

Entrepreneurship & Management Inquiries

# EMI journal

## INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP & MANAGEMENT INQUIRIES

CİLT (VOLUME): 5 • SAYI (NUMBER): 9 •  
YIL (YEAR): 2021

E-ISSN 2602-3970

Entrepreneurship & Management Inquiries

**EMI**  
journal

# International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries



Cilt (Volume): 5 • Sayı (Number): 9 • Yıl (Year): 2021

e-ISSN 2602-3970

## İmtiyaz Sahibi - Baş Editör (Owner - Editor in Chief)

- Prof. Dr. **Himmet KARADAL** - Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi - [hkaradal@gmail.com](mailto:hkaradal@gmail.com)

## Editörler Kurulu (Editorial Board)

- Asst. Prof. Dr. **Yahya Can DURA** - İstanbul Gelişim Üniversitesi İİSBF Dekan Yardımcısı - [ycdura@gelisim.edu.tr](mailto:ycdura@gelisim.edu.tr)
- Prof. Dr. **Şevki ÖZGENER** – Nevşehir Hacı Bayram Veli Üniversitesi
- Prof. Dr. **Mustafa TÜMER** - Eastern Mediterranean University **TRNC**
- Prof. Dr. **Emin CİVİ** - University of New Brunswick, **Canada**
- Prof. Dr. **Fevzi OKUMUŞ** - University of Central Florida, **USA**
- Prof. Dr. **Hüseyin ARASLI** - University of Stavanger, **Norway**
- Prof. Dr. **Mensur NUREDİN** - International Vision University, **Macedonia**
- Prof. Dr. **Ahmet ERGÜLEN** - Balıkesir Üniversitesi
- Assoc. Prof. Dr. **A. Mohammed ABUBAKAR** - Antalya Bilim Üniversitesi
- Assoc. Prof. Dr. **Erdogan H. EKİZ** – Westminster International University in Tashkent, **Uzbekistan**
- Assoc. Prof. Dr. **Hatice BAYSAL** - Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi - [ece.hbaysal@gmail.com](mailto:ece.hbaysal@gmail.com)
- Dr. **Hülya ER**, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, [hulyaer@ibu.edu.tr](mailto:hulyaer@ibu.edu.tr)

## Editör Yardımcısı (Asst. Editor)

- Arş. Gör. **Ceren DEMİR** - İstanbul Gelişim Üniversitesi - [cedemir@gelisim.edu.tr](mailto:cedemir@gelisim.edu.tr)

## Editörden

Kıymetli akademisyenler ve değerli okurlar;

**Uluslararası hakemli ve uluslararası indeksli bilimsel bir dergi** olan Journal EMI, 2017 yılında başladığı yayın hayatının **5. yılına girdi**.

Dergimiz, **bu beş yıllık dönem** içerisinde biri özel olmak üzere **toplam on sayı** ile girişimcilik, strateji, yönetim, örgütsel davranış, ekonomi, güzel sanatlar ve sosyal bilimlerin her alanından **disiplinlerarası özgün bilimsel çalışmaların** yayımlanmasına katkıda bulunmuştur.

Journal EMI’de yayınlanan makalelerin 2021 yılı itibariyle DergiPark sisteminden **toplam indirilme sayısı yaklaşık 70.000’e ulaşmış** olup, dergimiz hem ulusal hem de uluslararası bilimsel çalışmalar için önemli bir **referans kaynak** haline gelmiştir.

Journal EMI 2020 yılında gerçekleştirdiği yayın vizyonundaki dönüşümü 2021 yılında da sürdürmektedir.

Bu dönüşümün bir parçası olarak, yıl içerisinde **TR Dizin için hazırlıklarımız tamamlanarak, başvuru süreci aşamasına gelmiş** ve Dergimizde yayınlanacak çalışmalar için **Etik Kurul Onayı** getirilmiştir.

Dergimizin **2021 yılının son sayısına zengin bir içerikle** çıkıyoruz. Bu sayıda **4’ü İngilizce** olmak üzere toplam 13 makale, ilk olarak editoryal değerlendirmeye alınmış ve sonrasında **çift kör hakem (double blind review) sürecinden geçirilerek**, yayınlanmaya değer görülmüştür.

İlgi duyanlara **iyi okumalar** ve **bol atıflar** dileriz.

## Danışma Kurulu (Advisory Board):

Prof. Dr. Adnan ÇELİK	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Emin CİVİ	University of New Brunswick, KANADA
Prof. Dr. Abdullah KIRAN	Muş Alparslan Üniversitesi
Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet AY	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet DİKEN	Necmettin Erbakan Üniversitesi
Prof. Dr. Alaybey KAROĞLU	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Argun KARACABEY	Altunbaş Üniversitesi
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe ŞAHİN	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr. Azim ÖZTÜRK	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Azize ERGENELİ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Bahadır AKIN	Necmettin Erbakan Üniversitesi
Prof. Dr. Bekir DENİZ	Ardahan Üniversitesi
Prof. Dr. Bilçin TAK	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Canan AY	Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Prof. Dr. Canan MADRAN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Celil ÇAKICI	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN	Karatay Üniversitesi
Prof. Dr. Çağlar ÖZEL	Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi
Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL	Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Erdoğan EKİZ	King Abdülaziz University
Prof. Dr. Erşan SEVER	Aksaray Üniversitesi
Prof. Dr. Esen GÜRBÜZ	Niğde Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER	Mustafa Kemal Üniversitesi
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Güven MURAT	Ordu Üniversitesi
Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan TUTAR	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Hikmet KAVRUK	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. İhsan YÜKSEL	Kırıkkale Üniversitesi
Prof. Dr. Jülide KESKEN	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut ARSLAN	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet KARAGÜL	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ	Mustafa Kemal Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet ÖZMEN	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Meltem ONAY	Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Prof. Dr. Mete YILDIZ	Hacettepe Üniversitesi

Prof. Dr. Muammer TEKELİOĞLU	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Muhittin ACAR	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Prof. Dr. Murat TÜRK	Osmaniye Korku Ata Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa İLKAN	KKTC Doğu Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Nazan GÜNAY	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Nüket SARAÇEL	Doğuş Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan ÇOBAN	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Ramazan ERDEM	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Recai COŞKUN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF	Giresun Üniversitesi
Prof. Dr. Rıfat IRAZ	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Said KINGIR	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Sezer AKARCALI	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Süreyya YILDIRIM	Sinop Üniversitesi
Prof. Dr. Şenol KANTARCI	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Şükrü ÖZEN	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer MÜFTÜOĞLU	TEB Bankası
Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL	Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
Doç. Dr. Abdulgani ARIKAN	Selçuk Üniversitesi
Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN	Toros Üniversitesi
Doç. Dr. Adem BALTACI	Medeniyet Üniversitesi
Doç. Dr. Adnan KALKAN	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Bahattin KARADEMİR	Çukurova Üniversitesi
Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ	Cumhuriyet Üniversitesi
Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ	İzmir Demokrasi Üniversitesi
Doç. Dr. Ebru AYKAN	Erciyes Üniversitesi
Doç. Dr. Ebru ERDOST ÇOLAK	Ankara Üniversitesi
Doç. Dr. Ebru GÜNEREN	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Doç. Dr. Efe EFEOĞLU	Adana Bilim Teknoloji Üniversitesi
Doç. Dr. Figen AKÇA	Uludağ Üniversitesi
Doç. Dr. Gözde İNAL KIZILTEPE	KKTC Lefke Avrupa Üniversitesi
Doç. Dr. Gürol ÖZCÜRE	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan ALTIN	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Haluk DUMAN	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Haşim AKÇA	Çukurova Üniversitesi
Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hüseyin ÜNLÜ	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. İbrahim EKŞİ	Gaziantep Üniversitesi
Doç. Dr. İlhan EGE	Mersin Üniversitesi
Doç. Dr. İsmail AKBAL	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Kahraman KALYONCU	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Korhan KARCIOĞLU	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Doç. Dr. Köksal HAZIR	Toros Üniversitesi
Doç. Dr. Kubilay ÖZER	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Lütfi ARSLAN	Medeniyet Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut AKIN	Bozok Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Doç. Dr. Mazlum ÇELİK  
Doç. Dr. Mehmet AKINCI  
Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ  
Doç. Dr. Munise ILIKKAN ÖZGÜR  
Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ  
Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ  
Doç. Dr. Müjdat AVCI  
Doç. Dr. Nilsun SARIYER  
Doç. Dr. Onur KÖKSAL  
Doç. Dr. Osman DOĞANAY  
Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU  
Doç. Dr. Öykü İYİĞÜN  
Doç. Dr. Sadettin PAKSOY  
Doç. Dr. Seçil FETTAHLIOĞLU  
Doç. Dr. Sema POLATÇI  
Doç. Dr. Semih SORAN  
Doç. Dr. Suat BEGEÇ  
Doç. Dr. Vedat BAL  
Doç. Dr. Yunus DEMİRLİ

Hasan Kalyoncu Üniversitesi  
Aksaray Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
Aksaray Üniversitesi  
İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
Muğla Üniversitesi  
Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi  
Aksaray Üniversitesi  
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni.  
İstanbul Üniversitesi  
Kilis 7 Aralık Üniversitesi  
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni.  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
Özyeğin Üniversitesi  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
Manisa Celal Bayar Üniversitesi  
Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Entrepreneurship & Management Inquiries

**EMI**  
**journal**



# Dergi Hakkında

## AMAÇ

JOURNAL EMI'nin temel amacı; çok disiplinli alanlarda çalışmalar yapmakta olan bilim insanlarının bilgi, deneyim, değerlendirme, görüş ve önerilerini paylaştıkları bilimsel bir platform oluşturmak ve bu alandaki çalışmalara ulusal ve uluslararası düzeyde katkı sağlamaktır.

## KAPSAM

JOURNAL EMI dergisi yılda en az iki kez elektronik ortamda yayımlanmaktadır. Dergide çok alanlı (multidisipliner) Türkçe ve/veya İngilizce (iktisat, işletme, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, maliye, uluslararası ticaret ve lojistik, Uluslararası İlişkiler, ekonometri, istatistik, bankacılık ve finans, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sağlık Yönetimi, Turizm İşletmeciliği vd.) uygulamalı veya kuramsal çalışmalara, istatistiki analiz ve değerlendirmelere, nicel ve nitel araştırmalara yer verilmektedir.

## DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Yılda iki sayı halinde yayımlanan International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries (EMI) Dergisi Uluslararası hakemli bir dergidir. Dergide yayımlanan makaleler en az iki hakem tarafından incelenmektedir. Yayın şartları son sayfada yer almaktadır.

## KISALTMA

Dergiye yapılan atıflarda JOURNAL EMI kısaltması kullanılmalıdır.

## HABERLEŞME ADRESİ

Dilkur Akademi, Migros Arkası İpekyolu İş Merkezi Kat:10 Aksaray 68100 Türkiye Tel: 0506 466 00 77 –  
İnternet Adresi: <http://dergipark.gov.tr/ijemi> E-posta : [journalemiinfo@gmail.com](mailto:journalemiinfo@gmail.com)

## DERGİNİN TARANDIĞI İNDEKSLER



Scientific Indexing  
Service

JOURNAL EMI, 2018 Mart döneminden  
itibaren SIS indeksine alınmıştır.



Google Scholar

JOURNAL EMI, 2018 Şubat döneminden  
itibaren Google Scholar indeksine  
alınmıştır.



Open AIRE

JOURNAL EMI, 2018 Şubat döneminden  
itibaren OpenAIRE indeksine alınmıştır.



Directory Research  
Journals Indexing (DRJI)

JOURNAL EMI, 2018 Mayıs döneminden  
itibaren DRJI indeksine alınmıştır.



İdeal Online

JOURNAL EMI, 2018 Haziran  
döneminden itibaren İdeal Online indeksine  
alınmıştır.



CiteFactor

JOURNAL EMI, 2018 Haziran  
döneminden itibaren CiteFactor indeksine  
alınmıştır.



JIFACTOR

JOURNAL EMI, 2019 Haziran  
döneminden itibaren JIFACTOR indeksine  
alınmıştır.



INDEX COPERNICUS

# İçindekiler

## MAKALELER

- 203** **Gülbeniz AKDUMAN ve Zeynep HATİPOĞLU**  
Kim Bu Z Kuşağı?  
**Serdar ÇAKAN**
- 227** Uzaktan/Evden Çalışmanın İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine  
Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği
- 245** **Himmet HÜLÜR ve Mehmet BAYIR**  
Doğruluk-Sonrası Çağın Bir Boyutu Olarak Yankı Odası
- 255** **Savaş S. ATEŞ ve Mustafa KAYA**  
Future Expectations of Generation Z: Pressure on Unemployment Anxiety
- 271** **Sabiha ANNAÇ GÖV ve Selinnur GÜN**  
Lost Baggage Problem in Airport Management: A Qualitative Research  
**Ayşegül ERTUĞRUL AYRANCI**
- 289** Sermaye Yeterliliğini Etkileyen Faktörlerin Panel Regresyon Yardımıyla  
Belirlenmesi: Mevduat Bankaları Örneği  
**Savaş S. ATEŞ ve Cansu KETENCİ**
- 304** The Attitudes of Flight Operations Dispatchers towards Digitalization and New  
Technologies  
**Yeşim KAYA KOÇYİĞİT**
- 318** Türkiye Sanayi Strateji Belgelerinin Rekabet Stratejilerine Yansıması Üzerine  
Bir İnceleme: 2011-2014 Yılı Stratejik Eylem Planı Örneği  
**Rahmi YÜCEL ve Derya YÜCEL**
- 330** Performansa Etkileri Kapsamında Bütçesel Geri Bildirim Bütçesel Katılım ve  
Rol Belirsizliğinin Önemi  
**Çağatay AKDOĞAN**
- 341** Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile Adil Ticaret Uygulamalarının Trakya  
Bölgesi Açısından Değerlendirilmesi  
**Nursel AYDINTUG MYRVANG, Dilek ÖLMEZ ve Mustafa METE**
- 356** Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri ve Liderlik Stilleri Arasındaki  
İlişki
- 380** **Ramazan ASLAN ve Yavuz AKÇİ**  
Covid-19 Salgını ile E-Ticaret ve Sosyal Medya Kullanımının İncelemesi  
**Gaye ONAN ve Muhammet SAYGIN**
- 400** Content Analysis of the Mission, Vision, and Corporate Values of the Chambers  
and Commodity Exchanges in Turkey

Entrepreneurship & Management Inquiries

**EMI**  
journal

KONFERANS BİLDİRİSİ

## KİM BU Z KUŞAĞI?

**Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN** (<https://orcid.org/0000-0002-3256-982X>), *İstanbul Bilgi Üniversitesi, Türkiye;*  
*e-mail: gulbeniz@akduman.com*

**Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU** (<https://orcid.org/0000-0002-9437-610X>), *İstanbul Arel Üniversitesi, Türkiye;*  
*e-mail: zynhatipoglu@gmail.com*

