı üniversitede Muhasebe-Finans Doktorasını almıştır. Vergi, vergi denetimi, envanter, dış ticaret gibi konularda araştırmalar yapmaktadır. Çalışmaları Vergi Dünyası Dergisi, Mali Çözüm Dergisi, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi gibi dergilerde yayınlanmaktadır.

**Necati GÜNEŞ (Arş. Gör.)**, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesinde Arş. Gör. olarak görev yapmaktadır. Aynı üniversitede Muhasebe-Finansman alanında doktora öğrencisidir. Araştırma alanları arasında vergi, envanter, finansal raporlama standartları, finansal analiz gibi konular yer almaktadır. Araştırmaları Muhasebe ve Finansman Dergisi, Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi, International Journal of Academic Value Studies gibi dergilerde yayınlanmaktadır.

# ENTEĞRE RAPORLAMANNIN ŞİRKETLERİN FİNANSAL PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

## THE EFFECT OF INTEGRATED REPORTING ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF THE COMPANIES

Emre HORASAN\*   
Selçuk TAZEGÜL\*\* 

### Öz

İşletmelerin mevcut ve gelecekteki finansal ve finansal olmayan görünümüne odaklanan entegre raporlamanın dünyada giderek yaygınlaşması entegre raporlamaya artık daha fazla önem verildiğini göstermektedir. Yapılan bu çalışmada amaç; Türkiye’de de 2015 yılından itibaren çeşitli düzenleyici ve denetleyici kurumlar, kamu kurumları, özel sektör işletmeleri, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler tarafından hazırlanan entegre raporların, raporlamayı yapan şirketlerin finansal performansına (hisse başına kazanç, piyasa değeri, fiyat/kazanç, aktif karlılık ve öz sermaye karlılığı) etkisinin olup olmadığının analiz edilmesidir. Şirketlerin finansal performans göstergelerinde, rapor öncesi ve sonrasında dönemlerde oluşan farklılıklar Mann-Whitney U Testi yöntemiyle analiz edilerek entegre raporlama etkisinin varlığı araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; entegre raporlama yapan şirketlerin, raporlama öncesi dönemlerdeki finansal performansı ile raporlama sonrası dönemlerdeki finansal performansı arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Entegre Raporlama, Finansal Performans, Sürdürülebilirlik, Yönetim Muhasebesi, BİST

**JEL Sınıflandırılması:** M40, M41, Q56

### Abstract

The worldwide spread of integrated reporting, which focuses on the current and future financial and non-financial outlook of the businesses, shows that more emphasis is now placed on it. The purpose of this study is to analyze whether integrated reports which have been prepared by various regulatory and supervisory institutions, public institutions, private sector enterprises, non-governmental organizations and local

\* **Sorumlu Yazar:** Doktor Öğretim Üyesi, Kafkas Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, emrehorasan@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2575-789X

\*\* Öğretim Görevlisi, Kafkas Üniversitesi, Susuz M.Y.O., selcuktazegul@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9455-006X

**Bu makaleyi alıntılar için:** Horasan, E. & Tazegül, S. (2021). Entegre Raporlamanın Şirketlerin Finansal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Journal of Research in Business*, 6(1), 141-163.

“Çalışmada Etik Kurul izni gerekmemektedir.”

**Başvuru:** 03.04.2021

**Son Düzeltme:** 25.04.2021

**Kabul:** 26.04.2021

**Online Yayın:** 15.06.2021

governments in Turkey since 2015, had any effect on the financial performance (earnings per share, market value, price/earnings, return on assets and equity capital profitability) of the reporting companies. The existence of the effect of integrated reporting has been investigated, by analyzing the differences in the financial performance indicators of the companies before and after the report with the Mann-Whitney U Test method. As a result of the analysis made; the difference between the financial performances of integrated reporting companies in the pre-reporting periods and the post-reporting periods was not found to be statistically significant.

**Keywords:** Integrated Reporting, Financial Performance, Sustainability, Management Accounting, BIST  
**JEL Classifications:** M40, M41, Q56

### Extended Summary

*“An integrated report is a concise communication about how an organization’s strategy, governance, performance, and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation, preservation or erosion of value over the short, medium and long term.”* (International Integrated Reporting Council (IIRC), 2021).

The aim of the research is to evaluate the relationship of the integrated report with financial performance data and to reach a general opinion by examining the changes in their financial performance before and after publishing the integrated report, based on Borsa Istanbul data of companies that publish integrated reports. The data set of the study is the financial performance data of companies that apply integrated reporting in Borsa Istanbul for the years between 2014 and 2019. Due to the Covid-19 pandemic, the data for 2020 were excluded from the analysis. Financial performance indicators used in the study; return on assets (ROA), return on equity (ROE), market to book value ratio (MV/BV), earnings per share (EPS), and price earnings ratio (P/E). Due to the small number of data used in the study, the Mann-Whitney U Test, which is a non-parametric test, was used.

The research hypotheses were established as follows:

$H_0$  = *The difference between financial variables before and after integrated reporting is insignificant.*

$H_1$  = *The difference between financial variables before and after integrated reporting is significant.*

In the analysis made on the Adana Çimento and Türkiye İş Bankası, the differences between the financial performance indicators between the periods before and after the integrated reporting were not found to be significant. When the data of Aslan Çimento company is analyzed; the differences between the periods before and after the integrated reporting were significant in terms of all indicators. According to the analysis results of Çimsa company, significant differences were observed in MV/BV, ROA, and ROE indicators. According to the findings obtained from the analysis of Garanti BBVA; EPS, MV/BV, and P/E yielded significant results. As a result of the analysis of the data of Nuh Çimento company; it was observed that only the difference between the periods of the averages in the MV/BV indicator was significant. As a result of TSKB analysis, MV / BV and P/E indicators yielded significant results.

In the periods after the publication of the integrated report, it was observed that the averages of indicators were lower than the previous period in all company analyzes, except for the P/E ratio in Aslan Çimento analysis and the EPS in TSKB analysis. It can be said that this situation stems from the volatility in the economy and securities markets during the periods of study, the problems experienced in the sectors in which the selected companies are located, and the internal functioning and dynamics of the companies. It can also be concluded that there is no relationship between integrated reporting and financial performance in the short term (1-3 years).

In general, it can be said that the results of the study are that integrated reporting is not seen as important in decision-making by the investors and market makers of our country and that integrated reporting is not required by the regulatory authorities.

## 1. Giriş

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'ne (International Integrated Reporting Council-IIRC) göre bir entegre rapor, bir kuruluşa ilişkin strateji, yönetim, performans gibi unsurların ve beklentilerinin kuruluşun çevresel ortamı ile bağlantısını oluşturur. Finansal sermaye sağlayıcılarının birincil entegre raporlama kullanıcıları olmaları amaçlanmış olsa da bir kurumun zaman içinde değer yaratma becerisiyle ilgilenen ticari, siyasi ve hukuki (çalışanlar, müşteriler, sendikalar, bankalar, tedarikçiler, ortakları, yerel topluluklar, düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar, politika yapıcılar vb) olmak üzere tüm paydaşlara fayda sağlayacak entegre bir rapor tasarlanması gerekmektedir. Entegre raporlamanın temel amacı altı tür sermaye (finansal sermaye, üretilmiş sermaye, entelektüel sermaye, insan sermayesi, sosyal ve ilişki sermayesi ve doğal sermaye) veya tek bir sermayenin temeline ilişkin hesap verebilirlik ile sorumluluğu arttırmak ve karşılıklı bağımlılıklarının anlaşılmasını teşvik etmektir. Bunu yaparken entegre raporlama, bütünlüklü düşünme, karar verme ve paydaşlar için sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanan eylemleri desteklemek için tasarlanmıştır (Busco vd., 2013: 9).

Böylelikle entegre raporlama; yönetimi, finansal, entelektüel, sosyal ve çevresel sermayeyi ortak bir platformda/raporda toplar. Bir kuruluşun vizyonuna ve değerlerine dayanan entegre bir rapor, bu kuruluşun vizyonunun ve değerlerinin kuruluş içinde nasıl içselleştirilip, kuruluş dışında nasıl dışsallaştırıldığını göstermek için organizasyon performansının farklı boyutlarını birleştirir (Abeysekera, 2013).

Yapılan bu çalışmada entegre rapor yayımlayan ve aynı zamanda Borsa İstanbul'da işlem gören 7 şirketin, entegre rapor yayımlamadan önce ve sonraki dönemlerine ait öz sermaye kârlılığı, aktif kârlılık, piyasa değeri/defter değeri, hisse başına kâr, fiyat/kazanç rasyoları karşılaştırılarak, entegre raporun şirketlerin finansal performanslarına etkisi olup olmadığı incelenmektedir.

## 2. Entegre Raporlama Kavramı ve Gelişimi

*"Bir entegre rapor; bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratılmasına, değer korunmasına*

*ve değer in erozyona uğramasına nasıl yol açtığı hakkında kısa ve öz bir iletimdir.”* (International Integrated Reporting Council (IIRC), 2021). Bu tanım entegre raporlamanın, bir kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma ve bu değer in devamını sağlama amacıyla özet şeklinde stratejik bilgilerin bir görünümünü ifade eden temel öğelerini açıklamaktadır. Bu hem nitel hem de nicel ölçütler dahil olmak üzere, performansın maddi yönlerine daha fazla vurgu yapmak için raporlamanın yeniden düzenlenmesini içerir. Entegre raporlama ayrıca raporlama ve karar almada çevresel, sosyal, insan, entelektüel ve yönetim kavramları ile ilişkili sermaye türlerini de dikkate alarak, günümüz organizasyonları tarafından kullanılan çoklu değer kaynaklarını ve bunların bağlantılarını yansıtmalıdır (Adams ve Simnett, 2011, 292).

Entegre bir rapor sadece finansal tabloların ve sürdürülebilirlik raporunun birleştirilmesi değildir. Menfaat sahiplerinin kuruluş performansını değerlendirmelerini ve değer yaratma ve sürdürme kabiliyeti hakkında bilinçli bir değerlendirme yapmalarını sağlamak için açık bir dille, bu tablolardan ve diğer kaynaklardan gelen önemli bilgileri içerir. Entegre bir rapor, menfaat sahiplerine bir kuruluşun kısa bir özetini sunmalı, strateji, riskler ve fırsatlar hakkındaki önemli bilgileri entegre etmeli ve bunları birleştirmeli ve bunları sosyal, çevresel, ekonomik ve finansal konularla ilişkilendirmelidir. Doğası gereği, entegre bir rapor sadece bir raporlama yan ürünü olamaz. Kuruluşun kalbinden akması gerekir ve kuruluşun menfaat sahiplerine yönelik birincil raporu olmalıdır (Aktaran: Solomon ve Maroun, 2012: 7).

IIRC'in Çerçevesi'nde yer alan içerik öğeleri ile uyumlu olarak, entegre bir raporda aşağıdaki alanlara ilişkin soruların cevapları, açıklamalar ve bilgilendirmeler yer almalıdır (Ernst & Young (EY), 2014: 8):

- **Kurumsal genel bakış ve operasyon:** Kuruluş faaliyetleri ve faaliyet koşulları
- **Yönetim:** Kuruluşun yönetim yapısı ve yönetim yapısının kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyeti / değer yaratma kabiliyetine katkısı, etkisi
- **İş modeli:** Kuruluşun iş modeli ve farklı ve zorlu koşullara uyum sağlamadaki elastikiyeti veya bu koşullarda dayanıklılığı
- **Riskler ve fırsatlar:** Kuruluşun karşı karşıya olduğu temel fırsatlar ve riskler, kuruluşun bu fırsatları değerlendirmesi ve risklerle mücadelesi ve kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetine etkileri, destekleri veya engelleri
- **Strateji ve kaynak tahsisi:** Kuruluşun varmak istediği nokta ve bu noktaya nasıl varmayı amaçladığı
- **Performans:** Kuruluşun stratejisine göre performansı ve sermaye türleri açısından en önemli, kilit sonuçlar ve çıktılar
- **Genel görünüş:** Kuruluşun stratejisine göre hareket ederken karşılaşılabileceği zorluklar ve belirsizlikler, bu zorlukların ve belirsizliklerin iş modeline, gelecekteki performansına ve elde edilecek sonuçlara potansiyel etkileri

- **Sunuşun Temelleri:** Kuruluşun, entegre raporda sunulduğu gibi, kendisine özgü olan önemli konuları (performans göstergeleri vb.) belirlemesi

Bir entegre raporun uygulayıcılarına ifade ettiği anlam, süreklilik sağlayan ve birbiriyle örtüşen dört aşama ile açıklanmaktadır. Birincisi, *şirket denemesi*, 2000’li yılların başlarında birkaç şirketin ilk entegre raporlarını hazırlama çabalarıyla başlamıştır. Bu aşama, entegre raporlama fikrinin pratikte başlatılmasıdır. Danışmanlar, akademisyenler ve diğer uzmanlar tarafından oluşturulan ve *Uzman Yorumları* olarak adlandırılan ikinci aşama, şirket uygulamalarının gözlemlerine dayanarak entegre raporlama konusunda temel ilkeler belirlenmeye başlanıldığında oluşmuştur. Entegre raporlamanın kuruluşlara olan maliyetleri ve faydaları ile kuruluşlara çıkardığı zorlukları ve zorluklara karşı nasıl tedbirler alınıp üstesinden gelineceği ile ilgili dersler içeren bu teori oluşturma aşaması 2000’lerin ortalarında başlamıştır. 2000’lerin sonunda, üçüncü aşama, *Kodlama*, başlamıştır. Bu aşama şirketler, yatırımcılar ve muhasebe firmaları gibi hareket içindeki diğer aktörlerle çalışan sivil toplum kuruluşları tarafından çerçevelerin ve standartların geliştirilmesine odaklanmaktadır. Dördüncü ve en son aşama olan *Kurumsallaşma*, düzenleyici kurumları ve pazar ortamını entegre raporlama uygulamasına daha elverişli hale getirmek için etkilemeye dayanmaktadır. 2010’un başlarından itibaren, bu aşama yasalar ve yönetim kuralları üzerine inşa edilmiştir (Eccles vd, 2015: 31).

Burada raporlama işlevi önemli olarak görülmektedir. Çünkü bugünün iş dünyasında sadece yatırımcıların değil tüm paydaşların iş sonuçları ve değişen dinamikler arasındaki bağlantıyı daha iyi anlaması gerekir. Yönetim ekipleri bu faktörlerle günlük olarak ilgilendikleri için, yeni risk ve fırsat kaynakları arasındaki bağlantıları ve bağımlılıkları açıklamak, bunları ele almak ve değer yaratmayı sürdürmek amacıyla aldıkları önlemleri özetlemek için genellikle en iyi konuma sahiptirler. Çoğu yatırımcının kısa vadeli finansal sonuçlara odaklanma eğiliminde olması ve diğer paydaşların çoğu kez yalnızca tek bir konuya özen göstermesi ve bu nedenle şirketin karşı karşıya olduğu kararların büyük ölçüde farkında olmaması veya ilgisiz olması nedeniyle hissedarlara bu konularda açıklama yapmak yönetimin rolü olarak görülmektedir. Entegre raporlama, tam da bunu yapmak için etkili bir araç sağlamaktadır. Ancak entegre raporlama sadece “entegre düşünmenin” ve “entegre karar vermenin” görünen kısmıdır. Entegre Raporlama Çerçevesi aynı zamanda entegre düşüncenin önemini ve entegre raporlama ile ilişkisini vurgulamaktadır: Entegre düşünme çeşitli işletme ve işlevsel birimleri ile kuruluşun kullandığı veya etkilediği sermayeler arasındaki ilişkilerin bir organizasyon tarafından aktif olarak ele alınması kapsar (Churet vd., 2014: 56).

Çevresel, sürdürülebilirlik veya üçlü bilanço sistemi muhasebesi hem dış hesap verebilirlik mekanizmasına (finansal raporlama) hem de şirketin operasyonunun sosyal ve çevresel maliyetlerini ve etkilerini değerlendirme ve yönetmeye odaklanırken, stratejik görünüm, yönetim sorunları ve kilit risk analizi bu raporlama modellerinde çok daha az belirginlik göstermektedir. Bu nedenle bağımsız finansal raporlamayla birlikte yönetim muhasebesi bilgilerine ve performans yönetimi ile finans temelli ölçümlere dayanarak yapılan entegre bir raporlama yaklaşımına verilen önem artabilir. Bu nedenle, gelecekte finansal raporlamanın yanında, niteliksel bilgileri içeren ve kurumların gelecekteki görünümüne daha fazla odaklandığı “entegre raporlama” gibi raporlara da duyulan ilgi ve ihtiyaç artabilir. Diğer birçok finansal süreç bileşeninden (yönetim muhasebesi,



performans yönetimi, finansal yönetim ve iş analizi gibi), çıkan pek çok sonuç entegre raporlamanın temel ilkelerini oluşturur. Bunlar, organizasyonun yapısı ve stratejisi ile ilgili olan iş fırsatlarını ve tehditlerini (veya riskleri) analiz etme, güçlü ve zayıf yönleri ve kaynak kısıtlamalarına dayanan stratejik hedefleri değerlendirme yeteneğini içerir (Owen, 2013: 344-354).

### 2.1. Entegre Raporlamanın Gelişimi

Geleneksel finansal raporların; şirketlerin stratejileri, performansları, karşılaşacakları riskleri ve finansal olmayan bilgileri içermemesi, toplumun sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konularında bilgi talepleri, hesap verebilirlik ve geleceğe dönük bilgi beklentileri ve bu talep edilen bilgilerin farklı raporlar halinde farklı gruplar için hazırlanması nedeniyle aralarında bağlantı kurulması güçlüğü gibi nedenler entegre raporlama fikrini doğurmuş ve entegre raporlamanın ortaya çıkmasına yol açmıştır (Kurt, 2016: 54-57; Hannen, 2017: 1-3).

Uluslararası ve ulusal düzeyde birçok yaklaşım bu yetersizliklerin üstesinden gelmeye çalışmıştır. Uluslararası ve ulusal düzeyde yapılan düzenlemeler ve çalışmalar şöyledir (Hannen, 2017: 3-5):

- Birleşik Krallık'ta yatırımcıların önemli ve ilgili bilgilere odaklanma istedikleri fikrine dayalı Stratejik Rapor (2010 – 2012), ve halka açık şirketlerin çevresel ve sosyal konuları açıklamasını isteyen düzenlemeler (Şirketler Kanunu (Stratejik Rapor ve Yönetim Kurulu Raporu) – 2013)
- İskandinav'da Skandia Navigator (1997), Avusturya'da Wissensbilanz (2004) ve Almanya'da Alman Muhasebe Standartları Kurulunun maddi olmayan varlıkların açıklanmasına ilişkin yaklaşımları ve düzenlemeleri
- Danimarka'da (2000) ve Almay'da (2001 – 2004), Entelektüel Sermaye Raporları/Tabloları
- Amerika'da (AICPA (1994), SEC (2003), FASB (2001), AICPA (2014); daha iyi raporlama, ileriye dönük bilgi, uzun vadeli değer yaratma ve raporlanan iç ve dış bilgilerin uyumu için öneriler
- Güney Afrika'da King Komitesi, kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim raporlaması, anlaşılabilirlik ve netlik, finansal olmayan bilgiler, sürdürülebilirlik raporlaması ve bunların entegrasyonu üzerine çalışmalar ve dört rapor (King I – II – III – IV)

Finansal tabloların ve raporların yukarıda açıklanan eksikliklerinin yanı sıra küreselleşmenin çevresel, ekonomik, ticari ve hukuksal etkileri, yatırımcıların şeffaflık ve hesap verebilir yönetim beklentileri, yaşanan ekonomik/finansal krizler ve bu krizlere karşı ortaya çıkan tepkiler gibi nedenler de entegre raporlamaya duyulan ihtiyacı artırmış ve entegre raporlamanın gelişimini hızlandırmıştır. Entegre raporlamanın gelişimi açısından; entegre raporlamada öncü olan ve ilk zorunlu uygulamayı getiren ve halka açık şirketlerin Mart 2010 tarihinden itibaren King III raporuna göre entegre raporlama yaptığı Güney Afrika'da, entegre raporlamaya ilişkin yapılan çalışmalar ve King Raporları önemli ve belirleyici olmuştur.(Kurt, 2016: 57).

Eski Yargıtay hâkimi Mervyn King başkanlığında 1993'te oluşturulan King Komitesi, 1994 yılından başlamak üzere kurumsal yönetim konusundaki King Raporunun toplamda dört versiyonunu yayınlamıştır. 29 Kasım 1994'te yayınlanan ve halka açık işletmeler, bankalar ve belirli kamu kurumları tarafından uygulanan King I Raporu'na göre; finansal, sosyal, etik, çevresel ve kurumsal yönetimin tüm ülkeye yayılmasını amaçlamıştır (Kurt, 2016: 120; Hannen, 2016: 60).

Sürdürülebilirlik ve menfaat sahipleri ile ilgili konular ve raporlamanın bu konuları nasıl içerebileceğini açıklamayı amaçlayan King II raporu 26 Mart 2002'de yayınlanmıştır (Hannen, 2016: 14). Rapor; belirli kapsamdaki bankalar, finansal ve sigorta şirketleri, kamuya ait şirketler ve halka açık şirketlerde uygulanmıştır (Kurt, 2016: 121). King II raporu; risk yönetimi ve muhasebe konusundaki üçlü bilanço sistemi yaklaşımı ile entegre sürdürülebilirlik raporlaması konusunda özel bir bölüm ayırarak daha fazla odaklanmıştır. King raporunun ikinci versiyonunun revize edilmesi gereği üzerinde durularak; "bir şirketin, incelenen yıl boyunca faaliyet gösterdiği topluluğun ekonomik hayatını hem olumlu hem de olumsuz olarak nasıl etkilediği" ve "şirketin bu olumlu yönleri nasıl geliştirmeyi ve devam eden yılda olumsuz yönleri nasıl ortadan kaldırmayı ya da hafifletmeyi amaçladığı" konularına vurgu yapılmıştır (Demartini ve Trucco, 2017: 23-24).

Eylül 2009'da yayınlanan King III raporu, firmaların entegre raporlama uygulaması yapma (ya da neden yapmadıklarını açıklama) şartını getirmiştir. Uluslararası düzeyde, ortaya çıkan Değer Raporlama fikri, finansal olmayan meselelerin hissedar değerinin önemli itici güçlerinden olduğunu ortaya koyması ile entegre raporlama daha da önem kazanmıştır (Hannen, 2016: 14). 2010 mali yılından itibaren, Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası'nda (JSE) kote olan tüm şirketlere, King III raporu ilkeleri gereğince eğer entegre raporlamayı benimsememiş ise bunun nedenini açıklamak zorunluluğu getirilmiştir. Böylece, JSE zorunlu bir entegre rapor gerektiren ilk borsa olmuştur (Demartini ve Trucco, 2017: 23-24).

Daha sonra, 2016'da King komitesi, 2017'den başlayarak uygulanması gereken, kurumsal yönetim konusundaki raporlarının IV. Taslak versiyonunu paylaşmıştır. Güney Afrika rehberlerinin entegre raporlama ile ilgili en son versiyonu ile, daha çok bir "sonuca dayalı" değil 'kural tabanlı' yaklaşım benimsenmiştir. Entegre yaklaşıma gelince, King IV raporu, IIRC tarafından sağlanan ilkeler ve entegre düşünme yaklaşımı ile uyumlaşmaktadır. (Demartini ve Trucco, 2017: 23-24).

Entegre bir rapor üreten ilk bilinen şirket, Danimarkalı endüstriyel biyoteknoloji şirketi Novozymes olmuştur. Şirketin 108 sayfadan oluşan 2002 yılında yayınladığı yıllık faaliyet raporunun ikinci sayfasında basitçe şöyle açıklama yer almaktadır: "Entegre yıllık rapor, Çevresel ve Sosyal Rapor." (Eccles vd., 2015: 34)

Bu gelişmelerle birlikte; Entegre Raporlama 2000'li yıllarda iş dünyasının gündeminde yoğun bir şekilde yer almaya başlamış, işletmelerde finansal olmayan varlıkların, sürdürülebilirliğin ve değer raporlamanın hisse değerinin önemli bir bileşeni olduğu fikrini uluslararası düzeyde ortaya koymuş ve entegre raporlamanın gelişimine katkıda bulunmuştur. Sürdürülebilirlik raporlamasının standardize edilmesi ve kurumsal raporlama konuları üzerinde çalışmalar yapan Amsterdam merkezli 1997' de kurulan Global Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative – GRI) ve 2004

yılında Galler Prensi Charles tarafından kurulan Prensın Sürdürülebilirlik için Muhasebe Projesi; 17 Aralık 2009 tarihinde Birleşmiş Milletler, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu gibi çeşitli standart koyucu organizasyon ve şirketlerin de katılımı ile düzenlenen bir toplantı sonucunda entegre raporlama çerçevesinin oluşturulması ve bu çerçevenin oluşturulmasına nezaret edecek bir Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi'nin (International Integrated Reporting Committee – IIRC) kurulması kararları alınmıştır. 2010 yılında kurulan Komitenin adı 2011'de Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi olmuştur (Dereköy, 2018: 590; Hannen, 2017: 14; Kurt, 2016: 57,58). Nisan 2013'te, IIRC, ilk Entegre Raporlama Çerçevesinin bir Danışma Taslağını yayımlanmıştır. Yayımlanan bu taslak, entegre bir raporun nasıl oluşturulacağı ve neyin dahil edileceği hakkında bilgiler içermektedir (Busco vd., 2013b: 33). Bunun ardından; yatırımcılar, aracı kurumlar, denetleyici ve düzenleyici kurumlar, şirketler, akademisyenler ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya gelerek yaptığı çalışmalar ile 9 Aralık 2013'te entegre raporlamaya uluslararası yol gösterici olan “Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi” yayınlamıştır. (Dereköy, 2018: 590; Kurt, 2016: 58,59). Dünyada entegre raporlamanın benimsenmesini hızlandırmak ve kararlar açısından daha faydalı bir raporlamayı mümkün kılmak için kapsamlı istişareler sonucunda Ocak 2021 itibariyle de Çerçeve yenilenmiştir (IIRC, n.d.).

## 2.2. Türkiye'de Entegre Raporlama

Entegre raporlamanın çok uzak bir geçmişi olmamakla birlikte, çeşitli ülkelerde işletmeler 2000'li yılların başlarından itibaren bu raporlamaya önem vermeye ve yayımlamaya başlamış ve özellikle 2010'lu yıllarda raporu yayınlayan işletmelerin sayısı hızla artmıştır.

Türkiye'de, ise entegre raporlamaya ilişkin ilk çalışma 2011 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) tarafından kurulan Türkiye Entegre Raporlama Çalışma Grubu'dur. Kurumların entegre raporlamaya ilişkin rehber edinebilecekleri ve entegre raporlamaya ilişkin bilinçlendirme amaçlı olarak Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu'na 2013 yılında Prof. Dr. Güler Aras tarafından sunulan ve 2015 yılında TÜSİAD tarafından kitaplaştırılan proje ilk görünür çalışma niteliğindedir. Ayrıca yine 2013 yılında Garanti Bankası ve Çimsa, entegre raporlama hazırlamak amacıyla IIRC Network'e üye olan ilk Türk şirketleri olmuştur. 2016 yılında da entegre raporlamanın ve bu raporlamanın temeli olan entegre düşüncenin Türkiye'de yaygınlaşması ve uygulanabilirliğinin artırılması amacıyla Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) kurulmuştur. ERTA, Prof. Dr. Güler Aras (bağımsız kurucu üye) başkanlığında; TÜSİAD, TKYD, Borsa İstanbul, IIRC Türkiye Büyükelçisi, Argüden Yönetişim Akademisi, Global Compact Network Türkiye, Garanti Bankası, SKD Türkiye ve Çimsa tarafından kurulmuştur (Aras et al., 2019; ERTA, 2021).

Türkiye'de ilk entegre rapor Argüden Yönetişim Akademisi tarafından 2015 yılında yayınlanmıştır. Daha sonraki yıllarda ise; düzenleyici ve denetleyici kurumlar, kamu kurumları, özel sektör işletmeleri, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler tarafından da raporlar yayınlanmıştır. Aşağıdaki Tablo

1’de entegre raporlama yapan kuruluşlar ve raporlama yaptıkları yıllar özetlenmiştir (ERTA, 2021; *Türkiyede Yayınlanan Entegre Raporlar*, n.d.).

**Tablo 1.** Türkiye’de Entegre Raporlama Yapan Kuruluşlar ve Raporlama Yılları

Kuruluş Türü	Kuruluş Adı	Entegre Rapor Yayınladığı Yıl					
		2020	2019	2018	2017	2016	2015
Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	Borsa İstanbul	+	+	+	+		
	Merkezi Kayıt Kurumu (MKK)	+					
Kamu Kurumları	Vakıfbank	+	+				
	Ziraat Bankası		+				
	YTÜ Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkez (CFGS)				+		
	Yıldız Teknik Üniversitesi			+			
Özel Şirketler	Garanti BBVA	+	+	+	+		
	Türkiye İş Bankası		+	+			
	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	+	+	+	+	+	
	Yapı Kredi	+	+				
	Adana Çimento		+	+			+
	Aslan Çimento		+	+			+
	Çimsa	+	+	+	+		+
	Nuh Çimento	+	+	+	+		
	Oyak Maden Metalürji Grubu	+	+				
	Mazars Denge		+				
	Aksa Akrilik		+				
	Allianz Türkiye		+				
	Turkcell	+					
	Coca Cola İçecek	+					
Sivil Toplum Kuruluşları	Argüden Yönetişim Akademisi	+	+	+	+	+	+
	Darüşşafaka Cemiyeti	+					
	Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV)	+	+	+			
Yerel Yönetimler	Kadıköy Belediyesi			+			

### 3. Literatür

Churet ve Eccles (2014) çalışmalarında entegre raporlamanın ölçüsü olarak; 1995 yılında çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim faktörlerinin geleneksel finansal analize entegrasyonunun daha etkin yatırım kararları almada faydalı olacağı düşüncesi ile kurulmuş ve sürdürülebilirlik yatırım çözümleri sunan bir uluslararası bir varlık yönetim şirketi olan RobecoSAM’in, 2009 yılından itibaren uyguladığı ve şirketlerin rekabet gücünü korumak ve uzun vadede değer yaratmak için çevresel, sosyal, yönetim ve ekonomik sorunları nasıl yönettiklerini analiz eden Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi’ni (CSA) ve tüm dünyadan 2.000 şirketin 2011 ve 2012 yıllık raporlarından elde edilen entegre raporlama göstergelerini kullanmışlardır. Finansal performans göstergesi olarak ROIC (yatırım sermayesi getirisi) kullanan yazarlar, 10 yıllık ROIC ortalamaları ile yaptıkları analizde

yüksek ROIC elde eden şirketlerle entegre raporlama uygulamalarının herhangi bir ilişkisini ortaya koyamamıştır. Yazarlar çalışmanın yapıldığı dönemde entegre raporlamanın nispeten yeni bir olgu olması nedeniyle, analizi beş yıllık ROIC ve iki yıllık ROIC ortalamalarını kullanarak tekrarlamış ancak entegre raporlama ile bu kısa vadeli finansal performans ölçümleri arasında da bir korelasyon bulamamışlardır.

Wen, Kiew Jeong ve Chee Hooi (2017), Malezya Borsası'nda işlem gören ve entegre raporlama uygulamaları yapan 46 şirketin, 2012-2015 yıllarını kapsayan toplam 4 yıllık süreçte yıllık raporlarından 184 gözlem yaparak elde edilen entegre raporlama bileşenlerinin bağımsız değişken ve aktif kârlılığının (ROA) ve özsermaye kârlılığının (ROE) bağımlı değişken olarak ele alındığı çalışmalarında; her bir entegre raporlama bileşeninin finansal performansa (ROA, ROE) etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda; entegre raporlamanın şirket performansını artırdığını, entegre raporlama bileşenlerinin ROE'yi ROA'ya göre daha iyi açıkladığını ve bileşenlerden kurumsal yönetimin, iş modelinin, risk ve fırsatların ve performansın; finansal performansla pozitif ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Zhou vd. (2017) 132 şirket üzerinde yaptıkları çalışmada 443 gözlem yaparak entegre rapor çerçevesine uyum düzeyi ile öz kaynak maliyeti arasındaki ilişki incelemişlerdir. Çalışmalarında entegre rapor çerçevesine daha uyumlu raporlar üreten şirketlerin daha düşük öz kaynak maliyetine sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Yüksel (2018), Türkiye ve Güney Afrika katılım bankalarında entegre raporlama skoru farklılıklarını ve katılım bankalarının entegre raporlama skorları ile finansal performans göstergesi olarak çalışmada ele alınan şirket büyüklüğü, varlık devir hızı, satışların kârlılığı (ROS), özkaynak kârlılığı (ROE), aktif kârlılığı (ROA), finansal kaldıraç ve borç/özkaynak oranları arasında ilişki olup olmadığını tespit etmeyi amaçladığı çalışmasında; 10 katılım bankasının 2014 ve 2016 yılları arasındaki faaliyet raporlarını incelemiş ve bu raporlardan entegre raporlama skorlarını ve performans oranlarını hesaplamıştır. Çalışmanın sonucunda; her iki ülke açısından entegre raporlama skorlarında farklılık olduğunu ve entegre raporlama skorları ile 2015'de firma büyüklüğü ve 2016'da firma büyüklüğü ve varlık devir hızı arasında anlamlı pozitif ilişki olduğunu, kârlılık oranları ve finansal yapı oranları ile arasında herhangi bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Albetairi, Kukreja ve Hamdan (2018), Bahreyn'de borsaya kote 5 sigorta şirketinde, 2012-2016 yılları arasında, entegre raporlama ve entegre raporlamanın finansal performansa (ROA) etkisi üzerine yaptıkları çalışmada; entegre rapor bileşenlerinden iş modeli ve strateji ve kaynak tahsisi ile ROA arasında pozitif ve anlamlı, risk ve fırsatlar ve performans ile ROA arasında ise negatif ama anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

El-Deeb (2019), entegre raporlamaya uyum derecesinin şirket kârlılığı, kaldıraç oranı ve piyasa değeri değişkenlerine olan etkisi üzerine yaptığı çalışmada Mısır Menkul Kıymetler Borsası'nın EGX30 endeksinde listelenen şirketlerin 2012-2017 periyodundaki verilerini kullanmıştır. Çalışmanın sonuçları, entegre raporlamanın uygulanmasının şirketlerin performansını ve değerini artırdığını

ortaya koymuştur. Yani; entegre raporlamaya uyumun artmasının daha yüksek kârlılık, daha yüksek firma değeri ve daha düşük maliyetli borçlanma anlamına gelmektedir.

Adegboyegun vd. (2020), Nijerya bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 13 bankanın 2009 ve 2018 yılları kapsayan 10 yıllık verileri üzerine yaptıkları çalışmada entegre raporlamanın şirket performansı (vergi sonrası kâr) üzerine etkisini incelemişlerdir. Vergi sonrası kârın (performans göstergesi) bağımsız değişken ve borç/özkaynak oranının, toplam varlıkların ve entegre raporlama endeksinin bağımlı değişken olarak ele alındığı çalışmada yapılan analiz sonucunda; entegre raporlamanın şirket performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ama uzun dönemde şirket performansı ve entegre raporlama arasında bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Yüksel ve Kayalı (2020), BİST Banka Endeksi'nde işlem gören 10 mevduat bankasının 2017 ve 2018 yıllarına ilişkin 20 tane finansal oranını hesaplayarak entegre raporlama yapan ve entegre raporlama yapmayan bankaların performanslarını TOPSIS yöntemini kullanarak karşılaştırmayı amaçlamışlardır. Yapılan analiz sonucunda; entegre raporlama yapmanın 2017 yılında bankaların finansal performansına etki etmediği, 2018 yılında ise etki ettiği görülmüş ve entegre raporlama yapmanın zaman içerisinde finansal performansa etki ettiği yorumu yapılmıştır.

Emir, Aracı ve Kıymık (2021), yaptıkları çalışmada BIST bankacılık sektöründe entegre raporlamanın finansal performansa etkisini CAMELS analizi uygulayarak incelemişlerdir. BIST bankacılık sektöründe yer alan 12 bankanın 2013 ve 2018 yılları arasında yayınladıkları entegre raporlar, sürdürülebilirlik raporları ve faaliyet raporları incelenerek; entegre raporlama düzeyinin (ERD) ve entegre raporlamayı benimsemenin (IRQ), finansal performans ile ilişkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; ERD ile sermaye yeterliliği (C) ve kârlılık (E) arasında pozitif yönlü, yönetim kalitesi (M) ile negatif yönlü ilişkiye rastlanmış ve aktif kalitesi (A), likidite (L) ve piyasa riskine duyarlılık arasında (S) ise herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. IRQ ile A, E ve L arasında pozitif yönlü, M arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmış, C ve S arasında ise hiçbir ilişkiye rastlanmamıştır.

#### **4. Entegre Rapor Yayınlayan Şirketlerin Finansal Performansları Üzerine Bir Araştırma**

Entegre raporlamanın; mevcut ve potansiyel yatırımcılar açısından ihtiyaç duyulan bilgileri içermesi ve şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlayacağı düşünüldüğünden önem arz etmektedir. Bu nedenle de yatırım yapılabilir olarak görülecek şirketlerin finansal performansının da daha iyiye gitmesi beklenmektedir.

##### **4.1. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi**

Araştırmanın amacı entegre rapor yayınlayan şirketlerin Borsa İstanbul verilerinden yola çıkarak, entegre rapor yayınlamadan önceki ve sonraki finansal performanslarında meydana gelen değişimleri

inceleyerek, entegre raporun bu performans verileri ile ilişkisini değerlendirmek ve genel bir kanıya ulaşmaktır.

Çalışmanın veri seti; ERTA'nın internet sitesinden entegre raporlama yaptığı belirtilen (Tablo 1) ve Borsa İstanbul'da yer alan şirketlere aittir. Çalışmada yer alan şirketlerin 2014 ve 2019 arası yıllara ait finansal performans verileri Finnet Hisse Expert Programıyla Microsoft Office Excel ortamına indirilmiş, daha sonra tarafımızca bu veriler düzenlenerek istatistiksel analize uygun hale getirilmiştir. Çalışma şirketlerin entegre rapor yayımlamalarından sonraki çeyrek dönemleri ile bu dönemlere karşılık rapor öncesi çeyrek dönemleri kapsamaktadır.

Finansal oranlar, işletmelerin en önemli performans göstergeleri arasında yer almaktadır. İşletmelerin finansal tablolarından ve borsadan elde edilen verilerin birbirleri ile oranlanması yoluyla oluşturulan finansal oranlar yardımıyla piyasa odaklı ve muhasebe odaklı performans ölçümü yapılmaktadır. Çalışmada ele alınan finansal performans oranları, akademik çalışmalarda genel olarak kullanılan performans değişkenleridir (Akyüz & Yangıbayev, 2020: 48).

Çalışma kapsamında yer alan 7 şirketin verileri ayrı ayrı analiz edilmiştir. Analizlerde her bir şirketin 5 farklı finansal performans değişkeni incelenmiştir. Şirketlerin inceleme dönemine ait entegre raporlama öncesi ve sonrası finansal performanslarını analiz etmek için piyasa odaklı ve muhasebe odaklı finansal değişkenler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan finansal oranların hesaplanması, analizlerde bu oranlara ait kısaltmalar, içinde yer aldıkları ölçümler ve bu oranlara ait açıklamalar Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Finansal Değişkenler

Kısaltma	Oran Hesaplanması	Kategori	Açıklama
ROE	(Dönem Sonu Net Kâr/Toplam Öz kaynaklar)*100	Kârlılık	Öz sermaye kârlılığı
ROA	(Dönem Sonu Net Kâr/Toplam Aktifler)*100		Aktif kârlılık
PD/DD	Dolaşımdaki Toplam Hisse Sayısı x Hisse Kapanış Fiyatı / Özsermaye	Piyasa	Piyasa değeri / Defter değeri oranı
HBK	Dönem Sonu Net Kâr/ Toplam Hisse Sayısı		Hisse başına kâr
FKO	Hisse Kapanış Fiyatı/Hisse Başına Kâr		Fiyat kazanç oranı

Tablo 2'de yer alan öz sermaye kârlılığı ve aktif kârlılık şirket içi değişkenler iken, piyasa defter değeri oranı, hisse başına kâr ve fiyat kazanç oranı değişkenleri ise piyasa odaklı değişkenlerdir. Aşağıda yer alan Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8 ve Tablo 9'da inceleme kapsamında yer alan şirketlerin entegre rapor yayımlamadan önce ve yayımlamaya başladıktan sonraya ait analizlerinden elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Çalışmada kullanılan verilerin sayılarının az olmasından dolayı parametrik testlerin şartını sağlamadığından non-parametrik test tercih edilmiştir. İnceleme iki dönem halinde ele alındığından non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır.

Mann-Whitney U Testinde, aralıksız ölçülen iki bağımsız grup arasındaki farklılıkları test etmek için kullanılır. Bu test bağımsız örnekler için uygulanan T-Testinin parametrik olmayan alternatifidir. U testinde ortalamaların karşılaştırılması yerine grupların medyanları karşılaştırılır. Sürekli

değişkenlerin iki grup içerisinde değerlerini sıralı hale dönüştürür ve daha sonra iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirir (Demirgil, 2010: 99).

#### 4.2. Araştırmanın Kısıtları

Entegre raporlamanın; Türkiye'deki şirketler, kurumlar ve kuruluşlar tarafından yeni yeni uygulanmaya başlaması ve uygulayan şirketlerin çok azının BIST'e kayıtlı olması nedeniyle araştırmanın kapsamındaki şirket sayısı önemli bir kısıt teşkil etmektedir.

Entegre raporlamanın yeni bir olgu olmasının diğer bir etkisi olan araştırma kapsamındaki şirketlerin analiz edilebilecek dönem ve dolayısıyla da veri sayısının az olması da başka bir kısıt olmuştur.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin tamamının aynı yıl veya yıllarda entegre raporlamaya başlamaması, entegre raporlama yapan işletmelerin tamamının – ilk entegre rapor yayınladıkları yıldan sonra – her yıl entegre rapor yayınlamaması ise yine kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 4.3. Bulgular

Şirketlerin 5 farklı finansal rasyolarının entegre raporlama öncesi ve sonrası değerlerini karşılaştırmak için verilere uygulanan Mann-Whitney U testine ait sonuçların yer aldığı aşağıdaki tablolarda değişkenlerin ortalamaları, medyanların sıra ortalaması, medyanların sıra toplamı, Mann-Whitney U test değeri ve farkın %5 düzeyinde anlamlı olup olmadığına ait P (Probability) değeri yer almaktadır. Tablolarda entegre raporlama öncesi dönem 1, entegre raporlama sonrası dönem ise 2 olarak temsil edilmektedir.

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde kurulmuştur:

$H_0$  = Entegre raporlamadan önce ve sonra finansal değişkenler arasındaki fark anlamsızdır.

$H_1$  = Entegre raporlamadan önce ve sonra finansal değişkenler arasındaki fark anlamlıdır.

Adana Çimento'nun analizine; entegre raporlama öncesi 12 çeyrek ve entegre raporlama sonrası 11 çeyrek dönem verileri dahil edilmiştir. Tablo 3'te Adana çimento şirketine ait finansal değişkenlerin entegre raporlama kullanmadan önce ve bu raporlama sitemini kullandıktan sonraki ortalama değerine ait sonuçlardan görüldüğü üzere p anlamlılık değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu sonuçtan hareketle; entegre raporlama öncesi ve sonrası bu değişkenler arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ve  $H_0$  kabul,  $H_1$  reddedilmiştir.

Tablo 3. Adana Çimento

Değişkenler	Dönem	N	Ortalama	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	P
PD/DD	1	11	2,75	11,55	127	60	0,97
	2	11	2,75	11,45	126		
FKO	1	11	7,07	12	132	55	0,72
	2	11	5,8	11	121		



HBK	1	11	0,85	10,18	112	46	0,34
	2	11	1,56	12,82	141		
ROA	1	11	10,97	13,36	147	40	0,18
	2	11	9,62	9,64	106		
ROE	1	11	13,09	12,55	138	49	0,45
	2	11	14,1	10,45	115		

*\*, \*\*, %1 ve %5 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.*

Aslan Çimento'nun analizine; entegre raporlama öncesi 12 çeyrek ve entegre raporlama sonrası 11 çeyrek dönem verileri dahil edilmiştir. Tablo 4'te Aslan Çimento şirketinin analiz sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre piyasa değeri defter/değeri oranı (PD/DD), hisse başına kâr (HBK), aktif kârlılığı (ROA) ve öz sermaye kârlılığı (ROE) değişkenlerinde %1 düzeyinde, fiyat kazanç oranı (FKO) değişkeninde ise %5 düzeyinde fark anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre  $H_0$  ret,  $H_1$  kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** Aslan Çimento

Değişkenler	Dönem	N	Ortalama	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	P
PD/DD	1	11	10,78	15,55	171	16	,00*
	2	11	7,8	7,45	82		
FKO	1	11	50,05	7,82	86	20	,01**
	2	11	153,47	15,18	167		
HBK	1	11	0,79	16,55	182	5	,00*
	2	11	0,51	6,45	71		
ROA	1	11	9,39	15,91	175	12	,00*
	2	11	2,52	7,09	78		
ROE	1	11	14,49	15,59	171,5	15	,00*
	2	11	4,64	7,41	81,5		

*\*, \*\*, %1 ve %5 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.*

Çimsa'nın analizine; entegre raporlama öncesi 12 çeyrek ve entegre raporlama sonrası 11 çeyrek dönem verileri dahil edilmiştir. Çimsa şirketinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 5'e göre, piyasa değeri/defter değeri oranı (PD/DD) ile aktif kârlılık değişkenlerinde %1 ( $H_0$  ret,  $H_1$  kabul), öz sermaye kârlılığı değişkeninde ise %5 düzeyinde fark anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 5.** Çimsa

Değişkenler	Dönem	N	Ortalama	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	P
PD/DD	1	11	1,85	16	176	11	,00*
	2	11	1,18	7	77		
FKO	1	11	9,24	13,45	148	39	0,16
	2	11	8,25	9,55	105		
HBK	1	11	1,66	12,64	139	48	0,41
	2	11	1,48	10,36	114		

ROA	1	11	8,83	15,73	173	14	,00*
	2	11	3,29	7,27	80		
ROE	1	11	13,86	14,55	160	27	,03**
	2	11	7,96	8,45	93		

\*, \*\*, %1 ve %5 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.

Garanti BBVA'nın analizine; entegre raporlama öncesi 16 çeyrek ve entegre raporlama sonrası 7 çeyrek dönem verileri dahil edilmiştir. Tablo 6'da elde edilen sonuçlara göre, piyasa değeri defter/değeri oranı (PD/DD) ile fiyat kazanç oranı (FKO) %5 düzeyinde, hisse başına kâr (HBK) değişkeninde ise fark %1 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu değişkenlerde  $H_0$  ret,  $H_1$  kabul edilmiştir.

**Tablo 6.** Garanti BBVA

Değişkenler	Dönem	N	Ortalama	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	P
PD/DD	1	7	1,01	10,21	71,5	5,5	,02**
	2	7	0,8	4,79	33,5		
FKO	1	7	7,03	10	70	7	,03**
	2	7	5,68	5	35		
HBK	1	7	1,27	4,14	29	1	,00*
	2	7	1,59	10,86	76		
ROA	1	7	1,38	8,43	59	18	0,41
	2	7	1,15	6,57	46		
ROE	1	7	11,22	8,43	59	18	0,41
	2	7	9,17	6,57	46		

\*, \*\*, %1 ve %5 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.

Nuh Çimento'nun analizine; entegre raporlama öncesi 16 çeyrek ve entegre raporlama sonrası 7 çeyrek dönem verileri dahil edilmiştir. Nuh Çimento şirketinin analiz sonuçlarına göre (Tablo 7), sadece piyasa değeri/defter değeri (PD/DD) değişkeninde fark %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunurken ( $H_0$  ret,  $H_1$  kabul), diğer değişkenlerde ise fark anlamlı bulunmamıştır ( $H_0$  kabul,  $H_1$  ret).

**Tablo 7.** Nuh Çimento

Değişkenler	Dönem	N	Ortalama	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	P
PD/DD	1	7	1,35	9,93	69,5	7,5	,03**
	2	7	1,09	5,07	35,5		
FKO	1	7	9,59	8,86	62	15	0,22
	2	7	8,2	6,14	43		
HBK	1	7	1,07	7,93	55,5	21,5	0,7
	2	7	1,02	7,07	49,5		
ROA	1	7	7,72	9,14	64	13	0,14
	2	7	5,13	5,86	41		
ROE	1	7	10,62	8,43	59	18	0,41
	2	7	8,35	10,14	71		

\*, \*\*, %1 ve %5 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.

Türkiye İş Bankası'nın analizine; entegre raporlama öncesi 20 çeyrek ve entegre raporlama sonrası 3 çeyrek dönem verileri dahil edilmiştir. Türkiye İş Bankası analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 8'e göre, bütün değişkenlerde fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre bütün değişkenlerde  $H_0$  kabul,  $H_1$  ise reddedilmiştir.

**Tablo 8.** Türkiye İş Bankası

Değişkenler	Dönem	N	Ortalama	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	P
PD/DD	1	3	0,47	3	9	3	0,51
	2	3	0,51	4	12		
FKO	1	3	3,39	2,33	7	1	0,13
	2	3	4,42	4,67	14		
HBK	1	3	1,44	4,67	14	1	0,13
	2	3	1,35	2,33	7		
ROA	1	3	1,27	5	15	0	0,05
	2	3	0,6	2	6		
ROE	1	3	10,97	5	15	0	0,05
	2	3	5,14	2	6		

*\*, \*\*, %1 ve %5 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.*

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın analizine; entegre raporlama öncesi 12 çeyrek ve entegre raporlama sonrası 11 çeyrek dönem verileri dahil edilmiştir. TSKB analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 9'a göre, piyasa değeri/defter değeri (PD/DD) ile fiyat kazanç oranı (FKO) değişkenlerinde fark %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunurken ( $H_0$  ret,  $H_1$  kabul), diğer değişkenlerde ise fark anlamlı bulunmamıştır ( $H_0$  kabul  $H_1$  ret).

**Tablo 9.** Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)

Değişkenler	Dönem	N	Ortalama	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	P
PD/DD	1	11	1,15	16	176	11	,00*
	2	11	0,74	7	77		
FKO	1	11	6,99	16,09	177	10	,00*
	2	11	4,68	6,91	76		
HBK	1	11	0,23	10,18	112	46	0,32
	2	11	0,24	12,82	141		
ROA	1	11	1,62	13,55	149	38	0,14
	2	11	1,24	10,18	112		
ROE	1	11	12,16	12,92	155	46	0,34
	2	11	10,6	11	121		

*\*, \*\*, %1 ve %5 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.*

Tablo 10'da verilen analizlerin özeti aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Adana Çimento şirketine ilişkin yapılan analizde, bütün finansal performans ölçütleri açısından p (anlamlılık) değerinin 0,05'ten büyük çıkması nedeniyle; entegre raporlama öncesi ve sonrası dönemler arası finansal performans göstergeleri arası farklılıklar anlamlı çıkmamıştır.

Aslan Çimento şirketinin verileri analizi edildiğinde; PD/DD, HBK, ROA ve ROE göstergelerinde %1, FKO göstergesinde ise %5 düzeylerinde entegre raporlama öncesi ve sonrası dönemler arası farklar anlamlı çıkmıştır. Ancak FKO oranı dışında göstergelerde entegre rapor yayımlanmasından sonraki dönemlerde, önceki dönemlere göre ortalamaların daha düşük olduğu görülmüştür.

Çimsa şirketinin analiz sonuçlarına göre; PD/DD ve ROA göstergelerinde %1 düzeyinde, ROE göstergesinde ise %5 düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Ancak her üç gösterge açısından da entegre rapor yayımlanmasından sonraki dönemlerde, önceki dönemlere göre ortalamaların daha düşük olduğu görülmüştür.