### Öz

İnsanlar içinde yaşadıkları tarihsel dönemin karakteristik özellikleri ve yaşanan sosyoekonomik, politik ve kültürel olaylardan etkilenirler. Hemen hemen aynı dönemde doğan kişiler yaşadıkları ortak olaylar nedeniyle ortak karakteristik özelliklere sahip olurlar. Aynı döneme mensup kişiler kuşak kavramıyla sınıflandırılmaktadır. 2000 sonrası doğan gelişen ve hızla değişen dünyanın etkisiyle diğer kuşaklardan farklı özelliklere sahip olan Z kuşağı hakkında merak edilen birçok konu olmasına rağmen ilgili alan yazında sınırlı sayıda araştırma vardır. Bu bağlamda araştırmanın amacı Z kuşağına mensup bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri ve yetkinlikleri analiz etmektir. Nicel araştırma yöntemiyle yapılan araştırma kapsamında olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme ile online olarak ulaşılan 245 katılımcıya demografik bilgi formu ve 15 ölçekten oluşan anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda kişilik özelliklerine ilişkin puanlar incelendiğinde en yüksek düzeyde görülen kişilik özelliklerinin sırasıyla uyumluluk, sorumluluk ve değişime açıklık olduğu tespit edilmiştir. En düşük düzeyde görülen kişilik özelliği ise duygusal dengesizlik olarak tespit edilmiştir. Öznel iyi oluş, benlik saygısı ve kendini sevme, empati, duygusal zeka, sosyal zeka, insani değerlere sahip olma, ahlaki olgunluk, bireysel sosyal sorumluluk çok yüksek düzeyde, iletişim becerileri özyeterlik, psikolojik sağlamlık yüksek, sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi ve akıllık telefon bağımlılığının çok düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kuşaklar, Z Kuşağı, Z Kuşağı Özellikleri, Z Kuşağı Yetkinlikleri  
**Jel Kodları:** L20, M10

## WHO IS GEN Z?

### Abstract

People are affected by the characteristics of the historical period in which they live and the socioeconomic, political, and cultural events. People born in the same period have common characteristics due to the ordinary events they experience. The concept of generation classifies persons belonging to the same period. Although there are many questions about the Z generation, born after 2000, has different characteristics from other generations with the effect of the developing and rapidly changing world, there are limited studies in the relevant literature. In this context, the research aims to analyze individuals' personality traits and competencies belonging to the Z generation. A demographic information form and a questionnaire consisting of 15 scales were applied to 245 participants, who were reached online within the scope of the research carried out with the quantitative research method, the convenience sampling method which is the one of the non-probability-based techniques. As a result of the research, when the scores related to personality traits were examined, it was determined that the personality traits at the highest level were compatibility, responsibility, and openness to change, respectively. The lowest level of personality trait was found to be emotional instability. It was determined that subjective well-being, self-esteem, and self-love, empathy, emotional intelligence, social intelligence, having human values, moral maturity, individual social responsibility are at an extremely high level, communication skills, self-efficacy, psychological resilience were high, social appearance anxiety, general procrastination tendency, and smartphone addiction were very low.

**Keywords:** Generations, Generation Z, Characteristics of Generation Z, Competencies of Generation Z  
**Jel Codes:** L20, M10

## 1. Giriş

Hemen hemen aynı dönemde doğan, aralarında bir kan bağı olmayan fakat yaşadıkları dönemin etkisiyle benzer düşünce, tutum ve davranışlara sahip olan kişiler aynı kuşak mensubu olarak tanımlanmaktadır (Onur, 1980: 15). Toplumsal olarak yaşanan dönemin olayları ve özelliklerine göre değişmekle birlikte ortalama 20-25 yılda bir kez kuşak değişimi yaşanmaktadır (Adıgüzel vd., 2014: 169). Günümüzde farklı kuşaklara mensup bireylerin bir arada çalışması ekip çalışması ve yönetim alanında zorluklar yaşanmasına sebep olmaktadır. Kuşaklararası yaşanan sorunlar farklı karakteristik yapıya ve özelliklere sahip olmaları nedeniyle algılama yöntemlerinin ve iletişim şekillerinin farklı olmasından da kaynaklanmaktadır (Latif ve Serbest, 2014: 135).

İlgili alan yazında bulunan araştırmalar kişinin karakterini etkileyen en önemli kriterlerin anne ve babası değil içinde bulunduğu dönem yani mensubu olduğu kuşak olduğunu savunmaktadır (Burke, 2008: 37; Twenge, 2013: 15). Her ne kadar insanlar içinde buldukları dönemden etkilense de kişileri sadece mensup oldukları kuşak ve içinde buldukları dönemle değerlendirmek yeterli olmamakla birlikte yol gösterici bilgilere ulaşma imkanı vermektedir.

Teknolojinin Dünya'nın yönünü belirlediği içinde bulunduğumuz çağda teknolojiye doğan ve teknoloji kullanımında becerikli olan Z kuşağı mensupları hem kurumların hem de ulusların başarısı ve gelişimi için kritik önem taşımaktadır. Z kuşağı mensuplarını doğru tanımlayıp anlamak sürdürülebilir ve başarılı bir gelecek için de olumlu katkılar sağlayacaktır (Karademir Çillioğlu ve Kirt, 2021: 52). Kuşak üyelerinin karakteristik özellikleri ve davranışlarını bilmek birey olarak örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanına, tüketici olarak da pazarlama alanında (Çavuşgil Köse ve Erden Ayhün, 2021: 2069) yapılacak araştırmalara bilgi kaynağı oluşturacaktır. Sosyal medyanın önünde özsaygılarını ve kişiliklerini korumak ve geliştirmek için çok fazla zaman ve emek harcayan Z kuşağının taleplerine doğru şekilde cevap verebilmek için özelliklerini ve hareketlerini belirleyen faktörlerin araştırılması önemlidir (Kahawandala vd., 2020). Potansiyel tüketici benimseme davranışını tahmin etmeye ve bu belirli tüketici özellikleriyle uyumlu uygun alışveriş ortamları tasarlamaya yardımcı olmak için de araştırmamız çıkarımlar sağlayacaktır.

2000 sonrası doğan, gelişen ve hızla değişen dünyanın etkisiyle diğer kuşaklardan farklı özelliklere sahip olan Z kuşağı hakkında merak edilen birçok konu olmasına rağmen ilgili alan yazında sınırlı sayıda araştırma vardır. Bu bağlamda araştırmanın amacı Z kuşağına mensup bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri ve yetkinlikleri analiz etmektir. Kavramsal çerçeve kapsamında yer alan kuşaklar ve Z kuşağı hakkında ilgili alan yazında yer alan araştırmalar ışığında bilgi verildikten sonra araştırma yöntem, buğular ve sonuç kısmıyla birlikte öneri ve kısıtlar sunulacaktır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Kuşak Kavramı

Doğum tarihleri aynı ya da birbirine yakın olan, duygu, düşünce, tutum ve davranışları bağlamında ortak özellikler gösteren insan toplulukları aynı kuşak mensubu olarak tanımlanmaktadır (Kupperschmidt, 2000: 67). Kuşak kavramı aynı aileye mensup kişiler içinde kullanıldığı için kavram karmaşası yaratmamak adına toplumsal sınıflandırmaları konu alan akademik çalışmalarda (Pilcher, 1994: 483; Carlson, 2008: 8) sosyal kuşak kavramının da kullanıldığı görülmektedir.

Kuşak araştırmalarının öncüleri Antik Yunan ve Eski Mısır Uygarlığına kadar uzanmakta iken ekonomi, siyaset, sosyoloji ve psikoloji alanlarında son 50 yıldır kuşak araştırmaları yapılmaktadır (Adıgüzel vd., 2014). Sosyal bilimlerde kuşakların birbirini zincirleme etkileyerek tarihsel süreçte iletişim ve gelişimin sağlandığını vurgulayan ve bu konuda yapılan ilk çalışmalar Auguste Comte tarafından 1800’li yılların başında yapılmıştır. Karl Mannheim (1950) kuşakların ortak paylaşılan kültür ve gelenekleri incelediği “Kuşaklar Sorunu” isimli eserle bu alanda yapılan en kapsamlı ve sistemli eserin sahibidir (Mannheim, 1952: 290).

Howe ve Strauss (2000) tarafından yapılan nesiller araştırması, bir nesil hakkında konuşabileceğimiz üç kriter ortaya koymaktadır. Birincisi “algılanan üyelik” yani kişinin kendisini bir grubun parçası olarak hissetmesi, algılaması anlamına gelir. İkinci ölçüte “ortak inançlar ve davranış biçimleri” denir ve dini, siyasi bakış açısını içerir. Üçüncüsü, tüm bilgileri içeren “ortak tarih” çoğu grup üyesinin özel hayatında büyük etkisi olan, çocukluk ve ergenlik döneminde meydana gelen tarihi olayları ifade etmektedir. Tarihin nesilleri dönüştürdüğünü veya bunun tersi kabul edilmektedir. Sarkaç benzeri bir işlemi ifade ederler: Uyanışlar ve keşifler dönemi, tarihin buhranlarından ve gelişme döneminden sonra gelmektedir (Csobanka, 2016: 65).

Kuşakları şekillendiren çok çeşitli etkiler vardır. Genellikle listenin başında savaşlar veya ekonomik felaketler gibi olağanüstü olaylar ve krizler yer almaktadır. Ayrıca teknoloji, moda, müzik, filmler ve tanınmış kişiler insanların zihinlerini daha genç yaşlarda etkileyen kriterlerdir (Scholz ve Rennig, 2019: 5). Aynı zaman diliminde doğan kişilerin etkilendiği olayların neler olduğu farklı araştırmacılar tarafından farklı farklı yorumlandığı için kuşakların yıllara göre dağılımı farklılaşmaktadır (Çakmak ve Çelik, 2017: 66). İlgili alan yazında farklı araştırmacılar tarafından yapılan farklı farklı kuşak sınıflandırmaları mevcut olmasına rağmen kuşak değişimleri ortalama 15-20 yıl arasında değişmekte ve günümüze kadar Tablo 1’de yer alan beş ana grup altında toplanmaktadır (Stanley, 2010: 847; Csobanka, 2016; Carter, 2018: 1). Araştırmamız kapsamında da bu sınıflandırma kullanılmıştır.

**Tablo 1 Kuşaklar ve Özellikleri**

Bebek Patlaması (Büyük Nesil) (1946-1964)	X Jenerasyonu (Dijital Göçmenler) (1965-1979)	Y Jenerasyonu (Dijital Yerliler) (1980-1999)	Z kuşağı (Facebook Ulusı) (2000-
İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra doğdular.  Slogan: "bir daha asla savaşıma"  Birkaç sosyal değişiklik: kadın haklarında eşitlik,  Vietnam Savaşı  Artan tüketim  Rekabet ve idealizm  Bilgisayarlarla ilk kez tanışma  Ana iletişim aracı bilgisayarlar değil	60'ların sonu, 70'lerin başında doğdular.  Boşanma sayısında artış, ekonomik belirsizlik  Disko ve hip-hop kültürü çağı  TV ve video oyunları çağı  Bireyselliğin başlangıcı  PC ile gençken tanışma  Bilgi teknolojisinin ve ardından bilgi toplumunun gelişiminin tanıkları  İnterneti az çok kullanıyorlar.	80'ler ve 90'larda doğdular.  Çatışmalarda artış  Dijital teknolojilerde yayılma: e-posta, kısa mesaj (sms)  İyimserlik, teknolojiye korkmama  Markalara sadakat  İnternetle çocukken tanışma  Ortama bağlı olma  İlk dijital vatandaşlar  Sosyal ilişkiler gerçeklik ve sanal dünya bir arada  Kültürel içeriklerle ilgilenme  Ebeveynlerinin değerlerini kabul etme  Sosyal aktivitelere ilgi  Metinler yerine görselleri ve sesleri tercih etme  Amaçlara bir an önce ulaşma isteği  Zor işleri tercih etme	Milenyum civarında doğdular.  İnternetsiz dünyayı bilmeme  İnternet ve sosyal ağları kullanma  "Küresel bağlantı", esneklik, akıllı olma, farklı kültürlerle hoşgörülü olma  Sosyal ağlar iletişimde ana platform  Bilgi tüketicileri ve sağlayıcıları  Çok iyi cihaz becerilerine sahip olma  Çoklu görev (blog oluşturma, müzik dinleme, e-posta yazma)  Daha hızlı karar verme  Bir yerde takılıp kalmama  Farklı şekilde öğrenme, arkadaş olma, eğlenme  Dosya indirme, değiştirme konusunda yasal bir hassasiyet yok  Duygusal yetersizlik

Kaynak: Csobanka, 2016

## 2.2. Z Kuşağı ve Özellikleri

2000 yılı civarında yeni nesil ile ilgili çalışmalar ortaya çıkmış, önce Don Tapscott (1998/2001), ardından Marc Prensky (2001) "bilgi iletişim cihazlarıyla dolu bir dünyaya doğan, çevrimiçi sosyalleşme, öğrenme ve yaşam alışkanlıklarına ilişkin farklı beklentileri olan" bu nesilden bahsetmişlerdir (Tóbi, 2013: 111).



Kuşak sınıflandırmasının beşinci kuşağı olan ve Strauss ve Howe'un (1991) son kuşak olarak görerek "Z" harfiyle tanımladığı kuşaktır. Z kuşağının en önemli özellikleri ve yetkinlikleri içine doğdukları ve büyüdükleri teknolojik ve dijital Dünya'nın etkisi altında şekillenmektedir (Beyaz, 2020: 56). 2011-2012 yılları döneminde %50 artan I Phone satışları ile birlikte klinik depresyon seviyelerinde, mutsuzluk, üzüntü ve kaygı seviyelerinde de artış yaşanmaya başlanması Dijital Dünya'nın ne kadar etkili olduğunun en önemli göstergelerinden biridir (Twenge, 2017).

Z kuşağı dijitalleşmenin yoğun etkisi nedeniyle diğer kuşaklardan farklı karakteristik özelliklere sahip olan bir kuşaktır. Z kuşağının gayri resmi, bireysel ve düz bir iletişim yolu vardır ve sosyal ağlar hayatlarının hayati bir parçasıdır. Onlar "*Kendin Yap*" neslidir (Singh ve Dangmei, 2016: 3), herşeyi kendileri yaparak kişiselleştirmeyi çok seven ve kendilerine özgü olmasını isteyen kişilerdir (Altuntuğ, 2012: 209).

Bazı araştırmalar, Z Kuşağının beyinlerinin diğer kuşaklardan farklı bir yapısı olduğunu ancak bu durumun genetik ile değil, bu kuşağın dış çevre etkisiyle ve çevreye verilen tepkilerle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Z kuşağının beyinlerinin sofistike, karmaşık görsel imgelere bağlı hale geldiği ve sonuç olarak, beynin görsel yetenekten sorumlu kısmının çok daha gelişmiş olduğu ve görsel öğrenme biçimlerini daha etkili hale getirdiği ifade edilmiştir (Rothman, 2016).

Z Kuşağına mensup kişilerin teknolojik araçları kullanmayı çok seven ve bu konuda çok becerikli kişiler olması duyu organları, beyin ve kasların birlikte uyum içinde çalışması anlamına gelen psiko-motor becerilerinin gelişmesini sağlamıştır. Bu özellikleri sayesinde Z kuşağı mensupları aynı anda birçok farklı konuyu düşünebilmekte ve yapabilmektedir (Ünlü ve Çiçek, 2019: 449).

Eğitim ve ekonomide diğer kuşaklara göre daha donanımlı olan Z kuşağı mensupları zamanı çok hızlı deneyimlenen ve hızla aynı ana birçok şeyi sığdırmak isteyen kişilerdir. Bu kuşak mensubu gençlerin ortak özellikleri, çoklu ekran becerileri ve aynı anda birçok görevi yerine getirmek için sahip oldukları güdülerdir. Yemek yerken ders çalışmak ve alışveriş sırasında atıştırmak gibi aynı anda birden fazla eylemi gerçekleştirme davranışlarının belirgin olarak görüldüğü Z Kuşağı için bir gün 24 saatten fazla olarak hissedilmektedir (Köktener ve Algül, 2020: 422).

### 3. Yöntem

Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 245 Z kuşağı mensubu kişiye online olarak anket formu uygulanmıştır. Katılımcıların araştırma kapsamındaki ölçek konu ve sorularını doğru yanıtlayabilmeleri için anket uygulaması öncesi araştırmada yer alan kavramlarla ilgili sözlü olarak kısa bir bilgilendirme yapılmıştır.

Araştırma evreni Z kuşağı mensubu kişilerdir. Geçerlilik ve güvenilirlik açısından araştırma kapsamındaki örneklem sayısının (örneklem hacminin) yeterli olması önemlidir (Tutar ve Erdem, 2020). Z kuşağı mensubu bireylerin sayısının çokluğu göz önüne alındığında ana kütleliş tamamen kapsayan ve ifade eden bir kitleyi oranlar yoluyla tahmin etme imkânı bulunamamış, ölçeklerde yer alan soru sayısını geçecek sayıda katılımcıya ulaşılması sağlanmıştır.

### 3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak 15 ölçekten oluşan anket formu kullanılmıştır. Demografik değişken olarak katılımcıların cinsiyet bilgisine de yer verilmiştir.

Veri toplama aracının birinci bölümünde Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen ve Somer (1998) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan “Beş Faktörlü Kişilik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek beşli likert tipinde (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 44 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte dışa dönüklük, nevroitiklik/duygusal dengesizlik, uyumluluk, sorumluluk, deneyime açıklık olmak üzere 5 faktör bulunmaktadır. Faktör puanları oluşturulurken 16 madde (m2, 6, 8, 9, 12, 18, 21, 23, 24, 27, 31, 34, 35, 37, 41, 43) ters kodlanmaktadır. Bu şekilde elde edilen faktör puanları ilgili kişilik özelliği belirtilerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Her boyut farklı bir kişilik özelliğini ifade ettiğinden ölçeğin toplam puanı alınmamaktadır. Bu çalışmada kişilik ölçeklerinin Cronbach Alpha katsayıları 0,71 / 0,79 / 0,66 / 0,81 / 0,80 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde Hills ve Argyle (2002) tarafından geliştirilen ve Doğan ve Sapmaz (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan Oxford Mutluluk Ölçeği (Öznel İyiye Algısı Ölçeği) yer almaktadır. Ölçekte beşli likert tipinde (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 28 madde tek boyutta yer almaktadır. Ölçekte 11 madde (m1, 5, 9, 12, 13, 18, 22, 23, 26, 27, 28) ters kodlanmaktadır. Ölçekte yüksek puan genel olarak mutluluğun yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,90 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde bireylerin benlik saygısını ölçmek amacıyla Tafarodi ve Swan (2001) tarafından geliştirilen ve Doğan (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan İki Boyutlu Benlik Saygısı Ölçeği yer almaktadır. Ölçek 16 madde ve iki boyuttan (kendini sevme, özyeterlik) oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin seçenekleri beşli likert tipinde (1-hiç uygun değil, 5-tamamen uygun) olup olumsuz ifadeler (m1, 6, 7, 8, 10, 13, 15, 16) ters kodlandıktan sonra elde edilen yüksek puan benlik saygısının yüksekliğini ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,88; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,85 ve 0,79 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının dördüncü bölümünde bireylerin iletişim becerilerinin ölçülmesi amacıyla Eranlı ve Balcı'nın (1998) geliştirdiği geliştirilen “ kişilik İletişim Becerileri Envanteri” yer almaktadır. Ölçekte dörtlü likert tipinde (1: hiçbir zaman, 5: her zaman) 45 madde ve her biri onbeşer maddeden oluşan, zihinsel (m1, 3, 6, 12, 15, 17, 18, 20, 23, 24, 26, 28, 33, 37, 45), duygusal (m5, 9, 11, 27, 29, 31, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 42, 43, 44) ve davranışsal (m2, 4, 7, 8, 10, 13, 14, 16, 19, 21, 22, 25, 30, 32, 41) olmak üzere 3 boyut

bulunmaktadır. Ölçekte 17 olumsuz ifadenin (m3, 5, 9, 10, 11, 16, 24, 27, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 37, 41, 42) ters kodlanmasıyla her boyuttan alınabilecek puan 15-75 aralığında; ölçeğin toplam puanı 45-225 aralığında olup yüksek puan iletişim becerisinin yüksekliğini ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,91; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,78 / 0,72 ve 0,80 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının beşinci bölümünde bireyin günlük yaşamında empati kurma potansiyelini değerlendirmek amacıyla Totan vd. (2012) tarafından geliştirilen “Toronto Empati Ölçeği” yer almaktadır. Ölçekte beşli likert tipinde (1: hiç uygun değil, 5: tamamen uygun) 13 madde tek boyut bulunmaktadır. Ölçekte 8 olumsuz ifadenin (m1, 3, 5, 7, 8, 9, 11, 12) ters kodlanmasıyla ölçeğin toplam puanı 13-65 aralığında olup yüksek puan empati kurma potansiyelinin yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,81 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının altıncı bölümünde Chan (2004 ve 2006) tarafından geliştirilen ve Schutte ve arkadaşları (2006) tarafından değiştirilen ve Konakay (2013) tarafından Türkçe’ye uyarlanıp güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan Duygusal Zeka Ölçeği yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 12 madde ve 3 boyuttan (pozitif duygusal değerlendirme, pozitif duygusal yönetim ve empatik duyarlılık) oluşmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin geneline ait Cronbach Alpha katsayısı 0,85; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,79 / 0,72 ve 0,60 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının yedinci bölümünde Silvera ve arkadaşları (2001) tarafından sosyal zeka düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilen ve Doğan ve Çetin (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan Tromso Sosyal Zeka Ölçeği yer almaktadır. Ölçekte beşli likert tipinde (1: hiç uygun değil, 5: tamamen uygun) 21 madde ve 3 boyut (sosyal bilgi süreci, sosyal beceri, sosyal farkındalık) bulunmaktadır. Ölçekte 11 madde (2, 4, 5, 8, 11, 12, 13, 15, 16, 20 ve 21) ters kodlanmaktadır. Ölçek ve alt boyutlarda yüksek puan ilgili alandaki sosyal zekâ düzeyinin yüksekliğini ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin geneline ait Cronbach Alpha katsayısı 0,87; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,82 / 0,82 ve 0,75 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının sekizinci bölümünde bireylerin psikolojik sağlamlığını ölçmek amacıyla Smith vd. (2008) tarafından geliştirilen ve Doğan (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanıp güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği yer almaktadır. Ölçek 6 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin seçenekleri beşli likert tipinde (1-hiç uygun değil, 5-tamamen uygun) olup olumsuz ifadeler (m2, m4, m6) ters kodlandıktan sonra puanların toplanması ile elde edilmektedir. Yüksek puan psikolojik sağlamlık düzeyinin yüksekliğini ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,85 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının dokuzuncu bölümünde bireylerin sosyal görünüş kaygılarını ölçmek amacıyla Hart ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve Doğan (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan “Sosyal Görünüş Kaygısı Ölçeği” yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1: hiç uygun değil, 5: tamamen uygun) 16 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte olumlu ifade taşıyan 1 madde (madde 1) ters kodlandıktan sonra elde edilen toplam puanın (16 ile 80 arasında) yüksekliği

sosyal görünüş kaygısının yüksekliğini ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,94 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının onuncu bölümünde bireylerin sahip olduğu insani değerlerin düzeyini ölçmek amacıyla Dilmaç (2007) tarafından geliştirilerek güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan “İnsani Değerler Ölçeği” yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1: hiçbir zaman, 5: her zaman) olup olumsuz ifadeler (m2, m4, m6) 42 madde ve her biri yedi maddeden oluşan 6 boyuttan (sorumluluk, dostluk/arkadaşlık, barışçı olma, saygı, hoşgörü, dürüstlük) oluşmaktadır. Ölçekte olumsuz ifade içeren 8 madde (madde 7, 11, 15, 18, 24, 29) ters kodlanmaktadır. Ölçek ve alt boyutlarda yüksek puan insani değerlere daha fazla sahip olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,85; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,66 / 0,76 / 0,60 / 0,60 / 0,61 / 0,61 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının on birinci bölümünde bireylerin ahlaki olgunluk düzeyini ölçmek amacıyla Şengün ve Kaya (2007) tarafından geliştirilerek güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan “Ahlaki Olgunluk Ölçeği” yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1: hiçbir zaman, 5: her zaman) 66 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte olumsuz ifade içeren 14 madde (madde 4, 7, 15, 16, 17, 18, 29, 33, 37, 38, 45, 62, 65, 66) ters kodlanmaktadır. Puanların toplamı ile elde edilen yüksek puan ahlaki olgunluğun yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,95 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının on ikinci bölümünde öğretmenlerin ders uygulamalarında bireysel sosyal sorumluluk davranışlarını ölçmek amacıyla Weidong ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve Filiz ve Demirhan (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan “Bireysel ve Sosyal Sorumluluk Ölçeği” yer almaktadır. Ölçek altılı likert tipinde (1: kesinlikle katılmıyorum, 6: kesinlikle katılıyorum) 13 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Puanların toplamı ile elde edilen yüksek puan bireysel ve sosyal sorumluluk davranışlarının yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,90 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının on üçüncü bölümünde öğrencilerin genel (her konudaki) erteleme eğilimlerini ölçmek amacıyla Lay (1986) tarafından geliştirilen ve Balkıs (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan “Genel Erteleme Eğilimi Ölçeği” yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 15 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte aykırı ifade içeren 5 madde (madde 2, 4, 9, 10, 15) ters kodlanmaktadır. Puanların toplamı ile elde edilen yüksek puan bireylerin erteleme eğilimine sahip olduklarını ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,90 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının on dördüncü bölümünde Choi ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen ve Özden ve Sertel-Berk (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanıp güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan “Kariyer Stresi Ölçeği” yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 20 madde ve 3 boyuttan (kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği, dışsal çatışma, iş bulma baskısı) oluşmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin geneline ait Cronbach Alpha katsayısı 0,97; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,96 / 0,89 / 0,91 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının on beşinci bölümünde akıllı telefon bağımlılığını ölçmek amacıyla Kwon ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen ve Noyan vd. (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan “Akıllı Telefon Bağımlılığı Ölçeği-Kısa Versiyon” yer almaktadır. Ölçek altılı likert tipinde (1: kesinlikle katılmıyorum, 6: kesinlikle katılıyorum) 10 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Puanların toplamı ile elde edilen yüksek puan akıllı telefon bağımlılığının yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,94 olarak tespit edilmiştir.

### **3.2. Verilerin Analizi**

Veriler, SPSS (Statistical Package Program for Social Science) 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçek puanlarının normallik sınamasında çarpıklık (skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (skewness)  $\pm 1$  sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan normallik sınamasında normal dağılım göstermeyen ölçek puanları logaritmik dönüşüm yapılarak normal dağılım sağlanmıştır. Ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testinden; ölçek puanları arasındaki ilişkide Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 ( $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

### **4. Bulgular**

Tablo 2’de araştırmaya katılan 101 kadın (%41,2) ve 144 erkek (%58,8) katılımcıdan elde edilen ölçek ve alt boyutlarının ortalama, standart sapma ve çarpıklık (skewness) puanlarından oluşan betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 2 Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyut	n	Min.	Maks.	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık
Dışa Dönüklük	245	2,38	5,00	3,89	0,52	-0,33
Duygusal Dengesizlik	245	1,00	4,25	2,18	0,63	0,18
Uyumluluk	245	3,11	5,00	4,28	0,42	-0,37
Sorumluluk	245	2,33	5,00	4,22	0,54	-0,64
Değişime Açıklık	245	2,30	5,00	4,07	0,52	-0,48
<b>ÖZNEL İYİ OLUŞ</b>	245	2,71	5,00	4,21	0,45	-0,40
Kendini Sevme	245	2,13	5,00	4,45	0,52	-0,45 <sup>1</sup>
Özyeterlik	245	2,38	5,00	4,00	0,57	-0,32
<b>BENLİK SAYGISI</b>	245	2,56	5,00	4,22	0,50	-0,68
Zihinsel	245	2,87	4,87	3,99	0,43	-0,09
Duygusal	245	2,47	4,60	3,72	0,42	-0,35
Davranışsal	245	2,80	4,93	4,08	0,45	-0,39
<b>İLETİŞİM BECERİLERİ</b>	245	2,78	4,64	3,93	0,40	-0,24
<b>EMPATİ</b>	245	3,08	5,00	4,46	0,44	-0,87
Pozitif Duygusal Değerlendirme	245	3,33	5,00	4,50	0,44	-0,42
Pozitif Duygusal Yönetim	245	2,67	5,00	4,52	0,51	-0,72
Empatik Duyarlılık	245	2,00	5,00	4,52	0,47	-0,37 <sup>1</sup>
<b>DUYGUSAL ZEKA</b>	245	3,50	5,00	4,51	0,39	-0,34
Sosyal Bilgi Süreci	245	2,75	5,00	4,11	0,52	0,01
Sosyal Beceriler	245	1,50	5,00	4,23	0,60	-0,81
Sosyal Farkındalık	245	2,29	5,00	4,04	0,60	-0,39
<b>SOSYAL ZEKA</b>	245	2,81	5,00	4,13	0,46	-0,12
<b>PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK</b>	245	1,67	5,00	4,04	0,68	-0,48
<b>SOSYAL GÖRÜNÜŞ KAYGISI</b>	245	1,00	5,00	1,63	0,63	0,63 <sup>1</sup>
Sorumluluk	245	2,57	5,00	4,18	0,53	-0,35
Dostluk/Arkadaşlık	245	1,86	5,00	4,16	0,55	-0,73
Barışçı Olma	245	2,14	5,00	4,22	0,51	-0,90
Saygı	245	2,14	5,00	4,38	0,49	-0,97
Dürüstlük	245	2,14	5,00	4,42	0,47	-0,61 <sup>1</sup>
Hoşgörü	245	1,71	5,00	3,65	0,62	-0,23
<b>İNSANİ DEĞERLER</b>	245	2,62	5,00	4,17	0,36	-0,76
<b>AHLAKİ OLGUNLUK</b>	245	3,00	5,00	4,51	0,38	-0,79 <sup>1</sup>
<b>BİREYSEL SOSYAL SORUMLULUK</b>	245	3,50	6,00	5,60	0,48	-0,54 <sup>1</sup>
<b>GENEL ERTELEME EĞİLİMİ</b>	245	1,00	4,33	1,75	0,72	0,75 <sup>1</sup>
Kariyer Belirsizliği ve Bilgi Eksikliği	245	1,00	5,00	1,66	0,86	0,78 <sup>1</sup>
Dışsal Çatışma	245	1,00	5,00	1,74	0,96	0,69 <sup>1</sup>
İş Bulma Baskısı	245	1,00	5,00	1,90	0,93	0,65 <sup>1</sup>
<b>KARİYER STRESİ</b>	245	1,00	4,92	1,77	0,85	0,58 <sup>1</sup>
<b>AKILLI TELEFON BAĞIMLILIĞI</b>	245	1,00	6,00	1,98	1,04	0,46 <sup>1</sup>

Kişilik özelliklerine ilişkin puanlar incelendiğinde en yüksek düzeyde görülen kişilik özelliklerinin sırasıyla uyumluluk (4,28±0,42), sorumluluk (4,22±0,54) ve değişime açıklık (4,07±0,52) olduğu tespit edilmiştir.