Garanti BBVA şirketinin analizinden elde edilen bulgulara göre; HBK %1 düzeyinde ve PD/DD ve FKO %5 düzeyinde anlamlı sonuçlar vermişlerdir. HBK göstergesinde, rapor yayımlanmasından sonraki dönemlerde, önceki dönemlere göre ortalamaların daha yüksek; PD/DD ve FKO göstergelerinde ise daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Nuh Çimento şirketinin verilerinin analizi sonucunda; sadece PD/DD göstergesindeki ortalamaların dönemler arası farklılığının %5 düzeyinde anlamlı olduğu ve ancak raporlama sonrası ortalamaların düştüğü gözlenmiştir.

Türkiye İş Bankası finansal göstergelerinin tamamında %1 ve %5 düzeylerinde entegre raporlama öncesi ve sonrası dönemler arası farklar anlamlı çıkmamıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası analizi sonucunda; PD/DD ve FKO göstergeleri %1 düzeyinde anlamlı sonuç vermiştir. Ancak her iki göstergedeki ortalamaların, entegre rapor yayımlanmasından sonraki dönemlerde, önceki dönemlere göre daha düşük olduğu görülmüştür.

**Tablo10.** Analizlerin Özeti

Şirket Adı	Finansal Performans Göstergeleri				
	PD/DD	FKO	HBK	ROA	ROE
Adana Çimento	0,97	0,72	0,34	0,18	0,45
Aslan Çimento	,00*	,01**	,00*	,00*	,00*
Çimsa	,00*	0,16	0,41	,00*	,03**
Garanti BBVA	,02**	,03**	,00*	0,41	0,41
Nuh Çimento	,03**	0,22	0,7	0,14	0,41
Türkiye İş Bankası	0,51	0,13	0,13	0,05	0,05
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası	,00*	,00*	0,32	0,14	0,34

\* , \*\* , %1 ve %5 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.

Yukarıda her bir işletme için yapılan analizlerden başka sektörel (sınai ve banka) olarak da şirketlerin karşılaştırılmasına ilişkin yapılan analizler aşağıda Tablo 11’de ve Tablo 12’de verilmiştir ve sınai sektör şirketlerinin tamamı çimento şirketidir.

Sınai işletmeleri ile banka sektöründe yer alan işletmelerin entegre raporlama düzenlemeden önceki 3 çeyrek dönem finansal göstergeleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını analiz etmek için uygulanan Mann-Whitney U Testinde (Tablo 11); PD/DD, FKO ve ROA değişkenleri arasındaki

fark %1 düzeyinde ve anlamlı, ROE değişkeninde fark %10 düzeyinde anlamlı ve HBK'da ise fark bulunmamıştır.

Sınai işletmeleri ile banka sektöründe yer alan işletmelerin entegre raporlama düzenledikten sonraki 3 çeyrek dönem finansal göstergeleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını analiz etmek için uygulanan Mann-Whitney U Testinde (Tablo 12); PD/DD, FKO ve ROA değişkenler arasındaki fark %1 düzeyinde ve anlamlı, HBK ve ROE değişkenlerinde fark %10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 11 ve Tablo 12 beraber ele alındığında; entegre raporlama yapmadan öncesinde ve sonrasında çimento sektöründe yer alan şirketlerin finansal performans göstergeleri ile bankaların performans göstergeleri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Ancak ortalamalara dikkat edildiğinde entegre raporlama öncesinde HBK dışında bütün finansal performans göstergeleri açısından çimento sektörü daha iyi oranlara sahipken, entegre raporlama sonrasında HBK ve ROE açısından bankacılık sektörü çimento sektörüne göre daha iyi oranlara sahip olmuştur.

**Tablo 11.** Entegre Raporlama Öncesi Sınai ve Banka Sektörü Şirketlerinin Karşılaştırılması

	Sektör	N	Ortalama	Ortalama Sırası	Sıralar Toplamı	U	P
PD/DD	Sınai	12	3,92	15,50	186,00	0,00	0,00*
	Banka	9	,84	5,00	45,00		
FKO	Sınai	12	18,51	15,25	183,00	3,00	0,00*
	Banka	9	5,50	5,33	48,00		
HBK	Sınai	12	1,08	11,00	132,00	54,00	1,00
	Banka	9	1,02	11,00	99,00		
ROA	Sınai	12	9,12	15,50	186,00	0,00	0,00*
	Banka	9	1,51	5,00	45,00		
ROE	Sınai	12	13,93	11,75	141,00	45,00	0,52***
	Banka	9	12,46	10,00	90,00		

\* , \*\* , %1 ve %10 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.

**Tablo 12.** Entegre Raporlama Sonrası Sınai ve Banka Sektörü Şirketlerinin Karşılaştırılması

	Sektör	N	Ortalama	Ortalama Sırası	Sıralar Toplamı	U	P
PD/DD	Sınai	12	3,95	15,50	186,00	,00	,00*
	Banka	9	,79	5,00	45,00		
FKO	Sınai	12	25,21	15,42	185,00	1,00	,00*
	Banka	9	5,29	5,11	46,00		
HBK	Sınai	12	1,00	10,50	126,00	48,00	,67***
	Banka	9	1,09	11,67	105,00		
ROA	Sınai	12	4,56	14,58	175,00	11,00	,00*
	Banka	9	,98	6,22	56,00		
ROE	Sınai	12	7,53	10,42	125,00	47,00	,62***
	Banka	9	8,04	11,78	106,00		

\* , \*\* , %1 ve %10 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.

Tablo 13 ve Tablo 14’de, dönem satırında 1 ile ifade edilenler entegre raporlama öncesi, 2 ile ifade edilenler ise entegre raporlama sonrası dönemdir.

Sınai işletmelerinin entegre raporlamayı uygulamadan önce ve sonraki dönemlerdeki finansal performanslarının karşılaştırılması sonucunda; ROA değişkeninde farklılık düzeyi %1, ROE değişkeninde %5 düzeyinde anlamlı bulunmuş, PD/DD, FKO ve HBK değişkenlerinde ise fark bulunmamıştır. Baz alınan 4 adet sınai işletmesinden, Nuh Çimento şirketinin entegre raporlama sonrası 7 çeyrek dönem verilerinin bulunması sebebiyle bütün işletmelerde, önceki ve sonraki 7 çeyrek dönem verileri dikkate alınarak analiz yapılmıştır.

**Tablo 13.** Sınai Şirketlerin Entegre Raporlama Öncesi ve Sonrası Karşılaştırması

	Dönem	N	Ortalama	Ortalama Sırası	Sıralar Toplamı	U	P
PD/DD	1	28	4,3996	30,70	859,50	330,50	,314
	2	28	3,5775	26,30	736,50		
FKO	1	28	20,3939	29,14	816,00	374,00	,768
	2	28	21,5839	27,86	780,00		
HBK	1	28	1,1218	30,80	862,50	327,50	,290
	2	28	1,0504	26,20	733,50		
ROA	1	28	9,0093	36,34	1017,50	172,50	,000*
	2	28	5,2975	20,66	578,50		
ROE	1	28	13,1232	34,02	952,50	237,50	,011**
	2	28	9,3000	22,98	643,50		

*\*, \*\*, %1 ve %5 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.*

**Tablo 14:** Bankaların Entegre Raporlama Öncesi ve Sonrası Karşılaştırması

	Dönem	N	Ortalama	Ortalama Sırası	Sıralar Toplamı	U	P
PD/DD	1	9	,8367	10,17	91,50	34,500	,595
	2	9	,7900	8,83	79,50		
FKO	1	9	5,4989	10,22	92,00	34,000	,566
	2	9	5,2933	8,78	79,00		
HBK	1	9	1,0244	9,06	81,50	36,500	,723
	2	9	1,0889	9,94	89,50		
ROA	1	9	1,5111	12,11	109,00	17,000	,038**
	2	9	,9822	6,89	62,00		
ROE	1	9	12,4633	12,33	111,00	15,000	,024**
	2	9	8,0433	6,67	60,00		

*\*\* %5 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.*

Banka sektöründe faaliyet gösteren işletmelerinin entegre raporlamayı uygulamadan önce ve sonraki dönemlerdeki finansal performanslarının karşılaştırılması sonucunda; ROA ve ROE değişkenlerinde farklılık düzeyi %5 düzeyinde anlamlı bulunmuş, diğer değişkenlerde ise farklılık anlamlı

bulunmamıştır. Baz alınan 3 adet sınıai işletmesinden, Türkiye İş Bankası'nın entegre raporlama sonrası 3 çeyrek dönem verilerinin bulunması sebebiyle bütün işletmelerde, önceki ve sonraki 3 çeyrek dönem verileri dikkate alınarak analiz yapılmıştır.

Tablo 13 ve Tablo 14 birlikte ele alındığında; her iki sektörde de ROA ve ROE göstergelerinin entegre raporlama sonrası ve öncesi farklılıkları anlamlı çıkmıştır. Ancak ortalamalar açısından bakıldığında, entegre raporlama yapmanın pozitif bir etkisi görülmemektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Finansal bilgilerinin yanı sıra sosyal, çevresel, entelektüel vb. finansal olmayan performansına ilişkin bilgileri ilgili taraflara sunan şirketler; mevcut ve potansiyel yatırımcılar açısından özellikle şeffaf ve hesap verebilir olarak nitelendirilmeleri nedeniyle yatırım yapılabilir ve tüketiciler, tedarikçiler, kredi kurumları vd. piyasa paydaşları açısından da iş yapılabilir olarak görülmektedirler. Bu nedenlerle şirketlerin finansal performansının da daha iyiye gitmesi beklenmektedir. Çalışmada bu varsayımdan yola çıkarak borsada işlem gören ve entegre rapor yayımlayan 7 şirketin 5 adet finansal rasyosu incelenmiş ve ilk entegre raporlama yaptıkları yıldan önceki ile sonraki finansal performansları karşılaştırılmıştır.

Yapılan Mann-Whitney U testine göre, medyanların ortalamaları incelendiğinde, Aslan Çimento analizindeki FKO oranı ve TSKB analizindeki HBK dışında bütün şirket analizlerindeki göstergelerde entegre rapor yayımlanmasından sonraki dönemlerde, önceki dönemlere göre ortalamaların daha düşük olduğu görülmüştür. Yani; entegre raporlamanın finansal performansı artıracığı beklentisinin aksine bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu durumun, çalışmaya konu olan dönemlerdeki ekonomideki ve menkul kıymet piyasalarındaki volatiliteden, seçilen şirketlerin bulunduğu sektörlerde yaşanan sıkıntılardan ve şirketlerin iç işleyiş ve dinamiklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Aslan Çimento'nun FKO ve TSKB'nin HBK göstergelerinde görülen ortalamalardaki artışa ilişkin olarak; her iki göstergenin de piyasa ve yatırımcı tarafından takip edilen göstergeler olması nedeniyle yatırımcılar açısından entegre raporlamanın küçük de olsa bir fark yarattığı söylenebilir.

Yapılan analizlerde; Adana Çimento'nun ve Türkiye İş Bankası'nın finansal performans göstergelerindeki, hiçbir finansal göstergeye ilişkin entegre raporlama öncesi ve sonrası dönemler arası farklar anlamlı çıkmamıştır. Benzer şekilde Çimsa'da (FKO ve HBK), Garanti BBVA'da (ROA ve ROE), Nuh Çimento'da (FKO, HBK, ROA, ROE) ve Türkiye Sınıai Kalkınma Bankası'nda (HBK, ROA, ROE) çeşitli oranlarda entegre raporlama öncesi ve sonrası dönemler arası farklar anlamlı çıkmamıştır. Buradan entegre raporlama yapmak ile finansal performans kısa dönemde (1-3 yıl) finansal performans arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna da varılabilir. Analizlerde çıkan bu sonucun, Churet ve Eccles (2014) (ROIC), Yüksel (2018) (ROS, ROE, ROA), Adegboyegun vd. (2020) (vergi sonrası kâr) ve Yüksel ve Kayalı (2020) (çalışmada ele yıllardan ilkinde) tarafından yapılan sonuçlarla tutarlı olduğu görülmektedir.

Yapılan sektörel karşılaştırma analizinde ise; entegre raporlama yapmadan önce çimento sektörü bütün finansal performans göstergeleri açısından daha iyi konumda olmasına karşın, entegre raporlama yapmanın HBK ve ROE açısından bankacılık sektörünü çimento sektörünün önüne çıkardığı görülmüştür.

Sektörlerin kendi içerisinde ele alındığı analizlerin sonuçlarına göre ise; muhasebe temelli göstergeler olan ROA ve ROE, entegre raporlama öncesi ve sonrasında anlamlı farklılıklar ortaya koymuştur.

Genel anlamda çalışmada ortaya çıkan sonuçlar, entegre raporlamanın ülkemiz yatırımcıları, piyasa yapıcıları tarafından karar almada çok önemli görülmemesi ve düzenleyici kurumlar tarafından entegre raporlama yapmanın zorunlu hale getirilmemesi olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak; sürdürülebilirlik, şeffaflık, ekolojik, ekonomik ve sektörel çevreye duyarlılık ve aynı zamanda finansal başarı ölçütlerini birbiri ile entegre bir şekilde sunmayı amaçlayan entegre raporların Türkiye’de henüz yerleşmemiş ve ülke yatırımcıları açısından yatırım kararları almada belirleyici faktör haline gelmemiş olması nedeniyle yaşanan veri sıkıntısı, anılan sebepler ortadan kalktığında yaşanmayacaktır. Sürdürülebilir ekonomi, yeşil ekonomi, sürdürülebilir çevre, her konuda hesap verebilir şeffaf yönetim kavramlarının işlerlik kazanabilmesi için düzenleyici kurumlar tarafından da entegre raporlamanın uygulanması açısından düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

### **Yazar Katkısı**

Çalışmada yer alan iki yazar da beraber çalışarak literatür taramasını yapmıştır. Selçuk Tazegül çalışma için verileri toplamış ve analizleri yapmıştır, Emre Horasan ise analiz sonuçlarını yorumlamış ve çalışmayı sonuçlandırmıştır. Sonuç ve Tartışma kısmı ise ortak olarak yazılmıştır.

### **Çıkar Çatışması**

Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

### **Finansal Destek**

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

### **Kaynakça**

- Abeysekera, I. (2013). “A template for integrated reporting”. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2): 227-245.
- Adams, S. Ve Simnett, R. (2011). “Integrated Reporting: An Opportunity for Australia’s Not-for-Profit Sector”. *Australian Accounting Review*, 21(3): 292-301.
- Adana Çimento (2018). Beyaz Sayfalar – Entegre Raporu, Erişim Tarihi: 20.04.2021, [http://www.adanacimento.com.tr/i/assets/documents/adana\\_cimento\\_entegre\\_raporu\\_2018.pdf](http://www.adanacimento.com.tr/i/assets/documents/adana_cimento_entegre_raporu_2018.pdf).
- Adegboyegun, A. E., Alade, M. E., Ben-Caleb, E., Ademola, A. O., Eluyela, D. F., & Oladipo, O. A. (2020). Integrated Reporting and Corporate Performance in Nigeria: Evidence From the Banking Industry. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311.975.2020.1736866>.



- Akyüz, F., & Yangıbayev, B. (2020). Entegre Raporlama İle Finansal Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Akademik Çalışmaların Değerlendirilmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 41–65.
- Albetairi, H. T. A., Kukreja, G., & Hamdan, A. (2018). Integrated Reporting and Financial Performance: Empirical Evidences from Bahraini Listed Insurance Companies. *Accounting and Finance Research*, 7(3), 102–110. <https://doi.org/10.5430/afr.v7n3p102>
- Aras, G., Özsoğün Çalışkan, A., Esen, E., & Kutlu Furtuna, Ö. (2019). *Türkiye’de Entegre Raporlama: Mevcut Durum, Paydaşların Algı ve Beklentileri*. ACCA, CFGS, KPMG. <http://www.cfgs.org.tr/wp/wp-content/uploads/2019/02/Turkiye-de-Entegre-Raporlama-2018-Arastirmasi.pdf>.
- Aslan Çimento (2018), 2018 Entegre Raporu, [http://www.aslancimento.com.tr/i/assets/documents/aslan\\_cimento\\_entegre\\_raporu\\_2018.pdf](http://www.aslancimento.com.tr/i/assets/documents/aslan_cimento_entegre_raporu_2018.pdf) (Erişim Tarihi: 20.04.2021).
- Busco, C., Frigo, M. L., Quattrone, P., ve Riccaboni, A. (2013). Towards integrated reporting: Concepts, elements and principles. In *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3_1).
- Busco, C., Frigo, M. L., Quattrone, P. ve Riccaboni A. (2013b). “Redefining Corporate Accountability through Integrated Reporting”. *Strategic Finance*, 33-41.
- Churet, C., & Eccles, R. G. (2014). Integrated Reporting, Quality of Management, and Financial Performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26(1), 56–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jacf.12054>.
- Çimsa (2018), 2018 Entegre Faaliyet Raporu, <https://www.cimsa.com.tr/ca/docs/1C025351138B42CDBFEE713032FA43/DF9F61E4882B4D9787A6436D7EA5E04A.pdf> (Erişim Tarihi: 20.04.2021).
- Demartini, C., & Trucco, S. (2017). Integrated Reporting and Audit Quality. In *Contributions to Management Science – Springer*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-48826-4>
- Demirgil, H. (2010). “Non-Parametrik Testler”. Şeref Kalaycı (Ed.). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (s. 85-112). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Dereköy, F. (2018). “Entegre Raporlama Uygulamalarının Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi Bağlamında Değerlendirilmesi”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 589-608.
- Eccles, R. G. Ve Krzuz, M. P. (2015). *The Integrated Reporting Movement*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- El-Deeb, M. S. (2019). The Impact of Integrated Reporting on Firm Value and Performance: Evidence from Egypt. *Alexandria Journal of Accounting Research*, 3(2), 1–50. <https://doi.org/10.21608/aljalexu.2019.56831>.
- Emir, S., Karataş Aracı, Ö. N., & Kıymık, H. (2021). Entegre Raporlama Anlayışının CAMELS Analizi İle Finansal Performans Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir uygulama. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 20(62), 259–284.
- Ernst & Young LLP, (2014), “Integrated Reporting, Elevating Value.” <https://pdf4pro.com/amp/view/integrated-reporting-ey-1bbac2.html>.
- ERTA. (n.d.). *Türkiye’de Yayınlanan Entegre Raporlar*. <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayinlanan-entegre-raporlar.aspx>. (Erişim Tarihi: 20.04.2021).
- ERTA. (2021). *Entegre Raporlama Türkiye Ağı*. [http://www.entegreraporlamatr.org/tr/images/pdf/ERTA\\_Tanitim\\_Sunumu.pdf](http://www.entegreraporlamatr.org/tr/images/pdf/ERTA_Tanitim_Sunumu.pdf).
- Garanti BBVA (2018) Entegre Faaliyet Raporu, [https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/images/entegre-faaliyet-raporu-2018/GB18\\_TR.pdf](https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/images/entegre-faaliyet-raporu-2018/GB18_TR.pdf). (Erişim Tarihi: 05.01.2020).
- Hannen, S. (2017). *Integrated Reporting: Useful for Investors?* Peter Lang Academic Research. <https://doi.org/10.3726/b11722>.
- IIRC. (n.d.). *International <IR> Framework*. <https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>. (Erişim Tarihi: 21.04.2021).

- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2021). *International <IR> Framework*. <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>. (Erişim Tarihi: 20.02.2021).
- Kurt, E. S. (2016). *Bütünleşik Raporlama ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Bir Çalışma* [Marmara Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Nuh Çimento (2018) Entegre Faaliyet Raporu, <https://www.nuhcimento.com.tr/faaliyet-raporlari/>. (Erişim Tarihi: 05.01.2020).
- Owen, G. (2013). “Integrated Reporting: A Review of Developments and their Implications for the Accounting Curriculum”. *Accounting Education*, 22(4), 340-356.
- Smith, S. S. (2019). *Integrated Reporting Management Analysis and Applications for Creating Value*. New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Solomon, J., ve Maroun, W. (2012). Integrated reporting: the influence of King III on social, ethical and environmental reporting. *The Association of Chartered Certified Accountants, London, Study pape*, 6–7.
- TSKB (2018) Entegre Faaliyet Raporu, [http://www.tskb.com.tr/i/assets/document/pdf/TSKB\\_2018\\_Entegre\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](http://www.tskb.com.tr/i/assets/document/pdf/TSKB_2018_Entegre_Faaliyet_Raporu.pdf). (Erişim Tarihi: 05.01.2020).
- Türkiye İş Bankası (2018), İş Bankası 2018 Entegre Raporu, <https://www.isbank.com.tr/contentmanagement/IsbankSurdurulebilirlik/pdf/2018EntegreRapor.pdf> (Erişim Tarihi: 05.01.2020).
- Wen, L. P., Kiew Heong, Angeline, Y., & Chee Hooi, Simon, L. (2017). Integrated Reporting and Financial Performance: Evidence from Malaysia. *Management and Accounting Review (MAR)*, 16(2), 101–130. <https://doi.org/10.24191/mar.v16i2.647>
- Yüksel, F. (2018). Entegre Raporlama ve Finansal Performans İlişkisi: Türkiye ve Güney Afrika Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1–17), 1689–1699.
- Yüksel, F., & Kayalı, C. A. (2020). Entegre Raporlama İlkelerinin Finansal Performansa Etkisi: BİST Banka Endeksi Üzerinde Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 22, 65–80. <https://doi.org/10.31460/mbdd.647411>
- Zhou, S., Simnett, R., ve Green, W. (2017). Does Integrated Reporting Matter to the Capital Market? *Abacus*, 53(1), 94–132. <https://doi.org/10.1111/abac.12104>.

## Özgeçmiş

**Emre HORASAN (Dr. Öğr. Üyesi)**, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Doktor Öğretim Üyesi Olarak çalışmaktadır. Marmara Üniversitesi’nde Muhasebe Finansman doktorasını almıştır. Finansal Tablolara Analizi, Yönetim Muhasebesi ve Maliyet Muhasebesi alanlarında çalışmalar yapmaktadır.

**Selçuk TAZEGÜL (Öğr. Gör.)**, Kafkas Üniversitesi Susuz Meslek Yüksekokulu’nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır. Halen Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencisidir. Muhasebe ve Denetim alanlarında çalışmalar yapmaktadır.

# GİRİŞİMCİLİKTE FONLAMA SORUNUNA YENİ BİR ÇÖZÜM ÖNERİSİ: KİTLESEL FONLAMANNIN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME\*

## A NEW SOLUTION TO THE FUNDING PROBLEM IN ENTREPRENEURSHIP: A STUDY ON THE PROS AND CONS OF CROWDFUNDING

Artür Yetvart MUMCU\*\*   
Göksel ATAMAN\*\*\* 

### Öz

Girişimcilikte aşılması en güç zorluklardan biri olan girişim sermayesinin temini için günümüz teknolojilerinin sağladığı imkânların da yardımıyla alternatif çözümler geliştirilmektedir. Son 10 yıldır Türkiye’de de kullanılmaya başlanan kitlesel fonlama da bu alternatif fon temin sistemlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülke ekonomileri ve toplumların refah seviyesi için önemli bir unsur olan işletmelerin, kurulum aşamasında ihtiyaç duydukları fonun kitlelerden toplanması yöntemi ile uygulanan kitlesel fonlama, yazında da araştırmalara konu olmaktadır. Bu araştırmalar birçok farklı teoriler, yöntemler ve kültürler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Yazında yer alan bu eserlerin ortak yönlerine odaklanılarak kitlesel fonlama için bir kavramsal çerçeve oluşturulmasına katkı sağlamak, araştırmamızın öncelikli amacını oluşturmuştur. Doktora tezinden türetilen bu araştırmada kitlesel fonlamada başarılı bir fonlamaya ulaşılabilmesi için gerekli hususların aydınlatılması amaçlanmıştır. Çalışmada kitlesel fonlama ile ilgili temel kaynak olarak ele alınan başlıca çalışmalardan oluşan ve Türkiye’de yayınlanmış 32, Uluslararası ise 62 araştırma içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bu inceleme sonucu kitlesel fonlamanın olumlu ve olumsuz yönleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, sistemin güven unsuru üzerinden çalışabildiği, yasal düzenlemeler ve uluslararası standartların da zaman içerisinde ortaya konularak bu risklerin azaltılabileceği görüşü doğmuştur.

\* Bu araştırma Prof. Dr. Göksel ATAMAN danışmanlığında yazılan “Kişilik özelliklerinin kitlesel fonlama başarısı üzerine etkisinde çevrimiçi sosyal sermayenin aracılık rolünün incelenmesi” isimli doktora tezinden türetilmiştir.

\*\* **Sorumlu Yazar:** Dr. Öğr. Gör., T.C. İstanbul Arel Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, arturmumcu@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-2276-0145.

\*\*\* Prof. Dr., T.C. Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, gataman@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3234-7490.

**Bu makaleyi alıntılanak için:** Mumcu, A. Y., & Ataman, G. (2021). Girişimcilikte fonlama sorununa yeni bir çözüm önerisi: Kitlesel fonlamanın olumlu ve olumsuz yönleri üzerine bir inceleme. *Journal of Research in Business*, 6(1), 164-176.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Kitlesel Fonlama, Finans, Kovid-19

**JEL Sınıflandırılması:** L26, G21, O16

### **Abstract**

Alternative solutions are developed with the help of the opportunities provided by today's technologies for the provision of venture capital, which is one of the most difficult challenges in entrepreneurship. Crowdfunding, which has been used in our country for the last 10 years, is one of these alternative fund supply systems. Crowdfunding, which is an important element for the welfare of the countries' economies and societies, is applied by collecting the funds needed by the enterprises during the establishment phase and has become the subject of research in the literature. In this study derived from the doctoral thesis, it is aimed to elucidate the necessary issues in order to achieve successful funding in crowdfunding. These researches have been carried out within the framework of many different theories, methods, and different cultures. Contributing to the creation of a conceptual framework for Crowdfunding by focusing on the common aspects of these researches in the literature has been the primary goal of our research. In our study, 33 researches from Turkey and 62 international researches considered as the main source of Crowdfunding funding, was examined by content analysis. As a result of this examination, the positive and negative aspects of Crowdfunding was revealed. As a result of the research, it was concluded that the system can operate on the basis of trust, and the risks can be reduced by introducing legal regulations and international standards over time.

**Keywords:** Entrepreneurship, Crowdfunding, Finance, Covid-19.

**JEL Sınıflandırılması:** L26, G21, O16,

### **Extended Summary**

Alternative solutions are developed with the help of the opportunities provided by today's technologies for the provision of venture capital, which is one of the most difficult challenges in entrepreneurship. Crowdfunding, which has been used in our country for the last 10 years, is one of these alternative fund supply systems. Crowdfunding, which is an important element for the welfare of the countries' economies and societies, is applied by collecting the funds needed by the enterprises during the establishment phase and has become the subject of research in the literature. In this study derived from the doctoral thesis, it is aimed to elucidate the necessary issues in order to achieve successful funding in crowdfunding. These researches have been carried out within the framework of many different theories, methods, and different cultures. Contributing to the creation of a conceptual framework for Crowdfunding by focusing on the common aspects of these researches in the literature has been the primary goal of our research. In our study, 33 researches from Turkey and 62 international researches considered as the main source of Crowdfunding, was examined by content analysis. The researches whose titles include the word "crowdfunding" on Google Scholar, T.C. Marmara University databases (Ebsco, Proquest etc.), Researchgate and Academia were chosen focusing on crowdfunding features which were repetitively used in these researches. As a result of this examination, the positive and negative aspects of Crowdfunding were revealed. Although Crowdfunding enables the realization of many social and economic initiatives, it was determined that project creators who are entrepreneur candidates may encounter many different problems in the collection of funds or in the following processes. As a result of the research, it was concluded that the system can operate on the basis of trust, and the risks can be reduced by introducing legal regulations and international standards over time. The fact that researches on the subject have been conducted

in many different countries created restrictions on revealing cultural differences. An increase in the number of local studies in Turkey and supporting the studies that have been using heuristic methods so far with quantitative methods, will contribute to the development of the conceptual framework of Crowdfunding. In addition, with the development of the legal infrastructure as well as scientific research, it will be possible for Crowdfunding to have a more reliable and widespread use area.

## 1. Giriş

Ülke ekonomilerinin ve toplumların refah seviyelerinin önemli belirleyicileri olan işletmelerin kurulması ve gelişmesi ülke politikalarında önemli yere sahiptirler. Bunun en önemli sebepleri arasında ülkedeki istihdamı, kalkınmayı, ihracat vb. yöntemlerle döviz girişini ve en nihayetinde de kişi başına düşen gelir seviyeleri ile refah düzeyinin önemli belirleyicileri arasında işletmeler yer almaktadır (Asuman, 2014; Hervé ve Schwienbacher, 2018). İşletmelerin sayısı ve niteliği ile birlikte doğru işletmelerin, doğru şekilde kurulması ve doğru şekilde faaliyete geçmesi de hem işletmenin hem de toplumun menfaati doğrultusunda önem arz etmektedir. Bir işletme kurma fikri ve isteği tek başına yeterli değildir. Fikrin uygun olup olmadığı ile ilgili uzun ve ayrıntılı çalışmalar yapılması gerekmektedir. Piyasa araştırmaları, sektörde tecrübe sahibi olan kişilerle görüşmeler, hedef kitlenin analizi başta olmak üzere sürecin titizlikle ele alınması gerekmektedir (Mitra, 2012).

İş fikrinin doğru tespit edilmesi ve doğru girişim için aksiyon alınması, işletmelerin uzun dönem başarısı için önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin niceliği kadar niteliğine de odaklanmak işletmeler için olumlu sonuçlar doğurabilecektir (Bozkurt, Kalkan, Koyuncu ve Alparslan, 2012).

Geçmiş yıllarda işletmelerin kuruluşunda özellikle Türkiye’de olduğu gibi geleneksel yöntemlerle, yakın akraba ve tanıdıklardan elde edilen fonlar, imkânlar ile işin niteliğine bakılmaksızın, sadece girişimcinin kişisel güveni üzerine üretim faktörlerinin temin edilmesi ve işletmelerin kurulması şeklinde gerçekleşmekteydi. Fakat tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de daha profesyonel, teknolojinin, bilimin ve tecrübe sahibi yatırımcıların sürece dahil olması yoluyla, daha başarılı girişimler ortaya konulmaya başlanmıştır (Atsan ve Erdoğan, 2015).

Günümüz iletişim teknolojilerinden internet başta olmak üzere, mobil cihazların da gelişimiyle çevrimiçi topluluklar gelişmekte ve önemi de hızla artmaktadır. Özellikle Kovid-19 Pandemisi döneminde eğitim başta olmak üzere işletmelerde ve sosyal hayatta süreçler dijitalleşmiş ve çevrimiçi ortamlara taşınmıştır (Nugroho, 2020). Bu dijitalleşme çabaları Pandemi sebebiyle daha hızlı bir şekilde yüz yüze iletişimin yerine geçmiştir. Sanal ofisler, sanal sınıflar, sanal tedaviler, sanal danışmanlıklar, sanal çalışmalar ile karantinanın sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. İlköğretimden doktora seviyesine kadar tüm eğitimler, özel kurslar, işletmelerin beyaz yaka çalışanlarının yanı sıra birçok hizmet sektörü çalışanı da uzaktan ve çevrimiçi platformlarda faaliyetlerine devam etmektedirler (Basilaia ve Kvavadze, 2020; Liu vd., 2020). Bu değişim süreci son 20 yılda dünya üzerinde başlamış olsa da Pandemi bu dönüşümü hızlandırmıştır.

Bu çalışmada da çevrimiçi toplulukların gelişiminin işletme kurulum aşamasında fon sağlamak amacıyla da kullanılan kitlesel fonlama sistemi ele alınmıştır. Kitlesel fonlama isminden de anlaşılacağı gibi topluluklardan/kitlelerden fon sağlamak üzere kurgulanmış, olup, bir projenin gerçekleştirilmesi için bankalar, finans kurumları ve melek yatırımcılara alternatif bir fon temin sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Bradford, 2012; Williams, 2007).

Kitlesel fonlama öncelikli olarak girişim fonlama maliyetlerden tasarrufun yanı sıra, tüketicilerin de gönüllü olarak bu girişimleri destekleyerek karşılıklı fayda yaratılan bir süreç olarak düşünülmektedir. Ayrıca, uzman bir çalışma ekibinin profesyonelliği ile kalabalıkların ölçek gücünün birleştirilmesi sağlanmaktadır (Mitra, 2012).

Bu yaklaşımdan yola çıkarak kitlesel fonlama' da ana fikir, "kollektif zeka veya bilgeliğin" daha çok çeşitli kalabalıklar için verimlilik yaratmasıdır (Schwienbacher ve Larralde, 2010). Kitlesel fonlama iktisat, psikoloji, sosyoloji, iletişim gibi birçok bilim dalı açısından ele alındığı görülmekle birlikte bilimsel araştırmaların Türkiye'de ilk 2010 yılında İslami finans alanında ele alındığı görülmektedir (Demirdöğen, 2010). Hem Türkiye' de hem de tüm dünyada hızla bilinirliğini ve kullanımını arttıran kitlesel fonlama ile ilgili çalışmalar da hızla artmaktadır. Yeni bir fonlama yönteminin işletmelerin kurulumu ve gelişiminde önemli bir rol alabileceğinin öngörüsüyle bu yönde yapılarak araştırmaların hem ülke ekonomilerine hem de toplumların refah seviyelerine olumlu etkiler doğurabilecektir.

Çalışmada Türkiye'de ve dünyada kitlesel fonlamanın gelişimine faydalı olabilmek adına süreçte yaşanan olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek durumlar literatür kaynaklı veriler doğrultusunda derlenmiştir. "Avantajlar" ve "Dezavantajlar" başlıkları altında ele alınan bu durumlar hem girişimci adaylarına hem de yatırımcılara ve kitlesel fonlama platformlarının gelişimine ve sürecin daha güvenilir seviyelere ulaşabilmesi amaçlanmaktadır. Yazında konuyu ele alındığı eserlerin ağırlıklı olarak yabancı kaynaklı olması ve birçok ülkeden incelemeler yapılması, kültürel farklılıkların ortaya konulmasında önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmıştır. Ayrıca Türkiye'deki ilk kitlesel fonlama platformunun 2001 yılında kurulmuş olması sebebiyle, bilimsel çalışmaların keşifsel ve nitel ağırlıklı olması sebebiyle incelenen eserler nicel bakış açısından kısıt oluşturmaktadır. Araştırmamızda gelecek çalışmalara bir öngörü ve zemin oluşturmanın yanı sıra kitlesel fonlama sisteminde başarılı projelere ulaşabilmek için odaklanılması gerekli hususları aydınlatmak amaçlanmıştır. Araştırmamız ayrıca kitlesel fonlama ile ilgili sisteme olan toplumsal güveni arttırabilecek hukuksal altyapıların geliştirilmesi süreçlerine de katkı sağlayabilecektir. Ayrıca kitlesel fonlama platformlarının da tarafları koruyabilecek yönde önlemleri arttırabilmelerine yardımcı olarak Türkiye'de ve dünyada hem sosyal hem de ekonomik girişimlerin siyasi sınırları aşarak hayata geçirilebilmesi de amaçlarımız arasında yer almaktadır.

Kitlesel fonlamanın dinamiklerini anlamada sinyal teorisinin yararlı olabileceği birçok çalışmada ifade edilmiştir (Beugre, 2014). Kitlesel fonlama sisteminin başarısını etkileyen unsurların ortaya konulması sistemin gelişmesi ve başarılı olması noktasında önem arz etmektedir. Bu amaçla ortaya konulan çalışmalardan yola çıkarak sinyal teorisi bakış açısıyla kitlesel fonlamanın gelişimine fayda sağlayacak unsurlar aydınlatılmaya çalışılmıştır (Beugre, 2014; Chan ve Parhankangas, 2017; Lin, Boh ve Goh, 2014).

## 2. Literatür İncelemesi

### 2.1. Kitlesele Fonlama

Kitlesele fonlamanın İngilizce karşılığı olan “crowdfunding” crowd=kitle, topluluk; funding= fonlama kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur. Kitlesele fonlama, interneti kullanarak çok sayıda kişiden az miktarda paralar toplayarak bir projeye veya etkinliğe finansman sağlama uygulaması olarak tanımlanmaktadır (Cambridge Sözlük, 2020; Oxford Sözlük, 2020).

Kitlesele fonlama özünde belli bir amaç doğrultusunda toplumdan yardım veya destek toplama mantığıyla toplumlarda zaten yüzyıllardır gerçekleştirilen bir sürecin dijitalleştirilmesidir. Özellikle Türk toplumunda ihtiyaç sahipleri için yardım toplamak, düşünlerde takı/para yardımı yapmak, bir öğrenciye burs vermek, bir hastanın tedavisi için para toplamak, bayramlarda ihtiyaç sahiplerine erzak temin etmek vb. birçok yardımlaşma hareketi gerçekleştirilmektedir. Kitlesele fonlama günümüz koşullarında, özellikle şehir hayatında bu tarz destekleri yapmak isteyip de doğru kişilere birebir ulaşamayan destekçilere, çevrimiçi ortamlarda ihtiyaç sahiplerine ulaştırma hizmeti sağlamaktadır.

Geçmişte belli projeler için toplumdan toplanan fonları ifade eden crowdsourcing, 2000’li yıllardan sonra iletişim ve bilişim alanlarındaki teknolojik gelişmeler neticesinde sürekli yanımızda taşıdığımız cep telefonlarımız, bilgisayarlarımızla bilgiye ve projelere ulaşp, gelişmiş ödeme yöntemleriyle projelerin desteklenebildiği kitlesele fonlama formuna ulaşmıştır. Kitlesele fonlama diğer crowdsourcing formlarıyla görüldüğünden daha fazla ortak noktaya sahiptir (Howe, 2008). Crowdsourcing; bir firmanın, internet üzerinden açık bir çağrı ile ürününün kamuya açıklanması veya satışı için gerekli olan belirli görevleri dış kaynaklardan temin etmesini sağlar Agrawal, Catalini ve Goldfarb, 2011). Tüketiciler üretim süreçlerine katkıda bulunmak ve değer yaratmak için gönüllü olurlar. Kitlesele fonlamada ise kitle kaynak kullanımı ve mikro finans kavramlarının birleştiği bir süreçtir. Bu tanımlamayla kitlesele kaynak daha üst bir kavram olup, kitlesele fonlama bu kavramın günümüz teknolojilerinin ve finansmanın sürece dahil olduğu bir çeşidi şeklinde ifade edilmektedir (Howe, 2008; Schwienbacher ve Larralde, 2010).

Topluluklardan fon toplamak sadece Türkiye’de değil birçok ülkede ve kültürde karşımıza çıkmaktadır. 18. Yüzyılda Avrupada Mozart ve Beethoven, sanatsever soylulara abonelik sistemi yaratarak konser ve yeni bestelerini henüz gerçekleştirmeden satma yoluyla fon sağlamışlardır. Bunun dışında ABD’nin en önemli sembollerinden biri olan Özgürlük Anıtı’nın tamamlanması için yönetimin bütçe ayıramaması sebebiyle, 1885 yılında yenilenme çalışmaları için A.B.D. ve Fransız halkından yardım toplanmıştır. (Hemer, 2011). Pulitzer ödülünün kurucusu ve modern gazeteciliğin yaratıcısı olarak anılan Macar asıllı Joseph Pulitzer, sahibi olduğu New York World gazetesi aracılığıyla bu kampanyayı gerçekleştirilmiş olup, 250.000 dolar toplanarak anıt bugünkü halinin temellerine kavuşmuştur (Historydaily, 2020; Pulitzer, 2020).

Fon toplama süreçlerinin dijitalleştiği ve ticari bir kapsamda ele alındığı kitlesele fonlama platformu tanımıyla ilk web sitesi 2001 yılında ABD’de “www.artistshare.com” ismiyle kurulmuştur. Tüm dünyada

hizmet veren ve en ünlü kitlesel fonlama sitelerinden biri olan Kickstarter ise 2009 yılında kurulmuş ve ilk projesi olan pebble akıllı saat projesi ile ismini duyurmuştur. Kickstarter 2011 yılında 100 milyon dolar, 2012 yılında ise 300 milyon dolar fon toplamış, 2014 yılında bu rakam 1 milyar dolara ulaşmıştır (Davidson ve Poor, 2015; Steinberg ve DeMaria, 2012). Bugün ise (2020) toplamda 493705 proje fonlamaya sunulmuş ve toplamda 5,16 milyar dolar toplanmıştır. Platformda projelerin başarılı olma oranı ise %37,89 olarak belirtilmiştir. Kickstarter platformunun ilk uygulayıcılarından biri olan Scott Wilson, Fast Company firmasıyla yenilikçi tasarımı olan Apple firmasının iPod Nano watch projesi için sadece 30 günde yaklaşık 1 milyon dolar toplamıştır (Kickstarter, 2019; Scott Wilson, 2020).

Kitlesel fonlamanın en popüler ve de “kitlesel fonlamanın dedesi” olarak da tanımlanan platform Sellaband.com’dur (Kappel, 2008). 15 Ağustos 2006’da başlatılan bu proje müzik gruplarının profil sayfası oluşturması ve bazı müzik parçaları yüklemesiyle başlamıştır. Daha sonra dinleyiciler grubun performansına göre grubun gelecekteki gelirlerinden 10 dolarlık bir pay satın almaya davet edilmiştir. Bir grup 50.000 dolarlık yatırımı geçtiğinde, Sellaband o grubu deneyimli bir yapımcıya ulaştırarak bir stüdyoda kayıt yaptırdı ve grup daha sonra albüm yapabileme şansı yakalamıştır. Gruba yatırım yapan herkes çıkan albümün ücretsiz bir kopyasını ve albümün kazanabileceği gelecekteki gelirlerden payını almıştır (Agrawal, ve diğerleri, 2011). Proje kapsamında ilk grubun 50.000 dolara ulaşması yaklaşık on hafta sürmüş ve 2008’in sonunda Sellaband, yirmi bir grubun müzik endüstrisine girmesine aracı olmuştur (Cohn, 2012; Howe, 2008).

Kitlesel fonlama siyasi süreçlerde de yer almış, ABD’de başkanlık seçimlerinde de önemli rol oynamıştır. 2008 ABD başkanlık seçimlerinde Barack Obama, Web sitesinin aracılığıyla bağış toplama kullanımı yoluyla 2 milyondan fazla küçük destekçiden yaklaşık 272 milyon dolar toplamıştır. (Kappel, 2008).

Bu sürecin gelişmesi ve nitelikli girişimlerin artabilmesi için kitlesel fonlamanın zayıf ve güçlü yönlerinin ortaya konulması önem arz etmektedir. Bu konuda kitlesel fonlamanın faydaları ve riskleriyle ilgili ortaya konulmuş çalışmalardan da yola çıkarak (Agrawal, Catalini ve Goldfarb, 2014; Ata, 2018; Bernardino ve Santos, 2016; Bono, Boles, Judge ve Lauer, 2002; Buttice, Colombo ve Wright, 2017; Colombo, Franzoni ve Rossi-Lamastra, 2015; Davidson ve Poor, 2015; Moore ve McElroy, 2012; Rodriguez-Ricardo, Sicilia ve López, 2018; Sequeira, Mueller ve McGee, 2007; Steinberg ve DeMaria, 2012; Valanciene ve Jegeleviciute, 2013; Williams, 2007), araştırmamızda alternatif bir fonlama yöntemi olan kitlesel fonlamanın pozitif ve negatif yönlü etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı girişimlerin kurulum aşamasındaki en zorlu süreçlerden birisi olan sermayenin temin edilmesi sürecinin, yeni bir fonlama yöntemi olan kitlesel fonlama kapsamında avantaj ve dezavantajlarının ortaya konulmasıdır. Araştırmamızda mevcut yazında yer alan eserlerden yola çıkarak kitlesel fonlamada girişimciler için olumlu ve olumsuz yönler tespit edilmeye çalışılmıştır.



### 3.2. Yöntem

Araştırma dahilinde kitlesel fonlama ile ilgili yazılan makale, kitap, rapor vb. eserler incelenmiştir. İçerik analizi yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmamızda, incelediğimiz çalışmalarda kitlesel fonlama sistemi ile ilgili müspet ve menfi durumlar ele alınmıştır. Kavramın ilk temsilcisi olan platformun kuruluşu olan 2001 yılından başlayarak 2020 yılına kadar yayınlanan ulusal ve uluslararası endekslilerde yer alan özgün bilimsel yayınlar, raporlar ve web sitelerinde ele alınan ortak konulardan kitlesel fonlamanın girişimciler açısından pozitif ve negatif yönleri incelenmiştir. Araştırmada Google Scholar, T.C. Marmara Üniversitesi Kütüphanesi veritabanları (Ebsco, Proquest vd.), Researchgate, Academia sitelerinden ulaşılabilen tüm endekslerdeki yayınlar içerisinde başlığında kitle fonlaması ve kitlesel fonlama kavramları geçen ve erişime açık Türkiye’de toplam 32, crowdfunding anahtar kelimesi geçen ise toplam 6640 bilimsel araştırma tespit edilmiştir. Tespit edilen Türkçe 32 çalışmanın tümü, yabancı çalışmalardan ise konumuz dahilinde en fazla atıf alıp temel kaynak olarak tespit edilen toplam 62 bilimsel araştırma incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda en az iki defa tekrarlanan maddeler seçilmiş, bu maddeler listelenmiş, avantajlar ve dezavantajlar başlıkları altında kodlama yapılmıştır.

### 4. Bulgular

Kitlesel fonlama sisteminde hem destekçiler hem de proje yaratıcıları için birçok avantaj ve dezavantaj bulunmaktadır. Kitlesel fonlama platformları vb. konuyla ilgili web kaynaklarından faydalanarak oluşturduğumuz, kitlesel fonlama proje sahipleri olan girişimci adayları açısından avantaj ve dezavantajlar incelenerek aşağıda sunulmuştur.

Kitlesel fonlamanın SWOT analizi ile incelenmesi şeklinde gerçekleştirilen araştırmada; kitlesel fonlamanın güçlü yönleri; piyasaya yeni çıkacak ürünlerin pazarlanabilirliğini test etme şansı, sermayenin daha kolay erişilebilir olması, topluluk içi kişilerin birbirlerine yardım edebilme ve şirketlerde alınan kararlarda girişimcilerin daha fazla söz sahibi olabilmesi olarak ifade edilmiştir. Zayıf yönler olarak ise idari ve muhasebe süreçlerinde yaşanan zorluklar, fikirlerin çalınma olasılığı, daha zayıf yatırımcı koruması ve dolandırıcılık potansiyeli barındırdığını belirtilmiştir. Tespit edilen fırsatlar arasında niş pazarlara ulaşma, bilgi toplumunun gelişimine ve makro ekonomik gelişim üzerinde olumlu etkileri bulunduğu; küçük işletmelere yatırımın ve bu girişimlerin ömrünün uzunluğu, ayrıca birçok yasal kısıtın da bu sistemde yer almasının da kitlesel fonlamanın tehditleri olarak ifade edilmiştir (Valanciene ve Jegeleviciute, 2013).

Benzer bir Swot analizi yapıldığı bir diğer araştırmada ise; güçlü yönler olarak internetin sunduğu olanaklar sayesinde, daha geniş bir kitleye ulaşmak, kitlelerle iletişim ve işbirliği yapabilmek, bilgiyi hızlı yaymak, pazarı test etmek, pazar talebini ölçmek, tüm aktörler için coğrafi sınırları kaldırmak güçlü yönler olarak ifade edilmiştir. Yönetim süreçlerinde ve muhasebe işlemlerinden yaşanabilecek zorluklar, yanıltıcı projelerin ayırt edilmesinde yaşanabilecek güçlükler, yatırımcılar için mentorluk bilgisi eksikliği zayıf yönler olarak ifade edilmiştir. Kitlesel fonlama’ da fırsatların ise özellikle ülke ekonomilerine olan katkısı sebebiyle devlet desteklerinin her geçen gün artıyor olması en önemli unsur

olarak belirtilmiştir. Son olarak tehdit olarak da proje fikirlerinin çalışması riski, yatırımların proje dışında bir amaçla kullanılması, mevzuatın henüz tüm dünyada sağlam bir zemine oturtulamamış olması, yatırım yapılan projenin gerçekleştirildikten sonra başarılı olamaması ve platformlara veya kişilere siber saldırılarda tehditler olarak tespit edilmiştir (Ata, 2018).

Bir diğer çalışmada ise Nijeryadaki orta ölçekli işletmelerin fonlanmasında kitlesel fonlamanın avantajları ve dezavantajları literatür kaynaklı eserler ele alınarak içerik analizi yöntemiyle incelenmiş; işletmelerin kurulum ve büyümesi süreçlerini destekleyen bir sistem olduğu ifade edilmiştir. Fon teminin için bankalar vb. finansal kurumların kısıtlarından da kurtulmayı sağlayan bu sistemin, sosyal medya vb. internet kullanımlarıyla da yatırımcılara kolaylıkla ulaşabilirliği önemli bir avantaj olarak tespit etmişlerdir (Ezekiel ve Toba, 2020).

Bir diğer çalışmada ise yine kitlesel Fonlamanın avantajları ve dezavantajları ele alınmış, muhasebe ve yönetimdeki zorluklar, gösterilmesi gereken online çabalar, projenin ayrıntılı hazırlanması gibi önemli hususlar üzerinde durulmuştur. Ayrıca fon bulmadaki yüksek faiz oranları ve teminatların gerekmediği, fakat yatırımcılara ulaşmada yaşanan birçok zorluğun da bulunduğu, projelerin de ortaya konulduğu süreçler ile fon toplandıktan sonraki dönem arasında birçok öngörülemeyen sorunların girişimi engelleyebileceği gibi sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür (Steinberg ve DeMaria, 2012).

Yukarıda ele aldığımız ve de yine literatürde yer alan konuyla ilgili birçok eserde de değinilen ve bu eserlerin çoğunda ortak olarak tespit edilen kitlesel fonlama avantaj ve dezavantajları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 1:** Kitlesel Fonlama Avantajları Tablosu

S.No	Avantajlar
1	Maliyetlerde ve zaman yönetiminde tasarruf, teslimatta kolaylık, pazarlama ve müşteri etkileşimlerine hakimiyet gibi birçok unsorda geleneksel yöntemlere kıyasla daha verimli olma imkanı sağlayabilmesi.
2	Girişimcilerin gerçekleşen projeler üzerinde karar alma gücünü arttırabilmesi.
3	Üretilmesi planlanan bir ürün hakkında tüketicilerin tepkilerine, görüşlerine, yorumlarına dayanarak sağlıklı geri bildirimlere ulaşılabilmesi.
4	Proje sahibinin, herhangi bir üst kurulum veya kurumun onayına ihtiyaç duymadan veya kısıtlandırmasına maruz kalmadan, yaratıcı fikirlerini hayata geçirebilmesi.
5	Proje sahibinin; bankaların ve finans kurumlarının talep ettiği teminat ve yüksek kredi masraflarına oranla daha esnek koşullarda fon sağlayabilmesi.
6	Proje sahibinin hayırsızlık işleri kurgulamak veya desteklemek için şeffaf bilgilerle dolu birçok proje yaratabilmesi.
7	Kitlesel fonlama proje yaratıcısının projesini bir platformda yayınlayıp da istediği fonu toplayamasa da diğer yöntemlere kıyasla daha düşük maddi kayıpla süreci tamamlayabilmesi.
8	Proje sahibinin, projesi veya ürünüyle ilgili pazarlama ve tanıtım masraflarından tasarruf edebilmesi.
9	Proje sahibinin, kitlesel fonlama sayesinde projesiyle ilgili geri dönüşlere ulaşabildiği için süreç içerisinde projesinde düzeltmeler yapabilmesi veya ürününü geliştirebilmesi.
10	Kitlesel fonlama projesinin beğenilip destekçi kazandıkça, destekçilerin bu yardımlarını meşrulaştırmak için kendi çevrelerinde projeyi yayma motivasyonuna girebilmesi.
11	Kovid-19 Pandemisi döneminde çevrimiçi süreçlerin daha fazla önem kazanması ile girişim projelerinin çevrimiçi yöntemle geniş yatırımcı kitlelerine ulaştırılabilmesi.

Araştırma kapsamında incelenen çalışmalarda kitlesel fonlamanın avantajları olarak ortaya çıkan ve en az iki çalışmada tekrarlanan özellikler yukarıdaki tabloda sunulmuştur. İşletmelerin özellikle kurulum aşamasında, girişimcilerin bağımsız kararlar alabilmesi ve de yaratıcı çözümlerin ortaya konulabilmesi öne çıkan avantajlar olarak tespit edilmiştir. Ayrıca kitlesel fonlama; geleneksel finans yöntemlerinin girişimciye yüklediği maliyetler ve asgari bürokratik süreçler ile de alternatif bir finans aracı olarak önemli avantajlar sağlamaktadır.

**Tablo 2:** Kitlesel Fonlama Dezavantajları Tablosu

S.No	Dezavantajlar
1	Yaratılan projenin hayata geçirildikten sonra öngörülemeyen olumsuzluklar sebebiyle asıl amacına ulaşmadan girişimin sona ermesi.
2	Destekçilerin proje için yatırdıkları fonların doğru bir şekilde kullanılmayıp dolandırıcılığa maruz kalması.
3	Finans kurumları vb. nin profesyonelliklerinin kitlesel fonlama proje yaratıcılarında sınırlı olması
4	Projenin başarılı olabilmesi için çok özenli, profesyonel, sabır dolu bir sürece ihtiyaç duyulması.
5	Çok farklı kültürlerden ve demografilerden kişiler tarafından doğru anlaşılabilmesi ve cazip görünmesinin sağlanarak tasarımı ve tanıtımının doğru planlanmasının gerekliliği.
6	Proje sahibinin iletişim kanallarını sürekli açık tutması ve aktif olarak destekçilerin talepleri doğrultusunda bilgi akışı sağlamaları için 7/24 uzun mesailer harcaması gerekliliği.
7	Dijital ortamlardaki diğer rakip projelerle kıyaslanmasının çok daha kolay olması.
8	Destekçilerin fonladıkları projelerden beklentilerinin yüksek olması
9	Fonun toplanamayıp projenin gerçekleştirilememesi ile süreçte harcanan tüm mesai ve çabadan beklenen süreçte çıktı elde edilememesi.
10	Muhasebe ve yönetim süreçlerinde ihtiyaç duyulan uzmanlık.

Yukarıda kitlesel fonlamada girişimcilerin sürece özgü sahip oldukları avantajlar ve dezavantajlar maddeler halinde sunulmuştur. Bu avantaj ve dezavantajlar tespit edilirken birçok kültürde benzer sorunların yaşandığı görülmüştür. Ayrıca çalışmaların yapıldığı ülkelerin gelişmişlik düzeylerindeki farklılık da yukarıda tespit ettiğimiz maddeler dahilinde bir farklılık göstermemiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Araştırmamızda kitlesel fonlama ile ilgili gerçekleştirilmiş araştırmalardan yola çıkarak, bu yeni fonlama yönteminin avantajları ve dezavantajları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de ve dünyada 2001 yılı itibariyle yazında ele alınmaya başlanan kitlesel fonlama ile ilgili kıyaslama yapılan ve en çok atıf alıp endekslerde yer alan eserler incelenmiştir. Eserlerin tespitinde veri tabanlarında aramalar yapılmış, başlığında crowdfunding veya kitlesel fonlama anahtar kelimeleri taranmıştır. Türkçe 32, yabancı 62, toplamda 95 eser incelenmiş, araştırmaları sonucu elde ettikleri avantajlar ve dezavantajlar derlenmiş, en az iki kez tekrarlanan maddeler liste haline getirilmiş ve sunulmuştur.

Kitlesel fonlamanın banka ve finansal kurumlardan temin edilen kredilere kıyasla daha avantajlı koşullar sağlaması, elde edilen sonuçlar içerisinde en fazla ortak madde olarak tespit edilmiştir (Ata, 2018; Atsan ve Erdoğan, 2015). Finans kurumları ve bankaların önkoşul olarak talep ettikleri

İpotek, yüksek kredi oranları ve fon miktarının sınırlı olması engellerine alternatif bir fonlama olabileceği yönünde de kanaat oluşmuştur. Ayrıca Melek yatırımcıların yönetsel baskısı ve proje üzerinde sahip olduğu yetkiler de girişimi amacının dışına taşıyabilmekte, yaratıcı, yenilikçi, riski yüksek girişimlerin gerçekleştirilmesinde sınırlılıklar oluşturabilmektedir. Fonun topluluktan temin edilmesi girişimciyi daha özgür kılmakta hem fonun geri ödemesinde hem de süreçte yaşanabilecek baskılarda girişimciye daha özgür bir alan yaratmaktadır.

Kitlesel fonlama projelerinde ekonomik girişim projelerinin yanı sıra toplumsal sorunların ele alındığı sosyal projeler de hayat bulmaktadır (Hong, Hu ve Burtch, 2018). Toplumda yardımseverlik motivasyonunda olan kişilerin, bağış yapmak ve sosyal projeleri desteklemek için geçmişten farklı olarak çevrimiçi platformları kullanmaya başlamış olmaları da bu süreci desteklemektedir.

Kitlesel fonlamanın en önemli avantajlarından biri de yatırımcıların fonlayacağı projeleri kıyaslama imkanının genişlemesidir. Yatırımcıların yüz yüze iletişimle inceleyebilecekleri projelere kıyasla, ülke içi ve ülke dışı binlerce projeye ulaşım kıyaslama şansına sahip olmaktadır (Agrawal, ve diğerleri, 2011). Bu şekilde hem coğrafi sınırlılıkların önemi azalmakta hem de doğru bir projenin hayata geçme olasılığı da artmaktadır. Netice itibarıyla da kitlesel fonlama vb. çevrimiçi girişimcilik ekosistemini olumlu yönde etkilemektedir.

Bu faydaların yanı sıra son 1 yıldır tüm dünyada etkisini koruyan Covid-19 pandemisi sürecinde de yüz yüze iletişimin yerini birçok alanda alan çevrimiçi kanalların daha yoğun kullanımı da kitlesel fonlama gibi çevrimiçi girişimcilik ekosistemine olan ilgiyi arttırmıştır. Hem proje sahibi hem de yatırımcılar için temas ve sosyal mesafe kurallarının yarattığı sınırlılık, çevrimiçi kanalların kullanımını arttırmaktadır (Basilaia ve Kvavadze, 2020; Nugroho, 2020).

Araştırmamız neticesinde elde ettiğimiz veriler doğrultusunda ülke ekonomilerinin gelişimine de katkı sağlayabileceği düşünülen kitlesel fonlama sisteminin, kanun koyucuların düzenlemeleri başta olmak üzere, girişimcilerin ve sürecin tüm aktörlerinin bilinçlenmesiyle kısa dönemde girişimler için çok önemli bir fon kaynağı olabileceği görüşü doğmaktadır. Bu yüzden hukuki altyapının geliştirilmesi, ayrıca bilimsel çalışmaların nicelik ve kapsam bakımından geliştirilmesi hem kitlesel fonlamanın gelişimine hem de ülke ekonomilerine katkı sağlayabileceği görüşü doğmuştur.

Gelecek çalışmalarda sektör, demografi, ölçek ve cinsiyet farklılıklarının sürece etkileri ele alınabilecektir. Ayrıca konuyla ilgili araştırmaların genelinin keşifsel ve nitel olması, nicel araştırmaların da yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Son olarak da bu araştırmalarda Covid-19 etkisinin tespit edilmesi gerekliliğinden yola çıkarak, pandemi sonrası dönemde de benzer çalışmaların tekrarlanması ve kıyaslama yapılmasının uygun olabileceği kanaati doğmuştur.

Birçok ülkede yapılan çalışmaların ortak yönleri araştırmamızın odak noktasını oluşturduğundan, kültürel farklılıkların incelenmesi mümkün olmamıştır. Ayrıca Türkiye'deki kitlesel fonlama ekosistemini yeteri kadar yansıtacak eser sayısı bulunmaması da önemli bir sınırlılık olarak görülmüştür.

### **Yazar Katkısı**

Bu araştırma doktora tezinden üretilmiş olması sebebiyle; Prof. Dr. Göksel Ataman danışmanlığında, öğrencisi olan Artür Yetvart Mumcu tarafından gerçekleştirilmiştir.

### **Çıkar Çatışması**

Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

### **Finansal Destek**

Bu araştırma için herhangi bir finansal destek alınmamıştır.

### **Kaynaklar**

- Agrawal, A., Catalini, C. ve Goldfarb, A. (2014). Some simple economics of crowdfunding. *Innovation policy and the economy*, 14(1), 63–97.
- Agrawal, A. K., Catalini, C. ve Goldfarb, A. (2011). *The geography of crowdfunding*. National bureau of economic research.
- Asuman, A. S. (2014). Türkiye’de girişimcilik ve Türk girişimci profili üzerine bir analiz. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 41–58.
- Ata, F. İ. (2018). Yeni Nesil Finansman Yöntemi Olarak Kitle Fonlama: Türkiye Potansiyeli. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 273–296.
- Atsan, N. ve Erdoğan, E. O. (2015). Girişimciler için Alternatif bir Finansman Yöntemi: Kitlesel Fonlama Crowdfunding. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 297–320.
- Basilaia, G. ve Kvavadze, D. (2020). Transition to online education in schools during a SARS-CoV-2 coronavirus (COVID-19) pandemic in Georgia. *Pedagogical Research*, 5(4), 1–9.
- Bernardino, S. ve Santos, J. F. (2016). Financing social ventures by crowdfunding: The influence of entrepreneurs’ personality traits. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(3), 173–183.
- Beugre, C. D. (2014). The legitimacy of crowdfunding: An institutional theory perspective. *Academy of management proceedings* içinde (C. 2014, ss. 1–28). Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. ve Lauer, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of personality*, 70(3), 311–344.
- Bozkurt, Ö. Ç., Kalkan, A., Koyuncu, O. ve Alparslan, A. M. (2012). Türkiye’de girişimciliğin gelişimi: Girişimciler üzerinde nitel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(15), 230–247.
- Bradford, C. S. (2012). Crowdfunding and the federal securities laws. *Columbia Business Law Review*, 1.
- Buttice, V., Colombo, M. G. ve Wright, M. (2017). Serial crowdfunding, social capital, and project success. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(2), 183–207.
- Cambridge Sözlük. (2020). Cambridge Sözlük. <https://dictionary.cambridge.org/tr/sözlük/ingilizce/capital> (Erişim Tarihi: 30.06.2019).
- Chan, C. S. R. ve Parhankangas, A. (2017). Crowdfunding innovative ideas: How incremental and radical innovativeness influence funding outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(2), 237–263.

- Cohn, S. R. (2012). The new crowdfunding registration exemption: Good idea, bad execution. *Fla. L. Rev.*, 64, 1433.
- Colombo, M. G., Franzoni, C. ve Rossi-Lamastra, C. (2015). Internal social capital and the attraction of early contributions in crowdfunding. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(1), 75–100.
- Davidson, R. ve Poor, N. (2015). The barriers facing artists' use of crowdfunding platforms: Personality, emotional labor, and going to the well one too many times. *New Media & Society*, 17(2), 289–307.
- Demirdöğen, Ö. Ü. Y. (2010). İslami Finansta Finansal Teknolojilerin Etkisi: İslami Fintek. *D. Baker Ahmad Alserhan vd.* (Ed.), 10, 168–273.
- Ezekiel, A. O. ve Toba, O. (2020). Crowdfunding and SME' s Funding in Nigeria – Pros and Cons, 63(1), 19.
- Hemer, J. (2011). *A snapshot on crowdfunding*. Arbeitspapiere Unternehmen und Region.
- Hervé, F. ve Schwienbacher, A. (2018). Crowdfunding and innovation. *Journal of economic surveys*, 32(5), 1514–1530.
- Historydaily. (2020). Historydaily.org. 2 Mart 2020 tarihinde <https://historydaily.org/how-1885-crowdsourcing-saved-the-statue-of-liberty> adresinden erişildi.
- Hong, Y., Hu, Y. ve Burtch, G. (2018). Embeddedness, prosociality, and social influence: Evidence from online crowdfunding. *MIS Quarterly*, *Forthcoming*.
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: How the power of the crowd is driving the future of business*. Random House.
- Kappel, T. (2008). Ex ante crowdfunding and the recording industry: A model for the US. *Loy. LA Ent. L. Rev.*, 29, 375.
- Kickstarter. (2019). Kickstarter. <https://www.kickstarter.com> (Erişim Tarihi: 19.12.2020).
- Lin, Y., Boh, W. F. ve Goh, K. H. (2014). How different are crowdfunders? Examining archetypes of crowdfunders and their choice of projects. *Academy of Management Proceedings* içinde (C. 2014, s. 13309). Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Liu, S., Yang, L., Zhang, C., Xiang, Y.-T., Liu, Z., Hu, S. ve Zhang, B. (2020). Online mental health services in China during the COVID-19 outbreak. *The Lancet Psychiatry*, 7(4), e17–e18.
- Mitra, D. (2012). The role of crowdfunding in entrepreneurial finance. *Delhi Business Review*, 13(2), 67–72.
- Moore, K. ve McElroy, J. C. (2012). The influence of personality on Facebook usage, wall postings, and regret. *Computers in human behavior*, 28(1), 267–274.
- Nugroho, I. (2020). Fostering online social capital during the COVID-19 pandemic and new normal. *Journal of Socioeconomics and Development*, 3(2), 74–78.
- Oxford Sözlük. (2020). Crowdfunding. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/crowdfunding?q=crowdfunding> adresinden erişildi.
- Pulitzer. (2020). Pulitzer. <https://www.pulitzer.org/page/biography-joseph-pulitzer> (Erişim Tarihi: 25.04.2020).
- Rodriguez-Ricardo, Y., Sicilia, M. ve López, M. (2018). What drives crowdfunding participation? The influence of personal and social traits. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 22(2), 163-182.
- Schwiebacher, A. ve Larralde, B. (2010). Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. *Handbook of entrepreneurial finance*, Oxford University Press, *Forthcoming*.
- Scott Wilson. (2020). Fast Company. <https://www.fastcompany.com/1662743/scott-wilsons-ipod-nano-watch-breaks-kickstarter-records-raises-nearly-1-million> (Erişim Tarihi: 12.02.2020).
- Sequeira, J., Mueller, S. L. ve McGee, J. E. (2007). The Influence of Social Ties and Self-Efficacy in Forming Entrepreneurial in. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(3), 275. doi:10.1142/S108.494.670700068X

- Steinberg, S. ve DeMaria, R. (2012). The Crowdfunding Bible: How to raise money for any startup, video game or project. Read. me.
- Valanciene, L. ve Jegeleviciute, S. (2013). Valuation of crowdfunding: benefits and drawbacks. *Economics and Management*, 18(1), 39–48.
- Williams, D. (2007). The impact of time online: Social capital and cyberbalkanization. *CyberPsychology & behavior*, 10(3), 398–406.

## Özgeçmiş

**Artür Yetvart MUMCU (Dr.)**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi mezuniyetinden sonra T.C. Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalında yüksek lisans, aynı üniversitede Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında ise doktora eğitimini tamamlamıştır. Halen T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Yönetimi programında öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Yabancı dili İngilizcedir. Aynı zamanda adı geçen programın başkanlığı görevini de yürütmektedir. Çalışma alanları, girişimcilik, sosyal sermaye ve örgüt teorisi çerçevesindedir.

**Göksel ATAMAN (Prof. Dr.)**, lisans eğitimini T.C. Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesinde tamamladıktan sonra yine aynı üniversitede Yönetim ve Organizasyon Bölümünden yüksek lisans derecesini, yine Yönetim ve Organizasyon Bölümünden doktora derecesini almıştır. Yabancı dili Almanca ve İngilizcedir. Halen T.C. Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Profesörlük görevini sürdürmektedir. Aynı zamanda 2005 yılından bu yana T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı Başkanlığını görevini de yürütmektedir. 1996-1997 yılları arasında University of Plymouth / İngiltere’ de misafir öğretim üyesi olarak görev almıştır. Çalışma alanları örgüt teorisi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, kültürlerarası farklılıkların yönetimi çerçevesindedir. Alanda birçok ulusal ve uluslararası dergi hakemlikleri ve uluslararası endeksli (SCI) yayınları bulunmaktadır.

# İŞTE MUTLULUK ÖLÇEĞİ (İMÖ): BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI\*

## HAPPINESS AT WORK SCALE: A SCALE DEVELOPMENT STUDY

Sema POLATCI\*\*   
Hande ÜNÜVAR\*\*\* 

### Öz

Çalışmanın amacı, Türk kültüründe çalışanların iş yerinde mutluluklarını ölçmek için geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmektir. Araştırmada karma yöntem desenlerinden keşfedici sıralı karma desen benimsenmiştir. Bu doğrultuda öncelikli olarak çalışanların iş yerinde mutluluklarını etkileyen faktörleri belirlemek adına nitel çalışma yapılmış ve nitel veriler kamu ve özel sektörde çalışan 20 kişi ile yarı yapılandırılmış mülakat sonucunda toplanmıştır. Mülakat verilerinin analiz sonuçları doğrultusunda madde havuzu oluşturulmuş ve taslak bir ölçek elde edilmiştir. Sonrasında bu ölçek ile toplanan verilerle nicel analizler uygulanmıştır. Buna göre, ölçek kamu ve özel sektörde çalışan 392 katılımcıya uygulanmış ve açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Analiz sonucu nitel sonuçlarla uyumlu olarak 4 boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ölçek, kamu ve özel sektörde çalışan 446 kişiye uygulanarak doğrulayıcı faktör analizine (DFA) tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin yapısı doğrulanmış, 36 maddeden ve 4 boyuttan (yönetici kaynaklı mutluluk, işyeri kaynaklı mutluluk, birey-iş uyumu kaynaklı mutluluk ve işyeri arkadaşı kaynaklı mutluluk) oluşan “İşte Mutluluk Ölçeği” elde edilmiştir. Ölçeğin güvenirliği Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı, bileşik güvenirlik ve test-tekrar test yöntemleriyle incelenmiş ve hesaplanan güvenirlik katsayılarının kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı belirlenmiştir. Ayrıca zaman ve maliyet tasarrufu sağlamak ve uygulama ve değerlendirmeyi kolaylaştırmak için tek boyutlu, 8 maddeli “İşte Mutluluk Ölçeği Kısa Formu” da çalışma içerisinde yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşte Mutluluk, İşte Mutluluk Ölçeği, Ölçek Geliştirme, Geçerlik, Güvenirlik  
**JEL Sınıflaması:** M10, D23, I31

- \* Bu çalışma Doç. Dr. Sema Polatçı danışmanlığında yürütülmekte olan ve Hande Ünüvar tarafından yazılan doktora tezinden üretilmiştir.
- \*\* **Sorumlu Yazar:** Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat, sema.polatci@gop.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4671-1356
- \*\*\* Doktora Öğrencisi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tokat, hande.unuvar@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0904-681X

**Bu makaleyi alıntılar için:** Polatçı, S. & Ünüvar, H. (2021). İşte mutluluk ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Research in Business*, 6(1), 177-202.

**Etik Kurul:** Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Müdürlüğü, 30.04.2020, 22040.

**Başvuru:** 04.04.2021

**Son Düzeltme:** 29.04.2021

**Kabul:** 01.05.2021

**Online Yayın:** 15.06.2021



**Abstract**

The aim of the study is to develop a valid and reliable measurement tool to measure the happiness of employees in Turkish culture at work. In the research, exploratory sequential mixed design from mixed method designs was adopted. In this direction, primarily, qualitative study was carried out to determine the factors affecting the happiness of employees at work, and qualitative data were collected as a result of semi-structured interviews with 20 people working in the public and private sectors. In line with the analysis results of the interview data, item pool was created and a draft scale was obtained. Afterwards, quantitative analysis was applied to the data collected by this scale. Accordingly, the scale was applied to 392 participants working in the public and private sectors, and an explanatory factor analysis was performed. The result of the analysis was compatible with the qualitative results, and a 4-dimensional structure was obtained. The scale obtained as a result of the exploratory factor analysis was applied to 446 people working in the public and private sectors and subjected to confirmatory factor analysis. As a result of the analysis, the structure of the scale was verified, and the “*Happiness at Work Scale*”, consisting of 36 items and 4 dimensions (manager-induced happiness, workplace-induced happiness, person-job fit-induced happiness, and workplace friendship-induced happiness) was obtained. The reliability of the scale was examined with the Cronbach alpha internal consistency coefficient, composite reliability and test-retest method, and it was determined that the calculated reliability coefficients were within acceptable limits. In addition, in order to save time and cost and to facilitate application and evaluation, the one-dimensional, 8-item “*Happiness at Work Scale Short Form*” is included in the study.

**Keywords:** Happiness at Work, Happiness at Work Scale, Scale Development, Validity, Reliability  
**JEL Classification:** M10, D23, I31

**Extended Summary**

Today, the prerequisite for organizations to be successful and reach their goals is the strength of the employee factor. If the employees see themselves as a part of the organization and are happy to work in the organization, this will be reflected in their efforts and contributions and thus directly to the organization. These positive reflections will enable organizations to compete both nationally and internationally and to take a big step towards reaching their goals. Realizing this, businesses have started to focus on the happiness of employees in the workplace, especially in recent years. In this direction, the concept of happiness in the workplace, which has become increasingly important due to these developments and changes in the business environment, has become an issue that needs to be examined and focused on in recent years. Looking at workplace happiness studies today, it is noticed that there is no a measurement tool that measures employees’ happiness at work in the national literature. In this direction, in order to contribute to the literature, it is aimed to develop a valid and reliable measurement tool to measure the happiness of the employees in the workplace in Turkish culture. In the research, exploratory sequential mixed design from mixed method designs was adopted. In this direction, primarily, qualitative study was carried out to determine the factors affecting the happiness of employees at work, and qualitative data were collected as a result of semi-structured interviews with 20 people working in the public and private sectors. In line with the analysis results of the interview data, item pool was created, and a draft scale was obtained. Afterwards, quantitative analysis was applied to the data collected by this scale. Accordingly, the scale was applied to 392 participants working in the public and private sectors and an explanatory factor analysis was performed. The result of the analysis was compatible with the qualitative results and a 4

dimensional structure was obtained. The scale obtained as a result of the exploratory factor analysis was applied to 446 people working in the public and private sectors and subjected to confirmatory factor analysis. As a result of the analysis, the structure of the scale was verified, and the “Happiness at Work Scale”, consisting of 36 items and 4 dimensions (manager-induced happiness, workplace-induced happiness, person-job fit-induced happiness, and workplace friendship-induced happiness) was obtained. The reliability of the scale was examined with the Cronbach alpha internal consistency coefficient, composite reliability, and test-retest method, and it was determined that the calculated reliability coefficients were within acceptable limits. In addition, in order to save time and cost and to facilitate application and evaluation, the one-dimensional 8-item “Happiness at Work Scale Short Form” is included in the study. There are some limitations to the study. First, like many researches in the literature, the data in this study were collected based on individuals’ own evaluations. Second, in order to provide sample diversity, people working in different professions in different sectors were examined together in the study. In future studies, studies can be conducted to evaluate happiness in the workplace by focusing on a specific sector or occupational group.

## 1. Giriş

İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamaları için en önemli faktör, sahip oldukları insan kaynağıdır. İşletmeler sahip oldukları bu değerli kaynağı ne derece verimli kullanırlarsa, yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaları ve hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmaları o derece kolay olacaktır. Bu doğrultuda, işletmelerin çalışanları elde tutabilmesi önemli hale gelmekte bu da ancak çalışanların beklentilerinin karşılanmasıyla, örgüt içerisinde mutlu olmalarıyla mümkün olabilmektedir. Kendilerini geleceğe taşımak isteyen işletmelerin çalışanların iş yerinde mutlu olması konusunu dikkate alması önem arz etmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar da iş yerinde çalışanların mutlu olmasının neden bu kadar önemli olduğunu açıklar niteliktedir. Yapılan araştırmalarda iş yerinde mutlu olan çalışanlardan elde edilen sonuçlar şu şekilde değerlendirilmektedir: İş yerinde mutlu çalışanlar, işlerinden daha memnun ve özgüvenleri daha yüksektir, daha iyi ve daha yaratıcı fikirler üretmekte, hedeflere daha hızlı ulaşabilmektedirler. İş yerinde daha verimli ve motivedirler, performansları daha yüksektir, meslektaşları ve patronlarla daha iyi etkileşimde bulunmaktadırlar. Örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri daha yüksektir, istekli oldukları için daha hızlı ve diğerlerinden fazla öğrenmekte ve bunun sonucunda da daha başarılı olmaktadırlar (Pryce-Jones, 2010: 2-3; Sirisunhirun & Dhirathiti, 2015: 81; Erselcan & Özer, 2018: 159; Keser, 2018: 48). Diğer yandan bu çalışanların işe devamsızlıklarının daha düşük olduğu da tespit edilmiştir. İşte mutluluğun yakalanması nedeniyle ortaya çıkan etkiler sadece iş hayatıyla sınırlı kalmamakta, ayrıca bireylerin özel hayatlarında da daha mutlu ve sağlıklı olmalarına neden olmaktadır (Kjerulf, 2015: 138-144; Jung, 2017: 40; Arslan & Polat, 2017: 619; Keser, 2018: 48).

Günümüz işletmelerinde giderek önemi artan iş yerinde mutluluk konusu son yıllarda incelenmesi ve üzerinde durulması gereken bir kavram haline gelmiştir. Hem işgörenlerin hem de işletmelerin çıkarını gözetmek adına çalışanların iş yerinde mutluluğunu etkileyen faktörleri bilmenin önemi giderek artmaktadır. İşte mutluluk konulu akademik makaleler Google akademikte tarandığında

uluslararası kaynaklarda 2 milyondan fazla makale karşımıza çıkmakta ve bunların 124 bininin son 5 yıl içerisinde yayınlanmış olduğu görülmektedir. Türkçe kaynaklara bakıldığında ise 47 bin mutluluk makalesinin 17 bininin yine son 5 yıl içerisinde yayınlanmış olması dikkat çekmektedir. Ulusal yazında örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalara bakıldığında iş yerinde mutluluğa ilişkin araştırmaların dikkat çektiği görülmektedir (Alparıslan, 2016: 203, Akdeniz & Erkuş, 2016: 191; Alparıslan vd., 2016: 65, Güner & Bozkurt, 2017: 85; Keser, 2018: 45; Demirbulat vd., 2018: 684; Polatcı vd., 2020: 1456). Alan yazınına katkı sağlamak adına hangi faktörlerin işte mutluluğu yordadığı ya da mutluluğun çalışan davranışlarını ne derecede ve nasıl etkilediği belirlemeye yönelik çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda işgörenlerin iş yerinde mutluluğunu değerlendirmek, ölçebilmek adına farklı ülkelerde geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı dikkat çekmektedir. Bireylerin tutum ve davranışlarında etken olan toplumların sahip olduğu kültürel yapıları göz önünde bulundurduğunda özellikle mutluluk gibi bir konu, insanların içinde buldukları kültürün özelliklerinden etkilenebilecektir. Türk kültürünün kendine özgü değerler, normlar, mitler, adet ve göreneklerinin olması sebebiyle kişilerin mutluluk kaynakları Batı kültüründen farklılık gösterebilecektir. Toplumlarda farklılık gösterebilen bu konu çalışanların örgütsel davranışlarına da farklı yansiyabilecek ve işgörenlerin mutluluğunu etkileyen faktörler farklılık gösterebilecektir. Dolayısıyla, Batı ülkelerinden farklı toplumsal kültürün egemen olduğu Türkiye’de iş yerinde mutluluğu ölçerken, farklı kültürlerde geliştirilen ölçeklerin kullanılması araştırmaların etkinliğini azaltabilecektir. Bu doğrultuda alan yazındaki çalışmalara bakıldığında Türk kültüründe iş yerinde mutlulukla ilgili geliştirilmiş bir ölçeğin olmadığı görülmektedir.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında bu araştırmanın amacı, Türk kültüründe iş yerinde mutluluğa etki eden faktörleri ortaya koymak ve iş yerinde mutluluğu ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmektir. Böylece ulusal yazında çalışanların iş yerinde mutluluklarını ölçmeye yönelik bir ölçme aracının olmaması nedeniyle, Türkiye’de çalışanların mutluluklarını değerlendirmeye yönelik yapılan araştırmalarda önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Yakın geçmişe kadar yazındaki çalışmalara bakıldığında mutluluk kelimesi çalışma yaşamıyla ilgili akademik araştırmalarda çok kullanılmamış bir kavramdır. Bu durum, örgütlerle ilgili inceleme yapan araştırmacıların çalışanların mutluluğunu önemseyip ilgilenmedikleri anlamına gelmemektedir. Uzun yıllardır iş yerinde mutluluk kavramı anlam olarak örtüşen farklı isimlerle değerlendirilip araştırılmıştır. Çalışmalarda genelde iş tatmini, duygusal bağlılık, memnuniyet, iyilik hali vb. kavramlar mutluluk ile aynı anlamda kullanılmıştır (Fisher, 2010). Ancak son zamanlarda bu kavram artık ayrı başlık altında “işte mutluluk”, “çalışan mutluluğu”, “örgütsel mutluluk”, “işyeri mutluluğu” gibi çeşitli isimlerle incelenmekte olup (Erkuş & Fındıklı, 2012: 420; Sousa & Porto, 2015: 211; Goel & Singh, 2015: 143; Alparıslan, 2016: 203; Güner & Bozkurt, 2017: 85; Keser, 2018: 45) iş hayatını olumlu yönde etkileyen kavramları aynı çatı altında toplayıp düzenleyen ana kavram işlevi görmektedir.

İş yerinde mutluluğun ne olduğuyla ilgili yazındaki çalışmalara bakıldığında çeşitli tanımlar yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarını şu şekildedir; Pryce-Jones (2010: 4) iş yerinde mutluluğu, çalışanların potansiyellerini başarılı bir şekilde ortaya koyabilmesi için çalışanları harekete geçiren ve çalışanların performanslarını en üst düzeye çıkaran bir zihin yapısı olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımda iş yerinde mutluluk, işyerinden oldukça memnun olan, olumlu duygu ve düşüncelerin daha sıklıkla yaşandığı ve iş hayatının çalışanlara değer kattığını hissettirmesi durumu olarak ifade edilmiştir (Hyun vd., 2013: 9). Kjerulf (2015: 44) ise iş yerinde mutluluğu, sonuçlar ve ilişkilerle açıklamaktadır. Yani çalışanlar yaptıkları işlerden takdir görme, fark yaratma, işe değer katma gibi sonuçlar elde ediyorsa ve iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle iyi iletişim kurarak ilişkilerini güçlendiriyorsa işte mutluluğu yakalayacaklarını belirtmektedir.

İş yerinde çalışanların mutluluklarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunların neler olduğunu belirlemeye yönelik çeşitli araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Maenapothi (2007), işyerindeki mutluluğu etkileyen faktörleri; işin çalışana ilham vermesi, örgütlerde paylaşılan ortak değerler, işyerinde çalışanlar arasında kurulan ilişkiler, çalışma hayatının kalitesi ve liderlik olarak beş başlık altında incelemektedir (Singh, 2017: 123). Mckee (2017) ise iş yerinde mutluluğa etki eden faktörleri, insanların geleceklerini anlamlandırmak, işin anlamlılığı ve iyi ilişkiler kurmak olarak belirtmiştir. Hellstrom (2014: 18) çalışmasında işte mutluluğu etkileyen faktörleri, çalışanın bakış açısı, iş yaşam dengesi, özerklik, örgüt kültürü, işle ilgili geri bildirimler, işin amaç ve anlamlılığı ve çalışanların kendilerini geliştirebilme imkânları sunma şeklinde ele almıştır. McGonagle (2015: 32) ise, iş özellikleri, örgüt iklimi, sağlıklı işyeri uygulamaları, örgütsel adalet ve liderlik olarak iş yerinde mutluluğu etkileyen faktörleri beş başlık altında incelemiştir.

Yapılan araştırmalar iş yerinde mutluluğun hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçlar ortaya çıkardığını göstermektedir. *Bireysel açıdan bakıldığında*, iş yerinde mutlu olan çalışanlar daha iyimser, girişken, cana yakın, motive, sağlıklı, enerjik olmakta, daha yüksek örgütsel bağlılık ve iş tatmini göstermektedirler. Müşterilerle ve iş yerindeki arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabilmektedirler, işe devamsızlıkları daha az olmaktadır (Pryce-Jones, 2010: 2-3; Kjerulf, 2015: 144). İş yerinde kendilerinden istenilenden daha fazla çaba sarf ettikleri yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmektedir (Alparlan, 2016: 204). Mutlu olup örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar da daha az amaç dışı davranışlar sergilemekte, işverenleriyle daha uzun süre vakit geçirmeye istekli olmaktadır (Alparlan vd., 2016: 67). *Örgütsel açıdan bakıldığında ise*, mutlu çalışan daha yaratıcı, verimli, başarılı olacak ve kaliteli hizmetler verebilecektir (Lyubomirsky vd., 2005; Kjerulf, 2015: 140-144; Abdullah & Ling, 2016: 82; Bellet vd., 2019: 1). Bunun sonucu da örgütün başarı göstergelerini oluşturan müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı, verimlilik ve marka farkındalığına yansiyacaktır (Xu & Geodegebuure, 2005: 55; Kjerulf, 2015: 144; Turan, 2018: 195).

Ayrıca burada belirtilmesi gereken son bir hususta iş tatmini ile iş yerinde mutluluk konusudur. İş yerinde mutluluk kavramı yazına girdiği dönemde iş tatminiyle aynı veya benzer kavramlar olduğu ileri sürülmüştür (Bulut, 2015: 55). Ancak bu iki kavram birbirleriyle bağlantılı olsa da aralarında farklılıklar olduğu görülmektedir. Çalışanların yaptığı işten memnun olması, işini sevmesi olarak tanımlanan iş tatmini (Agho vd., 1992: 185), kişinin işe karşı düşüncesi ve tutumunu içermektedir. İş

yerinde mutluluk ise sadece iş ile ilgili bir durumdan ibaret olmayıp, çalışanın iş yerindeki ilişkileri, imkânları, iş memnuniyeti gibi birçok durumu içine alan çok boyutlu bir kavramdır (Fisher, 2010; Güner ve Bozkurt, 2017). Bu doğrultuda iş yerinde mutlulukla iş tatmini arasındaki durum incelendiğinde iş yerinde mutluluk, iş tatminini de içine alan daha kapsamlı bir kavram olduğu ifade edilebilir.

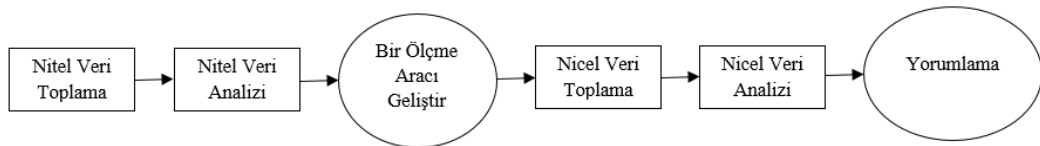
Görüldüğü üzere iş yerinde çalışanların mutluluğunu artırmak işletmelere pek çok açıdan fayda sağlamaktadır. Özellikle de rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde, işletmelerin varlığını koruması ve devamlılığını sağlayabilmesi adına çalışan mutluluğu büyük bir önem arz etmektedir. Sonuç olarak denilebilir ki, geleceğin iş dünyası mutluluktan geçmektedir. Bunun farkına varan ve bu yolda çaba gösteren işletmeler uzun soluklu iş dünyasında varlıklarını koruyabilecek ve başarılı olabileceklerdir. Farkına varamayan işletmeler ise iş dünyasında mevcut durumlarını korumakta güçlük çekeceklerdir.

### 3. Yöntem ve Bulgular

Bu bölümde araştırmanın modeli, aşamaları (nitel ve nicel), bu aşamalar içerisinde yer alan evren ve örneklem, kullanılan veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan teknikler ve elde edilen bulgulara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada ölçek geliştirmek amacıyla karma yöntem desenlerinden keşfedici sıralı karma desen benimsenmiştir. Keşfedici sıralı karma desen iki aşamalı sıralı bir desendir. Bu desende sıralı olarak ilk aşamada nitel yöntem, ikinci aşamada ise nicel yöntem kullanılmaktadır. Araştırmacı nicel aşamadan önce, konuyu nitel olarak derinlemesine keşfetmeye başlamaktadır ve nitel araştırma sonucunda elde ettiği sonuçlara dayalı olarak araştırma aşamaları arasında orta adım olarak bir araç geliştirir ve bu aracı, nicel verileri toplarken kullanılmaktadır. Bu sebeple, keşfedici sıralı desen araç geliştirme deseni olarak da adlandırılmaktadır (Creswell & Plona Clark, 2018: 94-136; Creswell & Creswell, 2017). Bu desenin şekilsel tasarımı aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1: Keşfedici Sıralı Karma Desen Modeli

Araştırmada keşfedici sıralı karma desen modeli çerçevesinde “İşte Mutluluk Ölçeği (İMÖ)” geliştirilmiştir. Bu doğrultuda öncelikli olarak işgörenlerin iş yerinde mutluluklarını etkileyen faktörleri belirlemek adına nitel çalışma yapılmış ve nitel veriler yarı yapılandırılmış mülakat sonucunda toplanmıştır. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve temalar oluşturulmuştur. Elde edilen temalardan yola çıkılarak “İşte Mutluluk Ölçeği (İMÖ)” geliştirilmiş ve nicel veriler toplanmıştır. Nicel çalışmayla araştırmanın amacına uygun evrenden örneklem seçilerek nitel sonuçların genellenip genellenemeyeceği test edilerek değerlendirilmiştir. Daha sonra bu veriler bir bütün oluşturulacak şekilde yorumlanmış ve ölçeğe nihai şekli verilmiştir.

### 3.2. Araştırma 1: Araştırmanın Nitel Boyutu

Araştırmanın bu bölümünde Türk kültüründe çalışanların iş yerinde mutluluklarını etkileyen faktörleri tespit etmek, kişisel düşüncelerini, bakış açılarını, konuya yükledikleri anlamı ortaya koyabilmek adına nitel araştırma yapılmaktadır. Araştırmayla ilgili detaylı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Bu çalışmada araştırmanın amacı çerçevesinde nitel araştırma desenlerinden biri olan “olgu bilim (fenomenoloji)” deseni kullanılmıştır. Bu desen iş yerinde mutluluk olgusunun çalışanlar için ne ifade ettiğini, çalışanların neleri deneyimlediklerini, bu olguyu etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymak, derinlemesine inceleme yapmak adına uygun bir araştırma zemini oluşturmaktadır.

#### 3.2.1. Araştırmanın Örneklemi

Çalışmada nitel veri toplama aşamasında araştırmanın amacına yönelik en uygun örneklemi belirlemek adına amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Bu doğrultuda bu örnekleme yöntemi kapsamında araştırmayı farklı sektörlerde (kamu ve özel) çalışan, farklı şehirlerde ve farklı meslek (akademisyen, mühendis, psikolog, muhasebeci, memur vb.) gruplarında faaliyet gösteren toplam 20 kişi oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü veri doygunluğu ve araştırma deseni dikkate alınarak belirlenmiştir. Buna göre, yapılan görüşmeler sonucunda verilerin belirli bir doygunluğa ulaştığı yani anlatılanların tekrarlamaya başladığı, farklı bilgi, bakış açısı gibi durumların ortaya çıkmadığı noktada görüşmeler sonlandırılmıştır. Örneklem büyüklüğü, olgu bilim araştırma deseni için de yeterli düzeyde kabul edilmektedir (Gentles vd., 2015; Creswell, 2016).

#### 3.2.2. Veri Toplama Aracı

Çalışanların işyerindeki mutluluğunu belirleyen etmenlerle ilgili düşüncelerini ortaya çıkarabilmek adına yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Konuyla ilgili ulusal ve uluslararası alan yazında yer alan çalışmalar incelenmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alması düşünülen sorular hazırlanmıştır. Form, alanında uzman üç öğretim üyesi tarafından ayrıntılı bir

şekilde incelenmiş ve geri dönüşler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak forma nihai şekli verilmiştir. Görüşme formu 10 temel soru ve 10 sonda sorudan oluşmaktadır. Görüşmeler gönüllülük ilkesine göre gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara, bilgilerinin gizli tutulacağına ve verilerin bilimsel bir çalışma için kullanılacağına dair açıklamalar yapılmıştır. Veri toplama aşaması yüz yüze veya telefon aracılığıyla gerçekleştirilmiş, görüşmelerde katılımcıların izni ile ses kaydı alınmıştır. Katılımcılarla görüşmeler doğrudan araştırmacı tarafından yapılmış olup 2019 yılının Kasım ve Aralık ayları arasında farklı zamanlarda, 50 dakika ile 1.5 saat arasında değişen sürelerde gerçekleştirilmiştir.

### 3.2.3. Veri Analizi ve Bulgular

Çalışanların iş yerinde mutluluklarını değerlendirmeye ilişkin yapılan görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. İçerik analizini yapabilmek için öncelikle görüşme sonucu elde edilen kayıtlar, bilgisayar ortamında yazılı haline getirilmiştir. Sonrasında verilerin kodlanması aşamasına geçilmiştir. Oluşturulan kodlar bir araya getirilerek incelenmiş ve aralarında ortak yönler belirlenerek kendi içerisinde gruplandırılarak temalar oluşturulmuştur (Yıldırım & Şimşek, 2016: 249). Yapılan tüm bu analiz sonucuna iş yerinde mutluluğu etkileyen faktörlerin 30 kod ve bu kodların altında toplandığı 4 temadan oluştuğu görülmektedir. Bu temalar “yönetici kaynaklı mutluluk”, “iş yeri kaynaklı mutluluk”, “birey-iş uyumu kaynaklı mutluluk”, ve “iş yeri arkadaşı kaynaklı mutluluk” şeklinde oluşturulmuştur. Buna göre belirlenen temalar ve kodlar ile bunların ne kadar sıklıkla kullanıldığına dair frekans (f) ve yüzdelik dağılımları Tablo 1’de yer almaktadır.

### 3.3. Araştırma 2: Araştırmanın Nicel Boyutu

Araştırmanın nicel analizlerinin yapılacağı bu kısımda çalışanların iş yerinde mutluluğunu etkileyen faktörlerle ilgili bir ölçek geliştirilmiştir. Araştırmanın birinci aşaması olan nitel boyutta elde edilen bulgular nicel boyut için kaynak teşkil edecektir. Bu doğrultuda, nicel boyutta sırasıyla madde havuzunun oluşturulmasına, uzman görüşüne (kapsam geçerliği), pilot uygulamasına ve araştırma verilerinin analizi ve bulgularına yer verilmiştir.

**Tablo 1:** İçerik Analizi ile Oluşturulan Kodlar ve Temaların Frekansı ve Yüzde Değerleri

Temalar	Kodlar	Frekans	Toplam Frekans	Yüzdeler
İş Yeri Kaynaklı Mutluluk	Çalışma koşulları	50	296	%40
	Ücret	41		
	Takdir ve ödüllendirme	36		
	Adalet	30		
	Kariyer ve gelişim imkânı	28		
	Özerklik	24		
	Çalışma saati	23		
	İş yükü	22		
	İş yaşam dengesi	18		
	Görev tanımının netliği	13		
	İş güvencesi	11		
Birey-İş Uyumu Kaynaklı Mutluluk	İşin anlamlılığı	57	180	%25
	İşe adanmışlık	30		
	Akış	26		
	Kişi iş uyumu	22		
	İş tatmini	19		
	İş özellikleri	14		
	Potansiyelini gerçekleştirme	12		
Yönetici Kaynaklı Mutluluk	Adil olma	21	136	%19
	Sağlıklı iletişim-Motivasyon	21		
	Olumlu davranışlar	20		
	Güvenilir olma	20		
	Çalışanların fikirlerini önemseme	20		
	Geri bildirim	19		
	Profesyonel olma	15		
İş Yeri Arkadaşı Kaynaklı Mutluluk	Olumlu kişilerarası ilişkiler	33	120	%16
	Birbirine destek olma	28		
	Güvenilir olma	25		
	Uyum içinde çalışma	20		
	İş dışında vakit geçirme	14		
TOPLAM			732	100

### 3.3.1. Madde Havuzunun Oluşturulması

“İşte Mutluluk Ölçeği (İMÖ)” nin geliştirilmesi amacıyla öncelikle bir madde havuzu hazırlanmıştır. Bu maddelerin belirlenmesi aşamasında nitel araştırma sonucunda elde edilen, 4 tema ve bu temaların altında sınıflandırılmış 30 tane kod kullanılmıştır. Bu tema ve kodlar kapsamında çalışanların işyerindeki mutluluğunu ölçmeye yönelik 58 ifadeli bir madde havuzu oluşturulmuştur. Katılımcıların ölçekteki ifadelere katılım düzeylerini belirlemek amacıyla 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum).



### 3.3.2. Uzman Görüşlerinin Alınması (Kapsam Geçerliliği)

Hazırlanan madde havuzunda yer alan maddelerin değerlendirilmesi adına kapsam geçerliliğine bakmak için uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu amaçla madde havuzunda yer alan maddeler öncelikle anlaşılabilirliği, imla, dil ve anlatım açısından uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla Türk dili ve anlatımı alanında uzman 2 kişinin görüşüne sunulmuş ve öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ardından tüm maddeler bir uzman görüş formunda toplanarak değerlendirilmesi için yönetim ve organizasyon ve ölçme-değerlendirme alanlarında uzman 10 kişiye sunulmuştur. Uzmanlar her bir maddeyi “Uygun”, “Uygun değil”, “Uygun ancak düzeltilmeli” şeklinde üçlü derecelendirme ile değerlendirmişlerdir. Uzman görüşlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi için Lawshe Tekniği kullanılmış ve uzmanların her bir maddeyi nasıl değerlendirdiklerine ilişkin görüşleri toplanarak kapsam geçerlik oranları (KGO) ve kapsam geçerlilik indeksleri (KGİ) hesaplanmaktadır. Analiz sonucunda her maddeye ilişkin KGO değeri hesaplanmış, 0.05 anlamlılık düzeyinde 10 uzman sayısına göre belirlenen kapsam geçerlik ölçütü 0.62’den düşük olan maddeler elenmiştir (Lawshe, 1975: 567-568; Şencan, 2005: 754; Yurdugül, 2005: 2). Buna göre 3 madde kapsam geçerlilik ölçütüne uymadığı için elenmiş ölçek 55 madde olarak sadeleştirilmiştir. Ayrıca uzman değerlendirmeleri sonucunda geçerlilik indeksi (KGİ) = 0.95 olarak hesaplanmıştır.

### 3.3.3. Pilot Uygulama

Uzman görüşleri sonrası taslak ölçekte yer alan maddelerin anlaşılabilirliğini test etmek için kamu ve özel kurumda çalışan 46 kişiye bir pilot uygulama yapılmıştır. Çalışanlardan gelen geri dönüşler sonucunda anlaşılmayan veya yanlış anlaşılmalara neden olabilecek maddenin olmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda taslak ölçekte herhangi bir değişiklik yapılmamış olup ölçeğin faktör analiz aşamasına geçmesi için son şekli verilmiştir.

### 3.3.4. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Verilerin analiz aşaması iki bölümden oluşmaktadır. İlk olarak ölçeğin boyutlarını, yapısını ortaya koyabilmek adına açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra belirlenen ölçek yapıları doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve gerekli analizler yapılmıştır. Bununla birlikte ek geçerlilik (benzeşim ve ayrışım geçerliliği, ölçüte dayalı (kriter) geçerlilik) çalışmalarına yer verilmiş ve her iki bölümde de ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir.

#### 3.3.4.1. Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi (AFA)

##### 3.3.4.1.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de kamu ve özel sektörde bir kurumda çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Çalışanların iş yerinde mutluluklarına ilişkin verilerin tek yönlülüğünden kaçınmak

ve daha kapsamlı değerlendirme yapabilmek için evren bu şekilde tercih edilmiştir. Araştırmada zaman ve maliyet açısından tasarruf sağlamak ve Türkiye genelinde geniş bir çalışan kitlesine erişmek adına kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Örneklem büyüklüğünün, ölçekteki madde sayısının 5 katından az olmaması gerekmektedir (Hair vd., 2010; Gürbüz & Şahin, 2015: 304; Büyüköztürk, 2002: 480). Bu nedenle araştırmada 200-250 katılımcıya ulaşılmasının sosyal bilimler açısından yeterli olacağı saptanmıştır (Gürbüz & Şahin, 2015: 304). Buna göre internet üzerinden gönderilen anket sonucunda analize uygun 392 kişinin anketi değerlendirilmeye alınmıştır. Katılımcıların %44.6'sı kadın, %52.3'ü evli ve %59.1'i lisans mezundur. İş yerindeki çalışma sürelerine bakıldığında, %48.5'i 1-5 yıl, %34.4'ü 6-10 yıl arasında yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların %50'si kamu, %50'si de özel sektörde çalışmaktadır. Çalışmaya katılanların %45.9'u İç Anadolu bölgesinde yer almakta olup bunu Marmara (%14) ve Karadeniz (%11.5) bölgeleri takip etmektedir. Farklı meslek gruplarından kişiler çalışmada yer almıştır.

### 3.3.4.1.2. Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi ve Bulgular

55 maddeli taslak işte mutluluk ölçeği boyutlarının belirlenmesi, anlamlı faktörlerin elde edilmesi için Açımlayıcı Faktör Analizi'ne (AFA) başvurulmuştur. Analiz, SPSS istatistik analiz programı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Analize başlamadan önce kayıp değerleri giderme, veri setinin normal dağılımına ve örneklem yeterliliğine bakılmıştır. Verilerde daha önceki yapılan kontrollerden ötürü herhangi bir kayıp değer bulunmadığı belirlenmiştir. Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 değerlerinin arasında olması nedeniyle normal dağılım için kabul edilebileceği belirtilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2001; Trochim & Donnelly, 2006). Örneklemin yeterli olup olmadığını belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına bakılmaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin'in (KMO) 0.60'dan yüksek (Tabachnick ve Fidell, 2012: 620) ve Bartlett Testi'nin istatistiksel olarak anlamlı çıkması gerekmektedir. KMO değeri 0.945 ve Bartlett Küresellik Testi elde edilen ki kare değerinin 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin kaç faktörlü bir yapıda olacağını belirlemeye yönelik bazı göstergeler dikkate alınmıştır. Bu noktada faktör sayısına karar vermede nitel analiz sonucu elde edilen 4 tema başlangıç noktası olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte toplam faktör sayısını belirleme sürecinde öz değer (1 ve 1'den büyük olan faktörlerin dikkate alınması), faktörün toplam varyansa yaptığı katkı yüzdesi ve yamaç birikinti grafiği (scree plot) sonuçları da kararı teyit etmede önemli unsurlar olmuştur (Özdamar, 2017: 139; Çokluk vd., 2014: 230). Ölçeğin faktör yapısını ortaya koyabilmek için öncelikle döndürülmemiş temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiş ve faktör analizi çalışmalarına 55 madde ile başlanılmıştır. Döndürülmemiş yöntem kullanılarak yapılan ilk analiz sonucu öz değeri 1'in üzerinde olan 10 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör sayısının değerlendirilmesinde her bir faktörün toplam varyansa yaptığı katkının %5 ve üzerinde olması beklenmektedir (Seçer, 2018: 85; Yaşlıoğlu, 2017: 77; Can, 2017: 318). Bakıldığında ilk dört faktörün toplam varyansa %5 ve üzerinde bir katkı sağlandığı görülmektedir (1. Faktör=32.592, 2. Faktör=7.162, 3. Faktör=6.012 ve 4. Faktör=5.444). Faktör sayısının belirlenmesinde yamaç-birikinti grafiği incelendiğinde ise, düşüşün azaldığı, düzleşme yapmaya başladığı beşinci nokta kesme noktası olarak düşünüldüğünde ve iki nokta arasındaki her bir aralığın bir faktör anlamına

geldiği göz önünde bulundurulduğunda (Çokluk vd., 2014: 231; Seçer, 2018: 86) ölçeğin 4 faktörlü bir yapıdan oluştuğuna karar verilmiştir. Yapılan faktör belirleme çalışmaları sonucunda tespit edilen faktör sayısı nitel bulgularla (4 tema) aynı sonuçları vermiş olup amaçlandığı gibi nitel verilerin nicel verileri desteklediği bir sonuç elde edilmiştir.