En düşük düzeyde görülen kişilik özelliği ise duygusal dengesizlik (nevrotiklik) (2,18±0,63) olarak tespit edilmiştir (En yüksek puan 5 – en düşük puan 1 = 4/5=0,80: 1,00-1,80: çok düşük 1,81-2,60: düşük; 2,61-3,40: orta; 3,41-4,20: yüksek; 4,21-5,00: çok yüksek).

Öznel iyi oluş ölçeği puanlarının (4,21±0,45) “çok yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Benlik saygısı ölçek puanı (4,22±0,50) ve kendini sevmeye (4,45±0,52) alt boyut puanlarının “çok yüksek düzeyde”; özyeterlik alt boyut puanlarının (4,00±0,57) “yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

İletişim becerileri ölçeği (3,93±0,40), zihinsel (3,99±0,43), duygusal (3,72±0,42), davranışsal (4,08±0,45) alt boyut puanlarının “yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Empati ölçeği puanlarının (4,46±0,44) “çok yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal zeka ölçeği (4,51±0,39), pozitif duygusal değerlendirme (4,50±0,44), pozitif duygusal yönetim (4,52±0,51), empatik duyarlılık (4,52±0,47) alt boyutları ve “çok yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Sosyal zeka ölçeği (4,13±0,46), sosyal bilgi süreci (4,11±0,52), sosyal farkındalık (4,04±0,60) alt boyut puanlarının “yüksek düzeyde”; sosyal beceriler (4,23±0,60) alt boyut puanlarının “çok yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Psikolojik sağlamlık ölçeği puanlarının (4,04±0,68) “yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Sosyal görünüş kaygısı ölçeği puanlarının (1,63±0,63) “çok düşük düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

İnsani değerler ölçeği (4,17±0,36), sorumluluk (4,18±0,53), dostluk/arkadaşlık (4,16±0,55), hoşgörü (3,65±0,62) alt boyut puanlarının “yüksek düzeyde”; barışçı olma (4,22±0,51), saygı (4,38±0,49), dürüstlük (4,42±0,47) alt boyut puanlarının “çok yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Ahlaki olgunluk ölçeği puanlarının (4,51±0,38) “çok yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Bireysel sosyal sorumluluk ölçeği puanlarının (5,60±0,48) “çok yüksek düzeyde” olduğu tespit edilmiştir (En yüksek puan 6 – en düşük puan 1 = 5/5=1,00: 1,00-2,00: çok düşük 2,01-3,00: düşük; 3,01-4,00: orta; 4,01-5,00: yüksek; 5,01-6,00: çok yüksek).

Genel erteleme ölçeği puanlarının (1,75±0,72) “çok düşük düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Kariyer stresi ölçeği (1,77±0,85), kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği (1,66±0,86), dışsal çatışma (1,74±0,96) alt boyut puanlarının “çok düşük düzeyde”; iş bulma baskısı (1,90±0,93) alt boyut puanlarının “düşük düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Akıllı telefon bağımlılığı ölçeği puanlarının (1,98±1,04) “çok düşük düzeyde” olduğu tespit edilmiştir (En yüksek puan 6 – en düşük puan 1 = 5/5=1,00: 1,00-2,00: çok düşük 2,01-3,00: düşük; 3,01-4,00: orta; 4,01-5,00: yüksek; 5,01-6,00: çok yüksek).

Tablo 3’te ölçek puanlarının cinsiyete göre karşılaştırmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3 Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p																																																																																																																																												
Dışa Dönüklük	Kadın	101	3,91	0,48	0,47	0,637																																																																																																																																												
	Erkek	144	3,88	0,54			Duygusal Dengesizlik	Kadın	101	2,19	0,63	0,29	0,775	Erkek	144	2,17	0,62	Uyumluluk	Kadın	101	4,28	0,40	-0,28	0,781	Erkek	144	4,29	0,43	Sorumluluk	Kadın	101	4,29	0,49	1,79	0,075	Erkek	144	4,17	0,56	Değişime Açıklık	Kadın	101	4,07	0,48	0,00	0,999	Erkek	144	4,07	0,55	<b>ÖZNEL İYİ OLUŞ</b>	Kadın	101	4,26	0,43	1,58	0,115	Erkek	144	4,17	0,46	Kendini Sevme	Kadın	101	4,47	0,53	0,48	0,631	Erkek	144	4,44	0,52	Özyeterlik	Kadın	101	4,03	0,55	0,85	0,398	Erkek	144	3,97	0,58	<b>BENLİK SAYGISI</b>	Kadın	101	4,25	0,50	0,76	0,451	Erkek	144	4,20	0,50	Zihinsel	Kadın	101	4,04	0,42	1,48	0,139	Erkek	144	3,96	0,43	Duygusal	Kadın	101	3,77	0,34	1,44	0,152	Erkek	144	3,69	0,46	Davranışsal	Kadın	101	4,14	0,43	1,85	0,066	Erkek	144	4,03	0,46	<b>İLETİŞİM BECERİLERİ</b>	Kadın	101	3,98	0,37	1,74	0,084	Erkek	144	3,89	0,42	<b>EMPATİ</b>	Kadın	101	4,51	0,47	1,66	0,099	Erkek
Duygusal Dengesizlik	Kadın	101	2,19	0,63	0,29	0,775																																																																																																																																												
	Erkek	144	2,17	0,62			Uyumluluk	Kadın	101	4,28	0,40	-0,28	0,781	Erkek	144	4,29	0,43	Sorumluluk	Kadın	101	4,29	0,49	1,79	0,075	Erkek	144	4,17	0,56	Değişime Açıklık	Kadın	101	4,07	0,48	0,00	0,999	Erkek	144	4,07	0,55	<b>ÖZNEL İYİ OLUŞ</b>	Kadın	101	4,26	0,43	1,58	0,115	Erkek	144	4,17	0,46	Kendini Sevme	Kadın	101	4,47	0,53	0,48	0,631	Erkek	144	4,44	0,52	Özyeterlik	Kadın	101	4,03	0,55	0,85	0,398	Erkek	144	3,97	0,58	<b>BENLİK SAYGISI</b>	Kadın	101	4,25	0,50	0,76	0,451	Erkek	144	4,20	0,50	Zihinsel	Kadın	101	4,04	0,42	1,48	0,139	Erkek	144	3,96	0,43	Duygusal	Kadın	101	3,77	0,34	1,44	0,152	Erkek	144	3,69	0,46	Davranışsal	Kadın	101	4,14	0,43	1,85	0,066	Erkek	144	4,03	0,46	<b>İLETİŞİM BECERİLERİ</b>	Kadın	101	3,98	0,37	1,74	0,084	Erkek	144	3,89	0,42	<b>EMPATİ</b>	Kadın	101	4,51	0,47	1,66	0,099	Erkek	144	4,42	0,41								
Uyumluluk	Kadın	101	4,28	0,40	-0,28	0,781																																																																																																																																												
	Erkek	144	4,29	0,43			Sorumluluk	Kadın	101	4,29	0,49	1,79	0,075	Erkek	144	4,17	0,56	Değişime Açıklık	Kadın	101	4,07	0,48	0,00	0,999	Erkek	144	4,07	0,55	<b>ÖZNEL İYİ OLUŞ</b>	Kadın	101	4,26	0,43	1,58	0,115	Erkek	144	4,17	0,46	Kendini Sevme	Kadın	101	4,47	0,53	0,48	0,631	Erkek	144	4,44	0,52	Özyeterlik	Kadın	101	4,03	0,55	0,85	0,398	Erkek	144	3,97	0,58	<b>BENLİK SAYGISI</b>	Kadın	101	4,25	0,50	0,76	0,451	Erkek	144	4,20	0,50	Zihinsel	Kadın	101	4,04	0,42	1,48	0,139	Erkek	144	3,96	0,43	Duygusal	Kadın	101	3,77	0,34	1,44	0,152	Erkek	144	3,69	0,46	Davranışsal	Kadın	101	4,14	0,43	1,85	0,066	Erkek	144	4,03	0,46	<b>İLETİŞİM BECERİLERİ</b>	Kadın	101	3,98	0,37	1,74	0,084	Erkek	144	3,89	0,42	<b>EMPATİ</b>	Kadın	101	4,51	0,47	1,66	0,099	Erkek	144	4,42	0,41																			
Sorumluluk	Kadın	101	4,29	0,49	1,79	0,075																																																																																																																																												
	Erkek	144	4,17	0,56			Değişime Açıklık	Kadın	101	4,07	0,48	0,00	0,999	Erkek	144	4,07	0,55	<b>ÖZNEL İYİ OLUŞ</b>	Kadın	101	4,26	0,43	1,58	0,115	Erkek	144	4,17	0,46	Kendini Sevme	Kadın	101	4,47	0,53	0,48	0,631	Erkek	144	4,44	0,52	Özyeterlik	Kadın	101	4,03	0,55	0,85	0,398	Erkek	144	3,97	0,58	<b>BENLİK SAYGISI</b>	Kadın	101	4,25	0,50	0,76	0,451	Erkek	144	4,20	0,50	Zihinsel	Kadın	101	4,04	0,42	1,48	0,139	Erkek	144	3,96	0,43	Duygusal	Kadın	101	3,77	0,34	1,44	0,152	Erkek	144	3,69	0,46	Davranışsal	Kadın	101	4,14	0,43	1,85	0,066	Erkek	144	4,03	0,46	<b>İLETİŞİM BECERİLERİ</b>	Kadın	101	3,98	0,37	1,74	0,084	Erkek	144	3,89	0,42	<b>EMPATİ</b>	Kadın	101	4,51	0,47	1,66	0,099	Erkek	144	4,42	0,41																														
Değişime Açıklık	Kadın	101	4,07	0,48	0,00	0,999																																																																																																																																												
	Erkek	144	4,07	0,55			<b>ÖZNEL İYİ OLUŞ</b>	Kadın	101	4,26	0,43	1,58	0,115	Erkek	144	4,17	0,46	Kendini Sevme	Kadın	101	4,47	0,53	0,48	0,631	Erkek	144	4,44	0,52	Özyeterlik	Kadın	101	4,03	0,55	0,85	0,398	Erkek	144	3,97	0,58	<b>BENLİK SAYGISI</b>	Kadın	101	4,25	0,50	0,76	0,451	Erkek	144	4,20	0,50	Zihinsel	Kadın	101	4,04	0,42	1,48	0,139	Erkek	144	3,96	0,43	Duygusal	Kadın	101	3,77	0,34	1,44	0,152	Erkek	144	3,69	0,46	Davranışsal	Kadın	101	4,14	0,43	1,85	0,066	Erkek	144	4,03	0,46	<b>İLETİŞİM BECERİLERİ</b>	Kadın	101	3,98	0,37	1,74	0,084	Erkek	144	3,89	0,42	<b>EMPATİ</b>	Kadın	101	4,51	0,47	1,66	0,099	Erkek	144	4,42	0,41																																									
<b>ÖZNEL İYİ OLUŞ</b>	Kadın	101	4,26	0,43	1,58	0,115																																																																																																																																												
	Erkek	144	4,17	0,46			Kendini Sevme	Kadın	101	4,47	0,53	0,48	0,631	Erkek	144	4,44	0,52	Özyeterlik	Kadın	101	4,03	0,55	0,85	0,398	Erkek	144	3,97	0,58	<b>BENLİK SAYGISI</b>	Kadın	101	4,25	0,50	0,76	0,451	Erkek	144	4,20	0,50	Zihinsel	Kadın	101	4,04	0,42	1,48	0,139	Erkek	144	3,96	0,43	Duygusal	Kadın	101	3,77	0,34	1,44	0,152	Erkek	144	3,69	0,46	Davranışsal	Kadın	101	4,14	0,43	1,85	0,066	Erkek	144	4,03	0,46	<b>İLETİŞİM BECERİLERİ</b>	Kadın	101	3,98	0,37	1,74	0,084	Erkek	144	3,89	0,42	<b>EMPATİ</b>	Kadın	101	4,51	0,47	1,66	0,099	Erkek	144	4,42	0,41																																																				
Kendini Sevme	Kadın	101	4,47	0,53	0,48	0,631																																																																																																																																												
	Erkek	144	4,44	0,52			Özyeterlik	Kadın	101	4,03	0,55	0,85	0,398	Erkek	144	3,97	0,58	<b>BENLİK SAYGISI</b>	Kadın	101	4,25	0,50	0,76	0,451	Erkek	144	4,20	0,50	Zihinsel	Kadın	101	4,04	0,42	1,48	0,139	Erkek	144	3,96	0,43	Duygusal	Kadın	101	3,77	0,34	1,44	0,152	Erkek	144	3,69	0,46	Davranışsal	Kadın	101	4,14	0,43	1,85	0,066	Erkek	144	4,03	0,46	<b>İLETİŞİM BECERİLERİ</b>	Kadın	101	3,98	0,37	1,74	0,084	Erkek	144	3,89	0,42	<b>EMPATİ</b>	Kadın	101	4,51	0,47	1,66	0,099	Erkek	144	4,42	0,41																																																															
Özyeterlik	Kadın	101	4,03	0,55	0,85	0,398																																																																																																																																												
	Erkek	144	3,97	0,58			<b>BENLİK SAYGISI</b>	Kadın	101	4,25	0,50	0,76	0,451	Erkek	144	4,20	0,50	Zihinsel	Kadın	101	4,04	0,42	1,48	0,139	Erkek	144	3,96	0,43	Duygusal	Kadın	101	3,77	0,34	1,44	0,152	Erkek	144	3,69	0,46	Davranışsal	Kadın	101	4,14	0,43	1,85	0,066	Erkek	144	4,03	0,46	<b>İLETİŞİM BECERİLERİ</b>	Kadın	101	3,98	0,37	1,74	0,084	Erkek	144	3,89	0,42	<b>EMPATİ</b>	Kadın	101	4,51	0,47	1,66	0,099	Erkek	144	4,42	0,41																																																																										
<b>BENLİK SAYGISI</b>	Kadın	101	4,25	0,50	0,76	0,451																																																																																																																																												
	Erkek	144	4,20	0,50			Zihinsel	Kadın	101	4,04	0,42	1,48	0,139	Erkek	144	3,96	0,43	Duygusal	Kadın	101	3,77	0,34	1,44	0,152	Erkek	144	3,69	0,46	Davranışsal	Kadın	101	4,14	0,43	1,85	0,066	Erkek	144	4,03	0,46	<b>İLETİŞİM BECERİLERİ</b>	Kadın	101	3,98	0,37	1,74	0,084	Erkek	144	3,89	0,42	<b>EMPATİ</b>	Kadın	101	4,51	0,47	1,66	0,099	Erkek	144	4,42	0,41																																																																																					
Zihinsel	Kadın	101	4,04	0,42	1,48	0,139																																																																																																																																												
	Erkek	144	3,96	0,43			Duygusal	Kadın	101	3,77	0,34	1,44	0,152	Erkek	144	3,69	0,46	Davranışsal	Kadın	101	4,14	0,43	1,85	0,066	Erkek	144	4,03	0,46	<b>İLETİŞİM BECERİLERİ</b>	Kadın	101	3,98	0,37	1,74	0,084	Erkek	144	3,89	0,42	<b>EMPATİ</b>	Kadın	101	4,51	0,47	1,66	0,099	Erkek	144	4,42	0,41																																																																																																
Duygusal	Kadın	101	3,77	0,34	1,44	0,152																																																																																																																																												
	Erkek	144	3,69	0,46			Davranışsal	Kadın	101	4,14	0,43	1,85	0,066	Erkek	144	4,03	0,46	<b>İLETİŞİM BECERİLERİ</b>	Kadın	101	3,98	0,37	1,74	0,084	Erkek	144	3,89	0,42	<b>EMPATİ</b>	Kadın	101	4,51	0,47	1,66	0,099	Erkek	144	4,42	0,41																																																																																																											
Davranışsal	Kadın	101	4,14	0,43	1,85	0,066																																																																																																																																												
	Erkek	144	4,03	0,46			<b>İLETİŞİM BECERİLERİ</b>	Kadın	101	3,98	0,37	1,74	0,084	Erkek	144	3,89	0,42	<b>EMPATİ</b>	Kadın	101	4,51	0,47	1,66	0,099	Erkek	144	4,42	0,41																																																																																																																						
<b>İLETİŞİM BECERİLERİ</b>	Kadın	101	3,98	0,37	1,74	0,084																																																																																																																																												
	Erkek	144	3,89	0,42			<b>EMPATİ</b>	Kadın	101	4,51	0,47	1,66	0,099	Erkek	144	4,42	0,41																																																																																																																																	
<b>EMPATİ</b>	Kadın	101	4,51	0,47	1,66	0,099																																																																																																																																												
	Erkek	144	4,42	0,41																																																																																																																																														