Ölçeğin faktör sayısı belirlendikten sonra maddelerin faktörlere dağılımı için dik döndürme tekniklerinden olan varimax tekniği kullanılmıştır (Can, 2017: 320; Kalaycı, 2010: 322). Bu doğrultuda aynı anda birden fazla faktörde kabul düzeyinden yüksek faktör yüküne sahip olan (binişik) ve/veya faktör yükü 0.50'nin altında olan maddeler teker teker çıkarılmış, her defasında analizler tekrarlanmıştır. Ayrıca ortak varyans değerinin de 0.20'den yüksek olması da analiz sürecinde göz önünde bulundurulmaktadır (Çokluk vd., 2014; Gürbüz & Şahin, 2015). Analiz sonucunda 17 madde ölçekten çıkarılmış olup toplam 38 madde ve 4 boyuttan oluşan nihai bir ölçek elde edilmiştir. 4 boyutlu ölçeğin açıklanan toplam varyans oranı %61.882 bulunmuştur. Elde edilen 4 boyutun isimlendirilmesi, nitel analiz ve faktör analizi çalışmaları sonuçlarının birbiriyle uyum sağlaması sonucunda nitel analiz sonucu elde edilen ve isimlendirilen 4 temaya göre yapılmıştır. Buna göre boyutların isimlendirmesi şu şekildedir: 1. Boyut= *Yönetici kaynaklı mutluluk*, 2. Boyut= *İş yeri kaynaklı mutluluk*, 3. Boyut=*Birey-iş uyumu kaynaklı mutluluk*, 4. Boyut= *İş yeri arkadaşı kaynaklı mutluluk*.

Ölçeğin güvenilirlik analizi sonucuna bakıldığında, ölçeğin tamamı için Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı 0.95 olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları ise, 0.87-0.96 arasında değişmektedir. Ölçeğin madde toplam kolerasyon sonuçlarına bakıldığında ise, tüm maddelerin 0.30 üzerinde 0.345 ile 0.748 aralığında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tüm maddelerin ölçülecek özelliği ayırt etmede yeterli düzeyde olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2003: 165). AFA sonucunda elde edilen tüm bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 2:** Açımlayıcı Faktör Analiz Sonuçları

İŞTE MUTLULUK ÖLÇEĞİ	YK	İK	BİU	İA
1. Yöneticim çalışanlarına karşı güler yüzlüdür.	.841			
2. Yöneticim çalışanlarına karşı samimi davranır.	.835			
3. Yöneticimle çalışanları arasında sağlıklı bir iletişim vardır.	.830			
4. Yöneticime güvenirim.	.820			
5. Yöneticim çalışanlarına karşı adil davranır.	.816			
6. Yöneticim çalışanlarına karşı kibar davranır.	.806			
7. Yöneticim bir sorun olduğunda çalışanlarına destek olur.	.791			
8. Yöneticim çalışanlarına karşı anlayışlıdır.	.790			
9. Yöneticim gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahiptir.	.759			
10. Yöneticim iş yerinde profesyonel bir tavır sergilemektedir.	.758			
11. Yöneticim çalışanlarını motive eder.	.746			
12. Yöneticim çalışanların fikirlerine değer vermez.*	.712			
13. Yöneticim işle ilgili olumlu veya olumsuz geri bildirimler yaparak çalışanların kendilerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır.	.703			
14. Yöneticim işle ilgili konularda sürekli baskı yapmaktadır.*	.585			

15. İş yerimde yeterli düzeyde terfi imkânları bulunmaktadır.	.771			
16. İş yerimde adil bir ödüllendirme sistemi vardır.	.765			
17. İş yerimde manevi nitelikte (takdir, teşekkür etme, plaket, ayın elemanı vb.) ödüllendirmeler yapılmaktadır.	.733			
18. İş yerimde terfi imkânları adildir.	.726			
19. İş yerimde maddi nitelikte (ikramiye, hediye çeki, prim vb.) ödüllendirmeler yapılmaktadır.	.671			
20. İş yerimde çalışanların değerli oldukları hissettirilmektedir.	.610			
21. İş yerimde çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli imkânlar (eğitim, kurs, seminer, fuar vb.) sunulmaktadır.	.597			
22. İş yerimde çalışanların belirli zamanlarda kendilerine vakit ayıracağı sosyal alanlar (yürüme, spor, okuma, oyun vb.) bulunmaktadır.	.567			
23. İş yerimde sosyal etkinlikler (piknik, kahvaltı, gezi, spor, yemek vb.) düzenlenmektedir.	.539			
24. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yeterli düzeydedir.	.520			
25. Yaptığım iş ile gurur duyuyorum.	.803			
26. İşimi severek yapıyorum.	.796			
27. İşim kendimi daha iyi tanımamı, anlamamı sağlamaktadır.	.725			
28. Yaptığım işin insanlara, topluma faydalı olduğunu düşünüyorum.	.706			
29. Bilgi, yetenek ve becerilerimin işime uygun olduğunu düşünürüm.	.666			
30. Yaptığım iş tam olarak beni yansıtmamaktadır. *	.583			
31. İşteyken çoğunlukla dakikaları, günleri sayıyorum. *	.574			
32. İşim kendimi geliştirmeme imkân tanımaktadır.	.568			
33. İş arkadaşlarımla uyum içerisinde çalışmaktayız.	.868			
34. İş arkadaşlarımla ilişkilerimiz samimi ve içtendir.	.844			
35. İhtiyaç duyduğumuzda iş arkadaşlarımla birbirimize destek oluruz.	.828			
36. İş yerimdeki arkadaşlarıma güvenirim.	.803			
37. İş yerimde her konuda konuşup danışabileceğim arkadaşlarım vardır.	.781			
38. İş yerimdeki arkadaşlarımla iş dışında da (yemek, piknik, akşam ziyaretleri, hali saha maçı vb.) birlikte vakit geçiririz.	.757			
<b>Öz değer:</b>	9.381	5.155	4.562	4.416
<b>Açıklanan varyans oranı (%):</b>	24.687	13.567	12.005	11.622
<b>Toplam açıklanan varyans oranı (%):</b>		61.882		
<b>Cronbach Alfa:</b>	0.961	0.890	0.870	0.915
<b>Cronbach Alfa(Bütün boyutlar dahil)</b>		0.95		

YK: Yönetici Kaynaklı, İK: İşyeri Kaynaklı, BİU: Birey İş Uyumu, İA: İşyeri Arkadaşlığı

\* İşaretili maddeler ters kodludur.

### 3.3.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

#### 3.3.4.2.1. Evren ve Örneklem

Ölçek geliştirme sürecinde Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılan veri setinden farklı bir veri setiyle Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılması önerilmektedir (Çakıroğlu vd., 2015: 511).

Böylece AFA sonucunda bulunan yapının geçerliliği farklı bir veri seti kullanılarak DFA yardımıyla gösterilmiş olacaktır (Orçan, 2018). Bu amaçla, DFA yapmak için ölçek AFA'da yer almayan yeni bir örnekleme uygulanmış ve analize uygun Türkiye'de kamu ve özel sektörde bir kurumda çalışan 446 kişinin anketi değerlendirilmeye alınmıştır. Ölçekteki madde sayısının 5 katından az olmamak üzere 150 ve üzeri bir örneklem olması analiz için yeterli olabilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2015: 324). Ayrıca örneklem büyüklüğünü belirlemek için Türkiye'de kamu ve özel sektörde bir kurumda çalışan iş görenlerin toplam sayısı Sosyal Güvenlik Kurumunun 2020 Haziran ayı aylık istatistik bülteninde yer alan bilgilere de bakılmıştır (www.sgk.gov.tr). Ana kütleli %95 güven aralığında temsil etme yeteneğine sahip örneklem büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır (Gürbüz & Şahin, 2015: 128). Katılımcıların %56'sı kadın, %52.5'i evli ve %55'i lisans mezundur. İş yerindeki çalışma süreleri 1-5 yıl (%46.2) ve 6-10 yıl (%33.7) arasında yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların %50'si kamu, %50'si de özel sektörde çalışmaktadır. Çalışmaya katılanların %44.8'i İç Anadolu bölgesinde yer almakta yer almakta olup bunu Marmara (%19.3) ve Akdeniz (%10.5) bölgeleri takip etmektedir. Farklı meslek gruplarından kişiler çalışmada yer almıştır.

### 3.3.4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Bulgular

İşte mutluluk ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 38 madde ve 4 faktörden oluşan yapısının doğrulanması amacıyla DFA gerçekleştirilmiştir. Analize başlamadan önce elde edilen verilerin faktör analizi için uygunluğu değerlendirilmiş uç ve kayıp değerleri giderme, veri setinin normal dağılımına bakılmaktadır. Verilerde herhangi bir uç ve kayıp değer bulunmadığı ve değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 değerlerinin arasında olması nedeniyle normal dağılıma sahip olduğu varsayılmaktadır (Tabachnick & Fidell, 2001; Trochim & Donnelly, 2006). Analiz LISREL programı üzerinden gerçekleştirilmiş ve ölçeğin yapısal geçerliliğini sağlamak için birinci düzey DFA uygulanmıştır. Yapılan analizde öncelikli olarak t değerleri incelenmiş ölçeğin 2 maddesinin 0.01 anlamlılık düzeyinde 2.56'dan düşük olduğu görülmüştür (İş yerimde çalışanların belirli zamanlarda kendilerine vakit ayıracağı sosyal alanlar (yürüme, spor, okuma, oyun vb.) bulunmaktadır, iş yerimde sosyal etkinlikler (piknik, kahvaltı, gezi, spor, yemek vb.) düzenlenmektedir). Bu maddeler modelden çıkarıldıktan sonra geri kalan 36 maddenin her birinin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda ölçeğin analiz sonucunda ulaşılan uyum iyiliği değerleri aşağıda Tablo3'te yer almaktadır.

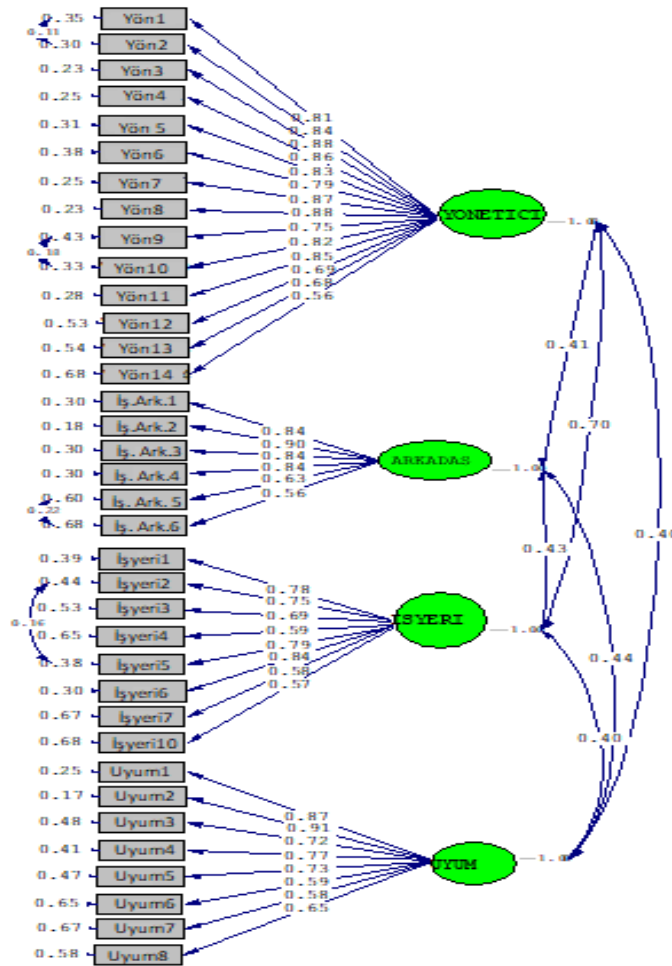
**Tablo 3: İşte Mutluluk Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri**

	$X^2/df$	SRMR	CFI	NFI	GFI	RMSEA
İşte Mutluluk (Modifikasyon öncesi)	2.97	0.058	0.97	0.96	0.82	0.067
İşte Mutluluk (Modifikasyon sonrası)	2.50	0.056	0.98	0.97	0.85	0.058
İyi Uyum	< 3	< 0.05	> 0.95	> 0.95	≥ 0.90	≤ 0.05
Kabul E.Uyum	$3 < X^2/sd < 5$	< 0.08	> 0.90	> 0.90	≥ 0.85	≤ 0.08

(*RMSEA*: Root Mean Square Error of Approximation, *SRMR*: Standardized Root Mean Square Residuals, *CFI*: Comparative Fit Index, *NFI*: Normed Fit Index, *GFI*: Goodness of Fit Index)

**Kaynak:** Gürbüz & Şahin, 2015: 329; Meydan & Şeşen, 2011: 37; Sümer, 2000: 61.

Tablo 3'teki değerler incelendiğinde GFI değeri dışındaki uyum iyilik değerlerinin öngörülen referans değerler aralığında olduğu görülmektedir. Model uyum değerinin yeterli düzeyde uyum sağlamadığının belirlenmesi durumunda bu değeri iyileştirebilmek için program tarafından önerilen modifikasyon işlemleri yapılmaktadır. Yapılan modifikasyon işlemlerinden sonra beklenen uyum iyilik düzeyine ulaşıldığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda işte mutluluk ölçeğinin yapısal geçerliliği sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. İşte mutluluk ölçeği 4 boyut 36 maddeden oluşmaktadır. Ayrıca ölçekte 4 madde ters kodlanmaktadır. Birinci düzey DFA sonuçlarına ilişkin parametrik değerlerinin olduğu ölçme modeli de Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2: İşte Mutluluk Ölçeği'nin Birinci Düzey DFA Ölçme Modeli

### 3.3.4.2.3. Benzeşim ve Ayrışım Geçerliliği

**Benzeşim Geçerliliği:** Benzeşim geçerliliği farklı kriterler kullanılarak test edilebilmektedir. Bu kriterlerden birinde DFA'dan elde edilen standartlaştırılmış faktör yüklerinin en az 0.5'ten büyük olması beklenmektedir (Hair vd., 2010). Bakıldığında bu yüklerin faktör yüklerinin 0.56 ile 0.91 arasında değer aldığı görülmektedir. Geliştirilen ölçeğin benzeşim geçerliliği için bu kriteri sağladığı görülmektedir. Diğer bir kriter ise benzeşim geçerliliğini sağlamak için Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmasıdır (Hair vd., 2010). AVE değerlerinin 0.50 ve üzerinde olması (Bagozzi & Yi, 1988: 82) ve CR değer ise 0.70 ve üzeri olması beklenmektedir. Değerin 0.60 ile 0.70 arasında olması da kabul edilebilir (Hair vd., 2010). Elde edilen sonuçlar doğrultusunda söz konusu ölçeğin benzeşim geçerliliğine sahip olduğu söylenebilmektedir (Tablo 4).

**Ayrışım Geçerliliği:** Bir yapının ilişkili diğer yapılardan ne kadar farklı olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010). Ayrışım geçerliliğinin tespitinde bir faktöre ait ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin karekökünün, bu faktörün diğer boyutlarla olan korelasyon değerlerinden büyük olması kriteri aranmaktadır (Fornell & Larcker, 1981). Buna göre Tablo 4 incelendiğinde elde edilen sonuçlar ayrışım geçerliliğini desteklediğini göstermektedir.

**Tablo 4:** Benzeşim ve Ayrışım Geçerliliği

Boyutlar	Yönetici Kaynaklı Mutluluk	İş yeri Arkadaşı Kaynaklı Mutluluk	İş Yeri Kaynaklı Mutluluk	Birey-İş Uyumu Kaynaklı Mutluluk	AVE	CR
Yönetici Kaynaklı Mutluluk	<b>0.800</b>				0.64	0.96
İş Yeri Arkadaşı Kaynaklı Mutluluk	0.383	<b>0.781</b>			0.61	0.90
İş Yeri Kaynaklı Mutluluk	0.620	0.396	<b>0.707</b>		0.50	0.89
Birey-İş Uyumu Kaynaklı Mutluluk	0.389	0.407	0.372	<b>0.735</b>	0.54	0.90

### 3.3.4.2.4. Ölçüte Dayalı (Kriter) Geçerlilik

Ölçüte dayalı geçerlilik eş zaman geçerlilik ve yordama geçerliliği olarak 2 başlık altında incelenmiştir. Araştırmada bu geçerlilikleri belirlemek için 2 ölçme aracı kullanılmıştır. *İlki*, eş zamanlı geçerliliği değerlendirmek için, Salas-Vallina & Alegre (2018) tarafından geliştirilen ve Bilginioğlu & Yozgat (2020) tarafından Türkçe'ye geçerlemesi yapılan "İş yerinde Mutluluk Ölçeği Kısa Formu"dur. Ölçeğin DFA'ya göre, ( $x^2 = 75.80$  (df=21),  $x^2/df=3.60$ , RMSEA=0.079, GFI=0.96, CFI=0.99, NFI=0.98) uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans aralığında olduğu görülmektedir. Ölçeğe ait Cronbach alfa değeri 0.89 olarak hesaplanmıştır. *İkincisi*, yordama geçerliliğini değerlendirmek için, Goodman & Svyantek (1999) tarafından geliştirilmiş iş performans ölçeğinin görev performansı kısmıdır. DFA'ya göre ölçeğin, ( $x^2 = 73.36$  (df=25),  $x^2/df=2.93$ , RMSEA=0.070, GFI=0.96, CFI=0.99, NFI=0.98) uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans aralığında olduğu görülmektedir. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0.89 olarak hesaplanmıştır.

Eş zaman geçerliliğini test edilmesi için çalışmada geliştirilen işte mutluluk ölçeği ile iş yerinde mutluluk ölçeği kısa formu arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre iki ölçek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r= 0.798$ ;  $p<0.01$ ). Alt boyutlar arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişki çıkmıştır. Böylece eş zamanlı geçerliliğin sağlandığı söylenebilmektedir. Çalışanların iş yerinde mutluluğunun bir çıktısı olarak değerlendirilebilen görev performansı değişkeni yordama geçerliliğini sağlamak amacıyla araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Buna göre, işte mutluluk ölçeği ile görev performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0.227$ ;  $p<0.01$ ). Ayrıca alt boyutlar arasında da anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Dolayısıyla, yordama geçerliliğinin de sağlandığı söylenebilmektedir.

### 3.3.4.2.5. Güvenilirlik Analizi

İşte Mutluluk Ölçeği'nin güvenilirliği, Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı, test-tekrar test ve bileşik güvenilirlik (CR) yöntemleriyle incelenmiştir. Güvenirlik analizleri sonucunda, ölçme aracının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı, ölçeğin geneli için 0.95 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında, yönetici kaynaklı mutluluk boyutu 0.96, iş yeri kaynaklı mutluluk boyutu 0.89, birey-iş uyumu kaynaklı mutluluk boyutu 0.90 ve iş yeri arkadaşı kaynaklı mutluluk boyutu ise 0.90 olarak hesaplanmıştır. Cronbach alfa katsayısının için kabul edilebilir değer 0.70 ve üzeri olması beklenmektedir (Şencan, 2005: 601). Ölçeğin kararlılık anlamındaki güvenilirliğini tespit etmek için 46 kişiye iki hafta arayla test-tekrar test uygulaması yapılmıştır. Korelasyon katsayısının 0.70 ve üzerinde (Şencan, 2005: 152; Seçer, 2018: 23; Tavşancıl, 2010: 25) bir değere sahip olması beklenen test tekrar test güvenilirlik katsayısının ölçeğin tamamı için 0.74 olarak hesaplandığı görülmektedir. Alt boyutlarının aldığı değerler 0.72 ile 0.75 arasında değişmektedir. Son olarak ölçeğin bileşik güvenilirliği ise 0.98 olarak bulunmuştur. Alt boyutları için bu değer 0.89 ve 0.96 arasında değişmektedir. Bu değer 0.70'in üzerinde olması yeterli kabul edilmektedir (Hair vd., 2010, Yaşlıoğlu, 2017: 82). Elde edilen analizler sonucunda ölçeğin Cronbach iç tutarlılık, test-tekrar test ve bileşik güvenilirlik analizleri sonucunda her üç güvenilirlik analizinden de kabul edilebilir değerler aldığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak araştırma kapsamında geliştirilmiş olan "İşte Mutluluk Ölçeği (İMÖ)" ölçeğinin güvenilir bir ölçme aracı olduğunu söylemek mümkündür. İşte Mutluluk Ölçeği Ek 1'de yer almaktadır.

Yazındaki çalışmalara bakıldığında zaman ve maliyet tasarrufu sağlamak, pek çok farklı değişkenin araştırmada bir arada ele alınmasına olanak tanımak ve uygulama ve değerlendirmeyi kolaylaştırmak adına araştırmacıların genellikle kısa form ölçekleri daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmalara katkı sağlamak adına "İşte Mutluluk Ölçeği (İMÖ)" nin kısa formuna da bu çalışma ile oluşturulmuştur. İşte Mutluluk Ölçeği'nin uzun formu 36 madde 4 boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyuttan faktör yükü en yüksek 2 madde seçilmiş ve bu maddeler bir araya getirilerek 8 maddeli tek boyutlu "İşte Mutluluk Ölçeği Kısa Formu (İMÖ-K)" oluşturulmuştur. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonucuna bakıldığında ise, örneklem 1 için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.80, örneklem 2 için ise Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.82 olduğu görülmektedir. Elde edilen Cronbach alfa değerleri kabul edilebilir sınır değerlerin üzerinde yer almaktadır (Şencan, 2005: 601). Sonuç olarak



araştırmalarda kullanım kolaylığı sağlamasına yönelik tek boyutlu 8 maddeli bir ölçme aracı da elde edilmiştir. İşte Mutluluk Ölçeği Kısa Formu Ek 2' de yer almaktadır.

#### 4. Sonuç

Günümüzde örgütlerin başarılı olmasında ve hedeflerine ulaşmasında ön koşul çalışan faktörünün gücünden geçmektedir. Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görürlerse ve örgütte çalışmaktan mutlu olurlarsa bu durum çabalarına ve katkılarına o da doğrudan örgüte yansıtacaktır. Bu olumlu yansımalar ise örgütlerin hem ulusal hem de uluslararası alanda rekabet etmesi, amaçladığı hedeflere ulaşması yolunda büyük bir adım atmasını sağlayacaktır. Bunun farkına varan işletmeler çalışanların iş yerinde mutlu olması konusuna özellikle son dönemlerde yönelmeye başlamışlardır. Bu doğrultuda iş ortamlarındaki bu gelişmeler ve değişiklikler nedeniyle giderek önemi artan iş yerinde mutluluk kavramı son yıllarda incelenmesi, üzerinde durulması gereken bir konu haline gelmektedir.

Günümüzde iş yerinde mutluluk çalışmalarına bakıldığında ulusal yazında çalışanların iş yerinde mutluluklarını ölçen bir ölçme aracının olmadığı fark edilmiştir. Bu doğrultuda yazına katkı sağlamak adına bu çalışmada Türk kültüründe çalışanların iş yerinde mutluluklarını ölçülmesine yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada karma yöntem desenlerinden keşfedici sıralı karma desen benimsenmiştir. Bu kapsamda öncelikli olarak işgörenlerin iş yerinde mutluluklarını etkileyen faktörleri belirlemek adına nitel araştırma yapılmıştır. Nitel veriler yarı yapılandırılmış mülakat sonucunda toplanmıştır. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler analize tabi tutulmuş, sonuçlar 30 kod, 4 tema altında toplanmıştır. Bu temalardan yola çıkarak iş yerinde mutluluğu etkileyen faktörler, “yönetici kaynaklı mutluluk”, “işyeri kaynaklı mutluluk”, “birey-iş uyumu kaynaklı”, ve “işyeri arkadaşı kaynaklı mutluluk” şeklinde oluşturulmuştur. Ölçek geliştirme sürecinin nicel araştırma kısmında elde edilen temalardan yola çıkılarak “İşte Mutluluk Ölçeği” geliştirilmiştir. Bu doğrultuda öncelikli olarak “İşte Mutluluk Ölçeği (İMÖ)” nin geliştirilmesi amacıyla bir madde havuzu hazırlanmıştır. Bu maddelerin belirlenmesi aşamasında nitel süreçte elde edilen bulgulardan, kod ve temalardan yararlanılmıştır. Bu tema ve kodlar kapsamında çalışanların işyerindeki mutluluğunu ölçmeye yönelik 58 ifadeli bir madde havuzu oluşturulmuştur. Hazırlanan madde havuzunda yer alan maddelerin, kapsam geçerliliğine bakmak için uzman görüşüne başvurulmuş ve sonuçlarının değerlendirilmesi için Lawshe Tekniği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda 3 madde ölçekten çıkarılarak 4 boyut, 55 maddenin bulunduğu bir taslak ölçek elde edilmiştir. Ayrıca uzman değerlendirmeleri sonucunda kapsam geçerlilik indeksi (KGİ) = 0.95 olarak hesaplanmıştır. Uzman görüşleri sonrası taslak ölçekte yer alan maddelerin anlaşılabilirliğini test etmek için kamu ve özel kurumda çalışan 46 kişiye bir pilot uygulama yapılmış olup ölçeğin faktör analiz aşamasına geçmesi için son şekli verilmiştir. Taslak olarak hazırlanan ölçek, kamu ve özel sektörde çalışan 392 kişiye uygulanmıştır. Elde edilen veriler işte mutluluk ölçeği boyutlarının belirlenmesi, anlamlı faktörlerin elde edilmesi için Açıklayıcı Faktör Analizi'ne (AFA) tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 17 madde ölçekten çıkarılmış, toplam 38 madde ve dört boyuttan oluşan nihai bir ölçek elde edilmiştir. Elde edilen 4 boyutun isimlendirilmesi, nitel analiz ve

faktör analizi çalışmaları sonuçlarının birbiriyle uyum sağlaması sonucunda nitel analiz sonucu elde edilen ve isimlendirilen 4 temaya göre yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini saptamak için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının ( $\alpha$ ) hesaplanmış ve ölçeğin tamamı için değer 0.95 olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları ise kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Ölçeğin madde toplam korelasyon sonuçlarına bakıldığında ise, tüm maddelerin 0.30 üzerinde 0.345 ile 0.748 aralığında olduğu görülmektedir.

AFA sonucunda elde edilen 38 madde ve 4 faktörden oluşan işte mutluluk ölçeğinin yeni halinin doğrulanması amacıyla DFA gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bu yeni ölçek, doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulması için AFA' da yer almayan yeni bir örnekleme uygulanmıştır. Bu doğrultuda doğrulayıcı faktör analizi 446 kişiden sağlanan veriler doğrultusunda yürütülmüştür. Yapılan analizde öncelikli olarak t değerleri incelenmiş ölçeğin 2 maddesinin 0.01 anlamlılık düzeyinde 2.56'dan düşük olduğu görülmüş ve çıkarılmıştır. Sonrasında gerekli modifikasyon işlemleri yapılmış beklenen uyum iyilik düzeyine ulaşıldığı görülmektedir ( $X^2/df = 2.50$ , SRMR=0.056, CFI= 0.98, NFI=0.97, GFI=0.85, RMSEA= 0.058). Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda 4 boyut 36 maddeden oluşan işte mutluluk ölçeği elde edilmiştir. Ölçekte 4 madde ters kodlanmıştır. İşte Mutluluk Ölçeği'nin geçerliliğini incelemek için DFA'ya ek olarak benzeşim ve ayrışım geçerliliği ile ölçüte dayalı (kriter) geçerlilikleri de incelenmiş ve ölçeğin bu geçerlilikleri de sağladığı tespit edilmiştir. İşte Mutluluk Ölçeği'nin güvenilirliği, Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı, test-tekrar test ve bileşik güvenilirlik (CR) yöntemleriyle incelenmiştir. Güvenirlik analizleri sonucunda, ölçme aracının Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, ölçeğin geneli için 0.95, test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0.74 ve bileşik güvenilirliği ise 0.98 olarak hesaplanmıştır. Her bir hesaplanan güvenilirlik analizinde ölçeklerin alt boyutları da kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı belirlenmiştir.

Yapılan tüm bu değerlendirmeler ve analizler sonucunda elde edilen "İşte Mutluluk Ölçeği"nin boyutlarına ilişkin bilgiler ise şu şekildedir:

*Yönetici Kaynaklı Mutluluk:* Bir işyerindeki yöneticinin çalışanlarına yönelik geliştirmiş olduğu tutum ve davranışlarının çalışanların mutluluğu üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Yöneticinin çalışanlarına karşı güler yüzlü ve samimi olması, adil davranması, bir sorun olduğunda destek olması, güven vermesi, yaptığı iş hakkında geri bildirimde bulunması, çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurması gibi pozitif tutum ve davranışlar sergilemesi çalışanların iş yerinde mutlu olmasına katkı sağlamaktadır. Tam tersi çalışanlarına işle ilgili konularda sürekli baskı yapması, fikirlerine değer vermemesi gibi davranışları ise işyeri mutluluğunu olumsuz yönde etkilemektedir.

*İş Yeri Kaynaklı Mutluluk:* Bir işyerinin çalışanlarına sunmuş olduğu imkânların çalışanların mutluluğu üzerindeki etkisini içermektedir. İş yerinde kariyer ve gelişim imkânlarının sağlanması, terfi ve ödüllendirme sistemlerinin mevcut ve adil olması, çalışma koşullarının yeterliliği, ücretin tatmin edici olması, çalışma saatlerinin düzenli olması, özerklik tanıma gibi imkânlar sunulması çalışanların iş yerinde mutlu olmasına katkı sağlamaktadır.

*Birey-İş Uyumu Kaynaklı Mutluluk:* İşyerinde çalışanların yapmış olduğu işle uyum içerisinde olması, işini benimsemesi, anlamlı bulmasının iş yerinde mutluluğu üzerindeki etkisini ifade etmektedir.

Kişilerin bilgi, yetenek ve becerilerinin işleriyle uyum içerisinde olması, yaptığı işi sevmesi, gurur duyması, isteyken zamanın nasıl geçtiğini anlamaması, topluma, insanlara faydalı olduğunu düşünmesi gibi bireyin işiyle uyum sağlaması iş yerinde mutlu olunmasına fayda sağlamaktadır.

**İş Yeri Arkadaşı Kaynaklı Mutluluk:** Kişilerin işyeri arkadaşlarıyla birbirlerine karşı geliştirmiş oldukları tutum ve davranışların iş yerindeki mutluluk üzerindeki etkisini içermektedir. Kişilerin iş yeri arkadaşları ile iş yerinde konuşup anlaşabilmesi, uyum içerisinde çalışabilmesi, samimi ve içten ilişkiler geliştirebilmesi, güvenebilmesi, iş dışında da görüşebilmesi iş yerinde mutluluklarına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Ters durumların ise mutluluklarını olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir.

Sonuç olarak 36 madde 4 boyuttan oluşan Türk kültüründe çalışanların iş yerinde mutluluğunu ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmiştir. Bununla birlikte “İşte Mutluluk Ölçeği (İMÖ)” nin kısa formu da çalışmada yer almaktadır. İşte Mutluluk Ölçeği'nin her bir boyuttan faktör yükü en yüksek 2 madde seçilmiş ve bu maddeler bir araya getirilerek 8 maddeli tek boyutlu “İşte Mutluluk Ölçeği Kısa Formu (İMÖ-K)” oluşturulmuştur. Bu çalışmanın ulusal yazında çalışanların iş yerinde mutluluklarını ölçmeye yönelik bir ölçme aracının olmaması nedeniyle, Türkiye’de çalışanların mutluluklarını değerlendirmeye yönelik yapılan araştırmalarda önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Çalışmayla ilgili bazı sınırlılıklar vardır. Birincisi yazındaki birçok araştırma gibi bu çalışmada da veriler kişilerin kendi değerlendirmelerine dayanarak toplanmıştır. İkincisi, örneklem çeşitliliği sağlamak amacıyla çalışmada farklı sektörlerde farklı meslek gruplarında görev yapan kişiler bir arada incelenmiştir. İlerleyen zamanlarda yapılacak olan araştırmalarda belirli bir sektöre ya da meslek grubuna odaklanılarak iş yerinde mutluluğu değerlendirmeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

**Yazar Katkısı:** Bu çalışma Doç. Dr. Sema Polatçı danışmanlığında yürütülmekte olan ve Hande Ünüvar tarafından yazılan doktora tezinden üretilmiştir.

**Çıkar Çatışması:** Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

**Finansal Destek:** Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

### Kaynakça

- Abdullah, A. G. K. & Ling, Y. L. (2016). Understanding Workplace Happiness in Schools: The Relationships between Workplace Happiness, Teachers' Sense of Efficacy, Affective Commitment and Innovative Behavior. *Academy of Social Science Journal*, 1(4), 80-83.
- Akdeniz, M. Z. & Erkuş, A. (2016). Paternalistik Liderlik Çalışan Mutluluğunu Etkiler mi? Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *Adana Çukurova Üniversitesi Dördüncü Örgütsel Davranış Kongresi*, 191-193.
- Alparslan, A. M. (2016). Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini Mi İşyerinde Mutluluk Mu?. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 203-215.
- Alparslan A. M., Kahraman M. & Cantürk, N. (2016). Araştırma Görevlilerinin İşyerinde Mutluluk ve Mutsuzluk Nedenleri: Bir Alan Araştırması. *İstanbul Üniversitesi 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*.

- Arslan, Y. & Polat, S. (2017). Adaptation of well-being at work scale to Turkish. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(4), 603-622.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bellet, C., De Neve, J. E., & Ward, G. (2019). Does employee happiness have an impact on productivity?. Saïd Business School WP 2019-13.
- Bilginoğlu E. & Yozgat, U. (2020). İşyerinde Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Journal of Yaşar University*, 15(Special Issue), 201-206.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 32, 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (3. Baskı). Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cresswell, J. W. (2016). *Araştırma deseni: nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. Çev. Selçuk Beşir Demir). Ankara: Eğiten Kitap.Yayıncılık
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Fifth Edition, Sage publications.
- Cresswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Karma yöntemleri araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi*, Çev. Dede Y. and Demir, SB. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çakıroğlu, Ü. Gökoğlu, S. & Çebi, A. (2015). Öğretmenlerin teknoloji entegrasyonlarına yönelik temel göstergeler: bir ölçek geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 507-522.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Demirbulat Güdü Ö., Saatcı, G. & Aymanıuy, Y. (2018). Turizm İşletmelerinde Çalışan Mutluluğu. 3. *Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu Bildiri Kitabı*, 684-694.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. (2012). İş Yaşamında Mutluluk: Psikolojik Sermaye ve İş Çevresinin Etkileri Üzerine Bir Araştırma. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 420-422.
- Erselcan, R. C., & Özer, P. S. (2018). İş Doyumunun Performansa Etkisinde Mutluluğuğun Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 13(2), 148-165.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness At Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbon, K. A. (2015). Sampling in Qualitative Research: Insights from an Overview of The Methods Literature. *The Qualitative Report*. 20(11), 1772-1789.
- Goel, D. & Singh, M. (2015). Personality And Employee Happiness: A Study Of Working Women in Delhi/ NCR. *Indian Journal of Health- Wellbeing*, 6(2), 143-147.
- Goodman, Scott, A. & Daniel J. Svyantek (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter, *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Güner, F. & Bozkurt, Ö. Ç. (2017). Banka Çalışanlarının İş yerinde Mutluluk ve Mutsuzluk Nedenleri Üzerine Keşif Amaçlı Bir araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 85-105.
- Gürbüz & Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz* (2. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Hair, J. F., Black, W. C., Anderson, R. E., & Babin, B. J. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition, New Jersey, Prentice Hall.

- Hellstrom, T. (2014). Leading Happiness: Leadership And Happiness At Work In Certified B Corporations, A Qualitative Study Of Leaders And Employees To Understand The Influence Of Shared Leadership On Worker Happiness Within Certified Benefit Corporations. SIT Graduate Institute, PhD. USA.
- Hyun,C., Suh E., & Ryu J. (2013). Worker Happiness in Korea. *Samsung Economic Research Institute*, 9-13.
- Jung, M. H. (2017). The effect of psychological well-being on life satisfaction for employees. *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 8(5), 35-42.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım: Ankara.
- Keser, A. (2018). İşte Mutluluk Araştırması. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14(1), 43-57.
- Kjerulf, A. (2015). *Sabah 9' Dan Akşam 6' Ya Happy Hour, İşyerinde Nasıl Mutlu Olunur?*. Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575
- McGonagle, C. (2015). Happiness In The Workplace: An Appreciative Inquiry. Dublin City University, Doctoral dissertation. Ireland.
- McKee, A. (2017). How to Be Happy at Work: The Power of Purpose, Hope, and Friendship. Harvard Business Press, USA.
- Meydan, H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Orçan, F. (2018). Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi: İlk Hangisi Kullanılmalı?. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 9(4), 414-421.
- Özdamar, K. (2017). *Ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi* (1. Baskı). İstanbul: Nisan Kitabevi Eskişehir.
- Polatçı S., Baygın E. & Sobacı, F. (2020). İş Aile Zenginleşmesinin İşte Mutluluk Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. 19. *Uluslararası İşletmecilik Kongresi, Erciyes Üniversitesi*.
- Pryce-Jones, J. (2011). Happiness At Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success. John Wiley & Sons.
- Salas-Vallina, A. & Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 1-21.
- Seçer, İ. (2018). *Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci*. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Singh (2017). Happiness Of Employees At Work In Manufacturing Industry, India. *International Research Journal of Management Science & Technology*, 8(6), 121-128.
- Sirisunhirun, S.& Dhirathiti, N. S. (2015). Job Characteristics and A Happy Workplace: Increasing Organisational Engagement in Thai Higher Education Institutions. *Organization Development Journal*, 33(1), 71-89.
- Sousa, J. M. D. & Porto, J. B. (2015). Happiness At Work: Organizational Values And Person-Organization Fit Impact. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(61), 211-220.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*. 3(6), 49-74
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tabachnick B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4th. Edition). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2012). *Using Multivariate Statistics* (6th Edition). Pearson Education.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve Spss ile Veri Analizi* (4. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Trochim, W. M., & Donnelly, J. P. (2006). *The research methods knowledge base* (3rd Edition). Cincinnati, OH: Atomic Dog
- Turan, N. (2018). Çalışma Mutluluğu: Kavram ve Kapsam. *Uludağ Journal of Economy & Society*, 37(1), 169-212.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74-85.
- Yıldırım, A. & Şimşek, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yurdugül, H. (2005). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*.
- Xu, Y., & Geodegebuure, R. (2005). Employee satisfaction and customer satisfaction: testing the service-profit chain in a Chinese securities firm. *Innovative Marketing Journal*, 2(1), 49-59.

## EKLER

### EK 1: İŞTE MUTLULUK ÖLÇEĞİ

Aşağıda çalışanların işte mutluluklarını değerlendirmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuyarak size en uygun şekilde cevaplayınız.

#### İŞTE MUTLULUK ÖLÇEĞİ

Kesinlikle  
Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Ne Katılıyorum  
Ne Katılmıyorum  
Katılıyorum  
Kesinlikle  
Katılıyorum

- 1.Yöneticim çalışanlarına karşı güler yüzlüdür.
2. Yöneticim çalışanlarına karşı samimi davranır.
- 3.Yöneticimle çalışanları arasında sağlıklı bir iletişim vardır.
- 4.Yöneticime güvenirim.
5. Yöneticim çalışanlarına karşı adil davranır.
6. Yöneticim çalışanlarına karşı kibar davranır.
- 7.Yöneticim bir sorun olduğunda çalışanlarına destek olur.
- 8.Yöneticim çalışanlarına karşı anlayışlıdır.
- 9.Yöneticim gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahiptir.
- 10.Yöneticim iş yerinde profesyonel bir tavır sergilemektedir.
11. Yöneticim çalışanlarını motive eder.
12. Yöneticim çalışanların fikirlerine değer vermez. \*
- 13.Yöneticim iş ile ilgili olumlu veya olumsuz geri bildirimler yaparak çalışanların kendilerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır.
14. Yöneticim işle ilgili konularda sürekli baskı yapmaktadır. \*
- 15.İş yerimde yeterli düzeyde terfi imkânları bulunmaktadır.
16. İş yerimde adil bir ödüllendirme sistemi vardır.
17. İş yerimde manevi nitelikte ( takdir, teşekkür etme, plaket, ayın elemanı vb.) ödüllendirmeler yapılmaktadır.
18. İş yerimde terfi imkânları adildir.
19. İş yerimde maddi nitelikte (ikramiye, hediye çeki, prim vb.) ödüllendirmeler yapılmaktadır.
20. İş yerimde çalışanların değerli oldukları hissettirilmektedir.
- 21.İş yerimde çalışanların kendilerini geliştirmeleri için çeşitli imkânlar (eğitim, kurs, seminer, fuar vb.) sunulmaktadır.
22. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yeterli düzeydedir.
23. Yaptığım iş ile gurur duyuyorum.
24. İşimi severek yapıyorum.
25. İşim kendimi daha iyi tanımamı, anlamamı sağlamaktadır.
26. Yaptığım işin insanlara, topluma faydalı olduğunu düşünüyorum.
27. Bilgi, yetenek ve becerilerimin işime uygun olduğunu düşünürüm.
28. Yaptığım iş tam olarak beni yansıtmamaktadır. \*
29. İşteyken çoğunlukla dakikalari, günleri sayıyorum. \*
30. İşim kendimi geliştirmeme imkân tanımaktadır.

31. İş arkadaşlarımla uyum içerisinde çalışmaktayız.  
 32. İş arkadaşlarımla ilişkilerimiz samimi ve içtendir.  
 33. İhtiyaç duyduğumuzda iş arkadaşlarımla birbirimize destek oluruz.  
 34. İş yerimdeki arkadaşlarıma güvenirim.  
 35. İş yerimde her konuda konuşup danışabileceğim arkadaşlarım vardır.  
 36. İş yerimdeki arkadaşlarımla iş dışında da (yemek, piknik, akşam ziyaretleri, halı saha maçı vb.) birlikte vakit geçiririz.

<sup>40</sup> İşaretili maddeler ters kodludur.

### Boyutlar ve maddeler:

Yönetici kaynaklı mutluluk boyutu maddeleri: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14

İş yeri kaynaklı mutluluk boyutu maddeleri: 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22

Birey-iş uyumu kaynaklı mutluluk boyutu maddeleri: 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30

İş yeri arkadaşı kaynaklı mutluluk boyutu maddeleri: 31, 32, 33, 34, 35, 36

## EK 2: İŞTE MUTLULUK ÖLÇEĞİ KISA FORMU

Aşağıda çalışanların işte mutluluklarını değerlendirmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuyarak size en uygun şekilde cevaplayınız.

### İŞTE MUTLULUK ÖLÇEĞİ KISA FORMU

Kesinlikle  
Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Ne Katılıyorum  
Ne Katılmıyorum  
Katılıyorum  
Kesinlikle  
Katılıyorum

1. Yöneticim çalışanlarına karşı güler yüzlüdür.  
 2. Yöneticim çalışanlarına karşı samimi davranır.  
 3. İş yerimde yeterli düzeyde terfi imkânları bulunmaktadır.  
 4. İş yerimde adil bir ödüllendirme sistemi vardır.  
 5. Yaptığım iş ile gurur duyuyorum.  
 6. İşimi severek yapıyorum.  
 7. İş arkadaşlarımla uyum içerisinde çalışmaktayız.  
 8. İş arkadaşlarımla ilişkilerimiz samimi ve içtendir.

### Özgeçmiş

**Sema POLATCI (Doç. Dr.)**, 2004 yılında Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü'nü tamamladı. 2007 yılında Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2007-2011 yılları arasında Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yönetim ve Organizasyon alanında



doktora eğitimini aldı. 2004 yılında araştırma görevlisi olarak başladığı akademik hayatına, 2011 yılında Yardımcı Doçent (Doktor Öğretim Üyesi), 2017 yılında ise Doçent Doktor unvanını alarak devam etti. Halen Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde Doçent Doktor olarak görev yapmaktadır. Örgütsel Davranış alanında çok sayıda araştırması bulunmaktadır. Evli ve iki çocuk annesidir.

**Hande ÜNÜVAR**, Lisans eğitimini 2012 yılında Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde tamamladı. 2014 yılında Cumhuriyet Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans yaptı. 2016 yılında doktorasına Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesinde İşletme Anabilim dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında başlamış olup halen devam etmektedir. Araştırma yaptığı konular arasında örgüt geliştirme, psikolojik sahiplenme, kültürel zekâ, psikolojik iyi oluş, kişilik, iş yerinde mutluluk konuları yer almaktadır.

# UFRS 15 KAPSAMINDA SÖZLEŞME VARLIKLARI, SÖZLEŞME YÜKÜMLÜLÜKLERİ, MÜŞTERİ TANIMLARININ ANALİZİ VE DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ

## ANALYSING DEFINITIONS OF CONTRACT ASSETS, CONTRACT LIABILITIES, CUSTOMER AND EXAMINING OF THEIR RELATIONSHIP WITH OTHER CONCEPTS UNDER IFRS 15

Ayça AKARÇAY ÖĞÜZ\*   
Mustafa İGE\*\* 

### Öz

UFRS 15'in uygulanmasıyla birlikte sözleşme varlıkları ve sözleşme yükümlülükleri kavramları literatürde yerini almıştır. Bir kalemin varlık olarak bilançoda yer alabilmesi için Kavramsal Çerçeve'deki varlık tanımını karşılaması, yani söz konusu kalemin işletme tarafından önemli ölçüde kontrol edilmesi, maliyetinin ölçülebilmesi ve ekonomik fayda üretme potansiyelinin bulunması gerekir. Yükümlülük şartı içinse mevcut bir ekonomik kaynak ve bu kaynağın devir mükellefiyeti şartlarının karşılanması gerekir. Bu tanımlar sözleşme varlıkları ve sözleşme yükümlülüklerinin bilançoda izlenmesi konusuna temel oluşturmaktadır. 2018 yılında yürürlüğe giren bu standart, tüm işletmeler tarafından henüz tek düze biçimde uygulanamamaktadır. Bunun en temel nedenleri arasında sözleşme varlıkları, sözleşme yükümlülükleri ve diğer bazı kavramların farklı yorumlanması yer almaktadır. Eğer işletmenin müşteri tanımı en başta hatalı yapılırsa, bundan sonraki süreç de zamanlama ve raporlama açısından hatalı sonuçlara yol açabilir. Bu çalışmanın amacı, UFRS 15 uygulamalarında sözleşme varlıkları ve sözleşme yükümlülüklerinin bilanço raporlamasında pratikte karşılaşılabilecek hataların önlenmesine ve standardın temelini oluşturan müşteri, sözleşme ve hasılat kavramlarının tanımının doğru yapılmasına yol göstermektir.

**Anahtar Kelimeler:** Sözleşme Varlıkları, Sözleşme Yükümlülükleri, Müşteri, Sözleşme, Hasılat

**JEL Sınıflaması:** M31, O39

\* Doç. Dr. Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü, aakarcay@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0000-2682-8741.

\*\* **Sorumlu Yazar:** Öğrenci, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Finansman Bölümü, mustafa.ige@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7957-1022.

**Bu makaleyi alıntılanmak için:** Öğüz, A. A. & İge, M. (2021). UFRS 15 Kapsamında Sözleşme Varlıkları, Sözleşme Yükümlülükleri, Müşteri Tanımlarının Analizi ve Diğer Kavramlarla İlişkilerinin İncelenmesi. *Journal of Research in Business*, 6(1), 203-221.

"Çalışmada Etik Kurul izni gerekmemektedir."

**Abstract**

With application of IFRS 15, the concepts of contract assets and contract liabilities have taken their place in the literature. In order for an item to be included in the balance sheet as an asset, it must meet the definition of asset in the Conceptual Framework, that is, the related item must be significantly controlled by the entity, its cost could be measured reliably, and it should have the potential to generate future economic benefits. For the liability to be recognized, an existing economic resource and the obligation to transfer this resource requirement must be met. These definitions constitute the basis for recognizing contract assets and contract liabilities in the balance sheet. This standard, which came into effect in 2018, has not yet been applied on a uniform basis by all entities. Different interpretations of contract assets, contract liabilities, and some other concepts are among the main reasons for this. If the customer definition of the entity is made wrong at the beginning, the following process will lead to misleading results in terms of timing and reporting. The purpose of this study is to prevent mistakes in IFRS 15 applications that may be encountered in the reporting of contract assets and contract liabilities on the balance sheet, and to provide a guidance for defining of the concepts of customer, contract and revenue, that form the basis of the standard, properly.

**Keywords:** Contact Assets, Contract Liabilities, Customer, Contract, Revenue

**JEL Classification:** M31, O39

**Extended Summary**

The purpose of this study is to guide the practitioners to correctly define the concepts; customer, contract, revenue, performance obligations, contract asset, and contract liability; that are described under IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. Contract assets and contract liabilities in particular are new concepts. Although many domestic and foreign studies written on IFRS 15 can be found when the literature is reviewed, almost all of these studies include application process of five-step model on IFRS 15, rather than focusing on certain concepts. In order for the five-stage model of IFRS 15 to be applied, the concepts within the scope of the standard should be defined properly. The point that distinguishes this study differs from the others in the literature is that other studies do not contain specific examples and explanations on issues that may lead to conceptual confusion.

This paper, in which the aforementioned concepts and their interrelations are studied compiling many studies on IFRS 15, aims to fill the gap in the literature. While doing this, the concepts in other IFRS standards and the principles in Conceptual Framework have been taken into consideration as well. The starting points are definition of asset and conditions of being an asset in Conceptual Framework and what is meant by ordinary course of business under IAS 2 Inventories. An item cannot be recognized as an asset, if it does not meet the characteristics of asset. Additionally, if the sale of an item does not exactly represent the ordinary course of business, it will not be included in the scope of IFRS 15.

The conditions under which the contract assets and contract liabilities arise have been investigated in detail and possible errors that may be encountered in accounting for these concepts have been tried to be highlighted. These mistakes may include the incorrect customer identification that results in revenue and liabilities that are not real, recognition of the entire contract size as assets and liabilities as a result of considering performance obligations as equivalent to contract liabilities, reporting all items related to the contract as contract assets, and mutual presentation of items that are not directly

controlled by the company as contract assets and contract liabilities. These possible mistakes are emphasized in this study, and the concepts of contract asset and contract liability are explained with examples.

The interpretation of the concepts that enter the literature with IFRS 15 is important so that financial statement users have information about the business. Possible consequences of mistakes, that may be encountered in accounting of revenue, assets and liabilities within the scope of IFRS 15, include increases in turnover ratios due to unreal revenue, decreases in turnover ratios due to unreal contract assets and contract liabilities, and increases in risks of financial leverage. Since the purpose of the study is to guide the determination of the concepts properly, a quantitative study has not been performed regarding the size of the deviations in financial ratios caused by conceptual mistakes.

## 1. Giriş

UMS 18 ve UMS 11'in yürürlükten kalkmasıyla birlikte hasılat tek bir standart, UFRS 15 kapsamında raporlanmaya başlamıştır. Hasılat, finansal tablo kullanıcıları için vazgeçilmez bir ölçüm olup bir işletmenin finansal performansını ve etkinliğini değerlendirmek için kullanılan en önemli kalemlerden birisidir. UFRS 15'in amacı, standardın temel kavramları olan müşteri, sözleşme ve hasılat tanımlarının doğru bir şekilde yapılarak işletmenin varlık, yükümlülük ve nakit akışlarının gerçeğe uygun bir şekilde raporlanmasını sağlamaktır. Hasılatın hatalı raporlanması, çift taraflı kayıt gereği bilançonun da hatalı raporlanmasına yol açar.

UFRS 15'in yürürlüğe girmesiyle hasılatın muhasebeleştirilmesi süreci, edim yükümlülüğü kavramı ile birlikte kapsamlı olarak ele alınmıştır. UFRS 15 ile birlikte edim yükümlülüğü kavramının yanı sıra, bu kavramdan türeyen sözleşme yükümlülüğü ve sözleşme varlığı kavramları da literatüre girmiştir. Bu kavramların doğru muhasebeleştirilmesi süreci öncelikle müşteri tanımının doğru yapılmasıyla başlamaktadır. Hatalı başlayan süreç, işletmenin yükümlülüklerinde veya hasılatında gerçek olmayan artışlar yaratabilir, hatalı yapılan varlık ve yükümlülük kayıtları varlıkların devir hızını düşürebilir ve hatta işletmenin kredibilitésini olumsuz etkileyebilir.

## 2. Amaç ve Tanımlar

UFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat standardı 2014 yılında 01.01.2017 tarihinde veya bu tarihten başlayan hesap dönemlerinde geçerli olmak üzere yürürlüğe girmiş ancak, 2015 yılında yapılan değişiklikle yürürlük tarihi 01.01.2018 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan hesap dönemlerinde geçerli olmak üzere ertelenmiştir. UFRS 15, UMS 18 Hasılat ve UMS 11 İnşaat Sözleşmeleri standartları ve bu standartlara ait yorumların yerine geçmiştir (Şavlı, 2016).

### 2.1. Standardın Amacı

UFRS 15'in amacı, "müşteriyle yapılan bir sözleşmeden doğan hasılatın ve nakit akışlarının niteliği, tutarı, zamanlaması ve belirsizliğine ilişkin faydalı bilgilerin finansal tablo kullanıcılarına raporlanmasında işletmenin uygulayacağı ilkeleri düzenlemektir" (UFRS 15.1). Dolayısıyla bir

işlemin UFRS 15'in kapsamında olması için müşteri, sözleşme ve hasılat tanımlarının ayrı ayrı karşılanması gerekir.

Hasılatın finansal tablolara alınmasında sözleşme hükümleri özel öneme sahiptir. Bir sözleşmenin kısmen UFRS 15, kısmen de diğer standartların kapsamına girmesi durumunda özel nitelikli diğer standartlara bakılır (Örten, Kaval, & Karapınar, 2019).

## 2.2. Standarda Ait Ana ve Alt Kavramlar İle Bunlarla İlişkili Diğer Unsurların İncelenmesi

Faturadan ziyade sözleşme merkezli bir standart olan UFRS 15; ana kavramlar olan müşteri, sözleşme ve hasılatı detaylı olarak açıklamaktadır. Sözleşme varlıkları, sözleşme yükümlülükleri ve edim yükümlülükleri de ana kavramlardan türeyen alt kavramlardır. UFRS 15'te tanımlanmamakla birlikte fatura, alınan avanslar ve ertelenmiş gelirler de diğer ilişkili unsurlardır.

UFRS 15'in karar gerekçelerinde sözleşme varlıkları ve sözleşme yükümlülükleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

Müşteri ile sözleşme imzalandıktan sonra işletme, müşteriden bedel alma hakkı elde eder ve mal veya hizmetleri müşteriye devretme yükümlülüklerini üstlenir (edim yükümlülükleri). Bu hakların ve edim yükümlülüklerinin birleşimi, kalan haklar ile edim yükümlülükleri arasındaki ilişkiye bağlı olarak net bir varlık veya net bir borca yol açar. Kalan hakların ölçüsü kalan edim yükümlülüklerinin ölçüsünü aşyorsa sözleşme bir varlıktır (sözleşme varlığı). Tersine, kalan edim yükümlülüklerinin ölçüsü kalan hakların ölçüsünü aşarsa sözleşme bir yükümlülüktür (sözleşme yükümlülüğü). (UFRS 15 Karar Gerekçeleri, pr. BC 18)

Bu kavramların muhasebeleştirilme zamanının temel belirleyicisi mal ve hizmetlerin devredildiği tarihtir. Ancak sözleşme varlıkları ve sözleşme yükümlülüklerinin muhasebeleştirilmesi noktasında farklı uygulamalar söz konusu olabilmektedir. Farklı uygulama örnekleri arasında sözleşme büyüklüğü tutarı kadar sözleşme yükümlülüğü ve karşılığında alacak kaydı oluşturulduğu, bunun da kaldıraç etkisiyle bilançoyu büyüttüğü görülebilmektedir. Ya da, sözleşmeyle ilgili tüm varlıkların sözleşme varlığı olarak kaydedilerek yine zahiri bir bilanço büyüklüğü yaratıldığı ve aktif devir hızının düştüğü görülmektedir.

### 2.2.1. Sözleşme

“İki veya daha fazla taraf arasında yapılan, hukuken icra edilebilir hak ve yükümlülükler doğuran bir anlaşmadır” (UFRS 15, EK:A). Bir sözleşmenin UFRS 15 kapsamında hasılat doğurabilmesi için ticari bir öze de sahip olması gerekir.

*Hukuken icra edilebilirlik* kavramı, sözleşmeden kaynaklı alacakların dava ve icra konusu

edilebilirliğidir. Oxford sözlüğünde enforceable <sup>1</sup> kelimesi otorite tarafından itaat edilmesi sağlanan yasa ya da kural ile ilgili bir sıfat olarak tanımlanmaktadır. Ticari öze sahip olunması ise tarafların nakit akım risklerinde tutar ve zamanlama yönünde ortaya çıkacak değişiklik olarak tanımlanmaktadır (UFRS 15.9/d). Bu bakımdan ticari öze sahip olmayan, benzer varlıkların takasına yönelik sözleşmeler hasılat yaratmaz.

Müşteri sözleşmelerine ilişkin uygulama ve süreçler hukuki çevreye, sektörlere ve işletmelere bağlı olarak değişir. Ayrıca sözleşmeler işletmenin bünyesinde müşteri türüne ve sunulan mal veya hizmetin niteliğine göre de farklılaşabilir (Sağlam & Yolcu, 2019).

### 2.2.2. Edim Yükümlülüğü

“Edim yükümlülüğü, aşağıdakilerden herhangi birinin müşteriye devredilmesine dair müşteriyle yapılan sözleşmedeki bir taahhüttür (UFRS 15, EK:A):

- Farklı bir mal veya hizmet (mal veya hizmetler paketi) ya da
- Büyük ölçüde benzerlik gösteren ve müşteriye devrinde aynı yöntem izlenen bir seri farklı mal veya hizmet.”

Sözleşme yükümlülüklerinin belirlenmesi noktasında edim yükümlülüklerinin doğru tespit edilmesi önem taşımaktadır.



Şekil 1: Edim Yükümlülüklerinin Belirlenmesine İlişkin Örnekler (Sağlam & Yolcu, 2019)

### 2.2.3. Müşteri

“İşletmenin olağan faaliyetlerinin çıktısı olan mal veya hizmetleri bedel karşılığı elde etmek amacıyla işletmeyle sözleşme yapan taraftır” (UFRS 15, EK:A). Standart kapsamında muhasebeleştirme

<sup>1</sup><https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/enforceable?q=enforceable>

yapabilmek için sözleşmenin karşı tarafının müşteri olup olmadığı doğru tespit edilmelidir.

Müşteri, mal ve hizmet arzıyla yani çıktı yaratılmasıyla ilgili bir kavramdır. Kiralama işlemleri mal veya hizmet arzı olmadığı yani çıktı yaratmadığı için faaliyet konusu gayrimenkul olan işletmeler için kiracılar müşteri tanımına girmez ki, kiralama işlemleri de zaten UFRS 15'in kapsamı dışında tutulmuştur.

UFRS 15'te müşteri tanımı hakkında özel bir durum aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

İşletme UFRS 15'i bir sözleşmeye ancak sözleşmenin karşı tarafı bir müşteri ise uygular. Sözleşmenin karşı tarafı, işletmenin olağan faaliyetlerinin çıktısını elde etmek yerine, bir işbirliği anlaşmasıyla varlık geliştirilmesi gibi sözleşme taraflarının işletmenin faaliyet veya süreçlerinden kaynaklanan risk ve faydaları paylaştığı bir faaliyet veya sürece katılmak amacıyla sözleşme yapmışsa, müşteri olarak değerlendirilmez (UFRS 15.6).

UFRS 15'in karar gerekçelerinde, işbirliği anlaşmalarına ait bazı örnekler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (UFRS 15 Karar Gerekçeleri, pr.BC 54):

- a) Biyoteknoloji ve ilaç şirketleri arasındaki ortak araştırma ve geliştirme faaliyetleri veya havacılık ve savunma, teknoloji ve sağlık endüstrilerinde veya yüksek öğrenimdeki benzer anlaşmalar,
- b) Açık deniz petrol ve gaz sahasındaki ortakların, raporlama dönemi boyunca sahadan üretim hacimleriyle ilgili orantılı hakları arasındaki herhangi bir farkı kapatmak için birbirlerine ödeme yapabilecekleri anlaşmalar,
- c) Bir kuruluşun araştırma faaliyeti için hibe ve sponsorluk aldığı, hibe verenin veya sponsorun araştırma faaliyetinden elde edilen herhangi bir çıktının nasıl kullanılacağını belirleyebildiği, kar amacı gütmeyen sektördeki anlaşmalar.

UFRS 15'in işbirliği anlaşmaları konusundaki düzenlemelerine göre; gayrimenkul yatırım ortaklıkları kontrolündeki arsa satışı karşılığı gelir paylaşım projelerde arsa sahibi ile müteahhit işletme arasında konut satış veya taahhüt sözleşmesi imzalanmadığı sürece arsa sahipleri, müteahhit şirketin müşterisi olarak değerlendirilmemelidir. Bu nedenle de taahhüt ve yap-sat kavramlarının anlaşılması gerekir.

Taahhüt, kendi nam ve hesabına gerçek ve tüzel kişilere karşı sözleşmeli ya da sözleşmesiz olarak bir işin yapılmasını veya teslimini üstlenmektir. Yap-sat faaliyeti ise kendi arsası veya kat karşılığı edinilen arsa üzerinde yapı üretip satmak amaçlı inşaat faaliyetidir (Şenlik, 2018). Gelir paylaşım projeler de özel inşaat faaliyetleri kapsamında ele alınmaktadır (Usul, 2015). Dolayısıyla bu tür müşterek inşaat işleri taahhüt projesi olarak değil, özel amaçlı yap-sat projesi olarak ele alınmalıdır. Kontrolörlük nedeniyle düzenlenen hakediş raporları, geçici kabul ve kesin kabul gibi kavramlar işin tek başına taahhüt işi olduğunu kanıtlamaz. UFRS 15 kapsamında taahhüt projesi ile özel amaçlı

yap-sat projesi arasındaki fark, müşteri tanımındaki farklar nedeniyle hasılatın raporlanma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Taahhüt işlerinde ilerleme oranına göre satış maliyeti ve hasılat kaydı yapılarak stoklar azalırken, yap-sat işlerinde tapu devirleri yapılmadan hasılat ve maliyet kaydı yapılmaz, stoklar azalmaz.

**Örnek:** Bir işletme, arsa sahibi olan gayrimenkul yatırım ortaklığı ile arsa karşılığı gelir paylaşım sözleşmesi imzalamıştır. Projenin arsa hariç maliyeti 1.000.000 TL olup, inşaat kar marjı %10'dur. Projenin tamamı satılmış olup arsa sahibinin hesaplarında muhafaza edilen satış bedellerinden müteahhit şirkete ilerleme oranına göre aktarım yapılmaktadır. İlk yıl %30 ilerleme kaydedilmiştir. İşletme tarafından ilk yıl yapılması gereken kayıt aşağıdaki gibi olmalıdır:

Bankalar		330.000	
	Sözleşme Yükümlülükleri (Alınan Avanslar)		330.000

**Şekil 2:** Avans İşlemlerine Ait Yevmiye Kayıtları

#### 2.2.4. Gelir ve Hasılat

“Gelir, ortakların yaptığı katkılarla ilgili olanlar hariç olmak üzere, hesap dönemi boyunca özkaynakta bir artışa yol açan varlık girişleri veya varlıklarda artışlar veya yükümlülüklerde azalmalar şeklinde iktisadi faydada meydana gelen artışlardır. Hasılat ise işletmenin olağan faaliyetleri esnasında ortaya çıkan gelirdir” (UFRS 15, EK:A).

Gelir kavramı tüm işletme faaliyetlerinin sonuçlarını kapsayacak şekilde geniş tutulurken, Kavramsal Çerçeveye göre gelir, hasılat ve kazancın her ikisini de içermektedir (Toroslu, 2011). Bu bakımdan da Standart, gelir tanımını kapsamlı ele alarak işletmenin hasılatını, devrini taahhüt ettiği mal veya hizmetleri yansıtabilecek biçimde, bu mal ve hizmetlerin devredilmesi karşılığında beklediği bedel tutarında muhasebeleştirilmesini gerektirmektedir (CPA Deloitte, 2015).

Ancak, faaliyet konusu kapsamında sözleşmeye bağlı kira geliri elde edilmesi durumunda hasılat tanımı karşılanmakla birlikte varlığı elinde tutan taraf müşteri tanımını değil, UFRS 16 kapsamında kiracı tanımını karşılamaktadır. Kiralamalar UFRS 15'in kapsamı dışında olduğu için (UFRS 15.5/a) kiralamalarda sözleşme varlığı ve sözleşme yükümlülüğü kavramlarından bahsedilemez.

#### 2.2.5. Fatura ve UFRS 15 İlişkisi

Fatura, vergisel ya da hukuki bir belge ve ispat aracı olup, UFRS 15 kapsamındaki kayıtlar için gerekli bir belge değildir. Vergi Usul Kanunu'na (VUK) <sup>2</sup> göre düzenlenmesi zorunlu olan fatura, Türk

<sup>2</sup>VUK md.229'a göre *fatura*, “satılan emtia veya yapılan iş karşılığında müşterinin borçlandığı meblağı göstermek üzere emtiayı satan veya işi yapan tüccar tarafından müşteriye verilen ticari vesikadır.” Aynı kanuna göre faturanın, mal veya hizmetin tesliminden sonra azami 7 gün içerisinde düzenlenmesi zorunludur.



Ticaret Kanunu (TTK)<sup>3</sup> yönüyle gerçek ya da tüzel kişi tacirlerin, yaptıkları işlemler karşılığında karşı taraf istediğinde verdikleri bir ticari belgedir (Önder & Tekşen, 2005). İlaveten TTK'da faturanın saklanması yönünde hüküm bulunması, faturanın ispat aracı olduğunu göstermektedir (TTK, md.66). Bir belgenin, faturanın hukuki sonuçlarını taşıyabilmesi için taraflar arasında geçerli bir sözleşmenin bulunması gerekir (Alışkan, 2015).

Yargıtay kararlarında, sadece faturanın kesilmiş olmasının hak doğurmadığı, malın teslim edilmiş olmasının da kanıtlanması gerektiğine hükmedilmiştir (Yargıtay 11. HD, 03.04.1978 tarih, E:1978/1788, K:1978/1687). Bu nedenle sözleşmeden doğan alacak hakkının hukuken icra edilebilmesi için teslim zorunludur, fatura da bunun ispat araçlarından biridir.

### 2.2.5.1. Teslim Öncesi Düzenlenen Faturalar

TTK'da işletmeler arasında önceden yapılan bir ticari sözleşmeye dayanarak mal ve hizmetin teslimi tarihinde, daha sonra ya da daha önce fatura düzenlenip verilebileceği öngörülmektedir (Alışkan, 2015). Ancak teslim öncesi düzenlenen faturaların karşılığında mal ve hizmet devri olmadığı için alacak hakkı da hukuken ortaya çıkmaz.

Faturaların, dönemsel indirimlerden faydalanmak, bedelin erken tahsil edilmesi nedeniyle müşterinin fatura talebi, ertesi yıl iptale uğrayan bütçe ödeneklerinden yararlanmak gibi çeşitli sebeplerle erken düzenlendiği durumlar ortaya çıkabilir. Düzenlenen bu tür faturalar karşılığında özün önceliği kavramı gereği bilanço pasifinde avans ya da gelecek dönemlere ait gelir kaydı yapılırken, aktifte alacak hesapları kullanılır ve hasılat kaydı yapılmaz.

Sadece fatura düzenlenmiş olması nedeniyle VUK bilançolarına yansıyan kayıtlar UFRS 15 ile çelişmektedir. Çünkü UFRS 15'e göre sözleşme yükümlülüğü ve alacak kayıtlarının bir arada olması için işletmenin, mal veya hizmetin teslim edilmesinden önce koşulsuz bir alacak hakkı elde etmiş olması gerekmektedir. UFRS 15'in karar gerekçelerinde de belirtildiği üzere, bir alacağın koşulsuz olması faturaya değil, bedelin talep edilebilme özelliğine bağlıdır (UFRS 15 Karar Gerekçeleri, pr.BC325). Bu bakımdan fatura, UFRS 15'e göre sözleşmenin hukuken icra edilebilirlik özelliğini destekleyen bir yan unsurdur ancak muhasebesel bir şart değildir.

### 2.2.6. Sözleşme Varlığı

Sözleşme varlığı, "işletmenin müşteriye devrettiği mal veya hizmetler karşılığında, süre geçmesi dışında başka bir şarta (örneğin işletmenin gelecekteki edimine ya da erken teslimlerde vade başlangıç tarihinin beklenmesi koşuluna) bağlanmış olan bedeli alma hakkıdır" (UFRS 15, EK:A). Sürenin geçmesinden kasıt, vadenin başladığı tarihten itibaren işletmenin bedeli almak için vade sonunu bekliyor olmasıdır. Aktifleştirilebilir sözleşme maliyetleri sözleşme varlığı anlamına gelmez.

<sup>3</sup>Türk Ticaret Kanunu (TTK) md. 21'e göre "Ticari işletmesi bağlamında bir mal satmış, üretmiş, bir iş görmüş veya bir menfaat sağlamış olan tacirden, diğer taraf, kendisine bir fatura verilmesini ve bedeli ödenmiş ise bunun da faturada gösterilmesini isteyebilir. Bir fatura alan kişi aldığı tarihten itibaren sekiz gün içinde, faturanın içeriği hakkında bir itirazda bulunmamışsa bu içeriği kabul etmiş sayılır".

“İşletme, müşteri bedeli ödemedi veya ödemenin vadesi gelmeden önce mal veya hizmetleri müşteriye devrederek edimini yerine getirdiği durumlarda, sözleşmeyi alacak olarak sunulan tutarlar hariç olmak üzere bir sözleşme varlığı olarak gösterir” (UFRS 15.107).

Sözleşme varlığının ortaya çıkabilmesi için öncelikle sözleşme varlığının mal veya hizmetle ilgili olması, bu mal veya hizmetin devredilmiş olması ve işletmenin bunun karşılığında bedel isteme hakkı olması gerekir. Dolayısıyla henüz müşteriye devri yapılmamış stoklar, sipariş avansları veya ciro primi kapsamında müşteriye peşin ödenmiş giderler sözleşme varlığı olarak kabul edilmezler.

Ticari alacak ve sözleşme varlığı birbirinden farklı kavramlardır. (CPA Deloitte, 2015). Mal ve hizmet, müşteriye devredildiğinde işletmenin yerine getirmesi gereken yükümlülükleri devam ediyorsa devredilen mal ve hizmet bedelini temsil eden hak bilanço aktifinde sözleşme varlığı (veya gelir tahakkuku) olarak kaydedilir. Eğer bedelin koşulsuz talep hakkı söz konusuysa ticari alacak olarak sınıflandırma yapılır. Sözleşme varlığı koşula bağlıdır ve ticari alacak öncesi olarak düşünülebilir.

Sözleşme varlığı her ne kadar alacak gibi düşünülse de kalan yükümlülüğün yerine getirilip getirilmeyeceğine yönelik riskin olması, bu bedeli alma hakkını kesinleştirememektedir. Dolayısıyla bu bedeli alma hakkı sözleşme varlığı olarak ticari alacaklardan ayırt edilmekte ve ayrı başlık altında raporlanması gerekmektedir. Sözleşme varlığı da tıpkı alacaklarda olduğu gibi finansal bir varlık olarak UFRS 9’a göre ölçülür (Özayhan, Marşap, & Yanık, 2015).

Sözleşme varlıkları ile ticari alacaklar arasındaki ayırım önemlidir, çünkü bunu yapmak finansal tablo kullanıcılarına işletmenin bir sözleşmedeki haklarıyla ilgili riskler hakkında bilgiler sağlar. Sözleşme varlıkları ile ticari alacakların her ikisi de kredi riskine tabi olmakla birlikte, sözleşme varlıkları ilaveten performans riskine de tabidir (EY, 2020). Performans riski, geriye kalan edim yükümlülüklerinin yerine getirilmesi noktasındaki risk unsuru olarak dikkate alınır. Aşağıda bu konuya ait örnek yer almaktadır.

**Örnek 4:** Bir telekomünikasyon şirketi, müşterisi ile akıllı telefon ve 24 aylık konuşma paketi satışına yönelik sözleşme imzalamıştır. Sözleşmeye göre müşterinin akıllı telefon için 30 gün içerisinde 100 TL ve konuşma paketi için de 24 ay süresince her ay 30 TL ödemesi gerekmektedir. Bu nedenle toplam işlem bedeli 820 TL’dir. (100 TL + 24 x 30 TL). Ancak telekomünikasyon şirketi akıllı telefon ve konuşma paketinin her birinin ayrı edim yükümlülüğü olması gerektiği kanaatinde. Bu doğrultuda akıllı telefon için 340 TL, konuşma paketi için de 480 TL (480 TL/24 = aylık 20 TL) tutarında işlem bedeli tespit edilmiştir. Sözleşme esnasında akıllı telefon müşteriye teslim edilmiştir. Telekomünikasyon şirketinin kayıtları aşağıdaki gibidir:

Ticari Alacaklar	100	
Sözleşme Varlıkları	240	
Hasılat		340

**Şekil 3:** Akıllı Telefona İlişkin Yevmiye Kaydı

<sup>4</sup><https://ifrscommunity.com/knowledge-base/ifrs-15-contract-assets-and-contract-liabilities/#link-contract-asset>

Görüldüğü üzere, akıllı telefon müşteriye teslim edildiğinde 340 TL tutarında hasılat kaydı yapılmıştır. (edim yükümlülüğüne dağıtılan işlem bedelinin sözleşmede belirlenen fiyat ile aynı olması gerekmez). Ancak 340 TL'nin, 30 gün içerisinde ödenmesi kararlaştırılan sadece 100 TL'si koşulsuz olarak istenebilir, geriye kalan 240 TL ise konuşma paketi hizmetine bağlıdır. (telekom şirketi paket hizmeti sağlamazsa müşteri ödeme yapmakla yükümlü değildir). Bu nedenle 240 TL sözleşme varlığı olarak kaydedilmiştir.

Müşteri, akıllı telefon için 100 TL ön ödeme yaptığı için toplam işlem bedeli bakiyesi 720 TL'dir. (720 TL/24 = aylık 30 TL). Bunun 20 TL'si konuşma paketi, 10 TL'si akıllı telefon bedelinden meydana gelmektedir. Müşteri, faturasında 30 TL görmekle birlikte konuya şirket açısından bakıldığında, akıllı telefonla ilgili sözleşme varlığının kalan kısmı 10 TL ve konuşma paketi kısmı 20 TL'dir. Muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır:

Ticari Alacaklar	30	
Sözleşme Varlıkları		10
Hasılat		20

Şekil 4: Ay Sonu İşlemlerine Ait Yevmiye Kaydı

### 2.2.7. Sözleşme Yükümlülüğü

İşletmenin müşteriden tahsil ettiği veya tahsile hak kazandığı bedel karşılığında mal veya hizmetleri müşterisine devretme yükümlülüğüdür. Bu kavram mal ve hizmetle ilgili olduğu için para iadesi yükümlülükleri sözleşme yükümlülüğü anlamına gelmez (PwC, 2019).

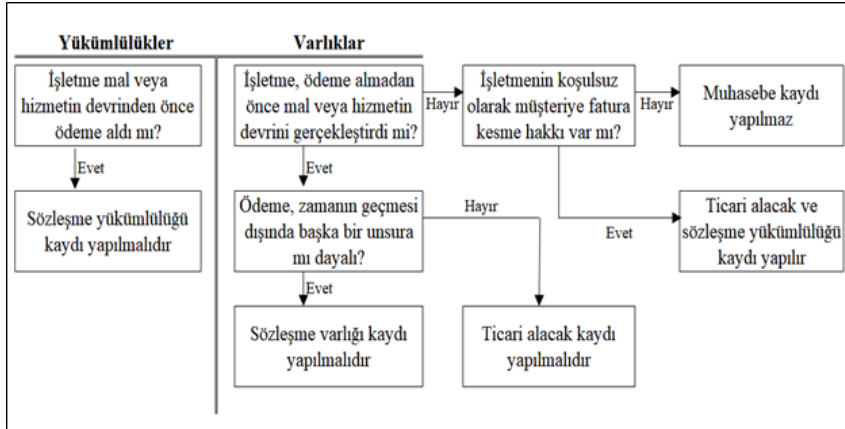
Yükümlülük olarak muhasebeleştirme konusundaki kilit nokta; sözleşme yükümlülüğü kavramının edim yükümlülüğü anlamına gelmediğidir. Sözleşme yükümlülüğü kavramı esasen bilançoda yer alan bir hesap sınıfıdır ve henüz gerçekleştirilmemiş edim yükümlülüğü yani müşteriye henüz devredilmemiş taahhütler için alınan ödemeler kadar bilançoda müşterinin kullanılmamış haklarını temsil etmektedir. Bu haklar alınan avanslar veya ertelenmiş gelirler (gelecek aylara/yıllara ait gelirler) olarak raporlanabilir. Ancak bu durumda, tahsil edilen bedelin hangi durumda avans, hangi durumda gelecek dönem geliri olarak kaydedilmesi gerektiği konusu gündeme gelecektir. Bu konu 2.2.7.1 bölümünde ayrıca ele alınmıştır.

Sözleşme yükümlülüğü olarak kayıt yapılabilmesi için teslimden evvel müşteriden bir bedel alınmış olması veya bu bedele hak kazanılmış olması gerekir. Eğer sözleşmeye göre bu şekilde bir ödeme söz konusu değilse sözleşme yükümlülükleri bilançoda gösterilmez.

Sözleşme yükümlülüğü hakkındaki yanlış bir kanı; sözleşme büyüklüğünün yani edim yükümlülüğünün tamamının işletmenin aktifinde sözleşme varlıkları ya da alacak, pasifinde ise sözleşme yükümlülükleri olarak gösterilmesidir. Hatanın ilk sebebi, sözleşme yükümlülüğü ile edim yükümlülüğü kavramlarının karıştırılmasından ileri gelmektedir. Bu da, ülkemiz uygulamalarında *obligation* ve *liability* sözcüklerinin her ikisinin de Türkçe'ye yükümlülük olarak çevrilmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Hatanın bir diğer sebebi de VUK uygulamalarına göre kesilen faturanın

muhasabe karşılığının olması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Ancak UFRS uygulamalarında fatura şartı aranmamaktadır.

Aşağıda sözleşme varlığı, sözleşme yükümlülüğü ve ticari alacak kaydının hangi şartlarda yapılacağına ilişkin şekil yer almaktadır <sup>5</sup>:



Şekil 5: Sözleşme Varlıkları ve Sözleşme Yükümlülükleri Karar Ağacı

Alışveriş mağazaları tarafından müşterilere satılan hediye kartları (gift cards) sözleşme yükümlülüğüne verilebilecek klasik bir örnektir. Çünkü mağaza müşteriden bir bedel tahsil ederek bu bedel karşılığında hediye kartı vermektedir. Müşteri hediye kartını kullandığı zaman hasılat kaydı yapılır (CPA Deloitte, 2015).

#### 2.2.7.1. Alınan Avanslar ve Ertilenmiş Gelirler

“Alınan avans, teslim edilecek olan mal veya hizmetler için alınan ön ödemedir” (Siegel, Shim, Quershi & Dauber, 2014). Fatura düzenlenmesinden bağımsız olan bu açıklamaya göre alınan avans tutarı, mal veya hizmet bedelinin tümünü temsil etmeyen bir peşinat, ön ödeme özelliği taşıırken; ertelenmiş gelirler ise mal ve hizmet bedelinin tümünü ifade etmektedir. Prof. Jae Shim, Prof. Joel Siegel, Prof. Anique Quershi ve Nick Dauber tarafından kaleme alınan Muhasebe Terimleri Sözlüğü’nde avanslar ön ödeme olarak ifade edilirken, ertelenmiş gelirler ödeme olarak ifade edilmiştir. Buradan, ödeme ve ön ödeme ifadelerinin mal veya hizmet bedelinin tümünü ve bir kısmını ifade ettiği yorumuna gidilmiştir.

Ancak bu konuda farklı görüşler de vardır. Bu görüşler, mal ve hizmet teslim edilmeksizin peşin tahsil edilen bedel için fatura düzenlenip düzenlenmemesine göre farklılaşmaktadır. Tahsil edilen bedelin; fatura düzenlenmemişse alınan avans, fatura düzenlenmemişse gelecek aylara/yıllara ait gelir olarak gösterilmesi gereği öne sürülmektedir. Henüz fatura düzenlenmemesi gelirin tahakkuk

<sup>5</sup><https://www.revenuehub.org/presentation-of-contract-assets-and-contract-liabilities/>

etmesinden uzakta olduğunu, fatura düzenlenmesi ise işletmenin edimlerini yerine getirmeye daha çok yaklaştığını gösterdiği için fatura esasına göre raporlama yapılmasının doğru olduğu kabul edilmektedir (Aktaş, 2019).

UFRS 15'te sadece sözleşme yükümlülüğünün ortaya çıkma şartları belirtilmiştir. Sözleşme yükümlülüğü altında oluşturulacak alınan avanslar ya da gelecek aylara/yıllara ait gelirler gibi alt hesaplar için işletmelerin kendi kriterlerini belirlemede sakınca olmadığı kanaatindeyiz.

#### 2.2.7.2. Sözleşme Yükümlülüğü Karşılığı Oluşan Alacaklar

UFRS 15'te sözleşme yükümlülüğü detaylı olarak şu şekilde açıklanmıştır:

İşletme, bir mal veya hizmeti müşteriye devretmeden önce, söz konusu müşterinin bedeli ödemesi veya işletmenin bedeli koşulsuz olarak alma hakkının (başka bir ifadeyle, bir alacağının) bulunması durumunda, sözleşmeyi ödemenin yapıldığı veya ödemenin vadesinin geldiği tarihte bir sözleşme yükümlülüğü olarak gösterir. Sözleşme yükümlülüğü, işletmenin müşteriden tahsil ettiği veya tahsil etmeye hak kazandığı bedel karşılığında mal veya hizmetleri müşterisine devretme yükümlülüğüdür (UFRS 15.106).

Sözleşme yükümlülüğünün ortaya çıkması için mal ve hizmetin müşteriye devri öncesinde ya müşteriden peşin bir bedel tahsil edilmesi ya da koşulsuz olarak tahsil edilemeye hak kazanılan bir bedelin olması gerekir.

Bir bedelin koşulsuz olarak hak kazanılan bir bedel olup olmadığının tespiti zordur. İşletmeler alacak ve sözleşme yükümlülükleri kaydı yaparken aşağıdaki faktörleri göz önüne almalıdır (EY, 2020):

- a) İşletmenin, henüz sağlanmamış mal ve hizmetleri için müşteriye sözleşmeye dayalı olarak fatura gönderme hakkı olup olmadığı (örneğin, bir hizmet veya bakım anlaşmasıyla ilgili avans faturaları),
- b) Ön faturalama, işletmenin normal faturalandırma şartlarıyla tutarlı olup olmadığı,
- c) İşletmenin fatura tarihinden itibaren kısa süre içerisinde edim yükümlülüklerinin ifasına başlayıp başlamayacağı,
- d) Ön faturalama ile edim yükümlülüklerinin yerine getirilmesi arasındaki sürenin 1 yıldan uzun olup olmadığı.

Standardın 106. paragrafında belirtilen, işletmenin bedeli koşulsuz alma hakkı; edim yükümlülüğüne eşdeğer tutarda bir alacağı değil, edim yükümlülüklerinin yerine getirilmesinden önce sözleşmeyle talep edilen ve müşterinin sözleşmeden cayması halinde iadesi mümkün olmayan bedeli ifade etmektedir. İadesi mümkün olmayan bu bedel, sözleşmenin feshi halinde standardın 15/b maddesine göre hasılat olarak kaydedilir.

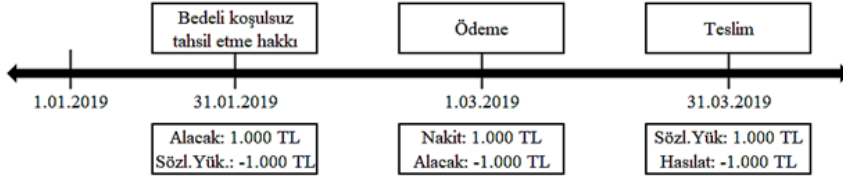
Koşulsuz olarak tahsil edilmeye hak kazanılan bu bedel, mal veya hizmetin müşteriye devrine kadar olan süreçle ve işletmenin sözleşmeden caymamasıyla sınırlı olmak üzere koşulsuz bir haktır ve tahsil edilmedikçe alacak olarak muhasebeleştirilir. Her ne kadar bu alacak hakkının ortaya çıkışı ilk etapta edimin yerine getirilmesinden bağımsız olsa da, nihai olarak edimin yerine getirilmesiyle ilişkilidir (örneğin sözleşme esnasında belli bir tarihe kadar iadesiz ön ödeme talebi gibi). Ancak sözleşme yükümlülüğü karşılığında oluşan bu alacak hakkı sözleşmenin devamı süresince hukuken icra edilebilir bir hak değildir. Çünkü işletmenin mal ve hizmet teslimine ilişkin yükümlülüğü devam etmektedir.

Yükümlülük karşılığı oluşan alacak hakkını hasılat kaynaklı alaktan ayıran en belirgin husus; hasılat kaynaklı alacak hakkının mal ve hizmetin devrinden sonra ortaya çıkması ve edim yükümlülüklerinin yerine getirilmiş olması nedeniyle hukuken icra edilebilir yani kanun yoluyla tahsil edilebilir olmasıdır. İşletmelerde ticari alacaklar normal süreçte (sözleşmenin olağan koşullarda devamı) iki şekilde ortaya çıkar. Bu süreç aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:



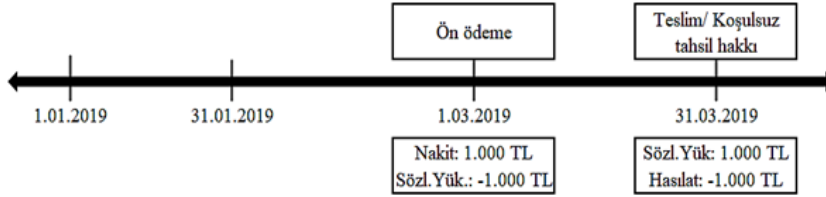
Şekil 6: Ticari Alacakların Oluşum Süreci ve Özellikleri

**Örnek (UFRS 15 Karar Gerekçeleri, pr. IE197-IE200):** a) İşletme 01.01.2019 tarihinde, bir ürünün 31.03.2019 tarihinde müşteriye teslim edilmesine ilişkin iptal edilemez bir sözleşme düzenlemiştir. Sözleşme, müşterinin 31.01.2019 tarihinde 1.000 TL tutarında avans ödemesi yapmasını gerektirmektedir. Müşteri ödemeyi 01.03.2019 tarihinde yapmış ve işletme ürünü 31.03.2019 tarihinde müşteriye teslim etmiştir.



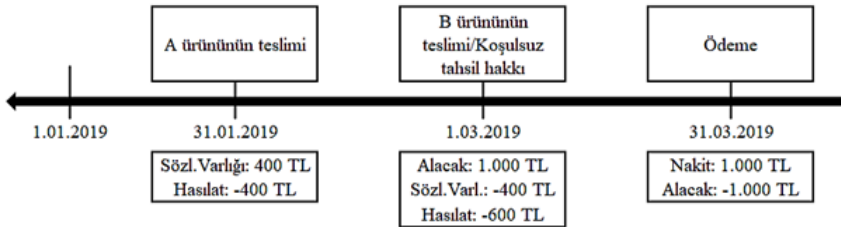
Şekil 7: İptal Edilemez Sözleşmeye İlişkin Zaman Çizelgesi

b) İşletme 01.01.2019 tarihinde, bir ürünün 31.03.2019 tarihinde müşteriye teslim edilmesine ilişkin iptal edilebilir bir sözleşme düzenlemiştir. Sözleşme, müşterinin 31.01.2019 tarihinde 1.000 TL tutarında avans ödemesi yapmasını gerektirmektedir. Müşteri ödemeyi 01.03.2019 tarihinde yapmış ve işletme ürünü 31.03.2019 tarihinde müşteriye teslim etmiştir.



Şekil 8: İptal Edilebilir Sözleşmeye İlişkin Zaman Çizelgesi

c) İşletme 01.01.2019 tarihinde, A ve B ürünlerinin 1.000 TL karşılığında müşteriye teslimine ilişkin sözleşme imzalamıştır. Sözleşme ilk önce A ürününün teslim edilmesini ve A ürünü için ödeme yapılması koşulunu B ürününün teslimatına bağlamaktadır. A ve B ürünleri teslim edilmeden işletme koşulsuz bir tahsil hakkında sahip değildir. İşletme A ve B ürünlerinin teslimini edim yükümlülüğü olarak tanımlamaktadır. A ürününün fiyatı 400 TL, B ürününün fiyatı 600 TL'dir.



Şekil 9: İki Farklı Ürünün Teslimine İlişkin Zaman Çizelgesi

### 2.2.7.3. Üçüncü Şirket Tarafından Yapılan Tahsilatlar: Emlak GYO Örneği <sup>6</sup>

Bazı sözleşmeler müşteri ve işletme arasında imzalanmakla birlikte, aynı işe yönelik olarak işletme ile üçüncü bir şirket arasında da hem ticari amaçlı hem de üçüncü şirketin kamusal sermaye yapısı nedeniyle müşterinin korunması amacını gözeterek sözleşme imzalanmış olabilir. Bu uygulama genellikle arsa satışı karşılığı gelir paylaşımını inşaat işlerinde söz konusu olmakta ve ülkemizde yaygın olarak Emlak GYO tarafından uygulanmaktadır. Emlak GYO sözleşmelerinde müteahhit işletmeye aktarılan tutarlar inşaatın ilerleme oranına göre yapılmaktadır.

Arsa satışı karşılığı gelir paylaşımı sözleşmelerinde arsa sahibi ile müteahhit arasındaki sözleşme, daire veya işyeri karşılığı değil, hasılatın yani gelirin paylaşımı şeklinde olmaktadır. Arsayı veren taraf, karşılığında inşaat işinden elde edilen geliri belirlenen oranda müteahhit işletmeyle paylaşmaktadır (Uslu, 2015).

Emlak GYO ile müteahhit şirket arasında düzenlenen arsa satışı karşılığı gelir paylaşım sözleşmesine göre inşaat harcamaları, kat mülkiyetinin kurulması işlemleri, bağımsız bölümlerin pazarlama ve satış işlemleri ile bu bölümlerin alıcılara teslimi müteahhit şirket tarafından yapılmaktadır. Emlak GYO, proje üzerinde tasarım, geliştirme, pazarlama ve plan onaylama gibi hususlarda denetim yaparak projeyi kontrol etmektedir. İnşaatın tamamlanmasından itibaren 1 yıl içerisinde satılmayan bağımsız bölümler Emlak GYO ve müteahhit şirket arasında paylaşılmaktadır. Ayrıca genel mevzuata göre; bağımsız bölümlerin fiziki teslimine kadar müşteriler istedikleri zaman sözleşmeyi feshedebilirler (Çalık, 2013). Bu da, sözleşme yükümlülüklerinin iade edilebilirliği yani koşulsuz olmadığı anlamına gelmektedir.

Arsa satışı karşılığı gelir paylaşımı projeleri kapsamında inşaatı devam eden projelerden elde edilen ve banka hesaplarında biriken konut satış bedellerinin sözleşme hükümleri gereği müteahhit payına düşen kısmı Emlak GYO kontrolünde ilgili projeler adına açılan vadeli hesaplarda bloke mevduat olarak tutulmaktadır. İlâveten Emlak GYO, bu kapsamdaki arsalarının satış gelirlerini edim yükümlülüğünü (yüklenici ile geçici kabulün yapılması veya alıcı ile teslim protokolünün imzalanmasından önce olanı) yerine getirdiğinde finansal tablolarına kaydetmektedir. Geçici kabul protokolünün ya da alıcı ile teslim protokolünün imzalanmadığı durumlarda, Emlak GYO kendi payına düşecek geliri ertelenmiş gelirler ve müteahhit payına düşen kısmını da yüklenicilere borçlar olarak bilançosunda takip etmektedir (Emlak Konut Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları 1 Ocak-31 Aralık 2019 hesap dönemine ait konsolide finansal tablolar ve bağımsız denetçi raporu).

Emlak GYO'nun arsa teslim yükümlülüğü kapsamında kendi payına düşen ertelenmiş gelirler ve alınan avanslar UFRS 15 kapsamında Emlak GYO'nun sözleşme yükümlülükleridir. Emlak GYO bilançosunda müteahhit işletmeye ait ancak Emlak GYO kontrolünde olan varlıklar müteahhit işletme için Kavramsal Çerçeve'de açıklanan varlık tanımı karşılanmaz.

<sup>6</sup>Emlak GYO'nun kamuoyu ile paylaşılan verilerinden yararlanılmıştır.



#### 2.2.7.4. Sözleşme Yükümlülüğü-Hasılat İlişkisi: İstisnalar

Sözleşme yükümlülüğü mal ve hizmetin devrinden önce ortaya çıksa da, alınan bedeller (depozitolar) bazı istisnai durumlarda mal ve hizmetin devrinin ardından da bilançoda yükümlülük olarak gösterilmeye devam eder.

Müşteriyle yapılan bir sözleşmenin, standardın 9. maddesinde belirtilen asgari şartları karşılamaması ve işletmenin müşteriden mal ve hizmetlerin bedelini tahsil etmesi durumunda alınan bedelin (UFRS 15.9);

a) Mal/ hizmetin devredilmiş olması şartıyla, iade edilemez olması ve mal veya hizmetin önemli bir kısmını temsil etmesi ya da

b) Sözleşmenin sona ermiş olması ve alınan bedelin iade edilemez olması durumunda ters kayıtla kapatılıp hasılat olarak kaydedilmesi gerekir.



Şekil 10: Tahsil Edilen Bedelin Muhasebeleştirilmesi (Özerhan, Marşap, & Yanık, 2015)

Yukarıdaki şartların herhangi biri gerçekleşmemişse alınan bedel sözleşme yükümlülüğü olarak kalmaya devam eder. İleride alınacak bedeller de asgari şartlar sağlanana kadar yükümlülük olarak gösterilmeye devam edilir. Ancak halihazırda muhasebeleştirilen alacak, hasılat ya da sözleşme varlığı yeniden değerlendirilmez ya da bu nedenle tersine çevrilmez (UFRS 15 Karar Gereçekleri, pr.BC 34).

### 3. Sonuç

UFRS 15'in yürürlüğe girmesiyle birlikte bilançolarda sözleşme varlıkları ve sözleşme yükümlülükleri olarak yeni kalemler raporlanmaya başlamıştır. Hesap isimlerinin bu şekilde kullanımı zaruri olmamakla birlikte, alternatif kullanımların bu kavramlarla ilişkili olduğu açıklanmalıdır. Ancak sözleşme varlıkları ve sözleşme yükümlülükleri kavramları, yine UFRS 15 ile literatüre giren edim yükümlülüğü kavramının belirli şartlar altında bilançoya yansıyan kısımlarını ifade etmektedir.

Sözleşme varlıkları ve sözleşme yükümlülükleri doğru tanımlanmış olsa bile; müşteri, sözleşme veya hasılat gibi ana kavramlara ait tanımlarının hatalı olması da yine hatalı raporlamaya ve finansal tablo kullanıcılarının yanıltılmasına yol açacaktır. Dolayısıyla UFRS 15'e göre yapılacak kayıtlar bu üç ana kavram ve bu kavramlara bağlı alt kavramların (sözleşme varlıkları, sözleşme yükümlülükleri, edim yükümlülükleri gibi) doğru tanımlanmasına bağlıdır.

Müşteri, bir işletmenin olağan faaliyetlerinin çıktısı olan mal ve hizmetleri bedeli karşılığında satın alan taraftır. Müşteri tanımı doğru yapıldıktan sonra, sözleşme unsurlarının karşılıklı haklar ve yükümlülükler, ödeme koşulları ve ödeme olasılıkları bakımından UFRS 15'e uygun olup olmadığı irdelenmelidir. Bu unsurlar değerlendirilirken sözleşmenin ticari bir öze sahip olup olmaması önemlidir. Sözleşmenin ticari öze sahip olması, tarafların karşılıklı nakit akış risklerindeki değişime göre değerlendirilmektedir.

Hasılat ise, olağan faaliyetler sonucu ortaya çıkan gelirdir. İşletmenin UMS 2 Stoklar kapsamındaki olağan faaliyet döngüsü doğru tespit edilmelidir. Olağan faaliyetler genellikle rutin olarak yürütülen, işletmenin yönetim kurulu ya da genel kurul kararına ihtiyaç duyulmayan faaliyetlerdir. Olağan faaliyetler sonucu hasılat meydana gelse de, müşteri tanımı ve sözleşme unsurları karşılanmamış ise raporlama UFRS 15'in kapsamı dışındadır.

Sözleşme varlıkları, müşteriye devredilen mal ve hizmetler karşılığında ortaya çıkmaktadır. Ancak bu varlıklar ticari alacaklardan farklıdır. Bu varlıklar satışlardan sonra fakat ticari alacaklardan önce ortaya çıkmaktadır. Alacak hakkının kazanılmasının ardından sözleşme varlıkları ticari alacağa dönüşür. Sözleşme yükümlülükleri de, müşteriden mal ve hizmet devri öncesinde alınan bedellerden oluşmaktadır. Sözleşme bedelinin tamamı alınmış ise bu yükümlülükler bilançoda ertelenmiş gelirler, bir kısmı alınmışsa müşteri avansları olarak sunulabilir.

Müşterilerden tahsil edilen bedelin gelir tablosunda ya da bilanço pasifinde hatalı olarak raporlanması sonucunda gerçek olmayan bir gelir ya da gerçek olmayan bir yükümlülük ortaya çıkar. Yükümlülük olarak sunulması gereken bir kalemin hasılat olarak raporlanması ciro hacminin fazla görünmesine ve yüksek aktivite oranlarına neden olacaktır. Hasılat olması gereken bir bedelin yükümlülük olarak raporlanması da düşük aktivite oranları ve finansal kaldıraç riskleri bakımından önemlidir.

UFRS 15 kapsamında olmayan ancak sözleşmenin hukuken icra edilebilirlik özelliğini destekleyici bir kavram daha söz konusudur, o da faturadır. VUK uygulamalarında kayıtlar fatura bazlı iken, UFRS 15'e göre yapılacak kayıtların faturaya dayalı olma zorunluluğu bulunmamaktadır. Özellikle

teslim öncesi düzenlenen faturaların UFRS 15'e göre kayıt altına alınması zorunluluğu yoktur. UFRS 15, merkezine faturayı değil, mal ve hizmetin sözleşme kapsamında kontrolünün devrini alan bir standarttır.

**Yazar Katkısı:** Çalışmada yer alan iki yazar beraber çalışarak literatür kısmını oluşturmuştur. Mustafa İge tarafından yapılan araştırmalardan derlenmiştir.

**Çıkar Çatışması:** Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

**Finansal Destek:** Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

## Kaynaklar

- Aktaş, M. (2019). *Mal satış sözleşmelerinin TRFS 15 ve muhasebe uygulama genel tebliğlerine göre raporlanmasındaki farklılıklar: Bir uygulama*. (Yayınlanmamış master tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Alışkan, M. (2016). İtiraz edilmeyen faturanın malın teslim edilmiş ve işin yapılmış olduğunu gösterip göstermeyeceği. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 22(3), 203-220. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/333486>.
- CPA Deloitte. (2015). *Ifrs 15 revenue from contracts with customers: your questions answered*. Retrieved from [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/audit/ca-en-your-questions-answered\\_IFRS%2015\\_eFINAL%20FINAL-s.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/audit/ca-en-your-questions-answered_IFRS%2015_eFINAL%20FINAL-s.pdf).
- Çalık, Y. (2013). *Hasılat paylaşım yöntemine göre teslim alınan arsalar üzerine yapılan özel inşaat işlerinin vergilendirilmesi ve muhasebeleştirilmesi*. Retrieved from [https://www.vergiraporu.com.tr/upImage/org/\(2013\)%20has%C4%B1lat%20payla%C5%9F%C4%B1m%20y%C3%B6ntemine%20g%C3%B6re%20teslim%20al%C4%B1nan%20arsalar%20C3%BCzerine%20yap%C4%B1lan%20C3%B6zel%20in%C5%9Faat..925cdd925cdd.pdf](https://www.vergiraporu.com.tr/upImage/org/(2013)%20has%C4%B1lat%20payla%C5%9F%C4%B1m%20y%C3%B6ntemine%20g%C3%B6re%20teslim%20al%C4%B1nan%20arsalar%20C3%BCzerine%20yap%C4%B1lan%20C3%B6zel%20in%C5%9Faat..925cdd925cdd.pdf).
- Emlak Konut Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları. (2020). *1 Ocak-31 Aralık 2019 hesap dönemine ait konsolide finansal tablolar ve bağımsız denetçi raporu*. Retrieved from [http://www.emlakkonut.com.tr/\\_Assets/Upload/Images/file/Yatirimci/finansalraporlar/tr/Emlak%20Konut%20GYO%20A\\_%C5%9E\\_%2031\\_12\\_2019%20SPK%20Konsolide%20Finansal%20Rapor-TR-%C4%B0mzal%C4%B1.pdf](http://www.emlakkonut.com.tr/_Assets/Upload/Images/file/Yatirimci/finansalraporlar/tr/Emlak%20Konut%20GYO%20A_%C5%9E_%2031_12_2019%20SPK%20Konsolide%20Finansal%20Rapor-TR-%C4%B0mzal%C4%B1.pdf).
- EY. (2020). *Financial reporting developments: revenue from contracts with customers*. Retrieved from [https://www.ey.com/en\\_us/assurance/accountinglink/financial-reporting-developments---revenue-from-contracts-with-c](https://www.ey.com/en_us/assurance/accountinglink/financial-reporting-developments---revenue-from-contracts-with-c).
- IFRS 15.(n.d.). *Basis For Conclusions*. Retrieved from [https://library.croneri.co.uk/cch\\_uk/iast/ifrs15-basis-201405#toc-1-7](https://library.croneri.co.uk/cch_uk/iast/ifrs15-basis-201405#toc-1-7).
- KGK (n.d.). TFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat. Erişim adresi [https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS\\_TFRS\\_Setleri/2021/Mavi\\_Kitap/TFRS%2015\(1\).pdf](https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS_TFRS_Setleri/2021/Mavi_Kitap/TFRS%2015(1).pdf).
- Önder, F., & Tekşen, Ö. (2004). Muhasebe hukuku açısından fatura ve karşılaşılan sorunlar ile çözüm önerileri. *Mali Çözüm Dergisi*, 119-130. Retrieved from [http://archive.ismmmo.org.tr/YAYINLAR/MALI\\_COZUM/MALICOZUM69.pdf](http://archive.ismmmo.org.tr/YAYINLAR/MALI_COZUM/MALICOZUM69.pdf).

- Örten, R., Kaval, H., & Karapınar, A. (2019). *Türkiye muhasebe-finansal raporlama standartları uygulama ve yorumları*. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.
- Özerhan, Y., Marşap, B., & Yanık, S. (2015). IFRS 15 müşterilerle yapılan sözleşmelerden doğan hasılat standardının incelenmesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 17(2), 193-226. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/339383582\\_IFRS\\_15\\_MUSTERILERLE\\_YAPILAN\\_SOZLESMELERDEN\\_DOGAN\\_HASILAT\\_STANDARDININ\\_IRDELENMESI](https://www.researchgate.net/publication/339383582_IFRS_15_MUSTERILERLE_YAPILAN_SOZLESMELERDEN_DOGAN_HASILAT_STANDARDININ_IRDELENMESI).
- PwC. (2019). *Revenue from contracts with customers*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/assets/revenue-from-contracts-with-customers.pdf>.
- Sağlam, N., & Yolcu, M. (2019). *Uygulamalı IFRS/TFRS rehberi*. Ankara: MuhasebeTR Yayınları.
- Shim, J.K., Siegel, J.G., Dauber, N., & Quershi, A.A. (2014). *Dictionary of Accounting Terms*. New York: Barron's.
- Şavlı, T. (2016). *IFRS 15 kapsamında açıklama ve örneklerle hasılatın raporlanması*. Retrieved from [http://archive.ismmmo.org.tr/Yayinlar/E\\_Kitap/HASILATIN\\_Raporlanmasi.pdf](http://archive.ismmmo.org.tr/Yayinlar/E_Kitap/HASILATIN_Raporlanmasi.pdf).
- Şenlik, M. (2018). *İnşaat muhasebesi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Toroslu, V.M. (2011). *Türkiye muhasebe standartlarında hasılat-maliyet ilişkisi*. Ankara: Adalet Yayınları
- Türk Ticaret Kanunu.
- Usul, H. (2015). *TMS 11 inşaat sözleşmeleri standardına ve tekdüzen muhasebe sistemine göre inşaat muhasebesi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vergi Usul Kanunu.
- Yargıtay 11. HD, 03.04.1978 tarih, E:1978/1788, K:1978/1687 sayılı kararı.
- <https://ifrscommunity.com/knowledge-base/ifrs-15-contract-assets-and-contract-liabilities/#link-contract-asset>.
- <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/enforceable?q=enforceable>.
- <https://www.revenuehub.org/presentation-of-contract-assets-and-contract-liabilities/>.