Pozitif Duygusal Değerlendirme	Kadın	101	4,48	0,43	-0,72	0,473
	Erkek	144	4,52	0,44		
Pozitif Duygusal Yönetim	Kadın	101	4,50	0,52	-0,45	0,656
	Erkek	144	4,53	0,50		
Empatik Duyarlılık	Kadın	101	4,53	0,51	0,51	0,613
	Erkek	144	4,52	0,44		
<b>DUYGUSAL ZEKA</b>	Kadın	101	4,50	0,39	-0,48	0,635
	Erkek	144	4,52	0,39		
Sosyal Bilgi Süreci	Kadın	101	4,08	0,59	-0,69	0,491
	Erkek	144	4,13	0,47		
Sosyal Beceriler	Kadın	101	4,26	0,55	0,53	0,596
	Erkek	144	4,21	0,64		
Sosyal Farkındalık	Kadın	101	4,11	0,53	1,58	0,115
	Erkek	144	3,99	0,65		
<b>SOSYAL ZEKA</b>	Kadın	101	4,15	0,46	0,66	0,508
	Erkek	144	4,11	0,46		
<b>PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK</b>	Kadın	101	3,95	0,72	-1,76	0,079
	Erkek	144	4,10	0,64		
<b>SOSYAL GÖRÜNÜŞ KAYGISI</b>	Kadın	101	1,65	0,63	0,61	0,545
	Erkek	144	1,61	0,63		
Sorumluluk	Kadın	101	4,34	0,46	4,02	<b>0,000</b>
	Erkek	144	4,07	0,56		
Dostluk/Arkadaşlık	Kadın	101	4,20	0,53	0,98	0,329
	Erkek	144	4,13	0,57		
Barışçı Olma	Kadın	101	4,36	0,41	3,76	<b>0,000</b>
	Erkek	144	4,12	0,55		
Saygı	Kadın	101	4,43	0,42	1,38	0,168
	Erkek	144	4,34	0,53		
Dürüstlük	Kadın	101	4,47	0,37	1,22	0,222
	Erkek	144	4,38	0,53		
Hoşgörü	Kadın	101	3,74	0,62	1,87	0,063
	Erkek	144	3,59	0,62		
<b>İNSANİ DEĞERLER</b>	Kadın	101	4,26	0,27	3,34	<b>0,001</b>
	Erkek	144	4,11	0,40		
<b>AHLAKİ OLGUNLUK</b>	Kadın	101	4,58	0,35	2,24	<b>0,026</b>
	Erkek	144	4,47	0,40		
<b>BİREYSEL SOSYAL SORUMLULUK</b>	Kadın	101	5,62	0,48	0,64	0,520
	Erkek	144	5,59	0,48		
<b>GENEL ERTELEME EĞİLİMİ</b>	Kadın	101	1,65	0,68	-1,89	0,060
	Erkek	144	1,82	0,74		
Kariyer Belirsizliği ve Bilgi Eksikliği	Kadın	101	1,70	0,89	0,80	0,422
	Erkek	144	1,62	0,84		
Dışsal Çatışma	Kadın	101	1,75	1,06	-0,30	0,766
	Erkek	144	1,74	0,89		
İş Bulma Baskısı	Kadın	101	1,98	1,00	1,06	0,291
	Erkek	144	1,85	0,89		
<b>KARİYER STRESİ</b>	Kadın	101	1,81	0,90	0,64	0,524
	Erkek	144	1,74	0,82		
<b>AKILLI TELEFON BAĞIMLILIĞI</b>	Kadın	101	2,01	1,05	0,53	0,600
	Erkek	144	1,95	1,03		

Kişilik özellikleri, öznel iyi oluş, benlik saygısı, iletişim becerileri, empati, duygusal zeka, sosyal zeka, psikolojik sağlamlık, sosyal görünüş kaygısı, bireysel sosyal sorumluluk, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi, akıllı telefon bağımlılığı ölçek ve alt boyut puanlarında cinsiyet değişkeni anlamlı bir fark yaratmamaktadır ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

İnsani değerler ölçeği ( $t=3,34$ ;  $p<0,05$ ), sorumluluk ( $t=4,02$ ;  $p<0,05$ ) ve barışçıl olma ( $t=3,76$ ;  $p<0,05$ ) alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların sorumluluk, barışçıl olma ve insani değerler puanları, erkek katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Ahlaki olgunluk ölçeği puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=2,24$ ;  $p<0,05$ ). Kadın katılımcıların ahlaki olgunluk puanları, erkek katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4'te değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.** Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1. Dışa Dönüklük		-0,41**	0,43**	0,41**	0,44**	0,54**	0,43**	0,49**	0,39**	0,46**	0,57**	0,33**	-0,34**	0,38**	0,33**	0,17**	-0,15*	-0,16*	-0,11
2. Duygusal Dengesizlik	1		-0,60**	-0,66**	-0,37**	-0,69**	-0,54**	-0,61**	-0,34**	-0,48**	-0,51**	-0,59**	0,35**	-0,39**	-0,44**	-0,25**	0,25**	0,32**	0,25**
3. Uyumluluk		1		0,57**	0,44**	0,61**	0,44**	0,61**	0,47**	0,43**	0,48**	0,31**	-0,31**	0,53**	0,56**	0,28**	-0,24**	-0,26**	-0,14*
4. Sorumluluk			1		0,44**	0,68**	0,60**	0,61**	0,44**	0,50**	0,49**	0,40**	-0,34**	0,44**	0,50**	0,29**	-0,28**	-0,32**	-0,23**
5. Değişime Açıklık				1		0,37**	0,34**	0,44**	0,35**	0,44**	0,37**	0,22**	-0,18**	0,40**	0,38**	0,23**	-0,15*	-0,16*	-0,11
6. ÖZNEL İYİ OLUŞ					1		0,74**	0,66**	0,47**	0,59**	0,58**	0,56**	-0,46**	0,50**	0,51**	0,29**	-0,29**	-0,32**	-0,19**
7. BENLİK SAYGISI						1		0,54**	0,32**	0,50**	0,56**	0,49**	-0,51**	0,42**	0,42**	0,23**	-0,26**	-0,34**	-0,24**
8. İLETİŞİM BECERİLERİ							1		0,59**	0,65**	0,67**	0,49**	-0,41**	0,57**	0,70**	0,23**	-0,21**	-0,23**	-0,16*
9. EMPATI								1		0,49**	0,56**	0,28**	-0,24**	0,53**	0,64**	0,23**	-0,18**	-0,30**	-0,14*
10. DUYGUSAL ZEKA									1		0,62**	0,40**	-0,46**	0,45**	0,49**	0,21**	-0,05	-0,17**	-0,11
11. SOSYAL ZEKA										1		0,49**	-0,4**	0,50**	0,51**	0,22**	-0,13*	-0,24**	-0,15*
12. PSIKOLOJİK SAĞLAMLIK											1		-0,31**	0,29**	0,33**	0,16**	-0,22**	-0,31**	-0,20**
13. SOSYAL GÖRÜNÜŞ KAYGISI												1		-0,34**	-0,37**	-0,08	0,18**	0,17**	0,19**
14. İNSANI DEĞERLER													1		0,71**	0,32**	-0,26**	-0,24**	-0,17**
15. AHLAKI OLGUNLUK														1		0,33**	-0,31**	-0,31**	-0,28**
16. BİREYSEL SOSYAL SORUMLULUK															1		-0,44**	-0,46**	-0,33**
17. GENEL ERTELEME EĞİLİMİ																1		0,64**	0,55**
18. KARIYER STRESİ																	1		0,62**
19. AKILLI TELEFON BAĞIMLILIĞI																			1

Dışa dönüklük kişilik özelliği puanları ile öznel iyi oluş, benlik saygısı, iletişim becerileri, empati, duygusal zeka, sosyal zeka, psikolojik sağlamlık, insani değerler, ahlaki olgunluk, bireysel sosyal sorumluluk, puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Dışa dönüklük kişilik özelliği puanları ile sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Dışa dönük kişiliğe sahip bireylerin öznel iyi oluş algısı, benlik saygısı, iletişim becerileri, empati becerisi, duygusal ve sosyal zeka düzeyi, psikolojik sağlamlığı, insani değerleri, ahlaki olgunluğu ve bireysel sosyal sorumluluğu yüksek düzeyde; sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi ve kariyer stresi düşük düzeydedir.

Duygusal dengesizlik kişilik özelliği puanları ile öznel iyi oluş, benlik saygısı, iletişim becerileri, empati, duygusal zeka, sosyal zeka, psikolojik sağlamlık, insani değerler, ahlaki olgunluk, bireysel sosyal sorumluluk, puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Duygusal dengesizlik kişilik özelliği puanları ile sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi, akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Duygusal olarak dengesiz (nevrotik) kişiliğe sahip bireylerin öznel iyi oluş algısı, benlik saygısı, iletişim becerileri, empati becerisi, duygusal ve sosyal zeka düzeyi, psikolojik sağlamlığı, insani değerleri, ahlaki olgunluğu, bireysel sosyal sorumluluğu düşük düzeyde; sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı yüksek düzeydedir.

Uyumluluk kişilik özelliği puanları ile öznel iyi oluş, benlik saygısı, iletişim becerileri, empati, duygusal zeka, sosyal zeka, psikolojik sağlamlık, insani değerler, ahlaki olgunluk, bireysel sosyal sorumluluk puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Uyumluluk kişilik özelliği puanları ile sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi, akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında

negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Uyumlu kişiliğe sahip bireylerin öznel iyi oluş algısı, benlik saygısı, iletişim becerileri, empati becerisi, duygusal ve sosyal zeka düzeyi, psikolojik sağlamlığı, insani değerleri, ahlaki olgunluğu ve bireysel sosyal sorumluluğu yüksek düzeyde; sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı düşük düzeydedir.

Sorumluluk kişilik özelliği puanları ile öznel iyi oluş, benlik saygısı, iletişim becerileri, empati, duygusal zeka, sosyal zeka, psikolojik sağlamlık, insani değerler, ahlaki olgunluk, bireysel sosyal sorumluluk puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Sorumluluk kişilik özelliği puanları ile sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi, akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Sorumlu kişiliğe sahip bireylerin öznel iyi oluş algısı, benlik saygısı, iletişim becerileri, empati becerisi, duygusal ve sosyal zeka düzeyi, psikolojik sağlamlığı, insani değerleri, ahlaki olgunluğu ve bireysel sosyal sorumluluğu yüksek düzeyde; sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı düşük düzeydedir.

Değişime açıklık kişilik özelliği puanları ile öznel iyi oluş, benlik saygısı, iletişim becerileri, empati, duygusal zeka, sosyal zeka psikolojik sağlamlık, insani değerler, ahlaki olgunluk, bireysel sosyal sorumluluk puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Değişime açıklık kişilik özelliği puanları ile sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi ve kariyer stresi puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Değişime açık kişiliğe sahip bireylerin öznel iyi oluş algısı, benlik saygısı, iletişim becerileri, empati becerisi, duygusal ve sosyal zeka düzeyi, psikolojik sağlamlığı, insani değerleri ve ahlaki olgunluğu yüksek; sosyal görünüş kaygısı düşüktür.

Öznel iyi oluş puanları ile benlik saygısı, iletişim becerileri empati, duygusal zeka, sosyal zeka, psikolojik sağlamlık, insani değerler, ahlaki olgunluk, bireysel sosyal sorumluluk puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Öznel iyi oluş puanları ile sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Öznel iyi oluş algısı yüksek bireylerin benlik saygısı, iletişim becerileri, empati becerisi, duygusal ve sosyal zeka düzeyi, psikolojik sağlamlığı, insani değerleri, ahlaki olgunluğu ve bireysel sosyal sorumluluğu yüksek düzeyde; sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı düşük düzeydedir.

Benlik saygısı puanları ile iletişim becerileri, empati, duygusal zeka, sosyal zeka, psikolojik sağlamlık, insani değerler, ahlaki olgunluk, bireysel sosyal sorumluluk puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Benlik saygısı puanları ile sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Benlik saygısı yüksek bireylerin iletişim becerileri, empati becerisi, duygusal ve sosyal zeka düzeyi, psikolojik sağlamlığı, insani değerleri, ahlaki olgunluğu ve bireysel sosyal sorumluluğu yüksek düzeyde; sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı düşük düzeydedir.

İletişim becerileri puanları ile empati, duygusal zeka, sosyal zeka, psikolojik sağlamlık, insani değerler, ahlaki olgunluk, bireysel sosyal sorumluluk puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İletişim becerileri puanları ile sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İletişim becerisi yüksek düzeyde olan bireylerin empati becerisi, duygusal ve sosyal zeka düzeyi, psikolojik sağlamlığı, insani değerleri, ahlaki olgunluğu ve bireysel sosyal sorumluluğu yüksek düzeyde; sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı düşük düzeydedir.

Empati puanları ile duygusal zeka, sosyal zeka, psikolojik sağlamlık, insani değerler, ahlaki olgunluk, bireysel sosyal sorumluluk puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Empati puanları ile sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Empati becerisi yüksek düzeyde olan bireylerin duygusal ve sosyal zeka düzeyi, psikolojik sağlamlığı, insani değerleri, ahlaki olgunluğu ve bireysel sosyal sorumluluğu yüksek düzeyde; sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı düşük düzeydedir.