## Özgeçmiş

**Ayça AKARÇAY ÖĞÜZ (Doç. Dr.)**, 1999 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nde lisans eğitimini tamamlamış olup, 2000 yılında Marmara Üniversitesi İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak göreve başlamıştır. 2001 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Muhasebe Finansman Bilim Dalı'nda yüksek lisansını tamamlamış ve aynı bilim dalında 2017 yılında doktora derecesini almıştır. 2017 yılında Doçent ünvanını alarak muhasebe ve denetim alanlarında kitap, ulusal/uluslararası kitap bölümleri, ulusal/uluslararası konferanslarda bildirileri, ulusal/uluslararası dergilerde makaleleri bulunmaktadır. Yazar halen Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü Muhasebe Finansman Anabilim Dalı'nda öğretim üyesi olarak çalışmaya devam etmektedir.

**Mustafa İGE**, 2005 yılında Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu Sermaye Piyasası Bölümü'nde lisans eğitimini tamamlamış olup, 2005 yılında T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'de göreve başlamıştır. 2006 yılından bu yana aynı banka bünyesinde finansal analist olarak görev yapmaktadır. Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey ve Kredi Derecelendirme Lisansına sahiptir. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Finansman Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisidir.

# ALGILANAN SOSYAL DESTEĞİN İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DOĞAL DAVRANIŞIN ARACILIK ROLÜ\*

## MEDIATOR ROLE OF NATURAL BEHAVIOR IN THE EFFECT OF PERCEIVED SOCIAL SUPPORT ON WORK ALIENATION

Selçuk YEKE\*\*   
İbrahim PINAR\*\*\* 

### Öz

Bu çalışma algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde doğal davranışın aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın modeli doğrultusunda algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşma üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olacağı kurgulanmış, ancak bu etkinin esasında doğal davranıştan dolayı ortaya çıkabileceği ileri sürülmüştür. Araştırmanın modelini destekleyecek şekilde literatür taraması yapılmış ve ilgili çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul'da faaliyet gösteren vakıf ve özel mevduat bankalarında görev yapan 376 gişe/operasyon çalışanından anket yoluyla veri toplanmıştır. 5'li likert ölçeği kullanılmış ve toplam 40 soru katılımcılara yöneltilmiştir. Aracılık analizinden önce ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri AMOS programıyla gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulduktan sonra aracılık analizi SPSS PROCESS V3.2 makro programıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan aracılık analizi sonucunda algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde doğal davranışın aracılık rolü ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşmayı azaltıcı bir etkisi olmakla birlikte, esasında bu etkinin doğal davranıştan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşe yabancılaşma, algılanan sosyal destek, doğal davranış

**JEL Sınıflaması:** M10, D23, M19

\* Bu çalışma Selçuk YEKE tarafından Prof. Dr. İbrahim PINAR danışmanlığında hazırlanan "İşe Yabancılaşmada Algılanan Sosyal Destek ve Duygusal Zekâ: Duygusal Emek Kuramı Boyutlarının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma" konulu doktora tezinden türetilmiştir. Bu araştırmanın verileri 2020 yılından önce toplandığı için Etik Kurul iznine ihtiyaç duyulmamıştır.

\*\* **Sorumlu Yazar:** Arş. Gör. Dr. Ardahan Üniversitesi İ.İ.B.F, selcukyeke@ardahan.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1953-6222

\*\*\* Prof. Dr. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, ipinar@istanbul.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1057-3358

**Bu makaleyi alıntılar için:** Yeke, S. & Pınar, İ. (2021). Algılanan Sosyal Desteğin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Doğal Davranışın Aracılık Rolü. Journal of Research in Business, 6(1), 222-249.

"Çalışmada Etik Kurul izni gerekmemektedir."

**Başvuru:** 08.04.2021

**Son Düzeltme:** 06.05.2021

**Kabul:** 08.05.2021

**Online Yayın:** 15.06.2021

**Abstract**

This study was carried out to determine whether natural behavior has a mediating role in the effect of perceived social support on work alienation. In line with the model of the research, it has been built that perceived social support is able to have a significant negative effect on work alienation, but it has been suggested that this effect may actually occur due to natural behavior. Within the scope of the research, data were collected from 376 operation employees working in foundation and private deposit banks operating in Istanbul. 5-point Likert scale was used, and 40 questions in total were asked to participants. Before the mediation analysis, validity and reliability analyses of the scales were carried out with the AMOS program. After the validity and reliability of the scales were demonstrated, mediation analysis was performed with the SPSS PROCESS V3.2 macro program. As a result of the mediation analysis, mediating role of natural behavior has revealed in the effect of perceived social support on work alienation. Therefore, although perceived social support has an effect on reducing work alienation, it has been revealed that this effect actually derived from natural behavior.

**Key Words:** Work alienation, perceived social support, natural behavior

**JEL Classification:** M10, D23, M19

**Extended Summary**

In this study, it was investigated whether natural behavior plays a mediating role in the effect of perceived social support, which is an organizational and social factor, on work alienation. As a result of literature review, it is expressed that there are many factors that affect work alienation, and one of these factors is social support that employees get from work environment. It was stated that when employees can get social support from work environment, their negative attitudes towards the work will decrease, and they will not be alienated from work environment. However, it is very crucial in this process to reflect the emotions and behaviors of employees comfortably and naturally. In fact, if the emotions and behaviors of employees are limited and the necessity of the rules of showing emotions towards customers arise, the level of stress and tension of employees might increase. In this case, even if employees receive social support from work environment, they might be alienated from the work. Although the social support that employees get from the work environment is effective in reducing work alienation, the natural behaviors of employees and the low stress level might come to the forefront as the main factor in this decrease. In order to investigate this situation, data were collected from 376 operation employees working in foundation and private deposit banks operating in Istanbul through questionnaire. 5-point Likert scale was used, and 40 questions in total were asked to participants. Operation employees are among the group likely to receive social support from their colleagues for their work. Moreover, intense work tempo in the sector, difficulties in customer relations, and high risk of the sector can cause employees to develop a negative attitude towards the work. For these reasons, the sample of the research consisted of operation employees. As a result of analyzing the collected data, it has been revealed that perceived social support has a significant negative effect on work alienation. Also, it has been confirmed that natural behavior plays a mediating role in the effect of perceived social support on work alienation.

## 1. Giriş

İşletmeler yaşamını sürdürebilmesi için iç ve dış çevrede birtakım kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklar temin edilerek işletmeler amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için gerekli stratejilerini oluşturmaktadır. İç çevrede önemli kaynaklardan birisi olan işgücü işletmelerin hazırladığı stratejilerini uygulamak açısından son derece önemli olmakla birlikte, işgücünün motivasyonu ve işe bağlılığı verimlilik ve etkinlik açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu hususta işletme çalışanlarının işe karşı tutumu üst yönetimi etkileyen bir faktör olarak ele alınmaktadır. Çalışanların istek ve talepleri karşılanmadığında, çok fazla iş yükü ile karşılaştığında ve değer verildiğini hissetmediklerinde işe karşı yabancılaşma duygusu ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda çalışanlar işe karşı olumsuz bir tutum sergileyerek işten uzaklaşmaktadır. Çalışanların iş çevresinden elde edebileceği sosyal destek işten uzaklaşmalarını engelleyebilecek bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların iş arkadaşlarından ve yöneticisinden sosyal destek görmesi durumunda işe bağlılığının artabileceği ve işe karşı olumsuz tutum sergilemeyeceği öngörülmektedir. Dolayısıyla iş çevresinden elde edilen sosyal desteğin işe karşı tutumda değişimler meydana getirebileceği düşünülmektedir. Çalışanların algıladığı sosyal desteğin işe yabancılaşmayı azaltabileceğine yönelik literatürde çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmada da algılanan sosyal destek ve işe yabancılaşma ilişkisi ele alınmakla birlikte, diğer çalışmalardan farklı olarak çalışanların sergileyeceği davranışın içeriğin ve özelliği de araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşmayı azaltması literatür doğrultusunda beklenebilecek bir bulgu iken, bu bulgunun esasında çalışanların işyerinde doğal ve samimi davranış sergilemesi sonucunda ortaya çıkıp çıkmadığı bu araştırma çerçevesinde tartışılmıştır. Literatürde yer alan akademik çalışmalara göre çalışanların müşterilerle kurduğu ilişkilerde yaşadığı duygu ve davranışların işe yabancılaşma üzerinde etkili olabileceği söylenebilmektedir. Hem örgütsel hem de kişisel bir faktör olabilecek doğal davranışın işe yabancılaşmayı açıklamada önemli bir referans olabileceği tahmin edilmektedir. Çalışanların müşterilere karşı doğal ve samimi duygularını yansıtması durumunda işe karşı tutumda değişimler meydana gelebilmektedir. Bu doğrultuda çalışanların algıladığı sosyal destek ile sergileyeceği doğal davranışın işe yabancılaşma üzerinde etkili olabileceğine yönelik bir sav ortaya konulabilmektedir. Kavramsal çerçeve temelinde araştırma modeli oluşturulmuş ve işe yabancılaşma, algılanan sosyal destek ve doğal davranış arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

## 2. Teorik Çerçeve ve Hipotezlerin Oluşturulması

İnsan davranışının ve gelişiminin anlaşılabilmesi bakımından kişiden kaynaklı faktörler ele alınmakla birlikte insanın sosyal ilişkilerinin ve elde ettiği sosyal desteğin de incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Kişinin çevresine karşı uyumu ve gelişimi için kişinin ailesi, arkadaşları, sosyal çevresi ve sosyal destek sağlayan diğer faktörlerin rolü ön plana çıkmaktadır (Yıldırım, 1997). Kişiler çevresinden gelebilecek olan desteği sübjektif bir şekilde değerlendirmektedir. Buna göre kişilerin algıladığı sosyal destek, kişilerin arzu ettiği zaman çevreden desteğin gelebileceğine ve bu desteğe ulaşabileceğine yönelik algısını ifade etmektedir (Kitamura, Kijima, Watanabe, Takezakii, & Tanaka, 1999). Algılanan sosyal destek esasında insanlar arasında etkileşimin olup olmadığına

yönelik kişi tarafından yapılan değerlendirmeyi içermektedir. Etkileşim olduğunda bu etkileşimin süresi ve yapısı yine kişi tarafından değerlendirilmektedir. Bununla birlikte kişi ile farklı gruplar arasındaki ilişkinin yardımsever temel üzerine kurulup kurulmadığı da algılanan sosyal destek kapsamında incelenmektedir (Schaefer, Coyne & Lazarus, 1981). Araştırma kapsamında ele alınan diğer bir değişken işe yabancılaşma ise, bir insanın iş ortamından ilişkisini kesmesi ve iş ortamından uzaklaşması olarak ifade edilmektedir (Hirschfeld & Field, 2000). Bir başka deyişle işe yabancılaşma, kişinin üstlendiği işi yaparken kendi kontrolü dışındaki unsurlar tarafından etkilenecek yetkisizlik hissine kapılması olarak açıklanmaktadır (Pearlin, 1962). Çalışanların işyerinde daha az kontrole sahip olması ve önemli düzeyde yetenek gerektirmeyen işleri yerine getirmesi durumunda işe yabancılaşma duygusunun ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir (Greenberg & Grunberg, 1995). İşe yabancılaşmanın esasında iş kapsamında veya işten bağımsız şekilde çalışma ortamında oluşturulan sosyal ilişkilerde ve kişinin kendi iç dünyasında yaşadığı psikolojik bir çözülme ve uzaklaşma durumu olduğu söylenmektedir (Banai & Reisel, 2007). İşe yabancılaşma aynı zamanda çalışanlarla ve çalışanların yaptıkları işle ilgili yanlış beklentilerin oluşturulması, çalışanlardan beklenen rollerin birbiriyle çelişkili olması, çalışanların kontrol gücünün olmaması ve ağır iş yükünden dolayı çalışanların yakın çevresine zaman ayıramamasıyla birlikte işyerine yönelik ilginin ortadan kalkmasını ifade etmektedir. İşe yönelik yanlış beklentilerin meydana gelmesi ve çalışanlar arasında eşit muamelenin yapılmaması yabancılaşma duygusunun yaşanmasına neden olabilmektedir. Çalışanlardan beklenen rollerin birbiriyle çelişkili olması yine yabancılaşma duygusunu ortaya çıkarabilmektedir. Çalışanların kendi sorumluluğundaki işleri kontrol edememesi durumunda çalışanlar kendilerini güçsüz hissedebilmekte ve yabancılaşma duygusunu yaşayabilmektedir. Bununla birlikte çalışanların uzun süre boyunca işyerinde bulunması ve yöneticilerin çok daha fazla iş talebinde bulunması çalışanların yakın çevresiyle zaman geçirmesini engellemektedir. Bu durum yine çalışanların yabancılaşma duygusunu yaşamasına neden olabilmektedir (Korman, Wittig-Berman & Lang, 1981).

Çalışanların diğer çalışanlar ile anlamlı ilişkiler kuramaması ve sosyal bağlantılarının olmaması işe yabancılaşmayı ortaya çıkaran bir faktör olarak düşünülmektedir (Shantz, Alfes, Bailey & Soane 2015). İşyerinde soyutlanma ve dışlanma yaşayan çalışanlar rahatlıkla ulaşabileceği birilerini bulması, onlarla paylaşımlarda bulunması ve alacağı kararlarda gerekli desteği alması durumunda kendilerini daha güçlü hissetmektedir (Halis & Demirel, 2016). Bu durumda algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşmanın önüne geçmek ve çalışanların iş performansını artırmak için önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışanların işletme yönetiminin ve çevresindeki insanların desteğinin önemini kavrayarak, işletme dışında ve mesai saatleri dışında çalışma arkadaşlarıyla bir araya gelmesi ve sosyal etkinliklere katılması durumunda iş performansının artacağı ileri sürülmektedir (Tekingündüz, Kurtuldu & Eğilmez, 2016). Literatürde yer alan algılanan sosyal destek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalar incelendiğinde algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşma üzerinde etkili olduğuna yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Nair & Vohra (2010), bilgi işçilerinin işe yabancılaşmalarına yol açan faktörleri belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada sosyal destek ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında Hindistan'da bilgi işlem endüstrisinde faaliyet gösteren büyük, orta ve küçük ölçekli şirketlerde görev yapan 1142



bilgi işçisinden veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda işletme içindeki sosyal ilişkilerden elde edilen tatmin düzeyi ile işe yabancılaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Mottaz (1981), işe yabancılaşmaya yol açan sosyal faktörleri incelemeye yönelik başka bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında yedi farklı iş alanında görev yapan çalışanlardan anket yoluyla veri toplanmıştır. Bu doğrultuda 169 üniversite personeli, 108 ilkokul öğretmeni, 112 sekreteryacı çalışanı, 167 polis amiri, 440 polis memuru, 68 ustabaşı ve 249 fabrika işçisi olmak üzere araştırmanın toplam örneklemini 1313 çalışandan oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda yönetici ve iş arkadaşları desteğinin eksikliği ile işe yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Pearlin (1962), işe yabancılaşmayı incelemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada, işletmelerdeki yetki biçimi, çalışanların mesleki başarısı, ödül beklentisi ve sosyal çevresi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırmanın kapsamını Saint Elizabeths hastanesinde görev yapan hemşireler oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Saint Elizabeths hastanesinde görev yapan 1138 hemşireden anket yoluyla veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda hastane servislerinde veya bölümlerinde arkadaşı olmayan ve bu doğrultuda başkalarıyla sosyal ilişkileri bulunmayan hemşirelerin işe karşı yabancılaştıkları ortaya çıkmıştır. Algılanan sosyal destek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde algılanan sosyal destek ile işe yabancılaşma arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Araştırmanın aracı değişkeni olan doğal davranış duygusal emeğin boyutlarından birini oluşturmaktadır (Ashforth & Humphrey, 1993). Duygusal emek özellikle hizmet sektöründe gerçekleşmekte olup, çalışanların duygularını düzenleyebilmesine yönelik bir bakış açısı sunmaktadır. Hizmet sunan çalışanların duygusal tepkilerini müşteri memnuniyeti oluşturacak şekilde düzenlemesi beklenmektedir. Çalışanlar aldıkları ücretin karşılığında kendi duygularını düzenlemekte ve aynı zamanda karşı tarafın da duygularını yönlendirmektedir. Duygusal emek kavramının çıkış noktasını da tam olarak bu olgu oluşturmaktadır. Bu durumda müşterilerle iletişim kuran çalışanların duygularını organizasyon tarafından belirlenen kurallara uygun hale getirmesi gerekmektedir (Oral & Köse, 2011). Çalışanların duygusal süreçleri müşterilerle kurduğu ilişki esnasında gerçekleşmektedir. Çalışanlar müşterilerde duygusal bir durum oluşturmak için kendi duygularını bastırmaktadır. Bu süreçte üst yönetimin ilgisi çalışanların müşterilere karşı gösterdiği duygular üzerine yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla duyguların çalışanlar tarafından nasıl yönlendirildiği veya düzenlendiği üst yönetim açısından önem kazanmaktadır (Seçer, 2010). Duygusal emeğin boyutlarından birisi olan doğal davranış ise çalışanların müşterilere karşı duygularını samimi ve spontane bir şekilde göstermesini ifade etmektedir. Hizmet sektöründe görev yapan çalışanlar kendilerinden beklenen duyguları değiştirmeye ve şekillendirmeye çalışmaksızın doğal bir şekilde yansıtabilmektedir. Örnek olarak, yaralı bir çocuğa müdahale eden bir hemşire çocuğa karşı rol yapma ihtiyacı duymamakta ve samimi bir şekilde yaklaşmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar kendilerinden beklenen duyguları gerçek ve samimi bir şekilde sergileyebilmektedir (Ashforth & Humphrey, 1993). Müşterilere karşı duygularını doğal ve samimi bir şekilde yansıtan çalışanlar üst yönetim tarafından belirlenen duygu gösterim kurallarına uyabilmek için duygularını şekillendirmeye gerek duymamaktadır (Wu, Shie & Gordon, 2017). Yansıtılan duyguların da genel

olarak işletmeler tarafından arzu edilen duygu gösterim kurallarıyla örtüştüğü ifade edilmektedir (Peart, Roan & Ashkanasy, 2012). Bu durumda çalışanlar üst yönetim tarafından hiçbir baskı görmeden veya sebep dayatılmadan müşterilere karşı doğal bir şekilde yaklaşmakta ve gerçek duygularını ortaya koymaktadır (Işık & Hamurcu, 2017). Çalışanların müşterilere karşı duygularını doğal ve samimi bir şekilde yansıtması sürecinde iş ortamından elde ettiği sosyal desteğin önemli olduğu ifade edilmektedir. Çalışanlar işletme tarafından kendilerine sosyal destek sağlandığını düşündüğünde işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için özverili şekilde çalışarak hiçbir fedakârlıktan kaçınmamaktadır. Çalışanlar bu doğrultuda kendilerinden beklenen duyguları doğal ve samimi bir şekilde içselleştirmektedir (Hur, Moon & Jun, 2013). Sosyal desteğin gerçekleştiği iş ortamı çalışanlara duygularını müşterilere uygun bir şekilde yansıtması için gerekli imkânı sağlayarak çalışanların duygularını bastırma ihtiyacını azaltmaktadır (Mikeska, Hamwi, Friend, Rutherford & Park, 2015). Özellikle yöneticiler tarafından çalışanlara verilen sosyal destek çalışanların duygu gösterim kurallarını daha fazla içselleştirmesini sağlamaktadır. Bu şekilde gerçek ve samimi olmayan duygular daha az kullanılarak çalışanların performansının artırılması hedeflenmektedir (Kim, Hur, Moon, & Jun, 2017). Algılanan sosyal desteğin doğal davranışı artırabileceğine yönelik bilimsel çalışmalar literatürde yer almaktadır. Lee, Hung & Huang (2012) gerçekleştirdiği çalışmada iş tatmini ile organizasyon tarafından sağlanan desteğin duygusal emek üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini Tayvan'da faaliyet gösteren 105 üniversite ve 44 kolej olmak üzere toplam 149 eğitim kurumundaki halkla ilişkiler bölümünde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma yöntemi olarak anketten yararlanılmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda, organizasyon tarafından sağlanan sosyal desteğin doğal davranış üzerinde düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Oktuğ (2013), organizasyon tarafından sağlanan destek ile duygusal emek arasındaki ilişkide algılanan örgütsel prestijün düzenleyici etkisine yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın kapsamını İstanbul'un Avrupa yakasında faaliyet gösteren alışveriş merkezlerinin hazır giyim mağazalarında çalışan satış elemanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda 20 alışveriş merkezinde bulunan hazır giyim mağazalarında çalışan 210 satış elemanından anket yoluyla veri toplanmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda, organizasyon tarafından sağlanan destek ile doğal davranış arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Gülaydın (2019), organizasyon tarafından sağlanan destek ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın kapsamını Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda toplam 544 otel çalışanından anket yoluyla veri toplanmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda, organizasyon tarafından sağlanan destek ile doğal davranış arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Gülova, Palamutçuoğlu & Palamutçuoğlu (2013) duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada amirin sağladığı sosyal destek ile doğal davranış arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Ege Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi ve Celal Bayar Üniversitesinin öğrenci işlerinde görev yapan 127 personelin örneklemini oluşturduğu bu çalışmada, amirin çalışanlara sağladığı sosyal destek ile doğal davranış arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Algılanan sosyal destek ile doğal davranış arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, algılanan sosyal destek ile doğal davranış arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Çalışanların duygularını doğal ve samimi bir şekilde yansıtarak performansını artırmasıyla birlikte işe karşı yabancılaşmayacağı ileri sürülmektedir. Bu durumda doğal davranış ile işe yabancılaşma arasında negatif bir korelasyon olabileceği ileri sürülmektedir (Begenirbaş, 2015). Doğal davranışın işe yabancılaşmayı azaltabileceğine yönelik bilimsel çalışmalar da literatürde yer almaktadır. Aslan & Mert (2019), duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında samimi davranış ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Araştırma kapsamında Gaziantep, Adana ve Osmaniye illerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki 549 çalışandan anket yoluyla elde edilen veriler doğrultusunda analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda samimi davranışın işe yabancılaşma üzerinde düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Kökden & Işık (2018), duygusal emek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın kapsamını Antalya ilinde faaliyet gösteren özel bankaların çalışanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda toplam 554 banka çalışanından anket yoluyla veri toplanmıştır. Elde edilen verilere dayanarak yapılan analizler sonucunda samimi davranış ile işe yabancılaşma arasında düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Begenirbaş (2015), psikolojik sermayenin çalışanların duygu gösterimi ve işe yabancılaşmasına etkilerini ortaya koymaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada doğal davranış ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki de ele alınmıştır. Araştırmanın kapsamını Ankara'da kamu ve özel hastane ve tıp merkezleri ile aile sağlığı merkezlerinde (sağlık ocakları) doktor, hemşire ve sağlık teknisyeni (laboratuvar, radyoloji, vb.) olarak yalnızca hastalarla ilgili birimlerde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda toplam 187 sağlık sektörü çalışanından anket yoluyla veri toplanmıştır. Elde edilen veriler ışığında yapılan analizlerin sonucunda, doğal davranış ile işe yabancılaşma arasında düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Köse (2019), duygusal emeğin hizmet kalitesi ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın kapsamını Türkiye'nin önde gelen sağlık grubunun İstanbul ilinde faaliyet gösteren, A sınıfı özel bir hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yoluyla hasta ve hasta yakınlarıyla etkileşim halinde bulunan bölümlerde görev yapan 207 sağlık çalışanından anket yoluyla veriler toplanmıştır. Elde edilen verilere dayanarak yapılan analizler sonucunda samimi davranışın işe yabancılaşma üzerinde düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Doğal davranış ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, doğal davranış ile işe yabancılaşma arasında negatif bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir.

Açıklanan kavramsal çerçeve doğrultusunda, iş çevresinden aldığı sosyal destek ile işini istekli şekilde yapmaya gayret eden çalışanların müşterilerin olumsuz duygularından etkilenmemek ve müşterilerle kurulan iletişim neticesinde meydana gelebilecek stresi yaşamamak için sergiledikleri doğal ve samimi davranışın işe karşı yabancılaşmanın önüne geçilmesinde önemli olduğu söylenebilmektedir. Buna göre, iş çevresinden sosyal destek gören çalışanlarda işe karşı yabancılaşma algısının azalabileceği, ancak çalışanlar tarafından doğal ve samimi davranış sergilenmediği sürece yaşanabilecek stresten kaynaklı olarak bu azalışın gerçekleşmeyebileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Algılanan sosyal destek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide doğal davranışın aracılık rolü vardır.

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Kapsamı

Algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde doğal davranışın aracılık rolünün araştırılması araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu ilişkiye göre algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşmayı azaltabileceği ancak bu azalışın esasında çalışanların doğal davranış sergilemesinden kaynaklanabileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla doğal davranışın algılanan sosyal destek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide etkin bir rol oynayıp oynamadığı irdelenmiştir.

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul'da faaliyet gösteren kamu ve özel mevduat bankalarında görev yapan gişe/operasyon çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye'de TBB'nin 2019 Mart ayında hazırladığı rapora göre toplam 34 mevduat bankası bulunmaktadır. Bu bankaların 3'ü kamu sermayeli, 9'u özel sermayeli, 21'i yabancı sermayeli ve 1'i ise tasarruf mevduat sigorta fonuna devreden bankadan oluşmaktadır. Bu bankalara ait toplam şube sayısı 10,355 iken, İstanbul'da faaliyet gösteren şube sayıları ise 2,729'dur. Türkiye genelinde devlet ve özel mevduat bankalarında toplam 185,581 personel görev yapmaktadır. Şube başına düşen çalışan sayısı ise 18'dir (www.tbb.org.tr; TBB Mart Raporu, 2019). İstanbul'da görev yapan personel sayısına ise ulaşamamıştır.

Bankacılık sektöründe dijitalleşme ve verimlilik çalışmaları neticesinde şube başına düşen çalışan sayısında azalmanın meydana geldiği belirtilmektedir. Örnek olarak, 2018 verilerine dayanarak Vakıfbank'ın son 10 yılda şube başına düşen çalışan sayısında 6-7 kişilik tasarrufa gittiği ifade edilmektedir. Aynı şekilde yine 2018 verilerine dayanarak Ziraat Bankası'nın son 10 yılda 3 kişilik, Garanti Bankası'nın ise 4-5 kişilik tasarruf gerçekleştirdiği belirtilmektedir. Bunun yanında bankaların genel müdürlükleri şubeler için satış odaklı görevler belirlemektedir. Şubelerin en kritik görevinin hedef kitlelerine uygun yeni müşteriler kazanmak ve mevcut müşterilere yönelik çapraz satışları artırmak olduğu ifade edilmektedir. Bu doğrultuda şubelerin pazarlama faaliyetlerine ağırlık verdiği ve verimlilik adına operasyonel faaliyetleri azalttığı belirtilmektedir (www.capital.com). Bankacılık sektöründeki dijitalleşme çalışmaları ve şubelerin pazarlama faaliyetlerine verdiği önem göz önüne alındığında, şubelerde ortalama 4 gişe/operasyon çalışanın görev yaptığı varsayılmaktadır. Buna göre ana kütlenin ortalama 10,916 gişe/operasyon çalışanından oluştuğu söylenebilmektedir. Yapılan örneklem hesabına göre ise en az 371 gişe/operasyon çalışanından veri toplanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiş ve toplam 376 gişe/operasyon çalışanından anket yoluyla veri elde edilmiştir. Araştırmanın verileri 2019 yılında toplandığından dolayı Etik Kurul iznine tabi tutulmamıştır.

Anket 5'li Likert tipi ölçekten oluşmaktadır. Ankette algılanan sosyal desteğe ilişkin 16 ifade, işe yabancılaşmaya ilişkin 21 ifade ve doğal davranışa ilişkin 3 ifade bulunmaktadır. Algılanan sosyal

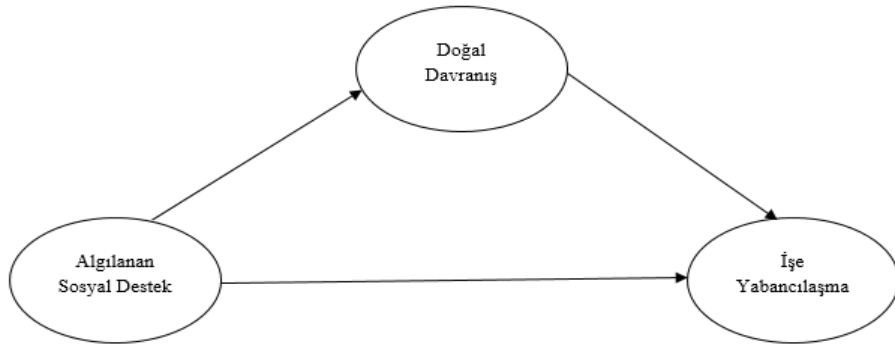
destek, işe yabancılaşma ve doğal davranışı ölçen sorularla birlikte cinsiyet, yaş, kurumda çalışılan süre, toplam çalışılan süre gibi demografik sorular da ankette yer almaktadır. Gişe/operasyon çalışanlarının yaptıkları iş rutin, monoton, yaratıcılık gerektirmeyen ve devamlı kontrol gerektiren bir yapıya sahip olması, müşterilerle kurulan ilişkilerin ve bankacılık faaliyetlerin stres yaratması sebebiyle çalışanların işe karşı yabancılaşabileceği düşünülmektedir. Çalışanların bankacılık faaliyetlerini yerine getirirken ve müşterilerle iletişim kurarken iş çevresinden sosyal desteğe ihtiyaç duyabileceği tahmin edilmektedir. Banka çalışanlarının genel olarak müşterilerle kurduğu iletişim esnasında belirli davranış kurallarına uyması beklenmektedir. Gişe/operasyon çalışanları bu kuralların dışına çıkmayacak şekilde müşterilere karşı doğal bir şekilde yaklaşabilmekte ve müşterilerin isteklerini yerine getirebilmektedir. Bu hususlar gözetildiğinde araştırmanın gişe/operasyon çalışanları kapsamında yapılmasının uygun olduğu düşünülmektedir.

### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada üç ölçekten yararlanılmıştır. İşe yabancılaşma ölçeği Mottaz (1981) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplam 3 boyuttan ve 21 ifadeden oluşmaktadır. Algılanan sosyal destek ölçeği Payne, Andrew, Butler, Wyatt, Dubbert & Mosley (2012) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplam 4 boyuttan ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Doğal davranış ölçeğine ilişkin sorular ise Diefendorff, Croyle & Gosserand (2005) tarafından geliştirilen duygusal emek ölçeğinde yer almaktadır. Duygusal emek ölçeğinin boyutlarından birini oluşturan doğal davranış toplam 3 ifade ile ölçülmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan model Şekil 1'de yer almaktadır.

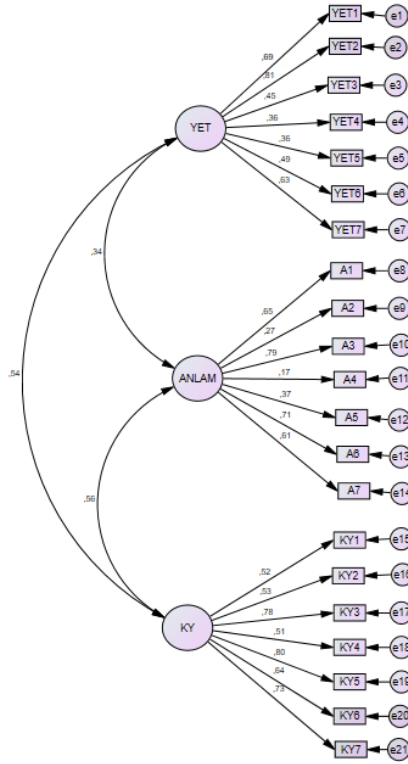


Şekil 1: Araştırmanın Modeli

### 3.4. İşe Yabancılaşmaya İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

#### 3.4.1 İşe Yabancılaşmaya İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Teorik modelde yer alan faktör yapıları AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmıştır. Geçerlilik analizinden sonra her ölçekte yer alan faktörlerin güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Bu doğrultuda ilk önce işe yabancılaşma ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Toplam 3 boyut ve 21 ifadeden oluşan işe yabancılaşmaya ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapabilmek için birinci düzey çok faktörlü model kullanılmıştır. İşe yabancılaşmaya ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Şekil 2'de yer almaktadır.



Şekil 2: İşe Yabancılaşmaya İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model 1)  
 “YET: Yetkisizlik”, “ANLAM: Anlamsızlık”, “KY: Kendine Yabancılaşma”

Faktör yapılarının doğrulanabilmesi için model yapısının verilerle uyumlu olması gerekmektedir. Bu uyumun ortaya konulabilmesi için uyum indekslerinden faydalanılmaktadır. Dolayısıyla doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan uyum değerlerinin uyum indeksinde belirlenen kriterlere uygun olması gerekmektedir (Kartal & Bardakçı, 2018). Genel olarak uyum değerlerinin şu şekilde olması gerekmektedir (Schermele-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003; Meydan & Şeşen, 2015; Abraham, Mir, Suhara, Mohamed & Sato, 2019; Karagöz, 2016).

**Tablo 1:** Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum Değerleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	≤ 3	≤ 4-5
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95
GFI	≥ 0,90	089 – 0,85
AGFI	≥ 0,90	089 – 0,85
RMSEA	≤ 0,05	0,06 – 0,08
NFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90
IFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90

**Model 1**

İlk aşamada gerçekleştirilen doğrulamalı faktör analizine ilişkin uyum değerleri incelendiğinde CFI, GFI, AGFI, RMSEA, NFI ve IFI uyum değerlerinin istenen seviyede olmadığı görülmektedir. İşe yabancılaşmaya ilişkin uyum değerleri Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2:** İşe Yabancılaşmaya İlişkin Uyum Değerleri (Model 1)

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri
CMIN/DF	≤ 3	≤ 4-5	4,508
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95	<b>0,751</b>
GFI	≥ 0,90	089 – 0,85	<b>0,779</b>
AGFI	≥ 0,90	089 – 0,85	<b>0,725</b>
RMSEA	≤ 0,05	0,06 – 0,08	<b>0,097</b>
NFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	<b>0,704</b>
IFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	<b>0,754</b>

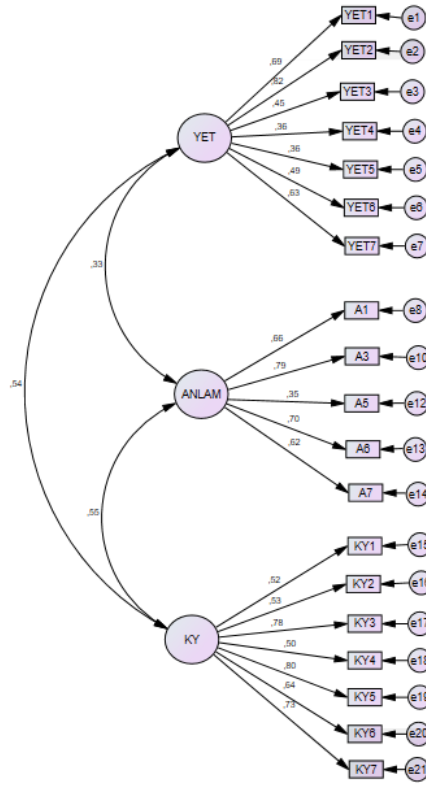
**Model 2**

Uyum değerlerini iyileştirebilmek için ilk önce standart regresyon katsayıları incelenmiştir. A2 ve A4 ifadelerinin standart regresyon katsayıları düşük olduğu için modelden çıkarılmasına karar verilmiştir. A2 ve A4 ifadelerinin modelden çıkarılması sonucunda oluşan uyum değerleri Tablo 3'de yer almaktadır.

**Tablo 3:** İşe Yabancılaşmaya İlişkin Uyum Değerleri (Model 2)

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri
CMIN/DF	≤ 3	≤ 4-5	4,610
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95	<b>0,783</b>
GFI	≥ 0,90	089 – 0,85	<b>0,802</b>
AGFI	≥ 0,90	089 – 0,85	<b>0,748</b>
RMSEA	≤ 0,05	0,06 – 0,08	<b>0,098</b>
NFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	<b>0,741</b>
IFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	<b>0,785</b>

İşe yabancılaşmaya ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Şekil 3'de yer almaktadır.



Şekil 3: İşe Yabancılaşmaya İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model 2)  
 “YET: Yetkisizlik”, “ANLAM: Anlamsızlık”, “KY: Kendine Yabancılaşma”

### Model 3

Model 2 sonucunda CFI, GFI, AGFI, RMSEA, NFI ve IFI değerlerinin istenen uyum seviyesine ulaşmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda standart regresyon yükleri tekrar incelenmiştir. YET4, YET5 ve A5 ifadelerinin standart regresyon yükleri düşük olduğu için modelden çıkarılmasına karar verilmiştir. YET4, YET5 ve A5 ifadelerinin modelden çıkarılması sonucunda oluşan uyum değerleri Tablo 4’de yer almaktadır.

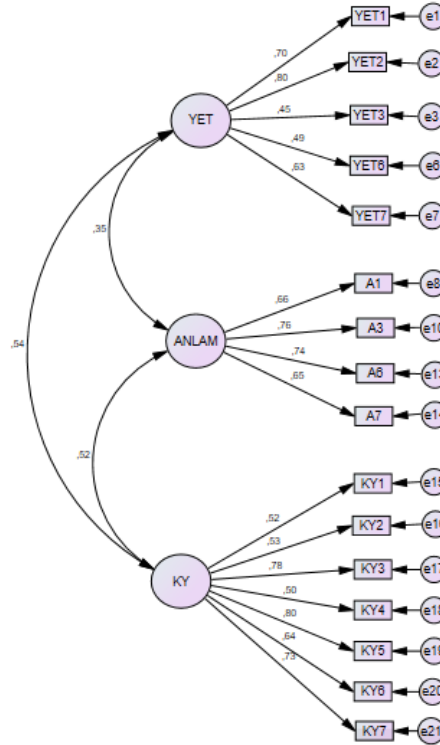
Tablo 4: İşe Yabancılaşmaya İlişkin Uyum Değerleri (Model 3)

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri
CMIN/DF	≤ 3	≤ 4-5	4,951
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95	<b>0,821</b>
GFI	≥ 0,90	089 – 0,85	<b>0,838</b>
AGFI	≥ 0,90	089 – 0,85	<b>0,781</b>
RMSEA	≤ 0,05	0,06 – 0,08	<b>0,103</b>



NFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	0,787
IFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	0,822

İşe yabancılaşıma ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Şekil 4’de yer almaktadır.



**Şekil 4:** İşe Yabancılaşıma İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model 3)  
 “YET: Yetkisizlik”, “ANLAM: Anlamsızlık”, “KY: Kendine Yabancılaşma”

#### Model 4

Model 3 sonunda CFI, GFI, AGFI, RMSEA, NFI ve IFI değerlerinin istenen seviyeye gelmediği görülmektedir. İfadelerin regresyon yükleri incelendiğinde YET3 ifadesinin standart regresyon yükü düşük olduğu için modelden çıkarılmasına karar verilmiştir. Bununla birlikte modifikasyon indisleri incelendiğinde yüksek ölçüm hatasına sahip ifadelerin olduğu tespit edilmiştir. Yüksek ölçüm hatasına sahip ifadeler Tablo 5’de yer almaktadır.

**Tablo 5:** Yüksek Hata Değerlerine Sahip İfadeler (İşe Yabancılaşma)

Hata Değerleri	Modifikasyon İndisleri (MI)
e13 <—> e14	42,476

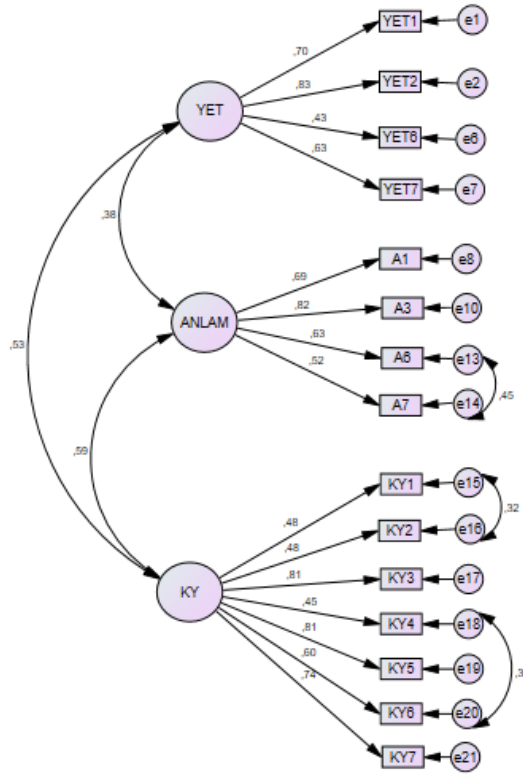
e15 $\longleftrightarrow$ e16	31,282
e18 $\longleftrightarrow$ e20	26,096

Yüksek ölçüm hatasına sahip e13-e14, e15-e16 ve e18-e20 hata terimlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesi ve YET3 ifadesinin modelden çıkarılması sonucunda oluşan uyum değerleri Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6:** İşe Yabancılaşmaya İlişkin Uyum Değerleri (Model 4)

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri
CMIN/DF	$\leq 3$	$\leq 4-5$	3,341
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	<b>0,906</b>
GFI	$\geq 0,90$	089 – 0,85	0,904
AGFI	$\geq 0,90$	089 – 0,85	0,862
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 – 0,08	0,079
NFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	<b>0,872</b>
IFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,90	0,907

İşe yabancılaşmaya ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Şekil 5'de yer almaktadır.



**Şekil 5:** İşe Yabancılaşmaya İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model 4)  
“YET: Yeterlilik”, “ANLAM: Anlamsızlık”, “KY: Kendine Yabancılaşma”

Model 4 sonunda oluşan uyum değerleri sonucunda GFI değerinin iyi uyum gösterdiği, CMIN/DF, AGFI, RMSEA ve IFI uyum değerlerinin ise kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. CFI ve NFI değerlerinin ise istenen düzeyin altında kalmakla birlikte, kabul edilebilir sınır eşğine yakın olduğu söylenebilmektedir. Modelde yer alan ifadelere ilişkin standardize regresyon yükleri Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7:** İşe Yabancılaşmaya İlişkin Standardize Regresyon Yükleri

İfade Kısaltması	İfade	Standardize Regresyon Yükleri
YET1	Günlük işlerimi yerine getirirken önemli ölçüde serbest davranma imkânına sahibim	0,700
YET2	İşle ilgili kendi kararlarımı uygulama şansına sahibim	0,835
YET6	Günlük işlerimin çoğu başkaları tarafından belirlenir	0,431
YET7	İşimi yaparken kararlarımı kendim veririm	0,633
A1	Yaptığım iş çalıştığım kurumun başarısına önemli katkı sağlıyor	0,695
A3	Yaptığım iş gerçekten önemli ve değerlidir	0,820
A6	Yaptığım işin kurumdaki bütün faaliyetlerle olan ilgisini anlayabiliyorum	0,629
A7	Yaptığım işin diğer çalışanların yaptığı işlerle ilgisinin ne olduğunu bilirim	0,524
KY1	Yaptığım iş bana başarıma hissi vermiyor	0,479
KY2	İş hayatımda paradan başka elde ettiğim bir şey yok	0,483
KY3	Yaptığım iş bana kişisel tatmin hissi veriyor	0,809
KY4	Yaptığım işlerde gerçek yeteneklerimi sergileme imkânım çok fazla yok	0,455
KY5	İşim bana kendimi gerçekleştirme imkânı verir	0,814
KY6	Yaptığım iş benim için yaratıcılık istemeyen sıkıcı ve monoton bir iştir	0,598
KY7	Yaptığım iş her yönüyle benim için ilgi çekici ve merak uyandırıcıdır	0,736

### 3.4.2 İşe Yabancılaşmaya İlişkin Güvenilirlik Analizi

Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapılırken ifadelerin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alpha katsayısından yararlanılmaktadır. Cronbach Alpha katsayısı ölçekte yer alan ifadelerin homojen yapısını açıklamak üzere kullanılmaktadır. Cronbach Alpha katsayısının yüksek olması ifadelerin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. Cronbach Alpha katsayısına ilişkin değer aralıkları aşağıda yer almaktadır (Yıldız & Uzunsakal, 2018):

$0 < R^2 < 0,40$  ise güvenilir değil

$0.40 < R^2 < 0.60$  ise düşük güvenilirlik

$0.60 < R^2 < 0.80$  ise oldukça güvenilir

$0.80 < R^2 < 1.00$  ise yüksek güvenilirlik

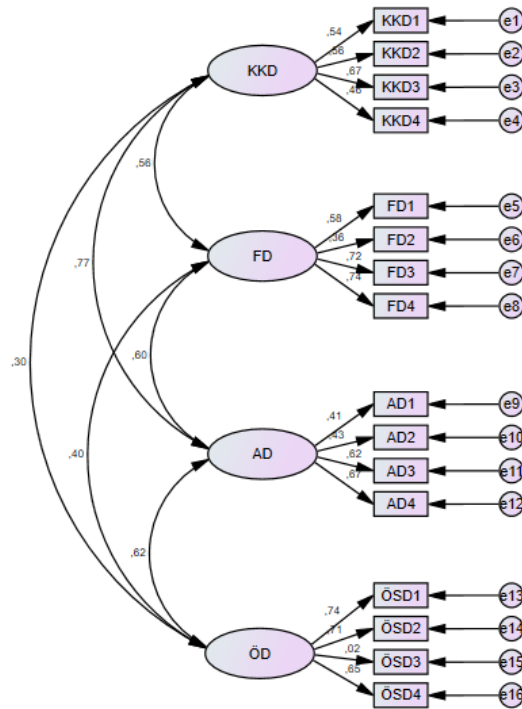
İşe yabancılaşmaya ilişkin iç tutarlılığı tespit etmek için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda işe yabancılaşma ölçeğinin Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. İşe

yabancılaşmanın Cronbach Alpha değeri 0,853 olarak tespit edilmiştir. Buna göre işe yabancılaşma ölçeğinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilmektedir. İşe yabancılaşmanın boyutlarından yetkisizliğin Cronbach Alpha değeri 0,737, anlamsızlığın Cronbach Alpha değeri 0,792 ve kendine yabancılaşmanın Cronbach Alpha değeri de 0,840 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda yetkisizlik ile anlamsızlık boyutlarına ilişkin iç tutarlılığın oldukça güvenilir ve kendine yabancılaşma boyutuna ilişkin iç tutarlılığın ise yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilmektedir.

### 3.5. Algılanan Sosyal Desteğe İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

#### 3.5.1 Algılanan Sosyal Desteğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Algılanan sosyal destek ölçeği toplam 16 ifade ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ile bu yapının onaylanması gerekmektedir. Algılanan sosyal desteğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizini yapabilmek için birinci düzey çok faktörlü modelden yararlanılmıştır. Gözlenebilen 16 ifade birbirinden bağımsız 4 faktör altında toplanmaktadır. Bu doğrultuda algılanan sosyal desteğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Algılanan sosyal desteğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Şekil 6'de yer almaktadır.



Şekil 6: Algılanan Sosyal Desteğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model 1)

“KKD: Kişisel Konularda Destek”, “FD: Fiziksel Destek”, “AD: Aidiyet Desteği”, “ÖD: Özsaygı Desteği”

**Model 1**

İlk modelde doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yapılarının doğrulanması amaçlanmaktadır. İlk modelde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi kapsamında algılanan sosyal desteğe ilişkin uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF, CFI, GFI, AGFI, NFI, IFI ve RMSEA uyum değerlerinin istenen seviyede olmadığı görülmektedir. Algılanan sosyal desteğe ilişkin uyum değerleri Tablo 8'de yer almaktadır.

**Tablo 8:** Algılanan Sosyal Desteğe İlişkin Uyum Değerleri (Model 1)

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri
CMIN/DF	≤ 3	≤ 4-5	7,330
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95	0,643
GFI	≥ 0,90	089 – 0,85	0,757
AGFI	≥ 0,90	089 – 0,85	0,663
RMSEA	≤ 0,05	0,06 – 0,08	0,130
NFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	0,614
IFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	0,648

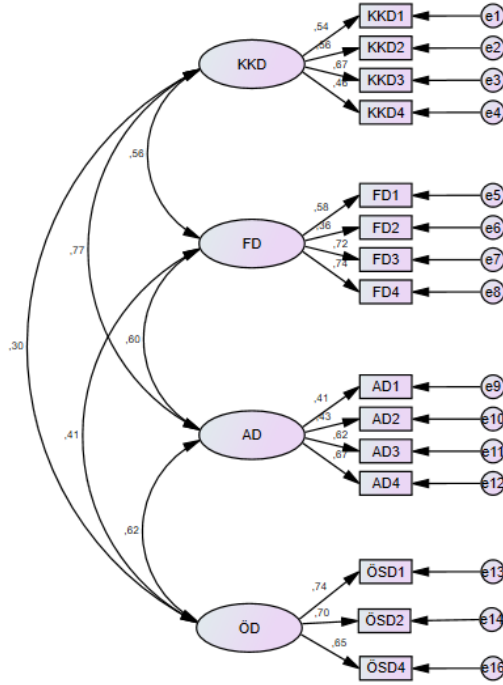
**Model 2**

Algılanan sosyal desteğe ilişkin ilk modelde uyum değerleri istenen seviyede bulunmamaktadır. Uyum değerlerini iyileştirebilmek için ilk önce standart regresyon yükleri incelenmiştir. Standart regresyon yükleri düşük olan OSD3 ifadesi modelden çıkarılmıştır. OSD3 ifadesinin modelden çıkarılması sonucunda oluşan uyum değerleri Tablo 9'da yer almaktadır.

**Tablo 9:** Algılanan Sosyal Desteğe Uyum Değerleri (Model 2)

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri
CMIN/DF	≤ 3	≤ 4-5	7,943
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95	0,658
GFI	≥ 0,90	089 – 0,85	0,766
AGFI	≥ 0,90	089 – 0,85	0,666
RMSEA	≤ 0,05	0,06 – 0,08	0,136
NFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	0,631
IFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	0,662

Algılanan sosyal desteğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Şekil 7'de yer almaktadır.



Şekil 7: Algılanan Sosyal Desteğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model 2)

“KKD: Kişisel Konularda Destek”, “FD: Fiziksel Destek”, “AD: Aidiyet Desteği”, “ÖD: Özsayıgı Desteği”

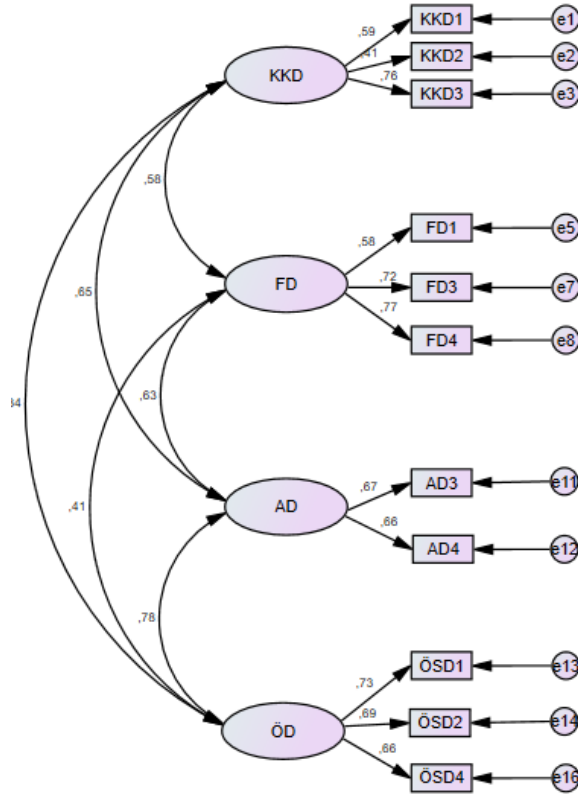
### Model 3

Model 2 sonucunda CMIN/DF, CFI, GFI, AGFI, RMSEA, NFI ve IFI uyum değerlerinin istenen seviyeye ulaşmadığı tespit edilmiştir. Yapılan inceleme neticesinde AD1, AD2 ve KKD4 ifadelerinin birden fazla ifadeyle yüksek regresyon yükü paylaştığı, FD2 ifadesinin ise regresyon yükünün düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla AD1, AD2, KKD4 ve FD2 ifadeleri modelden çıkarılmıştır. AD1, AD2, KKD4 ve FD2 ifadelerinin modelden çıkarılması sonucunda oluşan uyum değerleri Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10: Algılanan Sosyal Desteğe İlişkin Uyum Değerleri (Model 3)

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri
CMIN/DF	≤ 3	≤ 4-5	3,573
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95	<b>0,910</b>
GFI	≥ 0,90	089 – 0,85	0,939
AGFI	≥ 0,90	089 – 0,85	0,894
RMSEA	≤ 0,05	0,06 – 0,08	<b>0,083</b>
NFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	<b>0,881</b>
IFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	0,911

Algılanan sosyal desteğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Şekil 8'de yer almaktadır.



Şekil 8: Algılanan Sosyal Desteğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model 3)

“KKD: Kişisel Konularda Destek”, “FD: Fiziksel Destek”, “AD: Aidiyet Desteği”, “ÖD: Özsaygı Desteği”

#### Model 4

Model 3 sonucunda CFI, RMSEA ve NFI uyum değerlerinin istenen seviyeye ulaşmadığı tespit edilmiştir. Modifikasyon indisleri incelendiğinde yüksek ölçüm hatasına sahip ifadelerin olduğu tespit edilmiştir. Yüksek ölçüm hatasına sahip ifadeler Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11: Yüksek Hata Değerlerine Sahip İfadeler (Algılanan Sosyal Destek)

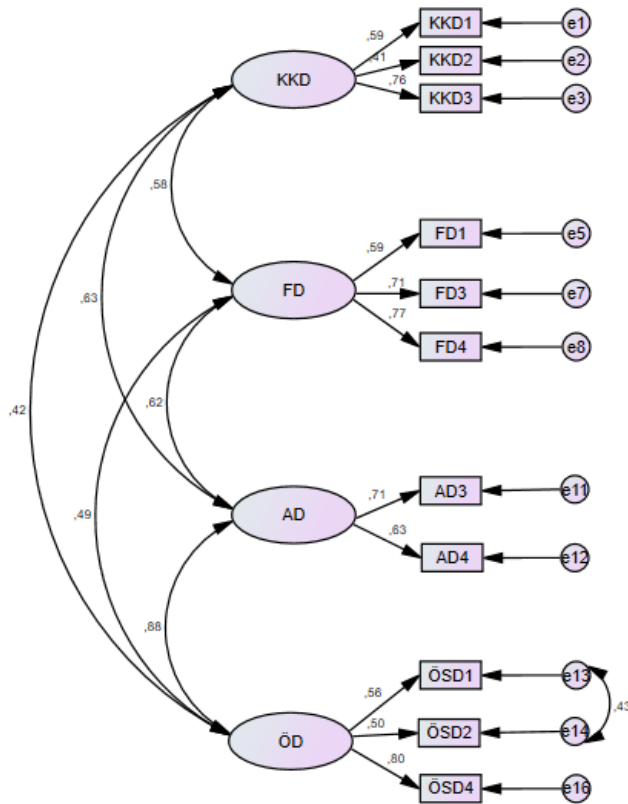
Hata Değerleri	Modifikasyon İndisleri (MI)
e13 <—> e14	16,686

Yüksek ölçüm hatasına sahip e13-e14 hata terimlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesi sonucunda oluşan uyum değerleri Tablo 12’de yer almaktadır.

**Tablo 12:** Algılanan Sosyal Desteğe İlişkin Uyum Değerleri (Model 4)

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri
CMIN/DF	≤ 3	≤ 4-5	2,350
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95	0,954
GFI	≥ 0,90	089 – 0,85	0,958
AGFI	≥ 0,90	089 – 0,85	0,926
RMSEA	≤ 0,05	0,06 – 0,08	0,060
NFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	0,924
IFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	0,955

Algılanan sosyal desteğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Şekil 9’da yer almaktadır.

**Şekil 9:** Algılanan Sosyal Desteğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model 4)

“KKD: Kişisel Konularda Destek”, “FD: Fiziksel Destek”, “AD: Aidiyet Desteği”, “ÖD: Özsayıgı Desteği”

Model 4 sonucunda CMIN/DF, GFI, AGFI ve IFI değerlerinin iyi uyum gösterdiği, CFI, RMSEA ve NFI değerlerinin de kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda algılanan sosyal destek ölçeğine ilişkin ifadelerin standardize regresyon yükleri Tablo 13’de yer almaktadır.



**Tablo 13:** Algılanan Sosyal Desteğe İlişkin Standardize Regresyon Yükleri

İfade Kısaltması	İfade	Standardize Regresyon Yükleri
KKD1	Kişisel sorunlarımın nasıl üstesinden geleceğime dair iş çevremde bana tarafsız görüş verebilecek biri yok	0,588
KKD2	Kişisel bir sorunla nasıl başa çıkabileceğim hususunda tavsiyelere ihtiyacım olduğunda, iş çevremde yardım isteyebileceğim birisi mutlaka vardır	0,413
KKD3	İş çevremde finansal açıdan faydalı tavsiyelerde bulunabilecek güvendiğim hiç kimse yok	0,761
FD1	Hasta olsam ve beni doktora götürecek birine ihtiyaç duysam, iş çevremden birini bulmakta sorun yaşarım	0,585
FD3	Birkaç hafta şehir dışına çıkmak zorunda kalsam, evime (bitki, evcil hayvan, bahçe vb.) bakacak birini iş çevremden bulmakta çok zorluk çekerim	0,714
FD4	Birkaç saatliğine bana aracını ödünç verecek birini iş çevremden bulmakta çok zorluk çekerim	0,769
AD3	İşyerindeki arkadaş çevreme sürekli olarak dâhil edilmediğimi hissederim	0,707
AD4	Birlikte bir şeyler yapmak üzere iş arkadaşlarımdan çok sık davet almam	0,632
OSD1	İş arkadaşlarımdan çoğu benden daha ilgi çekicidir	0,557
OSD2	İş arkadaşlarımdan çoğu hayatlarında değişiklik yapmak konusunda benden daha başarılıdır	0,505
OSD4	İş arkadaşlarıma ayak uydurmakta zorluk çekerim	0,801

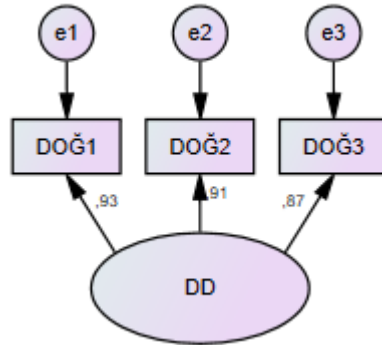
### 3.5.2 Algılanan Sosyal Desteğe İlişkin Güvenilirlik Analizi

Algılanan sosyal desteğe ilişkin iç tutarlılığı tespit etmek için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda algılanan sosyal destek ölçeğinin Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Algılanan sosyal desteğin Cronbach Alpha değeri 0,805 olarak tespit edilmiştir. Buna göre algılanan sosyal destek ölçeğinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilmektedir. Algılanan sosyal desteğin boyutlarından kişisel konularda desteğin Cronbach Alpha değeri 0,606, fiziksel desteğin Cronbach Alpha değeri 0,723, aidiyet desteğinin Cronbach Alpha değeri 0,617 ve özsaygı desteğinin Cronbach Alpha değeri de 0,733 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre algılanan sosyal destek boyutlarına yönelik iç tutarlılığın oldukça güvenilir olduğu ifade edilebilmektedir.

### 3.6. Doğal Davranışa İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

#### 3.6.1 Doğal Davranışa İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğal davranış ölçeği toplam 3 ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ile bu yapının onaylanması gerekmektedir. Dolayısıyla bu aşamada AMOS paket programı bu yapının testi gerçekleştirilmiştir. Doğal davranışa ilişkin doğrulayıcı faktör analizini yapabilmek için tek faktörlü modelden yararlanılması gerekmektedir. Nitekim tek faktörlü model kapsamında gözlenebilen 3 ifade tek faktör olan doğal davranış altında toplanmaktadır. Bu doğrultuda doğal davranışa ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğal davranışa ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Şekil 10'da yer almaktadır.



Şekil 10: Doğal Davranışa İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model 1)

“DD: Doğal Davranış”

### Model 1

İlk modelde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi kapsamında doğal davranışa ilişkin uyum değerleri incelendiğinde bütün uyum değerlerinin iyi bir uyum gösterdiği ifade edilebilmektedir. RMSEA uyum değeri kabul edilebilir uyum değerinden düşük olmakla birlikte eşik değer olan 0,08'e yakındır. Doğal davranışa ilişkin uyum değerleri Tablo 14'de yer almaktadır.

Tablo 14: Doğal Davranışa İlişkin Uyum Değerleri (Model 1)

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri
CMIN/DF	≤ 3	≤ 4-5	3,696
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95	0,997
GFI	≥ 0,90	089 – 0,85	0,994
AGFI	≥ 0,90	089 – 0,85	0,961
RMSEA	≤ 0,05	0,06 – 0,08	<b>0,085</b>
NFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	0,996
IFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90	0,997

Modelde yer alan ifadelere ilişkin standardize regresyon yükleri Tablo 15'de yer almaktadır.

Tablo 15: Doğal Davranışa İlişkin Standardize Regresyon Yükleri

İfade Kısaltması	İfade	Standardize Regresyon Yükleri
DOĞ1	Müşterilere karşı gösterdiğim duygular gerçek ve samimidir.	0,928
DOĞ2	Müşterilere karşı gösterdiğim duygular doğal bir şekilde gerçekleşir	0,907
DOĞ3	Müşterilere karşı gösterdiğim duygular hissettiğim duygular ile örtüşür	0,870

### 3.6.2 Doğal Davranışa İlişkin Güvenilirlik Analizi

Doğal davranışa ilişkin iç tutarlılığı tespit etmek için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda doğal davranış ölçeğinin Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Doğal davranışın Cronbach Alpha değeri 0,919 olarak tespit edilmiştir. Doğal davranış ölçeğinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilmektedir.

### 3.7 Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

İşe yabancılaşıma, algılanan sosyal destek ve doğal davranışa ilişkin ortalama değerler sırasıyla hesaplanmıştır. İşe yabancılaşımanın ortalama değeri 2,79, standart sapması ise 0,671'dir. Algılanan sosyal desteğin ortalama değeri 3,46, standart sapması ise 0,618 olarak hesaplanmıştır. Son olarak doğal davranışın ortalama değeri 3,52, standart sapması ise 0,907 olarak hesaplanmıştır. Ortalama değerlere göre işe yabancılaşıma ortalama değerinin 3'den nispeten düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre araştırma kapsamında işe karşı yabancılaşımanın çok yüksek olmadığı söylenebilmektedir. Algılanan sosyal destek ve doğal davranışa ilişkin ortalama değerlerin 3'den yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların iş çevresinden sosyal destek alabildiği ve müşterilere karşı doğal davranış sergileyebildiği söylenebilmektedir.

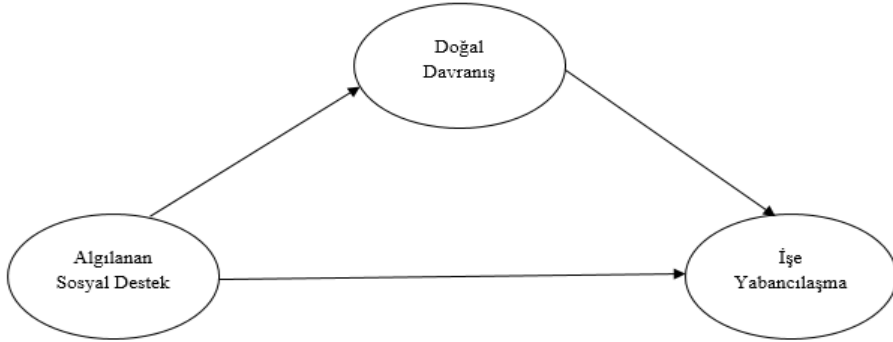
### 3.8 Algılanan Sosyal Destek İle İşe Yabancılaşıma Arasındaki İlişkide Doğal Davranışın Aracılık Rolü

SPSS PROCESS V3.2 makro programı yoluyla algılanan sosyal destek ile işe yabancılaşıma arasındaki ilişkide doğal davranışın aracılık rolü test edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan aracılık analizinin sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır.

**Tablo 16:** Algılanan Sosyal Destek İle İşe Yabancılaşıma Arasındaki İlişkide Doğal Davranışın Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

	İşe Yabancılaşıma		
	P Değeri	Toplam Etki	Aracılık (P Değeri)
Algılanan Sosyal Destek	0,005	-0,225	-
<b>Algılanan Sosyal Destek*Doğal Davranış</b>	-	-0,160	<b>0,007</b>
<i>Doğal davranışın işe yabancılaşıma üzerindeki dolaylı etkisi:</i>			
<b>-0,065</b>			
<b>BootLLCI Boot ULCI</b>			
<b>- 0,1272 - 0,0105</b>			

Tablo 16'daki sonuçlara göre algılanan sosyal destek ile işe yabancılaşıma arasındaki ilişkide doğal davranışın anlamlı bir kısmı aracılık etkisi bulunmaktadır ( $p=0,007<0,050$ ). Bootstrap güven aralığı değerleri 0 (sıfır)'ı kapsamamaktadır. Bu bulgu algılanan sosyal destek ile işe yabancılaşıma arasındaki ilişkide doğal davranışın anlamlı bir kısmı aracılık etkisine sahip olduğunu kanıtlar niteliktedir. Algılanan sosyal destek ile işe yabancılaşıma arasındaki ilişkide doğal davranışın aracılık rolü Şekil 11'de gösterilmektedir.



**Şekil 11:** Algılanan Sosyal Destek İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Doğal Davranışın Aracılık Rolü

Algılanan sosyal destek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide doğal davranışın aracılık rolüne ilişkin yapılan analizler sonucunda doğal davranışın anlamlı bir şekilde aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu ancak bu etki üzerinde esasında çalışanların doğal davranış sergilemesinin payı olduğu ortaya çıkmıştır.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada bankacılık sektörünün gişe/operasyon bölümüne ilişkin olarak algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde doğal davranışın aracılık etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Aynı zamanda gişe/operasyon çalışanlarının algıladıkları sosyal destek, işe yabancılaşma ve doğal davranış düzeylerine ilişkin ortalama değerler de tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ortalama değerlere bakıldığında gişe/operasyon çalışanlarının işe yabancılaşma düzeylerinin çok yüksek olmadığı tespit edilmiştir. Algılanan sosyal destek ortalamasına göre, gişe/operasyon çalışanlarının görev yaptıkları şubede genel olarak iş çevresinden destek alabildiğine yönelik bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Bankacılık hizmetlerinin iş birliği içerisinde yürütülmesi ve riski azaltabilmek için bilgi ve fikir paylaşımının yoğun bir şekilde gerçekleştirilmesi çalışanların yakın iletişim kurmasına imkân verebilmektedir. Dolayısıyla zaman içerisinde gelişen iletişim neticesinde çalışanların birbirine destek vermesi beklenebilmektedir. Gişe/operasyon çalışanlarının doğal davranış düzeyinin de yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuç gişe/operasyon çalışanlarının müşterilerle iletişim kurarken doğal ve içten davranış sergilediğine ve samimi duygularını müşterilere yansıttığına yönelik bilgi sunmaktadır. Genel ortalama değerler ışığında gişe/operasyon çalışanlarının düşük düzeyde sayılabilecek işe yabancılaşmanın sebebi olarak esasında çalışanların bankacılığın getirdiği stres ve zorluklar karşısında sosyal destek görebilmesi ve aynı zamanda tüm zorluklara rağmen duygularını düzenleyebilmesi ve empati kurabilmesi gösterilebilmektedir. Bununla birlikte gişe/operasyon çalışanlarının müşterilere karşı içten ve doğal olması ve sahte davranışlar sergilememesi çalışanlar üzerinde gerginlik yaratmadığı için işe karşı olumsuz bir tutum ortaya çıkmayabilmektedir. Bu

açıklamalar araştırmanın örneklemeden elde edilen veriler ışığında yapılmakta ve genelleme imkânı vermemektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlar bölgesel olarak farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla bu araştırma kapsamında elde edilen ortalama değerler farklı bölgelerde görev yapan gişe/operasyon çalışanları için değişik sonuçlar ortaya koyabilmektedir.

Araştırma modeli çerçevesinde algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde doğal davranışın aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında doğal davranışın algılanan sosyal destek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelemesi sonucunda algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisine yönelik birçok çalışma bulunmakla birlikte (Nair & Vohra, 2010; Mottaz, 1981; Pearlin, 1962; Korman, Wittig-Berman & Lang, 1981; Banai & Reisel, 2007), araştırma problemiyle ilişkili olabilecek başka çalışmalara ise rastlanmamıştır. Bu araştırma sonucunda da algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi görülmektedir. Ancak araştırmanın esas problemi olan doğal davranışın algılanan sosyal destek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracı rol üstlenip üstlenmediğine yönelik literatürde başka çalışmalara rastlanmamıştır. Shankar ve Kumar (2014) gerçekleştirdiği bir çalışmada duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkide sosyal desteğin düzenleyici etkisini kavramsal olarak açıklamıştır. Bu çalışmada duygusal emek stratejilerinden olan yüzeysel rol yapma davranışı ile derinden rol yapma davranışı incelenmiş ancak doğal davranış çalışma kapsamına alınmamıştır. Duygusal emek stratejilerinin tükenmişliği artırması ancak çalışanların sosyal desteğe sahip olması durumunda yüksek düzeyde bir artışın söz konusu olmayabileceğine dair görüş getirilmiştir. Her ne kadar bu çalışmada doğal davranış incelenmemiş olsa da, sosyal desteğin duygusal emek ile işe yabancılaşma gibi olumsuz bir kavram olan tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olabileceği dile getirilmiştir. Bu araştırma probleminde ise algılanan sosyal destek bağımsız değişken olarak incelenirken, duygusal emek stratejilerinden olan doğal davranış ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla yapılan bu araştırmanın duygusal emek stratejilerinden olan doğal davranışın algılanan sosyal destek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracılık rolünü üstlenmesi bakımından literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın sonucuna göre algılanan sosyal desteğin alan işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmakla birlikte bu etkinin doğal davranıştan kaynaklandığı ifade edilebilmektedir. Gişe/operasyon çalışanlarının iş çevresinden edindiği sosyal destek işe yabancılaşmanın azalmasında önemli olmakla birlikte, gişe/operasyon çalışanları müşterilere karşı doğal ve samimi duygularını yansıtmadığı takdirde algılanan sosyal desteğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi anlamsız hale gelebilmektedir. Buna göre iş çevresinden sosyal destek gören gişe/operasyon çalışanlarının işe karşı yabancılaşmaması için müşterilere karşı doğal ve samimi bir davranış sergilemesi gerektiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Genel olarak araştırmaya yönelik bir değerlendirme yapıldığında işe yabancılaşmayı etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte bu çalışmada algılanan sosyal destek ve doğal davranış işe yabancılaşmayı etkileyen faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla teorik çerçeveye uygun şekilde aracılık modeli oluşturulmuş ve test edilmiştir. Daha sonraki çalışmalara katkı sağlayabilmek için hem kültürel hem örgütsel bir değişken olan örgüt ikliminin ve yine örgütsel bir faktör olabilecek yönetim tarzının düzenleyici değişkenler olarak incelenmesi durumunda farklı sonuçların ortaya çıkabileceği tahmin edilmektedir. Bu araştırma bankacılık sektöründe yapılmış

olup, şube yöneticilerinin şube çalışanları için oryantasyon çalışmaları düzenlemesi, çalışanlar ve yöneticiler arasında bütünlüğün, desteğin ve işbirliğinin sağlanmasına yönelik sosyal etkinliklerin, kamp çalışmalarının ve şubeler arası mini yarışmaların düzenlenmesi işe karşı yabancılaşmanın önüne geçebilecektir. Ayrıca şubelerin çalışanlarına yönelik katı ve eksiksiz duygu gösterim kurallarını uygulamaya koymak yerine, çalışanların hem müşterilerin hem de iş arkadaşlarının duygularını anlayabilmesi ve empati kurabilmesi adına duygusal zekâ atölyelerini ve farkındalık çalışmalarını işe alım aşamasında uygulamaya koyması işe karşı yabancılaşmayı azaltabilecektir.

### **Yazar Katkısı**

Bu çalışma doktora tezinden üretilmiştir. Bu doğrultuda Selçuk YEKE literatür taramasını yapmış, araştırma verilerini toplamış ve analizleri gerçekleştirmiştir. İbrahim PINAR çalışmanın danışmanlığını yürütmüş olup, çalışmanın her aşamasında yapıcı yönlendirmelerde bulunmuş ve önemli katkılar sağlamıştır.

### **Çıkar Çatışması**

Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

### **Finansal Destek**

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

### **Kaynakça**

- Abraham, S., Mir, B. A., Suhara, H., Mohamed, F. A., & Sato, M. (2019). Structural equation modeling and confirmatory factor analysis of social media use and education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(32), 1-25.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, H & Mert, İ. S. (2019). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi (OPUS)*, 11(18), 1736-1772.
- Banai, M., & Reisel, W. D. (2007) The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42, 463-476.
- Banka şubelerinde çalışan sayısı azalıyor. Retrieved from <https://www.capital.com.tr/finans/bankacilik/banka-subelerinde-calisan-sayisi-azaliyor>
- Begenirbaş, M. (2015). Psikolojik sermayenin çalışanların duygu gösterimleri ve işe yabancılaşmalarına etkileri: sağlık sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 249-263.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Greenberg, E. S., & Grunberg, L. (1995). Work alienation and problem alcohol behavior. *Journal of Health and Social Behavior*, 36(1), 83-102.
- Gülaydın, M. (2019). *Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Gülova, A. A., Palamutçuoğlu, B. T., & Palamutçuoğlu, A. T. (2013). Duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü: Üniversitede öğrenci işleri personeline yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Halis, M., & Demirel, Y. (2016). Sosyal desteğin örgütsel soyutlama (dışlanma) üzerine etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 318-335.
- Işık, M., & Hamurcu, A. (2017). The role of job stress at emotional labor's effect on intention to leave: Evidence from call center employees. *Business and Economic Horizons*, 13(5), 652-665.
- Hirschfeld, R. R., & Field, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 789-800.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Jun, J. K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105-123.
- Karagöz, Y. (2016). SPSS ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler. Nobel Yayınevi.
- Kartal, M., & Bardakçı, S. (2018). SPSS ve AMOS uygulamalı örneklerle güvenilirlik ve geçerlik analizleri. Akademisyen Kitabevi.
- Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T.W., & Jun, J. K. (2017). Is all support equal? the moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136.
- Kitamura, T., Kijima, N., Watanabe, K., Takezakii, Y., & Tanaka, E. (1999). Precedents of perceived social support: personality and early life experiences. *Psychiatry and Clinical Neurosciences*, 53, 649-654.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24(2), 342-360.
- Kökden, F. Ç., & Işık, M. (2018). Çalışma hayatında duygusal emek ve işe yabancılaşma ilişkisi: Banka çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1215-1237.
- Köse, G. (2019). *Duygusal emek faktörünün hizmet kalitesi ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lee, D. C., Hung, L. M., & Huang, S. C. (2012). Does job enjoyment and organizational support affect emotional labor?. *Journal of Business Research-Türk*, 4(2), 5-29.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık.
- Mikeska, J., Hamwi, G. A., Friend, S. B., Rutherford, B. N., & Park, J. (2015). Artificial emotions among salespeople: understanding the impact of surface acting. *The Marketing Management Journal*, 25(2), 54-70.
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. *The Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Nair, N., & Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600-615.
- Oktuğ, Z. (2013). Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel prestijin biçimlendirici etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(46), 370-381.
- Oral, L., & Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Payne, T. J., Andrew, M., Butler, K. R., Wyatt, S. B., Dubbert, P. M., & Mosley, T. H. (2012). Psychometric evaluation of the interpersonal support evaluation list-short form in the aric study cohort. *SAGE Open*, 2(3), 1-8.
- Pearlin, L. I. (1962). Alienation from work: A study of nursing personnel. *American Sociological Review*, 27(3), 314-326.

- Peart, F. M., Roan, A. M., & Ashkanasy, N. M. (2012). Trading in emotions: A closer examination of emotional labor experiencing and managing emotions in the workplace, Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J (Eds.). Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Schaefer, C., Coyne, J. C., & Lazarus, R. S. (1981). The health-related functions of social support. *Journal of Behavioral Medicine*, 4(4), 381-406.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness of fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Seçer, H. Ş. (2010). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 813-834.
- Shankar, B & Kumar, S. (2014). Emotional labour and burnout relationship: Role of social support and coping. *Indian Journal of Community Psychology*, 10(2), 263-277.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C., & Soane, E. (2015). Drivers and outcomes of work alienation: Reviving a concept. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 283-393.
- Türkiye Bankalar Birliği. Banka ve Şube Bilgileri. Retrieved from <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/banka%20bilgileri/>.
- Türkiye Bankalar Birliği (2019). Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları. TBB Mart Raporu, Rapor Kodu: DT13.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A., & Eğilmez, Ç. (2016). Sosyal destek, işe yabancılaşma ve iş stresinin işgören performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 683-694.
- Wu, X., Shie, A. J., & Gordon, D. (2017). Impact of customer orientation on turnover intention: Mediating role of emotional labour. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 909-927.
- Yıldırım, İ. (1997). Algılanan sosyal destek ölçeğinin geliştirilmesi güvenilirliği ve geçerliği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 81-87.
- Yıldız, D., & Uzunsakal, E. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 14-28.

## Özgeçmiş

**Selçuk YEKE (Dr.)**, 2011 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun olmuştur. İstanbul Üniversitesi'nde işletme yönetimi ve organizasyon alanında yüksek lisansını ve doktorasını tamamlamış olup, şu anda Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde araştırma görevlisi doktor olarak görev yapmaktadır. İşletme yönetimi, stratejik yönetim ve örgütsel davranış başlıca çalışma alanlarını oluşturmaktadır.

**İbrahim PINAR (Prof. Dr.)**, 1985 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi makine mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. İstanbul Üniversitesi'nde organizasyon ve işletme politikası alanında yüksek lisansını ve doktorasını tamamlamış olup, şu anda İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde profesör olarak görev yapmaktadır. İşletme yönetimi, stratejik yönetim, teknoloji yönetimi ve bilgi temelli organizasyonlar başlıca çalışma alanlarını oluşturmaktadır.



# İŞ YAŞAMINDA AKTİVİZM: YÖNETİCİLERİN AKTİVİZME YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

## ACTIVISM IN BUSINESS LIFE: EVALUATING THE OPINIONS OF EXECUTIVES ABOUT ACTIVISM

Erkan TAŞKIRAN<sup>ID</sup>  
Gülşah GENÇER ÇELİK<sup>\*\*ID</sup>

### Öz

Aktivizm olgusu nispeten yeni bir kavram olmamakla birlikte, özellikle iletişim araçlarının sayıca hızla arttığı günümüz sosyal ve iş yaşamında öne çıkan konulardan biri haline gelmiştir. Dikkat çekici ve farklı bir konu olarak görülmesine rağmen, aktivizm konusu üzerine yapılan yazın taraması sonucunda beklenen ilgiyi görmediği söylenebilir. Dolayısıyla aktivizm ile ilgili yapılan bilimsel çalışma sayısı görece çok yetersizdir. Bu kapsamda yapılan araştırma yöneticilerin aktivizm konusu ile ilgili görüşlerinin değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Çalışma alanı, İstanbul, Bursa ve Trabzon gibi ülkemizin farklı büyük şehirlerinde faaliyet gösteren ve turizm sektöründe öncü olan, bilinirliği yüksek kurumsal otel işletmelerinde görev yapan 7 orta kademe yönetici olarak belirlenmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomonoloji) deseni kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak ise araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir. Araştırma sonucunda turizm sektöründe görev yapan yöneticilerin aktivizm olgusunu değişim ve dönüşümün öncüsü bir liderin temel özelliklerinden biri olarak değerlendirdiği görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin aktivizm ile ilgili konularda seçici ve rasyonel davranma gerekliliği vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Aktivizm, yönetici, turizm sektörü

**JEL Sınıflaması:** M12, M19

### Abstract

Although the phenomenon of activism is not a relatively new concept, it has become one of the prominent issues especially in today's social and business life, where the number of communication tools increase rapidly. However, as a attracting and different topic, it can be said that activism did not take the expected

\* **Sorumlu Yazar:** Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O., Turizm İşletmeciliği Bölümü, erkantaskiran@duzce.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9696-9358.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi Bölümü, gulsahg@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8610-3673.

**Bu makaleyi alıntılar için:** Taşkıran, E. & Çelik, G. G. (2021). İş yaşamında aktivizm: Yöneticilerin aktivizme yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi. *Journal of Research in Business*, 6(1), 250-273.

**Etik Kurul:** Beykent Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu, 22.12.2020.

**Başvuru:** 25.04.2021

**Kabul:** 10.05.2021

**Son Düzeltme:** 04.05.2021

**Online Yayın:** 15.06.2021

attention when related literature was examined in detail. Therefore, the number of scientific studies about activism is relatively unsatisfactory. Within this context this study aims to evaluate the opinions of executives about activism. Seven middle managers who work for institutional and pioneer hotel establishments operating in big cities of our country such as Istanbul, Bursa and Trabzon in tourism sector, has been chosen as the studied area. The phenomenological research pattern, one of the qualitative research methods, has been used in the study. Semi-structured interview form developed by researchers, has been preferred as a data gathering tool. Results revealed that activism phenomenon has evaluated as one of the main characteristics of a leader who is the pioneer of change and transformation for the executives working in tourism sector. Additionally it has been highlighted that executives have to be selective and rational for the topics related activism.

**Keywords:** Activism, executive, tourism industry

**JEL Classification:** M12, M19

### Extended Summary

In a modern world, since the ease of access to information becomes easier with the differentiation and diversification of communication tools, people feel free to show their reactions about a social issue or situation without hesitation. As a result of this absorption of the obtained information, activism can be considered as a way of expression of an opinion to attract attention of people for a special issue or situation such as women rights, environmental or air pollution, sexual choices, fundamental rights and freedoms.

While modern life triggers people to act and be an activist, as the subject returns to business life, it should not be thought that people in managerial positions can remain independent from the mentioned social evolution. Within this context, it becomes a question what executives think about this phenomenon called activism. Therefore, the main objective of this study is to examine the opinions of executives about activism.

To carry out the objective of this study, the phenomenological research pattern which is one of the qualitative research methods was chosen. Semi-structured interviews were conducted with seven middle managers via interview forms developed by researchers. The interview form consists of questions about necessity to act as an activist, the reasons to be or not to be an activist, causing anxiety of being activist, the effects of activism over organization, customers, subordinates and being a charismatic leader. All the interviews were performed through Microsoft Teams program within the scope of Covid-19 pandemic conditions and sanctions. Approximately, 30-35 minutes were spent for online interviews with each participant executives. After the interviews conducted with the permission of the participants were recorded, they were written down and reported.

Results revealed that activism phenomenon from the view of executives participated in the study, has been evaluated as one of the main characteristic features of a leader who is the pioneer of change and transformation. In addition, it has been highlighted by executives to be selective and rational for the issues or situations related activism. The reasons not to be an activist can mainly be stated as politics of organization and fear of losing current job while the reasons to be an activist are the requirement

of leader qualification and sense of responsibility. It has also been emphasized that activism has a significant impact on executives' perception of being charismatic.

## 1. Giriş

Dünya hızla değişiyor. Özellikle kullanılan iletişim kanallarının farklılaşması ve çeşitlenmesi ile birlikte enformasyona erişimin kolaylaşması yanında her türlü olay ve durumun insanların gözü önünde cereyan etmesi, insanların tepkisel davranışlarını artırmaktadır. Elde edilen enformasyonun özümsemesi sonucu lehte ya da aleyhte destek verme güdüsü, insanları bazı tutum ve davranışlara yönlendirmektedir. Bu bağlamda aktivizm, belirli bir bilinç düzeyine ulaşmış insanların doğru ya da yanlış bulduğu uygulama ya da kararlar karşısında tepkilerini ortaya koyan bir sonuç olarak değerlendirilebilir. İlgili karar ya da uygulamanın tarafı ya da mağduru olanlarına yönelik aktivist bir duruş sergilemek modern yaşamın beklenen bir sonucu olarak görülebilir (Arklan & Kartal, 2019).

Modern yaşam aktivist eylem ve duruşu tetiklerken, konu iş yaşamına döndüğünde, özellikle yönetici pozisyonundaki kişilerin söz konusu toplumsal evrilmeden bağımsız kalabileceği düşünülmemelidir. İş yaşamındaki yöneticiler, gelişen teknoloji ve iletişim kanallarının çeşitliliği sayesinde, çevre kirliliği, temiz hava, iklim değişikliği, temel hak ve özgürlükler, cinsel yönelim, kadın ve erkek eşitliği gibi toplumsal birçok konuda tepki ve görüşlerini dile getirme ihtiyacını hissedebilir. Giderek daha fazla düzeyde yöneticiler sosyal, toplumsal, çevresel, ekonomik ve sosyo-politik konularda görüşlerini, tutumlarını ve ilgili konuya yönelik değerlerini toplum nezdinde belirtme istekliliği göstermektedir. Özellikle ABD'deki büyük ölçekli örgütler toplumsal, sosyal ve yardımseverlik bağlamında birçok alanda uzun zamandır aktivist bir tutum sergilemektedir (Ignatius, 2018). Facebook ve Microsoft'un göç, Nike'in ırkçılık ve Starbucks'ın ve Apple'in cinsiyet tercihleri ile Pfizer'in iklim ve karbon salınımı konularında yönetsel düzeyde tutum ve taraflarını belirtmeleri örnek olarak gösterilebilir (Melloni vd., 2019). Tüm bu aktivist tutum sergilenen durumlar, söz konusu küresel örgütlerin temel iş alanları içinde olmayıp, toplumun geleceğine yön verecek belirli kararların alınmasına yöneliktir. Bu durumun yöneticilerin pozisyonları gereği, kendileri dışında görev yaptıkları örgütler ve birlikte çalıştıkları astları açısından nasıl karşılandığı, yöneticilerin aktivizme bakış açıları ve konunun olası sonuçları üzerine araştırma yapma ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Aktivizm ve iş dünyası bir arada değerlendirildiğinde, yapılan çalışma ve incelemelerin daha çok üst düzey yönetici olarak CEO (Chief Executive Officer – İcra Kurulu Başkanı) düzeyinde ele alındığı görülmektedir (Chatterji & Toffel, 2019; 2018; Gelles, 2018; Hambrick & Womak, 2021; Rudy & Johnson, 2019; Voegtlin vd., 2019; 2016). Bu bağlamda CEO aktivizmi konu olarak ön plana çıkmakla birlikte, departman yöneticileri düzeyinde araştırma eksikliği göze çarpmaktadır. Özellikle emek yoğun bir sektör olarak turizmde görev yapan farklı kademedeki yöneticilerin aktivizm ile ilgili görüşlerinin, kendileri yanında çalıştıkları örgütler, astları ve müşterileri nezdindeki karşılıklı araştırma konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, yöneticilerin aktivizm ile ilgili görüşlerini incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda cevabı aranan araştırma soruları aşağıda sunulmuştur:

- Yöneticilerin aktivizm söylemde bulunma durumları ile ilgili görüşleri nelerdir?
- Yöneticilerin aktivist bir söylemde bulunma gerekliliği ile ilgili görüşleri nelerdir?
- Yöneticilerin aktivist bir görüş belirtmesinin veya belirtmemesinin ardındaki nedenler nelerdir?
- Yöneticiler aktivist bir söylemde bulunduğu konu ya da durum ile ilgili gelecekte ters düşme durumu olursa süreci nasıl yönetmelidir?
- Yöneticilerin aktivist olmanın kaygı yaratıp yaratmayacağı ile ilgili görüşleri nelerdir?
- Yöneticiler her konuda mı aktivist olmalı, yoksa rasyonel davranarak seçici mi olmalıdır?
- Yöneticilerin aktivist duruşları çalışanları üzerinde nasıl bir etki yaratabilir?
- Yöneticiler ülkemizdeki aktivistliği nasıl değerlendirmektedir?
- Yöneticilerin aktivist duruşları görev yaptıkları örgüt ve müşteriler üzerinde nasıl bir etki yaratabilir?
- Yöneticilerin bakış açısıyla, aktivizm ve karizmatik olarak algılanmak arasında bir bağ var mıdır?

Çalışma üç temel bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde aktivizm konusu ile ilgili kavramsal çerçeve sunularak, önceki çalışmalar çerçevesinde konunun teorik arka planı ele alınmıştır. İkinci bölümde çalışmanın yöntemi, çalışma örnekleme, veri toplama yöntemi ve veri analiz başlıkları altında belirtilmiştir. Son olarak üçüncü bölümde ise elde edilen bulgular yorumlanarak sonuç kısmında konu bağlamında tartışma yapılmıştır.

## 2. Literatür Taraması

Bu başlık altında çalışma konusunu oluşturan aktivizm kavramı genel olarak ele alınarak, yöneticilik ve aktivizm arasındaki etkileşim ele alınmıştır.

### 2.1. Aktivizm Kavramı

Aktivizm kavramı Genel Türkçe Sözlüğüne göre Fransızca “activisme” kelimesinden gelmekte olup, etkililik anlamına gelmektedir (<https://sozluk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 22.02.2021). Gürel & Nazlı'ya (2019) göre en yalın haliyle aktivizm toplumsal değişime yönelik gerçekleştirilen bir mücadele olarak tanımlanabilir. Kavram olarak aktivizm, “toplumsal dönüşüme destek olmak ya da karşı çıkmak maksadıyla gösterilen çabaların tamamı” olarak ifade edilebilir (Turhan, 2017: 27). Bu yönüyle, toplum nezdinde önemsenen veya dikkat çeken konuların içeriğine göre olumlanması ya da karşı çıkılması söz konusudur. Konu üzerinde detaylı çalışmaları olan Tani (2019: 7) aktivizimi “birden çok insanın fiziksel veya dijital ortamlarda kasıtlı ve belli bir motivasyonla bir araya gelerek, toplumda sorun olarak gördükleri konu veya konuların ileriye dönük, adaletli ve çoğunluğun çıkarları doğrultusunda

*değişmesini sağlamaya yönelik yapılan tüm savunuculuk uğraşları*” olarak tanımlamaktadır. Aktivist kavramı ise, aktivizme yönelik bir eylem (söylem, tutum veya davranış) gerçekleştiren kişi olarak ifade edilebilir. Aktivistleri diğer bireyler ve gruplardan ayıran en nemli özellik, sınırları zorlama, kolektif hareket etme, harekete geçme ve dayanışmanın parçası olmak olarak sıralamak mümkündür (Tani, 2019).

Felsefi açıdan değerlendirildiğinde çok eski zamanlara ait bir geçmişi olmakla birlikte, günümüz toplumsal yaşamına yönelik bir nitelik kazanarak kitleselleşmesi 19.yüzyıl itibariyle gerçekleşmiştir (Gürel & Nazlı, 2019). Belirli konular üzerinden toplumun geneli üzerinde bilinç uyandırma, farkındalık yaratma ve harekete geçirme çabasını içeren aktivizm, ortaya konulan eylemlilik düzeyi olarak iki bağlamda ele alınmaktadır. En alt düzeyde toplumsal sorunların gündeme taşınması iken, en üst düzeyde ise kanun koyucu ve yürütücülerin üzerinde baskı oluşturarak belirli bir yönde istenilen değişikliklerin sağlanabilmesidir (Narmanlıoğlu, 2016). Ekonomik, politika, din, ırk, toplumsal cinsiyet ve çevre gibi yaşamın her alanına girebilen çok farklı konularda aktivist tutum ve davranışlar gösterilebilmektedir.

## 2.2. Yöneticilik ve Aktivizm

İş yaşamında, özellikle üst düzey yönetici pozisyonundaki CEO düzeyinde, yöneticilerin aktivist davranışta bulunup cinsiyet, ırk, çevre konuları ve siyasi tartışmalara dahil olmaları gözlemlenen bir hadise değildir (Chatterji & Toffel, 2018). Aktivizm günümüz iş hayatına girerek, özellikle üst düzey yöneticilerin, doğrudan işleri ile ilgili olmayan konular ile ilgili kamusal bir duruş sergilemelerini ifade etmektedir (Melloni vd., 2019). Pazar odaklı olmayan stratejilerden ve geleneksel manada kurumsal sosyal sorumluluktan farklı olarak üst düzey yöneticiler açısından aktivizm, cinsiyet eşitsizliği, iklim değişikliği, ırkçı davranışlar veya kaynakların azalması gibi sosyal ve çevre ile ilgili birçok farklı konuya odaklanmayı gerektirmektedir (Chatterji & Toffel, 2019). Örneğin Bank of America'nın CEO'su Brian Moynihan, Wall Street Journal'a yaptığı açıklamada “*CEO'lar olarak işlerimiz artık doğru olduğunu düşündüğümüz şey yönünde harekete geçmeyi gerektiriyor*” görüşünü belirtmesine ek olarak “*Bu, tam olarak siyasi aktivizm değil ama iş dünyasının ötesinde meselelere yönelik eyleme geçmek*” (Chatterji & Toffel, 2018) olarak yöneticilik ve aktivizm ilişkisine vurgu yapmaktadır. İş dünyası içindeki örgütlerin ve yöneticilerinin, bilginin baş döndürücü bir hızla ve bir bakıma da kontrolsüz olarak yayıldığı bir ortamda, deve kuşu misali başlarını kuma gömerek gelişmeleri izlemeleri ve tepkisiz kalarak konum almaları kolay gözükmemektedir.

Bir örgütün CEO'su herhangi bir konuda aktivist bir duruş göstermeden önce şu dört hususu göz önüne almalıdır (<https://www.catalyst.org/research/ceo-activism-trend-brief/>, Erişim Tarihi: 26.02.2021):

- **Güvenilir olma:** Örgütün değerleri ile CEO'nun değerleri arasında bağ olmalı
- **Doğruluk:** CEO olmadığı biri gibi görünmemeli

- **Tepki alma:** Gönderilmek istenen mesaja karşılık muhtemel karşıt görüş
- **Sessiz kalma riski:** Görüş belirtmemeyi seçmenin olası sonuçları

Aktivist olarak görülen üst düzey yönetici konumundaki CEO'lar farklı bağlamda motive olmalarına rağmen temel olarak iki ortak taktik çerçevesinde aktivist söylemde bulunmaktadır. İlk olarak *farkındalığı artırmak* amacıyla, belirli meselelerde hangi tarafta olduklarını göstererek paydaşlarıyla iletişim kurmak üzere genellikle medya üzerinden (twitter vb. platformlar) basın açıklaması yaparak destek sağlar ve değişime destek olurlar. Örneğin Goldman Sachs'ın CEO'su L. Blankfein ve Biogen'in eski CEO'su G. Scangos cinsel eğilimler ile ilgili destekleyici görüş belirtirken, Chick-fil-A CEO'su D. Cathy, karşıt görüş belirterek görüşlerini ortaya koymuşlardır. İkinci olarak ise *ekonomik güçten faydalanmak* amacıyla, iş faaliyetlerini yeniden konumlandırmak üzere desteklenen ya da karşıt durulan herhangi bir yasa ya da yaptırımın hayata geçeceği lokasyona yönelik ekonomik baskılar yapmaktır (Chatterji & Toffel, 2018). Bu bağlamda, CEO'ların aktivist olmalarının en temel amacı, paydaşlara değerlerin aktarılması olduğu söylenebilir. Dolayısıyla aktivistler çoğunlukla yasa koyucuları ve diğer güç sahiplerini değişim için etkilemeye çalıştıkları için başarılı, inandırıcı ve etkili bir aktivizm uygulamak durumundadırlar (Tani & Taşkıran, 2018). Üst düzey yönetici olarak CEO düzeyinde aktivist olmanın temel nedenlerini araştıran diğer bir araştırma sonuçları, medyada dikkat çekmek, itibar artırmak, ürün ve hizmetlerin daha kolay satılmasını sağlamak ve ilgili durumun örgüt değerlerine ne kadar uyuşup uyuşmadığını göstermek olarak ortaya koymuştur (Weber Shandwick & KRC Research, 2015).

Kurumsal örgütlerde görev yapan üst düzey yönetici konumundaki CEO'lar, özellikle zayıf bir performans göstermeleri durumunda görevlerinden uzaklaştırılmalarını zorlaştırmak üzere pozisyonları güvene almak koşuluyla da aktivist olma gerekliliğine inanmaktadır (Choi & Gong, 2020). Diğer taraftan gerçek yaşam içinde bir eylem olarak yer bulan aktivizm (Chandrasekara & Sedere, 2019) üst düzey yönetsel pozisyon olarak CEO düzeyinde, hem müşteriler, hem yatırımcılar hem de çalışanlar üzerinde bir yandan pozitif bir yandan da negatif geri bildirimler alınmasına neden olmaktadır (<https://hbrturkiye.com>, 2016, Erişim Tarihi: 04.03.2021). Weber Shandwick & KRC ortaklığında Amerika'da yapılan bir araştırmaya (2015) göre, gündemin sıcak konuları hakkında üst düzey yönetici olarak CEO'ların aktivist olmaları %31 oranında uygun bulunurken, %22'si uygun bulunmamıştır. Tespit edilen bu oranlar, eğer aktivist olunan konu CEO'nun temel iş alanı ile ilgili değilse, uygun bulma %20'ye düşmüş, uygun bulmama ise %32 oranına çıkmıştır.

Voegtlin ve diğerleri (2019)'nin yaptıkları araştırma, potansiyel çalışanların sosyal konuları desteklemek üzere görüş belirtirken aktivist bir tutum sergileyen CEO'ların olduğu örgütlerde iş bulma olasılıklarının, görüş belirtmeyerek nötr kalan CEO'ların olduğu örgütlere kıyasla çok daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. 2017 yılında yapılan bir araştırmada (<https://www.webershandwick.com/news/ceo-activism-in-2017-high-noon-in-the-c-suite/>, Erişim Tarihi: 14.03.2021) kuşaklar açısından CEO'ların aktivist olmaları araştırılmış ve milenyum kuşağının %47'si, X kuşağının %28'i ve yine baby boomers kuşağının %28'i CEO'ların toplumsal konular ile ilgili konuşma sorumluluklarının olduğu saptanmıştır. Larcker & Tayan (2018) CEO aktivizmi 2018 yılı saha

araştırması sonucunda, temiz su kaynaklarının sağlanması, yenilenebilir enerji, sağlık hizmetleri, gelir eşitsizliği, sürdürülebilirlik, küresel ısınma ve açlık gibi konularda CEO'ların konuşmasının memnun edici olacağını ortaya koymuştur. Chatterji & Toffel, (2019; 2016) CEO aktivizminin etkileri üzerine yaptıkları çalışma sonucunda, aktivizm tutumunun toplumu etkilediği ve ilgili örgütün ürün veya hizmetlerini satın alma istekliliğinde önemli bir artış yaratacağını ortaya koymuşlardır.

Aktivizm ile ilgili çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, gelişen sosyal iletişim kanallarının etkisiyle özellikle internet aktivizmi (Narmanlıoğlu, 2016; Yanık & Batu, 2019; Workman, 2012), dijital aktivizm (Chamakiotis vd., 2021; Furuncu, 2014; Gürel & Nazlı, 2019; Nerse, 2020; Turhan, 2017; Yegen, 2014) üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Arklan & Kartal (2019) kurumsal sosyal sorumluluk ve aktivizm ilişkisini epistemolojik olarak ele aldıkları çalışmalarında örnek olaylar üzerinden durum değerlendirmesi yapmışlardır. Melloni ve diğerleri (2019) örgütün değerine üst düzey yönetici pozisyonunda CEO'ların nasıl bir katkı vereceğine yönelik bir model önerisinde bulunmuşlardır.

### 3. Yöntem

Bu başlık altında çalışma kapsamında tercih edilen nitel araştırma yöntemi ile ilgili bilgiler verilerek, çalışma grubu, veri toplama süreci ve verilerin analizine yönelik süreç aktarılmıştır.

#### 3.1. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin aktivizm konusu ile ilgili görüşlerini incelemektir. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni tercih edilmiştir. Olgubilim deseni, bireylerin belirli bir olguyu (fenomeni) nasıl deneyimlediğinin ayrıntılı bir açıklamasını amaçlayan nitel araştırma desenlerinden biridir (Creswell, 2017). Olgubilim deseni içeren araştırmalarda, araştırılacak “olguya” vurgu yapılarak katılımcıların bu olguya ilişkin algıları ve bakış açıları, bu olguyu nasıl anlamlandırdıkları ve söz konusu olguyu nasıl deneyimledikleri ve betimledikleri üzerine odaklanılmaktadır (Tekindal & Arzu, 2020). Olgubilim araştırmalarının temeli tek bir kavramdır ve bireylerin ilgili olguyu nasıl deneyimlediklerini hem öznel deneyimlerine hem de başkalarıyla paylaşmanın nesnel deneyimine dayanmaktadır (Creswell, 2017). Bu kapsamda “aktivizm” olgusu temel alınarak, katılımcıların “aktivizm” ile ilgili düşünceleri ve bakış açıları, olguyu nasıl betimledikleri ve deneyimledikleri yorumlanarak değerlendirilmiştir.

Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem sayesinde, önceden belirlenmiş sorular sistematik bir şekilde katılımcılara sorulmanın yanında aynı zamanda katılımcıların ayrıntılara inebilmesi için gerekli özgürlük de kendilerine tanınmış olur. Böylelikle, katılımcıların standart sorulara verilen cevapların ötesine geçmesi sağlanabilmektedir (Altunışık vd., 2001).