Duygusal zeka puanları ile sosyal zeka, psikolojik sağlamlık, insani değerler, ahlaki olgunluk ve bireysel sosyal sorumluluk puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zeka puanları ile sosyal görünüş kaygısı, kariyer stresi puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zeka düzeyi yüksek bireylerin sosyal zeka, psikolojik sağlamlık, insani değerleri, ahlaki olgunluğu ve bireysel sosyal sorumluluğu yüksek düzeyde; sosyal görünüş kaygısı ve kariyer stresi düşük düzeydedir.

Sosyal zeka puanları ile psikolojik sağlamlık, insani değerler, ahlaki olgunluk ve bireysel sosyal sorumluluk puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Sosyal zeka puanları ile sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Sosyal zeka düzeyi yüksek bireylerin psikolojik sağlamlık, insani değerleri, ahlaki olgunluğu ve bireysel sosyal sorumluluğu yüksek düzeyde; sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı düşük düzeydedir.

Psikolojik sağlamlık puanları ile sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sağlamlık puanları ile insani değerler, ahlaki olgunluk ve bireysel sosyal sorumluluk puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik sağlamlık düzeyi yüksek bireylerin insani değerleri, ahlaki olgunluğu ve bireysel sosyal sorumluluğu yüksek düzeyde; sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı düşük düzeydedir.

Sosyal görünüş kaygısı puanları ile insani değerler, ahlaki olgunluk puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Sosyal görünüş kaygısı puanları ile genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Sosyal görünüş kaygısı yüksek bireylerin insani değerleri ve ahlaki olgunluğu düşük düzeyde; genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı yüksek düzeydedir.

İnsani değerler puanları ile ahlaki olgunluk ve bireysel sosyal sorumluluk puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İnsani değerler puanları ile genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İnsani değerleri yüksek bireylerin ahlaki olgunluğu ve bireysel sosyal sorumluluk düzeyi yüksek düzeyde; genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı düşük düzeydedir.

Ahlaki olgunluk puanları ile bireysel sosyal sorumluluk puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ahlaki olgunluk puanları ile genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ahlaki olgunluğu yüksek bireylerin bireysel sosyal sorumluluk düzeyi yüksek düzeyde; genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı düşük düzeydedir.

Bireysel sosyal sorumluluk puanları ile genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bireysel sosyal sorumluluğu yüksek bireylerin genel erteleme eğilimi, kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı düşük düzeydedir.

Genel erteleme eğilimi puanları ile kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Genel erteleme eğilimi yüksek bireylerin kariyer stresi ve akıllı telefon bağımlılığı yüksek düzeydedir.

Kariyer stresi puanları ile akıllı telefon bağımlılığı puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Kariyer stresi yüksek bireylerin akıllı telefon bağımlılığı yüksek düzeydedir.

## **5. Sonuç**

Araştırma sonucunda kişilik özelliklerine ilişkin puanlar incelendiğinde en yüksek düzeyde görülen kişilik özelliklerinin sırasıyla uyumluluk, sorumluluk ve değişime açıklık, en düşük düzeyde görülen kişilik özelliği ise duygusal dengesizlik olarak tespit edilmiştir. Öznel iyi oluş, benlik saygısı ve kendini sevmeye, empati, duygusal zeka, sosyal zeka, insani değerlere sahip olma, ahlaki olgunluk, bireysel sosyal sorumluluk çok yüksek düzeyde, iletişim becerileri özyeterlik, psikolojik sağlamlık yüksek, sosyal görünüş kaygısı, genel erteleme eğilimi ve akıllı telefon bağımlılığının çok düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Kişilik özellikleri, öznel iyi oluş, benlik saygısı, iletişim becerileri, empati, duygusal zeka, sosyal zeka, psikolojik sağlamlık, sosyal görünüş kaygısı, bireysel sosyal sorumluluk, genel erteleme eğilimi, kariyer stresi, akıllı telefon bağımlılığı ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. İnsani değerler ölçeği, sorumluluk ve barışçıl olma alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların sorumluluk, barışçıl olma ve insani değerler puanları, erkek katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Ahlaki olgunluk ölçeği puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların ahlaki olgunluk puanları, erkek katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Z kuşağı ile yapılan kısıtlı araştırmalar bulunmasına rağmen düşük duygusal zeka, narsist ve mutlu (öznel iyi oluşu yüksek) (Tari, 2011; Özkan ve Solmaz, 2015: 477), iletişim becerisi, analitik düşünme (Montana ve Petit, 2008: 39) ve benlik saygısı yüksek, sosyal (Özkan ve Solmaz, 2015: 477) ve teknoloji olmadan nefes alamayan kişiler (Cillers, 2017) olduğu savunulmaktadır. Araştırma sonucumuz öznel iyi oluş, iletişim ve benlik sayısının yüksek olması ile ilgili alan yazındaki araştırmalarla paraleldir.

Özellikle teknolojik ve dijital araçlara düşkünlükleri ve kullanım oranlarının yüksek olması ile tanınan bir kuşak olan Z kuşağı mensuplarının yüz yüze değil de dijital araçlarla iletişim becerisinin yüksek olduğunu savunan araştırmalar da vardır (Taş vd., 2017; İnce, 2018). Dijital ve teknolojik araçları sıklıkla ve efektif kullanmak analitik zekalarını, çok boyutlu düşünce yeteneklerini, bireysel algılamalarını, aradıkları bilgiye hızlıca ve kolay yoldan ulaşmalarını da olumlu etkilerken girişimcilik yeteneklerini de arttırmaktadır (Özen vd., 2020: 4345).

Aynı dönemde doğup, büyüyüp yaşayan kişiler ortak karakteristik özellikler, tutum ve davranışlar sergilemektedir. Kuşaklar Amerikan toplumu ve yaşananlar üzerinden sınıflandırıldığı için kuşak sınıflandırmalarına göre kişilerin özelliklerini betimlemek tek başına yeterli olmayacaktır. Aynı yıllarda doğup, aynı yaşlarda olan her kişi aynı olayları yaşasa bile farklı algılayıp yorumlayabilir, bu nedenle aynı kişilik özelliklerine sahip olmayabilir (Parry ve Urvin, 2011: 80-81; Bayramoğlu ve şahin, 2017: 58).

Hızla gelişen, değişen ve küreselleşen Dünyamızda uzaklıklar teknoloji sayesinde azalırken farklılıkları da minimize etmektedir. Bu bağlamda kuşaklararası farklar da zamanla keskin sınırlarını azaltmaktadır (Levitt, 2006: 131). Dijitalleşmenin etkisiyle insanların hızla değişmesi nedeniyle Z kuşağının karakteristik özelliklerini standardize etmek de pek mümkün olmamaktadır (Csobanka, 2016: 64).

Kuşak sınıflandırmalarının Türkiye'ye özel olmaması ve araştırmanın katılımcı sayısı ile sınırlı olması araştırmanın en önemli kısıtlarıdır. Araştırmada kullanılan ölçekler ilgili alan yazında bulunan araştırmalar ve deneyimler ışığında seçildiğinden tüm özellik ve yetkinlikleri analiz etme imkânı bulunmasa da ilerleyen araştırmalar için bir kaynak oluşturması amaçlanmıştır.

Daha geniş örneklem gruplarıyla ve daha çok yetkinlik analiz edilerek yapılan bir araştırma daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasına destek olacaktır. Katılımcıların demografik özellikleri, yaşadıkları şehir, sosyo-ekonomik durum ve ekonomik koşulları baz alınarak yapılan araştırmalar ve teknolojiye bakış açıları, dijital teknolojileri kullanma alışkanlıkları ve süreleri de baz alınarak değerlendirme yapılması da daha detaylı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

## Kaynakça

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağıyla Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1(19), 165-182.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 203-212.
- Balkıs, M. (2006). Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Düşünme ve Karar Verme Tarzları ile İlişkisi. (Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Bayramoğlu, G. ve Şahin, M. (2017). Y Kuşağının Kariyer Eğilimleri ve İstihdam Beklentilerinin Araştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması. Çalışma İlişkileri Dergisi, 8(2), 56-75.
- Beyaz, R. (2020). Z Kuşağı Tüketicilerin Kişilik Özellikleri ve Bilinçli Tüketim Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Gençlik Araştırmaları Dergisi, 8(22), 51-69.
- Burke, A. (2008). The End of Terrorism Studies. Critical Studies on Terrorism. 1(1), 37-49.
- Comte, A. (1974). The Positive Philosophy. Ed: Abraham S. Blumberg. Newyork: AMS Press.
- Carlson, E. (2008). Who are They Lucky Few? The Lucky Few: Between the Greatest Generation and the Baby Boom. ABD: Springer.
- Carter, T. (2018). Preparing Generation Z for the Teaching Profession. Southeastern Regional Association of Teacher Educators. SRATE Journal, 27(1), 1-8.
- Cillers, E. J. (2017). The Challenge of Teaching Generation Z. PEOPLE: International Journal of Social Sciences, 3(1), 188-198.
- Csobanka, Z. E. (2016). The Z Generation, Acta Technologica Dubnicae, 6(2), 63-76.
- Çakmak, F ve Çelik, F. Y. (2017). Türkiye’de İstihdamın Kuşaklara Göre Analizi. Sayıştay Dergisi, 104, 65-86.
- Çavuşgil Köse, B. ve Erden Ayhün, S. (2021). Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmininin Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi: Z Kuşağı Kahve Dükkânı Müşterileri Üzerine Bir Araştırma. Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 5(3), 2067-2085.



Dilmaç, B. (2007). Bir Grup Fen Lisesi Öğrencine Verilen İnsani Değerler Eğitimin İnsani Değerler Ölçeği ile Sınanması. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.

Doğan, T. ve Çetin, B. (2009). Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 9 (2), 691-720.

Doğan, T. (2010). Sosyal Görünüş Kaygısı Ölçeğinin (SGKÖ) Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education), 39, 151-159.

Doğan, T. (2011). İki Boyutlu Benlik Saygısı: Kendini Sevme/Özyeterlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Eğitim ve Bilim, 36(162), 126-137.

Doğan, T. ve Sapmaz, F. (2012). Oxford Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Psikometrik Özelliklerinin Üniversite Öğrencilerinde İncelenmesi, Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi, 25, 297-304.

Doğan, T. (2015). Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, The Journal of Happiness & Well-Being, 3(1), 93-10.

Ersanlı, K., Balcı, S. (1998). İletişim Becerileri Envanterinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Türk Psikolojik Dayanışma ve Rehberlik Dergisi, 10(2), 7-12.

Filiz, B. ve Demirhan, G. (2015). Bireysel ve Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin (BSS-Ö) Türk Diline Uyarlanma Çalışması. Spor Bilimleri Dergisi, 26 (2), 51–64.

Howe, N. and Strauss, W. (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation. New York: Vintage Books.

İnce, F. (2018). Z Kuşağının Girişimcilik Eğilimi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32, 105-113.

Karademir Çillioğlu, A. ve Kirt, B. (2012). COVID-19 Pandemide Uzaktan Çalışan Z Kuşağı Kadınların Kariyer Yolu Tercihleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 49-58.

Kahawandala, N., Peter, S. and Niwunhella, H. (2020). Profiling Purchasing Behavior of Generation Z. 2020 International Research Conference on Smart Computing and Systems Engineering (SCSE), 155-160.

Konakay, G. (2013). Akademisyenlerde Duygusal Zekâ Faktörlerinin Tükenmişlik Faktörleri ile İlişkisine Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(1), 121-144.

Köktener, A. ve Algül, A. (2020). Z Kuşağı YouTube Kullanım Motivasyonları. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(4), 417-434.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. The Health Care Manager, 19(1), 65-76.

Latif, H. ve Serbest, S. (2014). Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. Gençlik Araştırmaları Dergisi, 2(4), 133-163.

Levitt, T. (2006). Ted Levitt on Marketing. Boston: Harvard Business Press.

Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. Ed: Paul Kecskemeti. Essays on the Sociology of Knowledge. London: Routledge& Kegan Paul.

Montana, P. J. ve Petit, F (2008). Motivating and Managing Generation X and Y on the Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach. Journal of Business & Economics Research, 6(8), 35-40.

Noyan, C. O., Enez-Darçın, A., Nurmedov, S., Yılmaz, O. ve Dilbaz, N. (2015). Akıllı Telefon Bağımlılığı Ölçeğinin Kısa Formunun Üniversite Öğrencilerinde Türkçe Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. Anadolu Psikiyatri Dergisi, 16, 73-81.

Onur, B. (1980). Kuşak Kavramı ve Kuşaklararası Dialog. Eğitim ve Bilim Dergisi. 4(23), 15-20.

Özden, K. ve Sertel Berk, Ö. (2017). Reliability and Validity Study of Turkish Version of the Korean Career Stress Inventory (KCSI). Psikoloji Çalışmaları Dergisi, 37(1), 35-51.

Özen, S. R., Erkekli, S., Yavuz, E. (2020). X, Y ve Z kuşaklarının Kariyer Algılarına Yönelik Metafor Algılarına Üzerine Bir Çalışma. Business&Management Studies: An International Journal, 8(5), 4333-4363.

Özkan, M. ve Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employeesü Generation Z and Their Perceptions of Work. Procedia, 26, 476-483.

Parry, E. ve Urvin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. International Journal of Management Reviews, 13(1), 79-96.

Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481-495.

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5).

Rothman, D. (2016). A Tsunami of learners called Generation Z. [http://www.mdle.net/Journal/A\\_Tsunami\\_of\\_Learners\\_Called\\_Generation\\_Z.pdf](http://www.mdle.net/Journal/A_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf)

Scholz, C. and Rennig, A. (2019). Generations Z in Europe: Inputs, Insights and Implications. eBook Academic Collection: Emerald Publishing Limited.

Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.

Somer, O. (1998). Türkçe'de Kişilik Özelliği Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli, *Türk Psikoloji Dergisi*, 13(42), 17-32.

Stanley, D. (2010). Multigenerational Workforce Issues and Their Implications for Leadership in Nursing. *Journal of Nursing Management*, 18(7), 846-852.

Strauss, W. ve Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Perennial.

Şengün, M. ve Kaya, M. (2007). Ahlaki Olgunluk Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 24-25, 51-64.

Tapscott, D. (1998/2001). *Digital Childhood*. Budapest: Kossuth Kiadó.

Tari, A. (2011). *Z Generation*. Budapest: Tericum Könyvkiado.

Taş, H, Demirdöğmez, M., Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031- 1047.

Totan, T., Doğan, T., ve Sapmaz, F. (2012). The Toronto Empathy Questionnaire: Evaluation of Psychometric Properties Among Turkish University Students. *Eurasian Journal of Educational Research*, 46, 179-198.

Tóbi, I. (2013). Science Communication for the Z Generation. Retrieved from: <http://www.zgeneracio.hu/tanulmanyok>

Twenge, J. M. (2013). Ben Nesli. Çeviren: Esra Öztürk. İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Twenge, J. M. (2017). I Gen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood--and What That Means for the Rest of Us. New York City: Atria Books.