### 3.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubu kapsamında örneklem için, olgubilim araştırmalarda genellikle kullanılan, ölçüt örnekleme yöntemi (Nasırcı & Aybek, 2018) tercih edilmiştir. Bu bağlamda turizm sektöründe en az on yıldır orta kademe yönetici pozisyonunda görev yapan yöneticiler ölçüt olarak belirlenmiştir. Çalışma için turizm sektörünün seçilmesinin temel nedeni, ilgili sektörde görev yapan yöneticilerin çok farklı insanlar ile etkileşim içinde olması, aralarında oluşabilme ihtimali çok yüksek olabilecek yakın ilişkinin sosyal medya ve diğer mecralar üzerinden de devam ettirilme durumudur. Bu durum sonucu oluşan yakın ilişkiler turizm sektöründe görev yapan yöneticilerin müşteri ve diğer örgütler ile ilişkilerini şekillendirebilecek bir varsayım taşımaktadır. Çalışmaya beş tanesi erkek ve iki tanesi kadın olmak üzere 7 yönetici katılmıştır. Olgubilim deseni tercih edilen araştırmalarda örneklem sayısı 3 ila 15 kişi arasında değişebilmektedir (Creswell, 2017). Dolayısıyla çalışma grubu olarak seçilen 7 yönetici yeterli bir örneklem olarak kabul edilmiştir. İlgili yöneticilerin turizm alanında en az 10 yıllık deneyime sahip olmaları da, değerlendirilecek olguya yönelik deneyim ve bakış açısı kriteri olarak göz önüne alınmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kapsamında görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken, öncelikle alanyazındaki çalışma ve değerlendirmelere yönelik görüşme soruları araştırmacı tarafından hazırlandıktan sonra, özellikle nitel araştırmalarda uzman akademisyenlerin görüşüne başvurularak görüşme soruları son haline getirilmiştir. Görüşme soruları katılımcıların aktivizm ile ilgili görüşlerini almak üzere, aktivist söylemde bulunma, aktivist olup olmamanın gerekliliği, kaygı yaratma durumu, yöneticilerin aktivist olmalarının çalışanlar, müşteriler ve örgüt geneli üzerindeki etkileri vb. soruları içermektedir. Görüşme formunda 10 soru bulunmaktadır. Covid 19 pandemi koşulları ve yaptırımları kapsamında görüşmeler Microsoft Teams programı üzerinden, her bir katılımcı ile yaklaşık 30-35 dakika görüşmek suretiyle online olarak yürütülmüştür. Katılımcıların izni alınarak yürütülen görüşmeler, kayıt altına alındıktan sonra, yazıya geçirilerek raporlanmıştır. Çalışma için katılımcılar ile yapılan görüşmeler 1 Nisan – 14 Nisan 2021 arasında gerçekleştirilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi kapsamında öncelikle çalışmaya katılan katılımcılar “K1E, K2K, vb.” olacak şekilde kodlanmıştır. Katılımcı sırasının yanındaki “K” harfi katılımcının “Kadın”, “E” harfi ise “Erkek” olduğunu tanımlamaktadır. Daha sonrasında çalışma kapsamında yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler ses kaydından dinlenerek, her bir soru için katılımcıların görüşleri ayrıştırılmıştır. Her bir soru için ayrı ayrı betimlenen katılımcı görüşleri, son tahlilde genel bir fikir halinde değerlendirilmiş ve araştırma soruları ile ilişkilendirilerek olgubilim deseni kapsamında raporlanmıştır.



#### 4. Bulgular

Bu başlık altında yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler araştırma soruları ile ilişkilendirilerek aşağıda sunulmuştur.

##### 4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

Çalışmaya katılan yöneticilere ilişkin demografik veriler aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Görüşmeci Kodu	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Çalışılan Sektör	Pozisyon	Yöneticilik Süresi
K1E	Erkek	Evli	46	Turizm	Yiyecek-İçecek Müdürü	10 Yıl
K2E	Erkek	Evli	45	Turizm	Genel Müdür	10 Yıl
K3E	Erkek	Evli	44	Turizm	İnsan Kaynakları Müd.	17 Yıl
K4K	Kadın	Bekar	47	Turizm	Oda ve Önbüro Müdürü	21 Yıl
K5E	Erkek	Evli	45	Turizm	Genel Müdür	16 Yıl
K6K	Kadın	Evli	46	Turizm	Satış Pazarlama Müdürü	15 Yıl
K7E	Erkek	Bekar	42	Turizm	Yiyecek-İçecek Müdürü	14 Yıl

Katılımcıların demografik özellikleri genel olarak değerlendirilse çoğunluğun erkek (5 kişi) ve evli (5 kişi) olduğu görülmüştür. Yaş açısından katılımcılar değerlendirildiğinde tüm katılımcıların 40 yaş üstü olduğu ve bunun yanında çalışılan sektör bakımından katılımcıların hepsinin çalışma alanı olarak belirlenen turizm sektöründe olduğu saptanmıştır. Pozisyon açısından katılımcılardan 2 kişinin yiyecek-içecek müdürü olarak, 2 kişinin otel genel müdürü ve diğer katılımcıların ise insan kaynakları, odalar ve ön büro ile satış pazarlama departmanlarında yöneticilik pozisyonlarında olduğu belirlenmiştir. Son olarak yöneticilik süresi açısından ise tüm yöneticilerin 10 yıl üzerinde yönetsel deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir.

##### 4.2. Katılımcıların Aktivizm ile İlgili Görüşleri

Çalışma kapsamında belirlenen araştırma sorularına yönelik katılımcıların görüşleri yorumlanarak aşağıda sunulmuştur.

##### *Yöneticilerin Aktivist Söylemde Bulunma Durumları*

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Yöneticiliğiniz süresince hiç aktivist söylemde bulundunuz mu?” sorusuna yönelik görüşleri Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Yöneticilerin Aktivist Söylemde Bulunmaları

Aktivist Söylemde Bulunma	Frekans
Evvet	6
Hayır	1

Tablo 2’de sunulan bulgulara göre yöneticilerin büyük çoğunluğu aktivist söylemde bulunduğu görüşünü ortaya koymuştur. Alınan cevaplar açısından eğilimin genel olarak aktivist söylemde

bulunma yönünde olduğu görülmektedir (sadece bir yöneticinin net bir yönelimi olmadığı görülmekle birlikte çok düşük düzeyde de olsa aktivist tutumu duyarlılık olarak değerlendirilmiştir). Diğer taraftan aktivist söylemde bulunulan konular açısından görüşme derinleştiğinde, yöneticilerin genel olarak doğa, çevre ile kadın hakları ve eşitliği, hayvan hakları gibi toplumsal konular üzerinde yoğunlaşırken, özellikle siyasi görüş ve eğilimler açısından aktivist davranmadıkları saptanmıştır. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden farklı olan bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Evet, toplumsal birçok konuda aktivist söylem ve görüş belirttim, mutlaka başkaldırılarımlı olmuştur, ruhumda var. Ancak sadece dijital ortamda ne yazabilirim değil, somut olarak ne yapabilirim üzerine gittim hep (K4K)”*

*“Aslında bulunmadım, yani şöyle, çok uçlarda yükselecek düzeyde bir yorumum olmadı ancak herkes gibi çevre ve doğa gibi konularda duyarlılık göstermişimdir (K1E)”*

*“Evet, toplumsal birçok konuda aktivist söylem ve görüş belirtiyorum (K7E)”*

Yukarıdaki örnek görüşler yanında ilgili soruya yönelik diğer görüşler değerlendirildiğinde, yöneticilerin genel olarak aktivizm olgusunun anlamlandırılmasına odaklandıkları görülmüştür. Aktivizm olgusuna yönelik bakış açısının ki bunun genel olarak bir yönetici için daha çok yenilenebilir enerji, çevre, doğa, sürdürülebilirlik ve kadın haklarının iyileştirilmesi gibi toplumun genelini ilgilendiren konular üzerinde olması koşuluyla ve bu çerçevede aktivist söylemlere yönelme durumu vurgulanmıştır.

### **Yöneticilerin Aktivist Görüş Belirtme Gerekliliği ile İlgili Görüşleri**

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Yöneticilerin aktivist görüş belirtme gerekliliği ile ilgili ne düşünüyorsunuz?” sorusuna yönelik görüşleri Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3:** Yöneticilerin Aktivist Görüş Belirtme Gerekliliği

Aktivist Görüş	Frekans
Yönetici aktivist görüş belirtmeli	7
Yönetici aktivist görüş belirtmemeli	-

Tablo 3’deki bulgulara göre, yöneticilerin tümü aktivist görüş belirtme yönünde net bir gereklik olduğu yönünde vurgu yapmıştır. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Yöneticilerin biraz değil, çok fazla aktivist taraflarının olmasından yanayım. Biz yöneticiler bir nevi lider pozisyonundayız, ekibi alıp götüren lokomotifin başı olarak, ne yaparsak arkadan gelenler bizi rol model alır. Pozitif olarak tüm yöneticilerin aktivist olması gerektiğine inanıyorum (K4K)”*

*“Yönetimsel görevimiz gereği hem işletme sahipleri hem de astlar arasında bir pozisyonda duruyoruz. Dolayısıyla, yöneticilerin işletme menfaatlerini göz önüne alarak aktivist söylemde bulunmalarının gerekli olduğunu düşünüyorum (K3E)”*

*“Çok uç noktalarda olmamakla birlikte her bir yönetici aktivist görüş belirtebilir, ancak bulunulan coğrafyadaki din, dil, ırk gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (K1E)”*

*“Bu kadar sosyal bir toplum içinde bulunmamızın sonucu, toplumsal dinamikleri yönlendirebilmek ve kendi sektörümüzde atılması gereken bazı adımlar için de, yöneticilerin aktivist bir görüş belirtilmesi gereklidir (K2E)”*

İlgili soru için verilen görüşler genel olarak değerlendirildiğinde, tüm yöneticilerin aktivist görüş bulunma gerekliliğine inandıkları bakış açısının baskın olduğu görülmektedir. Yöneticiler yukarıdaki örnek görüşler özelinde de belirtildiği üzere, buldukları pozisyon gereği ve sosyal bir birey olmanın sonucu aktivist olma gerekliliğini vurgulamıştır. Olgubilim çalışması kapsamında, ilgili soruya yönelik yönetici görüşleri; özellikle kültür, faaliyette bulunulan coğrafya ve işletme politikaları nezdinde şekillenerek, ancak aktivist bir tutum ve davranışla karşılık bulmaktadır. Yöneticinin aktivist olma gerekliliği bir takım engelleyici unsurlardan bağımsız, toplumu destekler nitelikte ve yürekendirici bir rol bağlamında lider özelliklerinin bir sonucu olarak da ortaya konulmasının altı çizilmiştir.

#### ***Yöneticilerin Aktivist Söylemde Bulunma ya da Bulunmama Nedenlerine Yönelik Görüşleri***

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Sizce yöneticinin aktivist söylemde bulunmasının ya da bulunmamasının temel nedenleri neler olabilir?” sorusuna yönelik görüşleri Tablo 4’de sunulmuştur.

Aşağıdaki Tablo 4’de aktivist söylemde bulunma ve bulunmama nedenlerine yönelik bulgular, yöneticilerin daha çok aktivist bir söylemde bulunmama ile ilgili nedenleri belirttiğini göstermektedir. Bu kapsamda on farklı aktivist söylemde bulunmama nedeni yanında, 6 temel aktivist söylemde bulunma nedeni olduğu saptanmıştır. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Yöneticinin aktivist bir söylemde bulunmamasının temel nedeni, içinde bulunduğu durumu değiştirmemek üzere menfaatini ve yerini korumak olduğunu söyleyebilirim (K5E)”*

*“Yöneticinin aktivist bir söylemde bulunmasının temel nedeni ilkeli olması olabilir, bulunmamasının nedeni de, bu konular için genel olarak sosyal medyayı kullandıkları ve bu mecralar en az %60 oranında profesyonel hesabımız haline geldiği için çekimser kalmak istenmesidir (K6K)”*

**Tablo 4:** Aktivist Söylemde Bulunma ve Bulunmama Nedenleri

<b>Bulunmama Nedeni</b>	<b>Frekans</b>
Şirket politikası	4
İş kaybı korkusu	4
Özgüven eksikliği	3
Terfi ettirilmeme korkusu	3
Kişilik yapısı	2
Faaliyette bulunulan coğrafya	1
Donanım zayıflığı	1
İnovatif yönelim eksikliği	1
Çekimser kalma isteği	1
Üst yönetimin tutumu	1

Bulunma Nedeni	Frekans
Lider vasfının gereği	2
Sorumluluk bilinci	1
Pasifize olmayı seçmeme	1
İlkeli olma	1
Güç gösterimi	1
Kurumsallık	1

*“Yöneticinin kendi kişilik yapısı ve şirketin politikası yanında faaliyette bulunulan coğrafya da etkilidir, yaptığımız aktivist söylem bulunduğunuz coğrafyadaki halkın dikkatini çekecek bir demec olmamalıdır (K1E)”*

*“Bir kere liderlik vasfından dolayı, yani gerçekten lider olduklarını varsayarak, aktivist söylemleri olur, ancak diğer bazı yöneticilerin de yerini kaybetme korkusu, işletme politikaları gereği sindirilmiş olması gibi nedenlerden dolayı sesini çıkaramayan yöneticiler vardır (K4K)”*

Yöneticilerin bu soru özelinde, çok farklı nedenler açısından aktivist söylemde bulunup bulunmamayı açıkladığı görülmüştür. Özellikle kurumsallık ve şirket politikaları çerçevesinde bazı yöneticilerin istese de aktivist söylemde bulunmadıkları görüşü hakimdir. Aslında bu noktada *istenilen düzeyde* değerlendirmesi göz önüne alınmalıdır ve anlaşılabilir o ki yöneticiler çok daha fazla aktivist olma inancındadır ancak içinde bulunulan koşullar ve konjonktür göz ardı edilemediği için bundan kaçınılmaktadır. Bunun yanında özgüven, kariyer açısından iş kaybı ve terfi ettirilmeme, donanım eksikliği ve inovatif bir bakış açısı taşıyamama da ön plana çıkmaktadır. Yöneticiler aktivist söylemde bulunmamanın önünde çok daha fazla engel olduğu vurgusunu öne çıkarmıştır. Diğer sorularla ilişkilendirildiğinde, aktivist olma isteği bir yandan yöneticilerin olmazsa olmaz bir örüntüsü olarak değerlendirilirken, bir yandan da bu duruma engel unsurlardan kaçarak ne kadar aktivist olunabilirse o derecede bir aktivist yönelim gösterdikleri söylenebilir.

### ***Aktivist Söylemle Gelecekte Ters Düşme Durumuna Yönelik Görüşler***

Yöneticilerin “Aktivist bir konu ile ilgili, gelecekte o görüşle ters düşme durumunun meydana gelme ihtimaline karşı, nasıl aksiyon alırdınız, durumu nasıl yönetirdiniz?” sorusuna yönelik görüşlerine Tablo 5’de yer verilmiştir.

**Tablo 5:** Aktivist Söylemle Gelecekte Ters Düşmeye Yönelik Aksiyon

Alınacak Aksiyon	Frekans
Kabullenme	7
Yeni duruma yönelik aktivistlik	5
Durumsal liderlik	1

Çalışmaya katılan yöneticiler aktivist söylemde buldukları durumla ilgili gelecekte farklı düşünceleri durumunda nasıl bir aksiyon alacaklarına yönelik durumu yönetim adına genel olarak tüm yöneticiler kabullenme davranışı göstererek hatalarını içselleştirerek kabul edecekleri yönünde görüş belirtmiştir. Ancak sürecin yönetilmesi kapsamında, durumun kabullenilmesinin

hemen ardından yeni duruma yönelik aktivist söylemde bulunacaklarını ortaya koymuşlardır. Yöneticilerden sadece bir tanesi ise durumsal liderlik özelliklerini ön plana çıkararak, durumu yöneteceğini ve buna yönelik gerekli aksiyonları alacağını belirtmiştir. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Muhtemelen, hızla değişen dünyada bu tip durumlarla mutlaka karşılaşılacaktır. Örneğin yenilenebilir enerji kaynaklarıyla ilgili zaman zaman çok farklı söylemler ortaya çıkıyor. Kendi alanımızla ilgili sektörel gerçekler daha nettir. Böyle bir durumda hatalarımı kabul ederek samimi davranır ve yeni durumla ilgili aktivistliğe devam ederdim (K3E)”*

*“Değişmeyen hiçbir şey yok tabi ki, ancak evrensel konularla ilgili görüşlerim özellikle toplumsal konularda değişmeyecektir. Sadece politik konulardaki söylemler değişebilir. Yanlışımı kabul etmek benim için gelişmektir (K6K)”*

Bu görüşler dışında bir yönetici ise, yönetsel pozisyon gereği her kesimden bireyle iletişim halinde olmanın, ayrıştırıcı ve uç söylemlerden kaçınılma gerekliliği yarattığı ve bu noktada temkinli davranmanın gelecekte ters düşme durumu yaratmayacağı yönünde net bir görüş belirtmiştir. Bu bağlamda görüşü aşağıdaki gibidir:

*“Yönetici çok uçlarda gezmemeli, daha sonrasında altında kalacak bir söylemde bulunmamalıdır. Özellikle turizmci bir yöneticinin rengi, dili, dini olmaz, herkese hizmet ettiğimiz için doğa ve çevre dışında temkinli olurum (K1E)”*

Yöneticiler genel olarak aktivist görüş belirttikleri bir konu ile ters düşme durumuna aslında temkinli yaklaşmışlardır. Özellikle derinlemesine araştırmadan, popülerlik adına ve bir nevi etki altında kalarak inanmadıkları bir konuda aktivistlikten uzak durmanın gerekliliğini vurgulamışlardır. Ancak diğer taraftan değişimin olmadığı hiçbir alan ya da durumun olamayacağı görüşünden hareketle, bireyin de değişebileceği ve bu noktada belirttiği görüşün aksi bir yönelik bir eğilimin kabullenerek yeni bir aktivist görüş ya da tutumla karşılık bulması gerekliliği üzerinde dikkatle durulmuştur. Önemli olan yeni durumdaki aksiyon olduğu söylenebilir. Yöneticiler yeni inandıkları (ki bunu da iyi analiz edip derinlemesine değerlendirileceği varsayılmalıdır) durum için yine aktivist ruhla hareket etmelidir. Dolayısıyla yöneticilerin aktivist ruhunun her noktada çözüm bulabileceği ve yöneticiyi yeni durumlarda da yönlendirebileceği değerlendirilmesi yapılabilir.

### ***Aktivist Olmanın Kaygı Yaratması ile İlgili Görüşler***

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Aktivist olmak sizce bir yönetici için kaygı kaynağı mıdır?” sorusuna yönelik yönetici görüşleri Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Aktivist Olmanın Kaygı Yaratması

Aktivistlik ve Kaygı	Frekans
Kaygı yaratır	3
Kaygı yaratmaz	4

Yöneticilerin aktivistlik ve kaygı ilişkisi bağlamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, aktivist olmanın kaygı yaratmayacağı görüşü, kaygı yaratır görüşüne kıyasla biraz daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Aktivizm kaygı yaratmaz diye düşünüyorum, özellikle istenerek bilinçli bir şekilde aktivist söylem ya da görüş belirtmek, arkasında durmayı gerektireceği için bilinçli olmak bence kaygı yaratmayacaktır (K7E)”*

*“Bir kaygı sebebidir, ancak bu kaygıdan hoşlandığımı itiraf etmeliyim. Kaygı gelecek ile ilgili bir duygu olduğu için aktivist olmak birileri için olumlu birileri için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Dolayısıyla kaygı her zaman olmalı ancak dozu önemlidir (K5E)”*

*“Birçok yönetici için kaygı kaynağı değil. Yönetici güçlü olmalı, rol modelsiniz ve arkanızdan bir ekip yetiştiriyorsunuz, onlara iyi örnek olmak için kaygı duymamalıdır (K4K)”*

Yöneticilere göre aktivistlik bir kaygı kaynağı mıdır gibi bir soru için, görüşleri hemen hemen dengeli olmakla birlikte, daha çok kaygı yaratmaması yönünde vurgulanmıştır. Kaygı yaratmamasının altında yatan temel neden yöneticinin liderlik özelliklerinde gizlidir. Rol model olması gereken, astlarının gözünde yönlendirici ve etkileyen bir yönetici olarak her zaman güçlü olmaları gerçekliği bu görüşlerini açıklamaktadır. Kaygının dozu önemli olmakla birlikte, motivasyonlarının da bir kaynağı olarak kabul edilebilir. Ön plana çıkmak, yönlendirmek ve bu noktada aktivist bir söylemle aksiyon almak, yöneticileri harekete geçirici bir durum olarak yorumlanabilir.

### ***Aktivist Olunacak Konu ile İlgili Rasyonel Davranmaya Yönelik Görüşler***

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Sizin fikirlerinizle bağdaşmayan bir konuda aktivistlik yapar mıydınız? Yoksa aktivist olunacak konu ya da durumla ilgili rasyonel davranıp seçici mi olunmalıdır?” sorusuna yönelik yönetici görüşleri Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7:** Aktivistlik ile İlgili Rasyonel Davranma Durumu

Aktivistlikte Rasyonel Olma	Frekans
Rasyonel ve seçici davranılmalı	7
Her konuda aktivistlik olunabilir	-

Çalışmaya katılan tüm yöneticiler, fikirleri ile bağdaşmayan konulardan ziyade aktivist olunacak konu ya da durumla ilgili seçici davranarak rasyonel olunması yönünde görüş belirtmiştir. Bu manada toplulukları etkileme adına, gerçekten önem taşıyan, bilgili olunan ve popüler olma beklentisi taşımadan anlamlı ve gerçekçi bir aktivistliğin dikkati çekilmiştir. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Kendi inanmadığınız bir görüşü diğer insanlara nasıl inandırabilirsiniz ki. İnanmadığımı bir fikre, sadece aktivist olma adına katılacağımı zannetmiyorum. Başıma gelmedi ama doğru bir şey olarak gelmiyor (K3E)”*

*“Bana yanlış gelen bir konuda çıkıp direk sivrilip aktivistlik göstermem (K1E)”*

*“Rasyonel ve seçici davranılmalıdır, içinize sinmeyen ya da kavrayamadığımız bir durumda aktivist olmayıp tepkisiz kalmak daha doğru bir davranıştır (K6K)”*

*“Ben inanmadığım bir konuda aktivistlik yapmam (K5E)”*

İnsan rasyonel bir varlıktır. Bu görüş yöneticiler için bir kılavuz niteliğinde, aktivist söylem ve görüşleri için yol gösterici olarak değerlendirilmiştir. Nasıl ki rasyonel bir insan, kendi menfaat ve çıkarlarını gözeterek gerekli araştırma ve incelemeyi yaptıktan sonra en doğru kararı aldığını varsayarak hareket ederse, aynı durum aktivist bir söylem ya da görüş belirtme için de geçerlidir değerlendirilmesi yapılabilir. Yöneticiler sadece ön plana çıkmak ve duyarlılık gösterdiğini ortaya koymak adına inanmadığı ve içselleştirmedeği bir konuda aktivistlikten çok uzak bir tutumla, aktivist olunacak konuya ilişkin seçici ve rasyonel davranmanın gerekliliğinin altını çok net olarak çizmişlerdir.

### ***Aktivist Olmanın Astların Güvenini Kazanma Üzerindeki Etkisine Yönelik Görüşler***

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Sizce yöneticilerin özellikle toplumsal konularda aktivist olması, astlarının kendisine olan güvenini artırır mı azaltır mı?” sorusuna yönelik yönetici görüşleri Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8:** Aktivistlik Sonucu Astların Güvenini Kazanma Durumu

Güvene Etki Durumu	Frekans
Astların güvenini artırır	5
Astların güvenini artırmaz	2

Çalışmaya katılan yöneticilerden büyük çoğunluğu yöneticilerin özellikle toplumsal konularda aktivist olmasının, astlarının kendilerine olan güvenini artıracaklarını belirtirken, çok az yönetici güveni azaltacağı yönünde görüş belirtmiştir. Astların güvenini artıracaklarını savunan yöneticiler güven ve saygınlık yaratan yöneticileri takip etme konusunda astların daha istekli olacağını, kendilerini bir lider olarak takip ederek arkalarında olacağını vurgulamıştır. Astların güvenini arttırmaz görüşüne sahip yöneticiler ise, genel olarak farklı tutumlara sahip astların aktivistliği hoş karşılamayacağını belirtmiştir. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Artıcağımı düşünüyorum. Aktivist olabiliyorsanız, karşı tarafı da dinleyebildiğinizi gösterirsiniz ki bu da güven yaratır. Neyin nasıl söylenebileceği konusunda da astlarımıza yol gösterebileceğiniz için güveni artırırız (K6K)”*

*“Artırır diye düşünüyorum, saygınlığını da artırır. Ne istediğini bilen, idealist, aktivist eylemin sonuna kadar giden yönetici, bunun sonucu astlarından güven alarak görür. Bunlara çok şahit oldum (K4K)”*

“Göreceli bir durum olduğunu düşünüyorum. Yönetici olarak özellikle toplumsal konularda aktivistliği anlamlı buldum, ancak astların böyle düşündüğünü düşünmüyorum (K5E)”

“Birlikte çalıştığı yöneticisinin aktivist olması, astın kendisine de güven verecektir. Bu kapsamda bilinçli bir şekilde toplumsal konulara odaklanan bir yöneticinin varlığı astların, bu düzeydeki bir yöneticisine olan güvenini de artıracaktır (K7E)”

Yöneticiler ve astlar arasındaki etkileşimde aktivistliğin yarattığı etkinin daha çok güven artırıcı olacağı değerlendirildi, bu soru özelinde ön plana çıkmıştır. Yöneticiler doğrudan astlarının güvenini kazanmak ya da artırmak için aktivist olma gerekliliklerine inanmadıklarını ancak liderlik özellikleri sonucu buldukları pozisyondaki yönetsel tutum ve davranışlarının astlarının güveni üzerindeki etkisini vurgulamışlardır. Bu noktada yöneticilerin aktivist olmaları astlarının güvenini artırmada kullanabilecekleri ya da kendilerini atfedilen araçlardan biri olarak değerlendirilebilir.

### **Aktivistliğin Ülkemizdeki Durumuna Yönelik Görüşler**

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Ülkemizdeki yönetici aktivistliğini nerede görüyorsunuz?” sorusuna yönelik yönetici görüşleri Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9:** Ülkemizdeki Aktivistliği Değerlendirme

Ülkemizdeki Aktivistlik	Frekans
Ülkemizde ortalama seviyede	2
Ülkemizde düşük seviyede	2
Dünya geneline göre ortalama	1
Ülkemizde aktivistlik bilinmiyor	1
Avrupa’ya göre geride	1
Son yıllarda büyük artış gösteriyor	1

Yöneticilerin ülkemizdeki aktivistliğe yönelik görüşleri büyük farklılık göstermektedir. Bu durumun temel kaynağı bakış açıları olarak değerlendirilebilir. Bazı yöneticiler dünya ve Avrupa ile kıyaslama yaparken, bazı yöneticiler kendi deneyimlerine göre içe bakış açısıyla değerlendirme yapmıştır. Buna göre ülkemizdeki aktivistliği dünya geneline göre kıyasladığında ortalama düzeyde gören yöneticiler, Avrupa ile kıyaslama yaptığı daha düşük bir düzeyde değerlendirmiştir. Çalışmaya katılan yöneticilere göre ülkemizdeki aktivistlik ise ortalama ve düşük seviyede görülmektedir. Diğer taraftan iki uç kısımda da görüş belirten yöneticiler olmuştur. Ülkemizde tam olarak bilinmiyordan, son yıllarda giderek artan bir aktivistliğin olduğu düşüncesi de ortaya konmuştur. Dikkat çeken ancak tabloda belirtilmeyen temel görüş ise, hiçbir yöneticinin ülkemizdeki aktivistliği yüksek düzeyde görmemesidir. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

“Şu anda yönetici aktivistliğinin tam olarak anlatılamadığı ve anlaşılamadığını düşünüyorum, dolayısıyla daha bir yere gelememiştir (K1E)”



*“Zaman zaman yükseliyor, dünya trendlerine göre şekilleniyor bence. Dünya genelinde bir denge olduğunu düşünmüyorum, Avrupa’ya göre düşük seviyedeysen, dünya geneline göre bence ortalamanın üzerindedir (K2E)”*

*“Ülkemizde genel anlamda, son yıllarda aktivist eylemler başladı, dijital aktivistlik herkeste var. Sosyal medya aktivistlik tepkisini artırmıştır. Vatandaş gazeteciliği ile artış daha da hızlı olmaktadır (K4K)”*

Yöneticiler bu soruda aktivistlik olgusunun toplum nezdinde anlamlandırılmasındaki sınırlılığı ön plana çıkarmıştır. Aktivistlik bir toplum için aykırı davranış ya da üzerine vazife olmayan bir durumla ilgilenme gibi aykırılık unsurlarını barındırdığına inanılıyorsa (ki buldukları toplum için benzer bir görüşe sahiptirler), ülkemizdeki aktivistlik bir sınırlı davranış olarak karşılık bulmaktadır. Ülkemizdeki yöneticilerin yukarıdaki diğer sorularda belirtilen bir takım nedenlerden dolayı aykırı bir yönetici olarak algılanmamak ve nihayetinde sivrilmemek adına, aktivistliği değerlendirdikleri ifade edilebilir.

### ***Aktivist Olmanın Örgütün Reklamı ve Marka Algılanmasına Yönelik Görüşler***

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Yöneticilerin aktivist olmaları, örgütlerinin reklamları ve marka algılamaları üzerinde nasıl bir etki yaratır?” sorusuna yönelik yönetici görüşleri Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10:** Aktivist Olmanın Örgüt Reklamı ve Algılanması Üzerindeki Etki Durumu

<b>Örgüt Reklamı ve Algılanmasına Etki</b>	<b>Frekans</b>
Olumlu etki yaratır	5
Bir etki yaratmaz	1
Olumsuz bir etki yaratır	1

Çalışmaya katılan yöneticilerden büyük çoğunluğu aktivist olmalarının görev yaptıkları örgütlerin reklamlarına ve marka algılamalarına olumlu bir etki yaratacağı yönünde görüş belirtmiştir. Özellikle sosyal medya kanallarıyla yayılım ve etkinin geniş kitle ve alanlara ulaşmasının örgütün reklamının yapılmasında ve bunun yanında yaratacağı algının da olumlu yönde olacağını belirtmişlerdir. Bunun yanında etki yaratmaz ve olumsuz etki yaratır ise birer yöneticinin görüşünde anlam bulmuştur. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Kesinlikle yaratır. Örgütün, yöneticinin yaptığı açıklamanın altyapısını desteklediğini, özgürce konuşabildiklerini gösterir, bu bağlamda pozitif bir etki olur. Özellikle kurumsal örgütler çok üst düzeyde reklam yapabilir ve marka bilinirlikleri artar (K6K)”*

*“Olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum, zira toplumun genelinin desteklemediği bir konuda aktivist söylemleri olan yönetici ya da yöneticilerin görev yaptığı örgütler olumlu değerlendirilmeyebilir. Bu bakımdan yöneticilerin aktivist söylemleri örgütün reklamı açısından olumsuz bir etki yaratabilir, bence risklidir (K7E)”*

*“Kesinlikle yaratır, sosyal medyanın gücünün olduğu dönemde, örneğin çevre konusunda aktivist olan bir yöneticinin görev yaptığı örgütün reklamı çok güçlü olur. 21. yy marketing dönemidir (K2E)”*

*“Baktığımda yönetici olarak ben aktivistim diye kimse benim görev yaptığım otelde konaklamıyor, buna eminim, benim görev yaptığım sektörde aktivistlik bir reklam etkisi yaratmıyor (K1E)”*

Yöneticiler aktivist söylem ve görüşleri sonucu görev yaptıkları örgütün reklamına ve marka algılamasına daha çok olumlu bir etki yaratacağı görüşünü savunmuştur. Burada dikkat çeken nokta, yöneticilerin reklamın iyisi kötüsü olmaz vurgusu olmuştur. Olumlu etkinin kısa vadede değil, uzun vadede ve sürdürülebilir olarak etkili olabileceği ön plana çıkarılmıştır. Özellikle gelişen teknoloji ve sosyal medyanın gücü sayesinde dünyanın küçüldüğü ve anlık olarak bilginin transferinin hızı sayesinde örgütün dış dünyaya açılan güçlü bir kapısı olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca bu noktada, yöneticiler tarafından önceki sorulardaki seçici ve rasyonel davranma vurgusunun altı çizilmiş ve bu kapsamda siyasi bir konuda aktivist bir söylem ya da görüş belirtmenin uzağında durulması gerekliliği çok net olarak ifade edilmiştir.

### **Aktivist Olmanın Yöneticinin Karizmatik Olarak Algılanmasına Yönelik Görüşler**

Çalışmaya katılan yöneticilere sorulan “Aktivist olmak, yöneticinin karizmatik olarak algılanmasına sizce nasıl bir etki yaratabilir?” sorusuna yönelik yönetici görüşleri Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11:** Aktivist Yöneticinin Karizmatik Algılanma Durumu

<b>Aktivist Yöneticiyi Karizmatik Algılama</b>	<b>Frekans</b>
Karizmatik olarak algılanır	6
Karizmatik olarak algılanmaz	1

Yöneticilerin büyük çoğunluğu aktivist olmanın karizmatik olarak algılanmaları üzerinde oldukça kuvvetli bir etki yaratacağı görüşünü savunmuştur. Özellikle lider özellikleri bağlamında astlarını arkasından sürüklemesi gereken yöneticilerin, beden dili, hitabet, açık iletişim kanallarını kullanma, topluluk önünde konuşma ve onları etki altına alma açısından taşıyacağı özelliklerin, yöneticilerin karizmatik olarak algılanmasını sağlayacaktır. Sadece bir yönetici herhangi bir karizmatik etki yaratmayacağı görüşünü ortaya koymuştur. İlgili başlık altında elde edilen yönetici görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*“Nasıl ki herkes Atatürk ile olmak isterse, aynı şekilde aktivist bir yönetici ile de herkes çalışmak ister. Doğru yani rasyonel ve seçici bir aktivist yönetici her zaman en doğru yönetici tipidir ve karizmatik olarak algılanır (K2E)”*

*“Bence karizmatik bir etki yaratmaz, aktivist olmak bir şeyler katar ama karizmatik yapmaz. Aktivistlik sayesinde göz önünde olmak, televizyonlara çıkmak, röportajlar vermek, sosyal medyada görülmek gibi durumların karizmatik etki yaratacağını düşünmüyorum (K1E)”*

*“Tabi ki yaratır, arkasından büyük kitleleri götürür, örgütle özdeşleşen aktivist yöneticiler karizmatik olarak algılanır (K3E)”*

*“Aktivist ruhunuz yoksa, bir yönetici olarak da doğruları savunamazsınız. Aktivist olmak yönetim şekline ve kendi tarzına yansır, dolayısıyla kapıdan girişi, işletmeden dolaşması sırasında da karizmatik etkisi yayılır (K4K)”*

*“Bakıldığında, işletmelerde aktivist yöneticiler ses yükselterek, çalışanlar tarafından yöneticilerinin kendilerine güvenli, korkusuz ya da dürüst olduğu düşüncesi yaratır ve çalışanların o yöneticiyi karizmatik algılamasına neden olur (K5E)”*

Yöneticiler aktivist olma ile karizmatik olma arasında çok güçlü bir bağ olduğu vurgusunu yapmıştır. Yönetici görüşlerine göre, karizmatik olmak bir yönetici için sahip olması gereken liderlik özelliklerinin başında gelmektedir. Bu bağlamda yöneticinin değişim ve dönüşümü sağlayan bir lider, bir anahtar olarak değerlendirilmesi gerekliliği, aktivist olma gerekliliğini de tetiklemektedir. Aktivist bir yönetici, ilerleyen süreçlerde belirteceği görüşler ve ifade edeceği fikirlerin yönü kapsamında da ayrıca merak uyandırarak karizmatik etkisini artırabilecektir. Yöneticilere göre, astları nezdinde yarattığı güven ve fikirlerinin ardında olması ise, yine yöneticinin aktivist olmasının karizmatik etkileri açısından değerlendirilmelidir.

## 5. Sonuç

Aktivizm konusu özellikle yönetsel düzeyde yöneticiler bağlamında pek fazla çalışma alanı bulamamıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda aktivistliğin sadece üst düzey yönetici konumunda değerlendirilebilecek CEO düzeyinde aktivistlik olarak ele alındığı (Chatterji & Toffel, 2019; Voegtlin vd., 2019; Chatterji & Toffel, 2018; Chatterji & Toffel, 2016) görülmele birlikte, diğer yönetsel pozisyonlardaki yönetici görüşleri düzeyinde yapılan ulusal ve uluslararası yazında herhangi bir araştırmaya rastlanmaması bu görüşü desteklemektedir. Bu bağlamda yapılan bu çalışmanın temel amacı günümüz iş yaşamında görev yapan yöneticilerin aktivizm konusu hakkındaki görüşlerini incelemektir. Çalışmaya turizm sektöründe görev yapan, genel müdürden insan kaynaklarına kadar farklı departmanlarda yöneticilik yapan ve en az 10 yıllık yönetici deneyimine sahip yöneticiler dahil edilmiştir. Konu ile ilgili ilk çalışma olarak değerlendirilmesi bakımından elde edilen bulgular önceki çalışmalar ile karşılaştırılamamıştır. Ancak diğer taraftan aktivizm araştırmaları açısından yönetsel bağlamda bir pencere açıldığı göz önüne alınmalı ve bundan sonraki araştırmalar için yol gösterici olması beklenmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, çalışmanın giriş bölümünde belirtilen araştırma soruları kapsamında analiz edilerek yorumlanmıştır. Bu kapsamda yapılan değerlendirmeler aşağıdaki gibi tartışılmıştır.

Öncelikle araştırma bulgularına göre aktivist söylemde bulunma açısından bir yönetici hariç tüm yöneticilerin belirli bir düzeyde de olsa aktivist söylemde bulunduğu saptanmıştır. Özellikle çevre, doğa, kadın hakları gibi toplumsal konularda aktivistlik ön plana çıkarken, siyasi konularda yöneticilerin uzak durması dikkat çekmiştir. Toplumsal konulara duyarlılık göstermek ve aksiyon almak üzere aktivistlik, yöneticiler açısından pozisyonların bir gereği olduğu söylenebilir. İlk soru

ile ilişkili olarak yöneticilerin aktivist söylemde bulunma ve görüş belirtme gerekliliğine yönelik deneyimlemeleri açısından, tüm yöneticiler aktivist görüş bulunma gerekliliğine inandıkları bakış açısının baskın olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada özellikle toplumun çok farklı kesimlerini kapsayan uç noktalarda aktivistlikten ziyade sosyal bir birey olarak yöneticinin sahip olması gereken lider özellikleri sonucu aktivistlik kaçınılmaz bir sonuç olarak değerlendirilmiştir. Yöneticilerin bu görüşleri, pozisyonları gereği kendilerinden beklenen liderlik özellikleri aktivist söylemle gösterme gerekliliğinin bir sonucu olarak değerlendirilmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Yöneticilerin aktivist bir söylemde bulunma ve bulunmama nedenlerini değerlendirmeleri istendiğinde elde edilen araştırma sonuçları çok farklı nedenler olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda aktivist söylemde bulunmama nedenlerinin başında şirket politikaları ve iş kaybı korkusu gelmektedir. Bunun yanında özgüven eksikliği ve menfaatlerini koruma adına terfi ettirilmeme korkusu da öne çıkmıştır. Aktivist söylemde bulunma nedenlerinin başında ise, ilk soru ile ilişkili olarak lider olma vasfının bir sonucu olması gerekliliği vurgulanmıştır. Yöneticilerin nedenlere ilişkin çok çeşitli değerlendirme yapmaları, sahip oldukları farklı yönetsel deneyimlerden, farklı departmanlarda çalışmalarından ve farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren örgütlerde görev yapıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin aktivist söylemleri ile gelecekte ters düşme durumları olduğunda net olarak tüm yöneticilerin altını çizdiği nokta durumun kabullenmesi olmuştur. Yöneticiler bu durumun aslında az olmasını beklerken, değişen dünya vurgusu ile durumun mümkün olduğunu da dikkat çekmiştir. Diğer taraftan, yeni duruma ilişkin yine aktivist bir tutumun gösterilmesi, süreci yönetme adına bir gereklilik olarak vurgulanmıştır. Yöneticilerin bu görüşleri, değişim odaklı dünya görüşlerinin iş hayatında da deneyimleneceğinden kaynaklanıyor olabilir.

Yöneticilere aktivist olmanın üzerlerinde kaygı yaratması ile ilgili görüşleri sorulduğunda, araştırma bulguları daha fazla oranda kaygı yaratmaz olarak tespit edilmiştir. Bu bulgunun temelinde, yöneticilerin rol model olmaları ve liderlik özelliklerine bağlı olarak bu kaygıyı yönetebilecekleri vurgusu öne çıkmaktadır. Ayrıca oluşabilecek muhtemel kaygının, motivasyon kaynağı olarak da yöneticileri destekleyeceği görüşü ön plana çıkmıştır.

Diğer taraftan araştırma bulgularına göre yöneticilerin aktivist olunacak konu açısından kesinlikle seçici ve rasyonel davranmalarının gerekliliği ortaya konmuştur. Aktivistlik kapsamında farkındalık ve etki yaratmak isteyen yöneticiler, fikirleri ile bağdaşmayan konularda değil, deneyimlemelerine bağlı olarak akılcı ilkelerle hareket ederek bilgi sahibi olduğu ve gönülden inandığı konularda aktivist olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu sayede tüm enerjisini inandığı ve deneyimlerine güvendiği bir güçle birleştirerek aktivistliğe yönelebileceği değerlendirilmiştir. Yöneticilerin bu görüşü, rasyonel insan ilkesinden hareketle sosyal ve iş yaşamındaki deneyimlerinden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırma bulgularına göre, yöneticiler aktivist olmalarının astları ile ilişkilerinde onların güvenini artıracak yönünde görüş belirtmiştir. Yöneticiler saygınlık adına farkındalık göstermeleri ve astları nezdinde lider olarak algılanmaları açısından aktivist tutumlarının güveni etkileyeceğini

vurgulamıştır. Yöneticilerin bu görüşü, astları ile yakın ilişkiler geliştirme becerileri açısından onları etkiledikleri ve duyarlı tutumlarının güveni yaratacağı görüşünden kaynaklanıyor olabilir.

Ülkemizdeki aktivistliğe yönelik yöneticilerin görüşleri dikkate alındığında, ortalamanın altında bir aktivistliğin iş yaşamında görüldüğüne yönelik bir değerlendirme yapıldığı görülmüştür. Diğer taraftan dünya ve özellikle Avrupa geneline göre sahip olunan görüş açısından ise dünya ortalamasının üzerinde ancak Avrupa ülkelerine kıyasla düşük bir düzeyde aktivistlik değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmanın diğer bir bulgusu, yöneticilerin aktivist olmalarının görev yaptıkları örgütün reklamı ve marka algılaması açısından önemli bir etki yarattığı yönünde olmuştur. Yöneticilerin çoğunluğu bu görüşü destekler nitelikte görüş belirtirken, yöneticilerin sosyal medya kullanımına yönelik vurgusu dikkat çekmiştir. Yöneticilerin bu görüşü, sosyal medya kanallarıyla yayılım ve etkinin geniş kitle ve alanlara ulaşmasının kolaylıkla yapılması anlayışının etkili olduğundan kaynaklanmış olabilir.

Son olarak yöneticilerin aktivist olmalarının karizmatik olarak algılanmasındaki etkisine yönelik görüşler incelenmiş ve bunun sonucunda bir yönetici hariç diğer tüm yöneticilerin karizmatik olarak algılanmasında aktivistliğin önemli ve güçlü bir etkisi olduğu görüşü vurgulanmıştır. Çalışmanın diğer sorularında da yapılan liderlik özellikleri bağlamında; ses tonu, beden dili kullanımı, ifade yeteneği, seçilen kelimelerdeki özen vb. nedenler yöneticilerin lider olarak algılanmasındaki karizmatik etkilerin görülebileceği noktalar olarak belirtilmiştir. Günümüz iş yaşamında görev yapan yöneticilerden beklenen lider yönetici vurgusu, aktivist bir duruş gösteren yöneticilerde çok daha net bir şekilde karizmatik yönetici görüşünü ön plana çıkarmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular genel olarak değerlendirilse; yöneticilerin aktivizm olgusunu değişim ve dönüşümün öncüsü bir liderin temel özelliklerinden biri olarak değerlendirdiği görülmüştür. Bu bağlamda aktivizmin iyi bir yöneticinin ruhunun olmazsa olmazı olarak görülmesi gerektiği ve bu özelliğe sahip olmayan bir yöneticinin astlarının üzerinde bir lider olarak etki alanının son derece kısıtlanacağı görüşüne ulaşmak mümkündür. Öte yandan araştırmanın genel seyrinde, aktivist söylem ve eylemlerin gerekliliği çoğu yönetici tarafından kabul edilse de, yöneticilerin kariyer korkusu, ekonomik kaygılar, toplumda sivrilmeme, bastırılma ve mesleki kayıplarla karşı karşıya kalabilme ihtimaline karşı bir adım geri planda olmak üzere daha kontrollü ve dikkatli bir düzeyde yerine getirilmesi gereken bir tutum olarak aktivistliğin değerlendirildiği ifade edilebilir. Gelecekte teknoloji içine doğan Z kuşağı ve alfa kuşağı gibi bireylerin yönetsel pozisyonlara geldiklerinde, sosyal medya ve internet olanaklarının daha da artacağı göz önüne alınırsa, ilerleyen yıllarda çok daha fazla düzeyde yönetici aktivistliği ön plana çıkacağı öngörülebilir.

Birçok araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle çalışma turizm sektöründe görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirildiği için belli bir alana yöneliktir, dolayısıyla farklı alanlarda benzer çalışmalar yapılarak karşılaştırma olanağı yaratılabilir. Diğer taraftan, çalışmanın olgubilim deseni içeren araştırmalara yönelik uygun bir örneklem ile çalışılması yanında sonuçların genellenebilmesi açısından daha fazla örneklem ile anket vb. nicel araştırma yöntemleri ile ele alınması, alanyazına katkı açısından faydalı olacaktır. Ayrıca, aktivizm olgusunun örgüt kültürü, liderlik tarzı vb. örgütsel davranış konuları ile ilişkilendirilebileceği araştırma

ihtiyacı da göze çarpmaktadır. Gelecek araştırmalarda bu ve benzeri değişkenler arasındaki ilişkiler bakımından aktivizm konusunun ele alınması önerilebilir.

### Yazar Katkısı

Çalışmada yer alan iki yazar da beraber çalışarak literatür taramasını yapmıştır. Erkan TAŞKIRAN çalışma için verileri toplamış ve iki yazar ortak olarak analizleri yaparak yorumlamıştır. Sonuç ve tartışma kısmı ise iki yazar tarafından ortak olarak yazılmıştır.

### Çıkar Çatışması

Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

### Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır

### Kaynaklar

- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., & Bayraktaroğlu, S. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Kitabevi.
- Arklan, Ü. & Kartal, N.Z. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk ve aktivizm: İlişkisel düzlemde epistemolojik bir yönelim. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 25-39.
- Chamakiotis, P., Petrakaki, D. & Panteli, N. (2021). Social value creation through digital activism in an online health community. *Information Systems Journal*, 31(1), 94-119.
- Chandrasekara, D. & Sedera, D. (2019). Activism versus real activism: Manifestations of digital social influence in social networking sites. *Fortieth International Conference on Information Systems*, 15-18 Ekim Munich, 1-17.
- Chatterji, A. & Toffel, M. (2019). Assessing the impact of CEO activism. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper* No. 16-100, Duke I&E Research Paper No. 16-11, Erişim SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2742209> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2742209>.
- Chatterji, A., & Tofel, M. (2016). The power of C.E.O. activism: How politically outspoken executives sway public (and consumer) opinion. *New York Times*, 1 April, SR10. Erişim: [https://www.nytimes.com/2016/04/03/opinion/sunday/the-power-of-ceoactiv-ism.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2016/04/03/opinion/sunday/the-power-of-ceoactiv-ism.html?_r=0).
- Choi, W. & Gong, J. J. (2020). Hedge fund activism, CEO turnover and compensation. *Journal of Accountability Public Policy*, 39, 1-24.
- Creswell, W. J. (2017). *Nitel araştırmalar için 30 temel beceri*, (H. Özcan, Çev.). Arı Yayıncılık.
- Furuncu, D. (2014). Yeni toplumsal hareketler, küreselleşme ve dijital aktivizm: Gezi parkı örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- <http://hbrturkiye.com>, (2021, Mart 4).
- <https://sozluk.gov.tr>, (2021, Şubat 22).
- <https://www.catalyst.org/research/ceo-activism-trend-brief/>, (2021, Şubat 26).
- <https://www.webershandwick.com/news/ceo-activism-in-2017-high-noon-in-the-c-suite/>, (2021, Nisan 9).
- Gürel, E. & Nazlı, A. (2019). Digital aktivizm: Change.org kampanyaları üzerine bir analiz. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(4), 187-206.

- Ignatius, A. (2018). Yöneticiler her sorunun cevabını bilemez. *Harvard Business Review Türkiye*, Ağustos, 78-84.
- Larcker, D.F. (2018). 2018 *CEO Aktivizm Survey*. <https://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/publication-pdf/cgri-survey-2018-ceo-activis.pdf>, (Erişim Tarihi: 04.04.2021).
- Melloni, G., Patacconi, A. & Vikander, N. (2019). CEO Activism as communication to multiple audiences, *SSRN Electronic Journal*, 1-47. Erişim: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3455330> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3455330>.
- Narmanhoğlu, H. (2016). İnternet aktivizmi ve miskin eylemcilik üzerine bir araştırma. *Tarih Okulu Dergisi (TOD)*, 9(15), 437-454.
- Nasırcı, H. & Aybek, B. (2018). Ders kitabı yazım komisyonlarında görevli öğretmenlerin eleştirel düşünmeye yönelik görüşlerinin incelenmesi. *Bilimsel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 22-38.
- Nerse, S. (2020). Dijital medya aktivizmi: Yeni sınıfsal ilişkilerin imkan ve sınırları. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 615-634.
- Tani, E. (2019). Ağ toplumunda sosyal aktivizminden dijital aktivizme geçiş. H. B. Taşkıran & M. Mengü (Ed), *Dijital Aktivizm Üzerine'nin İçinde* (ss.1-33). D&R Yayınları.
- Tani, E. & Taşkıran, B.H. (2018). Çevreci sivil toplum kuruluşlarının dijital aktivizm faaliyetlerine yönelik bir araştırma. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 47, 524-546.
- Tekindal, M. & Uğuz Arzu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153-182.
- Turhan, G.D. (2017). Dijital aktivizm. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(26), 26-44.
- Voegtlin, C., Crane, A., & Noval, L. (2019). When CEO sociopolitical activism attracts new talents: Exploring the conditions under which CEO activism increases job pursuit intentions. *SSRN Electronic Journal*, <https://ssrn.com/abstract=3410382> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3410382>.
- Yanık, A., & Batu, M. (2019). Yeni medyada aktivizm hareketleri üzerine zengin medya kısır aktivizm tartışmaları. *Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences*, 56, 179-208. <https://doi.org/10.26650/CONNECTIST2019-001>.
- Yegen, C. (2014). Bir dijital aktivizm biçimi olarak slaktivizm: Change.org örneği. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 84-108.
- Weber Shandwick & KRC Research (2015, Mart 02). *The dawn of CEO activism*, <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/the-dawn-of-ceo-activism.pdf>, 1-14.
- Workman, D. M. (2021) Antecedents of social media activism: An analytical study of a controversial topic. *Behavior & Information Technology*, 40(3), 300-310, doi:10.1080/0144929X.2019.168.7755.

## Özgeçmiş

**Erkan TAŞKIRAN (Doç. Dr.)**, 1999 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O. Turizm İşletmeciliği bölümünden mezun olmuş ve akabinde yüksek lisansını yine aynı bölümde tamamlamıştır. Doktorasını ise Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda tamamlamıştır. 2011 yılında Yrd. Doç. Dr. unvanı alan yazar, 2018 yılında ise Yönetim ve Strateji alanında Doçentliğini almıştır. Yazarın ilgi alanlarını genel olarak örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarını kapsamaktadır. Yazarın örgütsel davranış disiplini altında duygu yönetimi, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik, örgüt kültürü, motivasyon, çatışma yönetimi vb. konularda ve insan kaynakları yönetimi disiplini

altında ise performans yönetimi, yüksek performanslı iş sistemleri, vb. konularda ulusal ve uluslararası yayınları bulunmaktadır. Yazar halen, Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O., Turizm İşletmeciliği bölümünde öğretim üyesi olarak çalışmaya devam etmektedir.

**Gülşah GENÇER ÇELİK (Dr. Öğr. Üyesi)**, 2003 yılında Beykent Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri programında lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüksek lisansını 2008 yılında Beykent Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim alanında ve doktora eğitimini ise 2020 yılında yine Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi alanında tamamlayarak Doktor unvanına hak kazanmıştır. 2020 yılında Dr. Öğr. Üyesi unvanı alan yazarın ilgi alanlarını finans, örgütsel davranış ve yönetim bilişim sistemleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda örgüt-kişi uyumu, kayırmacılık, örgütsel sinizm, mesleki güdülenme, güç kaynakları ve sessizlik davranışı konuları üzerine ulusal ve uluslararası yayınları bulunmaktadır. Yazar halen Beykent Üniversitesi Meslek Yüksekokulu İşletme Yönetimi Bölümü'nde öğretim üyesi olarak çalışmaya devam etmektedir.