Tutar, H. ve Erdem, A. T. (2020). Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ünlü, G. ve Çiçek, H. (2019). Z Kuşağının Kariyer Beklentileri: Lise Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek yüksekokulu Dergisi, 22(2), 447-457.

***Araştırma ve Yayın Etiği:***

*Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.*

***Research and Publication Ethics:***

*In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by authors.*

Başvuru Tarihi/Received Date: 07.10.2021  
Kabul Tarihi/Accepted Date : 06.12.2021

**KONFERANS BİLDİRİSİ**

## **Uzaktan/Evden Çalışmanın İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği**

*Dr. Serdar ÇAKAN (https://orcid.org/0000-0001-7444-9079), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Türkiye, drserdarçakan@gmail.com*

### **Öz**

Hakkında çok sayıda araştırma yapılan uzaktan/evden çalışma sistemi, önceki dönemlerde verimlilik, çalışan motivasyonu ve maliyet iyileştirmesi gibi nedenlerle tercih edilen bir alternatif sistem iken, Covid-19 salgını döneminde özellikle bu tarz çalışmaya uygun işletmeler ve kuruluşlar için zorunluluk halini almıştır. Pandemi dönemi içinde özellikle eğitim sektöründe ağırlıklı olarak kullanılan uzaktan/evden çalışma sisteminin, benimsendiği bir diğer sektörün de bankacılık sektörü olduğu gözlemlenmektedir. Bu araştırma ile işin uygunluğu, iş motivasyonu, kariyer yönetimi, duruma adaptasyon ve çalışma şartları gibi alt temalar üzerinden uzaktan çalışmak zorunda kalan bankacıların iş tatminlerinde ve örgütsel bağlılıklarında oluşan değişikliklerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular ve sonuçlar, Türkiye’deki üç farklı özel bankanın on sekiz çalışanı ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Katılımcı seçiminde araştırmanın konusuna ve amacına uygun olarak kolay ulaşılabilirlik prensibi belirlenmiş ve bankaların çalışanlarına ulaşabilmek için amirleri ile irtibata geçilmiştir. Kısım müdürü, bölge müdürü ve şube müdürü unvanlarına sahip banka yöneticilerinin yönlendirmesi ile ulaşılan bankacılarla mülakatlar yapılmıştır. Görüşmeye katılan çalışanların tamamı uzaktan çalışmayı, pandemi süresi içinde farklı zaman aralıkları ile bizzat deneyimlemiş kişilerden oluşmaktadır. Görüşmeler ile elde edilen verilen, betimsel ve içerik analizleri ile değerlendirilerek bankacıların uzaktan çalışma sistemine yönelik yaklaşımlarına dair ampirik bulgulara ulaşılmıştır. Bu çalışmada fenomenoloji tekniği kullanımı ile güvenilirlik düzeyinde artış hedeflenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular ile uzaktan/evden çalışan bankacıların iş tatminlerine ve buna bağlı gelişen örgütsel bağlılıklarına dair önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Uzaktan çalışma, iş tatmini, örgütsel bağlılık, bankacılık sektörü

**Jel Kodları:** M0, M5

## **A Research on the Effects of Remote/Home Working on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of the Banking Sector**

### **Abstract**

Remote/home working system was an alternative system preferred for reasons such as efficiency, employee motivation and cost improvement in the previous periods, it has become a necessity for businesses suitable for this type of work, during the Covid-19 epidemic. It is observed that another sector in which the remote working system, which is mainly used in the education during the pandemic period, is adopted in the banking sector. It is aimed to determine the changes in job satisfaction and organizational commitment of bankers who must work remotely over sub-themes such as job suitability, work motivation, career management, adaptation to the situation and working conditions. The findings were obtained because of interviews with eighteen employees of three different private banks in Turkey. In the selection of participants, the principle of easy accessibility was determined in accordance with the subject and purpose of the research, and the supervisors of the banks were contacted to reach their employees. Interviews were conducted with the bankers, who were reached with the guidance of bank managers with the titles of department manager, regional manager, and branch manager. All participants have experienced remote working at different time intervals during the pandemic period. The data were evaluated with descriptive, and content analyzes, and empirical findings were reached on the approaches of bankers. It was aimed to increase the level of reliability with the use of phenomenology technique. With the findings, important results have been reached regarding the job satisfaction and organizational commitment of bankers working remotely.

**Keywords:** Remote working, job satisfaction, organizational commitment, banking sector

**Jel Codes:** M0, M5

## 1. Giriş

2020 yılının başından itibaren dünyayı derinden etkileyen salgın hastalık nedeniyle ekonomik ve sosyal alanlarda ülkeleri etkileyen önemli gelişmeler olmuştur. Dünya devletleri, vatandaşlarını Covid-19 ismi verilen bu salgın hastalığın insan sağlığını ve hayatını tehdit eden etkilerinden korumak için toplumsal alanlarda kısıtlama tedbirleri almak zorunda kalmıştır. Çünkü hastalığa ve ölümlere sebep olan virüs, solunum yoluyla bulaşmakta ve insanların alışıldık şekilde fiziksel olarak yakın temas halinde bulunmasına, çalışmasına ve yaşamasına imkân vermemektedir. Bu nedenle daha önce kan yoluyla bulaşan salgın hastalıklardan farklı olarak Corona Virüs, insanların gündelik hayatlarındaki ilişkilerini olumsuz şekilde etkilemiştir. Salgının ilk evresinde sağlık sisteminin başa çıkamayacağı düzeyde artan sağlık hizmeti talepleri ve beklenmedik şekilde artış gösteren ölüm vakaları nedeniyle devletler pek çok alanda “**kapanma**” kararı almışlardır. Bu kararlar, vatandaşların kendi aralarında ve küresel boyutta diğer bireylerle sosyal (*fiziki*) ilişki kurmasının önüne geçmiştir. Dönem içinde, coğrafyalara bağlı olarak farklı sürelerde “**tam kapanma**” olarak isimlendirilen ve evden dışarıya çıkmamak olarak tarif edilen günler yaşanmış olsa da toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin tedarikinin sağlanabilmesi için tam kapanma dönemlerinde bile belli sektörlerin durmasına izin verilememiştir. Bu nedenle, kamu kurumlarının ve özel sektör işletmelerinin çalışma sistemleri farklı metotlarla değiştirilmiştir. İnsanlar arası fiziksel mesafeyi koruyarak hizmet üretmenin yollarının ileri düzeyde tecrübe edildiği böylesine zor bir dönemde bankacılık sektörü de uzaktan/evden çalışmaya uygun olan iş kollarından biri olarak öne çıkmaktadır. Bankalar (*kamu ve özel*), normal şartlarda şubelerinde ve genel merkezlerinde bulundurdukları işgücünü, teknolojinin izin verdiği ölçüde evlerinden çalışabilmeleri için yeniden organize etmiş ve bilgisayar destekli iletişim teknolojisine bağlı olarak bankacılık hizmetlerinin önemli bir bölümünü, personellerinin evlerinden yürütmeye başlamışlardır. Uzaktan çalışma, diğer birçok sektörde olduğu gibi bankacılık sektörü için de “normal” olmamakla birlikte toplum/halk sağlığı açısından ortaya çıkan gereklilikler karşısında etkili olmuş ve hizmetlerin aksamadan yerine getirilmesine olanak sağlamıştır. Bu araştırmadan beklenen fayda; kendi iradelerine bağlı olmaksızın gelişen mecburi bir durumun içinde, çalışan bankacıların uzaktan/evden çalışma sistemine olan uyumlarına ve onların iş tatminleri ile buna bağlı gelişen örgütsel bağlılıklarına dair ampirik bulgulara ulaşmaktır. Bu nedenle bankacıların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları, *uygunluk, iş motivasyonu, kariyer yönetimi, adaptasyon* ve *çalışma şartları* başlıkları altında analiz edilerek ölçülmeye ve sektörde çalışan işgücüne dair genel bir yargıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Uzaktan çalışmanın bankacılara uygun olup olmadığı, şube/ofis dışında çalışırken motivasyonlarının nasıl şekillendiği, kariyerleri ile ilgili neler düşündükleri ve planladıkları, kendilerinin yeni sisteme hangi düzeyde uyum sağladıkları ve yeni dönemde bankaların çalışanlarına sağladığı çalışma şartlarının ne ölçüde şekillendiğinin analiz edildiği bu çalışma ile literatüre katkı ve sektör yöneticilerine gelecekte alacakları kararlarda kullanmak üzere referans olması amaçlanmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Uzaktan, evden veya daha eski bir ifade ile tele çalışma genel itibariyle salgın dönemi öncesinde de verimlilik artışı veya maliyet azalımı gibi amaçlarla kullanılan bir çalışma yöntemi olarak bilinmektedir. Bu çalışma metodunun uygulama alanlarında elde edilen sonuçlar ve amaca katkısı uzun süreden beri gözlemlenmektedir. Belli dersler için akademisyenlerin, bazı sertifikasyon programı organize edenlerin, freelance şeklinde proje bazlı çalışan iş görenlerin ve kendi evini bir çağrı merkezine bağlı istasyon haline getirenlerin kullandığı bu çalışma sistemi, salgın hastalık döneminde bankalar ve bankacılar için de etkili bir yöntem haline gelmiştir.

### 2.1. Uzaktan/Evden Çalışma

Uzaktan/evden çalışma, işyerinde yapılması gereken işlerin, işyeri dışında yapılması anlamına gelmektedir. Örneğin, pazarlama faaliyetlerine bağlı olarak satış personelinin müşterileriyle temas kurmak için cadde ve sokaklarda sürdürdüğü faaliyet uzaktan çalışma sayılmazken, satış personelinin mesai saatleri içinde pazarlama/satış faaliyetlerini kendi evinden yürütmesi uzaktan çalışma olarak kabul edilmektedir. Uzaktan çalışma bir çeşit esnek çalışma modeli olarak tanımlanmaktadır (Gonçalvez, 2010:244), ancak bu esneklik uygulamasının iş görene zorla yaptırılmaması (Ayrancı:2008:68) ve belli bir anlaşma çerçevesinde sürdürülmesi (Evren, 2007) gerekmektedir. Çünkü işverenin tek taraflı yapacağı bir düzenleme çalışma koşullarında esaslı değişiklik hükmünde kabul edilmektedir (Özveri, 2020). Esnek çalışma modellerinden biri olan uzaktan çalışmanın işletme içinden veya dışından gelen unsurlara (Kurt, 1999:64-66) bağlı olarak yapılması eskiden beri gündemde olmakla birlikte salgın hastalık gibi küresel ölçekte bir dış etkenin varlığı işletmeler açısından zorlayıcı bir hale gelmiştir. Çünkü bu dönemde pandemiye bağlı olarak tercih edilen uzaktan çalışma sistemi, işlem maliyeti yaklaşımı bağlamında kullanılan uzaklaştırma stratejilerinden (Tarcan, 2001:27) farklıdır ve önceden anlaşıldığı şekilde üretimde dış kaynak kullanımı anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla salgın döneminde işletmelerin ve çalışanlarının bir bakıma mecbur kaldığı uzaktan çalışma, esneklik ya da verimlilik amacıyla değil, sağlık endişelerinden kaynaklanan bir motivasyonla işletme dışında ancak işletmeyle irtibat halinde olunan (Yu, 2010:30) bir çalışma şeklidir. Bununla birlikte artan şehir nüfusu ve buna bağlı gelişen trafik problemleri için uzaktan çalışmanın toplum sağlığı ve düzeni için avantajlar taşıdığı da ifade edilebilir. Ancak son dönemde yapılan araştırmalarda, yaşanan salgın hastalık tecrübesinin uzaktan çalışma için yeni bir çağı başlattığı (Sullivan, 2020) ve 2028 yılına kadar örgütlerdeki uzaktan çalışmaya elverişli pozisyonların %73 oranına kadar genişleyeceği (Upwork, 2019) öngörülmektedir. Öte yandan uzaktan/evden çalışmayı evde üretim yapmak şeklinde düşündüğümüzde, bu kavramın insanlık tarihi kadar eski ve kullanışlı olduğunu ifade etmek de mümkündür. “Uzaktan çalışma”, “evden çalışma”, “sanal ofis” veya “tele çalışma” benzer anlamlarda kullanılmaktadır (Alkan Meşhur, 2010; Grant vd., 2019) ve “işverenin şirket binası dışında gerçekleştirilen işler için akıllı telefonlar, tabletler, dizüstü bilgisayarlar ve masaüstü bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı” (Eurofound ve International Labour Office, 2017:1) şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte uzaktan çalışma, çalışma yeri olarak sadece evi kapsamamaktadır. Uzaktan çalışma haftanın belli günleri evde, belli günleri işyerinde ya da işverenin göstereceği farklı bir alanda yapılarak esnek çalışma mantığını koruyarak ofislerde çalışan insan sayısının azaltılması amacıyla kullanılabilir (Kaufman vd., 2020).

Dolayısıyla işlerin fiziksel alanlardan ayrılarak başka şekilde sürdürülmesi günümüzde yükselen bir trend olarak karşımıza çıkmaktadır (Felstead ve Henseke, 2017:195). İşletmeler uzaktan çalışma sistemi ile ulusal ve uluslararası emek piyasalarında arz fazlası oluşacağını düşünmektedirler (De Carlo, 2019). Bu nedenle büyük ve küçük işletmeler, pandemi döneminden bağımsız olarak onlarca yıldır uzaktan çalışmanın nasıl olabileceği üzerine çalışmaktadırlar (Streitfeld, 2020). Çünkü daha 1992 yılında Drucker, internetin gelişmesine bakarak; çalışmak için ofise gitmenin anlamsızlığını ilan etmiştir. Sonuç olarak uzaktan çalışma salgın hastalık nedeniyle ortaya çıkmış yeni bir çalışma sistemi değildir ancak günümüzde bir norm haline gelmiştir (Bilginöglü, 2020:1105).

## 2.2. Bankacılık Sektörü ve Salgın Hastalık Dönemi

Bankalar, kendi nam ve hesabına mevduat toplayan ve topladığı mevduatları kullanarak üçüncü aktörlere kredi kullandırarak onların sermaye/para ihtiyaçlarını karşılayan finansal kuruluşlardır (Arabacı, 2018:28). Türkiye’deki ticaret sisteminde, tüm dünyada olduğu gibi çok önemli işlevleri bulunan bankacılık sektörü; Ticaret (mevduat) Bankaları, Kalkınma ve Yatırım Bankaları ve Katılım Bankaları olacak şekilde temelde üç türe ayrılmaktadır. Dolayısıyla bankaların, sanayi sektörüne orta ve uzun vade kredi sağlamak, yurt içi kaynakları harekete geçirmek, sermaye piyasalarını geliştirmek, girişimci projelere destek olmak, yeni yatırım alanlarına destek vermek, dış ülkelerden temin edilen döviz cinsi varlıkları ülke içinde kullanmak ve yönetmek, yerli ve yabancı yatırımcıların birlikte çalışabilecekleri, ortaklık kurabilecekleri bir düzen kurmak gibi görevleri vardır. Bunun yanında sektörel bazda bankaların servet yaratmak, tasarrufları verimli ve karlı yatırım fırsatlarına yönlendirmek ve ekonomik birimlere kaynak sağlamak gibi önemli işlevleri bulunmaktadır (Altay, 2014:7). Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankalar ayrıca kamu, özel ya da yabancı sermayeli olmak gibi yapısal farklılıklar göstermektedirler. Bu özellikleri dolayısıyla da hem mevduat sahipleri hem de kredi talep eden işletmeler açısından farklı misyonlar sergileyebilmektedirler. Ancak tüm bankalar, yasa ile kurulmakta (5411-Bankalar Kanunu), yasalara bağlı olarak işlem yapmakta ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) tarafından düzenlenmekte ve denetlenmektedir. Salgın hastalık dönemi, diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektörünü de oldukça fazla etkilemiştir. Beklenmedik şekilde başlayan, toplumun sosyal ve pek tabii ticari faaliyetlerini kısıtlayıcı tedbirlerin alınmasına sebep olan kriz dönemi içinde bankalar hem ticari işletmelerin hem de tüketicilerin mali konularda düştüğü sıkıntıları çözmek adına önemli görevler üstlenmişlerdir. Ancak hükümetlerin aldığı kararlar, işletmeleri ve bireyleri etkilediği kadar bankaları ve bankacıları da etkilemiştir. Faiz indirimleri, parasal genişleme, zorunlu karşılıklarda indirim, kamu harcamalarının finansmanı, vergi indirimleri, borç ötelemeler ve fiyat denetimleri (Eğilmez, 2020) gibi normal döneme ait olmayan uygulamalar bankaların da yeni stratejiler geliştirmelerine sebep olmuştur. Bankalar, elbette işleriyle alakalı kararlar alırken bir yandan da kendi personelini (sağlıklarını) korumak için tedbirlere başvurmak ve normal döneme uymayan personel yönetim metotları kullanmak zorunda kalmışlardır. Çünkü küresel ve yerel düzeyde bankaların iş yükünün ve sorumluluklarının artmasına rağmen, şubelerde çalışmaya ve müşterilerle ilişki kurmaya dair kısıtlar (tehditler) yeni çalışma sistemlerinin kullanılmasına sebep olmuştur. Bankalar için aynı eğitim sektöründe olduğu gibi uzaktan/evden çalışma bir çeşit zorunluluk halini almıştır.



### 2.3. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, birbiri ile ilişkisi en çok merak edilen ve bu ilişkinin tespit edilebilmesi için üzerine araştırmalar yapılan iki önemli kavramdır. Özellikle kariyer memnuniyeti üzerine yapılan çalışmalarda kişilik özellikleri, işin nitelikleri, örgüte güven, başarı kriterleri, gelir imkanları ve mesleki ilerleme gibi konularla birlikte anılmaktadır (Çakan, 2021:267). Bu nedenle, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini engelleyen ve işletme açısından insan kaynakları yönetiminde beklenen verimliliği sağlayan kuvvetli bir etken olarak kabul edilmektedir. *İş tatmini* birbirinden farklı pek çok faktörün incelenmesini gerektiren bir kavramdır. Bir çalışanın iş tatmini yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve kişilik özellikleri gibi bireysel, çalışma şartları, ücret, çalışma arkadaşları, yönetim ve denetim, işin niteliği ve yükselme (*kariyer*) olanakları gibi örgütsel faktörlere dayanmaktadır. İş tatmini, çalışanların iş performansı üzerinde oldukça etkili olduğundan (Schwab ve Cummings, 1970; Nord, 1976) işletmeler açısından oldukça önemlidir. Çünkü iş tatmini düşük çalışanların işe devamlılık göstermesiyle ilgili problemler yaşanırken, işten ayrılma niyeti taşınması riski artmaktadır (Demir, 2007:182). Klasik döneme ait tanımlarda; işyerinin değerleri ve amaçları ile işgörenin değer ve amaçlarının uyuşması anlamına gelen *örgütsel bağlılık* (Hall vd., 1970), işgörenin örgütsel üyeliğini devam ettirme iradesine sahip olması (Porter vd., 1974) ve örgütsel hedeflere ulaşmada işgörenin çaba sarf etmeye devam etmesidir. Örgütsel bağlılık, işyeri ile işgücü arasında var olan psikolojik bir bağdır (O'Reilly ve Chatman, 1986) ve bu bağın gücü ile birey – örgüt ilişkisinin şekillendiği kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılık, birey ile örgütün arasındaki iş ilişkisini devam ettirme şeklinde ortaya çıkmakta ve iş görenin örgütün hedefleriyle kendi hedefleri arasında bir bütünlük kurarak, örgütün sahip olduğu kaynakları korumasını (Meyer ve Allen, 1997) sağlamaktadır. Kaynak kullanımı ve verimlilik çabalarının sonucunda örgütün çalışanlarıyla birlikte ortak hedeflerine varması mümkün olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, karşılıklı güven esasına da dayanan psikolojik bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde iş tatmini ve örgütsel bağlılık birlikte ele alınarak aralarındaki ilişki yıllar boyunca yüzlerce farklı çalışmada incelenmiştir. Bununla birlikte iş performansı, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık gibi kavramlar da iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilerek araştırılmaktadır. Her sabah işe gitmek için evinden çıkan ve bunu yıllar boyunca tekrar eden bir işgören için uzaktan çalışma normal kabul edilebilecek bir düzen değildir. O nedenle, önceki dönemlerde ne kadar çalışma yapılmış olursa olsun; uzaktan çalışma ile farklı sektörlerdeki işgücünün iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının nasıl değiştiğini incelemek, salgın hastalık dönemine uygun ve gereklidir.

### 2.4. Literatürde Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma üzerine yapılan araştırmaları iki farklı dönemde ele almak gerekmektedir. Birincisi covid-19 dönemi öncesi yapılan ve tele çalışma üzerine odaklanılan dönemdir. İkincisi ise salgınla ortaya çıkan yeni durumun yarattığı kaotik ortamda, sektörlerin krizi yönetirken gerçekleştirdikleri uygulamaları içeren dönemdir. Literatürde birinci döneme ait çok sayıda çalışma varken, ikinci döneme (*son bir buçuk yıl*) ait çalışmalar görece daha sınırlıdır. Kavi ve Koçak (2010); Karaboyun (2016); Kaya ve Burtan Doğan (2016)'nın araştırmaları pandemi öncesine ait dönemde, ülkemizde yapılan çalışmalara güzel birer örnektir. Ayrıca salgın süresince örgütsel değişimi araştıran Serinikli (2021), uzaktan çalışma ile iş sürdürülebilirliğini araştıran Aydın Göktepe (2020); Sayan (2020), uzaktan çalışma ile sosyalleşme

arasındaki ilişkiyi araştıran Hallin (2020), uzaktan çalışmanın verimlilik ile ilişkisini inceleyen Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020); Mustajab vd. (2020), yeni dönemde uzaktan çalışmanın önemini araştıran Bilginoğlu (2020) ile pandemi şartlarının ekonomi üzerindeki etkilerini araştıran Şen ve Batı (2020) ise son bir yıl içinde uzaktan çalışma konusu ile ilgili önemli çalışmalar yayımlamışlardır. Bunların yanı sıra pandemi dönemindeki faaliyetlerin belli bir yetkinlikte sürdürülebilmesi için T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile Türkiye Kimya Petrol Lastik ve Plastik Sanayi İşverenler Sendikası, Covid 19 Döneminde Uzaktan Çalışma Rehberi (2021) isimli bir kitapçık yayımlamıştır. Benzer amaç ve şekilde Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) de Covid 19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma isimli bir uygulama kılavuzu yayımlamıştır. Serinlikli (2020), araştırmasında uzaktan çalışmanın bireyler için aileye zaman ayırma, işe geliş – gidişlerde zaman kazanma ve çocuklarla daha fazla ilgilenilme gibi avantajlar sağladığını ancak iş/ev dengesinin bozulması, stres düzeyinin artması, örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin azalması ve özellikle kadın çalışanların daha fazla efor harcaması gibi dezavantajlara neden olduğunu tespit etmiştir. Sosyalleşme konusuna odaklanan Hallin (2020) ise; uzaktan çalışma yöntemi ile fiziksel ilişkilerin azaldığına ancak dijital ilişkilerin arttığına dikkat çekerek, çalışma şartlarında esneklik kazanıldığı ancak bu yeni durumun motivasyonu düşürdüğünü tespit etmiştir. Bilginoğlu (2020), araştırmasının sonucunda çalışanların, uzaktan çalışmaya uyum sağladıklarını belirtirken, Şen ve Batı (2020), çalışmasında pandemiye bağlı ekonomik şartların ve belirsizliklerin bu gelişmelere sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer konuda bir çalışma yapan Aydın Göktepe (2020), teknik altyapısı uygun olan işletmelerin uzaktan çalışma yöntemine daha kolay uyum sağladıklarını ve özellikle bankacılık sektörünün bu konuya öncülük ettiğini ortaya koymuştur.

### **3. Yöntem**

Nitel araştırma tekniklerine uygun olarak tasarlanan bu çalışma, farklı illerde bankacılık sektöründe çalışan 12 erkek ve 6 kadın bankacının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile bankacıların, uzaktan/evden çalışma deneyimlerine yönelik bilgilere ulaşmak ve bankacıların uzaktan çalışmaya dair tecrübelerine istinaden sahip oldukları algılardaki ortak ve farklı yönlerden hareketle bir sonuca varmak amaçlanmıştır. Başka bir ifade ile çalışmanın amacı; bankacılar için uzaktan çalışma sisteminin, onların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini ortaya çıkaracak sonuçlara ulaşmaktır. Bu nedenle yarı yapılandırılmış görüşme formları eşliğinde yapılan görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, altı adet demografik ve sekiz adet açık uçlu soru ile oluşturulmuştur. Sorular, araştırma konusuna bağlı kalınarak literatür taramasından elde edilen bilgilere uygun olarak oluşturulmuştur. Görüşme soruları, saha çalışması başlamadan önce özel bir bankada çalışan ve uzaktan çalışma deneyimi yaşamış bir bankacıyla paylaşılmış ve kendisinin yorumları alınmıştır. Kendisinden uzman desteği alınan bu banka çalışanı, araştırmanın örnekleme dahil edilmemiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular ve sonuçlar, Türkiye’deki üç farklı özel bankanın on sekiz çalışanı ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Katılımcı seçiminde araştırmanın konusuna ve amacına uygun olarak kolay ulaşılabilirlik prensibi belirlenmiş ve bankaların çalışanlarına ulaşabilmek için amirleri ile irtibata geçilmiştir. Departman müdürü, bölge müdürü ve şube müdürü unvanlarına sahip banka yöneticilerinin yönlendirmesi ile ulaşılan bankacılarla mülakatlar yapılmıştır. Uzaktan çalışma konusunda karar verici ve

yönlendirici oldukları için banka yöneticileri araştırmaya dahil edilmemişlerdir. Araştırmaya katılan bankacıların farklı şehirlerde olması nedeniyle cevapların toplanmasında dijital imkanlardan da yararlanılmıştır. Katılımcılara, cevap vermeleri konusunda süre baskısı yapılmamıştır ancak görüşmeler için ortalama otuz dakikalık bir sürenin ideal olduğu görülmüştür. Bu sayede katılımcıların görüşlerini serbestçe ifade etmeleri amaçlanmıştır (Erkuş, 2005). Sosyal bilimler alanında nitel araştırmalar, insanın iç ve dış çevresi ile ilgili sorunları anlamada başarılı sonuçlar verdiği (Creswell, 1998) için bu yöntemle elde edilen bulgular sayesinde insan davranışlarını anlamak (Karadağ, 2010) ve gereken derinlemesine bilgiye ulaşmak (Büyüköztürk vd., 2010) mümkün olmaktadır. Ayrıca bu araştırmalarda, katılımcılar hakkında kapsamlı demografik bilgilere yer verilmesi, veri toplama ve çözümleme aşamalarının ayrıntılı bir şekilde anlatılması ve verilerden mümkün olduğunca alıntılar yapılması araştırmanın geçerliliğini arttırmak için (Yıldırım ve Şimşek, 2011) tercih edilmiştir. Görüşmeler ile elde edilen veriler, sağlıklı bir betimsel analiz yapabilmek için elde edilen cevaplara uygun olarak 5 farklı alt temaya ayrılarak, içerik analizine tabi tutulmuş ve fenomenoloji tekniği ile incelenmiştir. Bir kavramla ilgili olarak kişilerin ortak deneyimlerinin tanımlamasını yapmak mümkün olduğundan fenomenoloji tekniği tercih edilmiştir (Creswell, 2016:77).

### **3.1. Çalışma Grubu**

Bu araştırma sırasında bankacılar ile iletişim zorluğu yaşamamak için kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemine karar verilmiştir. Bu yöntem sayesinde ulaşılması görece daha kolay bankacıların seçilmesi ile araştırmaya hız ve pratiklik kazandırılması amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Saha çalışması, Türkiye genelinde farklı illerinde çalışan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 18 banka çalışanı ile yapılmıştır. Elde edilen verilerdeki tekrarlar ve benzerlikler göz önünde bulundurularak, araştırma için on sekiz katılımcı yeterli görülmüştür. Veri toplama ve bulguları değerlendirme süreci 2021 yılı haziran ayı içinde gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan banka çalışanları ile ilgili demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılan Bankacıların Demografik Verileri**

Bankacı	Mevcut Bankadaki Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Yaşı	Uzaktan Çalışılan Süre (ay)	İş Unvanı	Cinsiyeti
B1	4	9	31	15	Yazılım Geliştirici	E
B2	4	14	36	3	Müşteri Temsilcisi	K
B3	10	26	50	14	Kıdemli Uygulama Mimarı	E
B4	15	25	47	15	Yönetici	K
B5	10	14	35	1	Yönetici	K
B6	2	18	39	2	Yönetici	E
B7	1	3	25	12	Yazılım Uzmanı	K
B8	6	6	29	2	Yetkili	E
B9	5	5	30	15	Deneyimli Uzman	E
B10	2	3	29	15	Test Uzmanı	E
B11	9	33	56	15	İş Analisti	K
B12	9	17	40	16	Uygulamacı	E
B13	2	17	39	15	Uygulamacı	E
B14	10	23	46	14	Yönetici	E
B15	5	11	38	4	Yönetici	E
B16	13	16	38	12	Yönetici	K
B17	10	24	48	1	Orta Kademe Yönetici	E
B18	18	23	46	15	Yönetici	E

Çalışma grubu incelendiğinde, en kıdemli bankacının 33 yıllık (B11), en kıdemsiz bankacının 3 yıllık (B7) iş deneyimi olduğu görülmüştür. Örneklem incelendiğinde beş yıldan az deneyimi olan 3 (%17), 5-10 yıllık kıdeme sahip 2 (%11), 10-15 yıllık deneyime sahip 3 (%17) ve 15 yıldan fazla çalışma deneyimi olan 10 (%55) çalışanın olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında katılımcıların yeterince deneyimli ve bankacılık konusunda yeterli donanıma sahip olduğu ifade edilebilir. Bunun yanında uzaktan çalışma deneyimi açısından katılımcılar arasında farklılıklar görülmektedir. Araştırmaya katılan bankacılar içinde altı aydan az süre ile uzaktan çalışan kişi sayısı 6 (%33), uzaktan çalışmayı altı ay ve daha fazla süre deneyimlemiş bankacı ise 12 (%67) kişidir. Bu bilginin ışığında katılımcıların uzaktan çalışma konusundaki fikirlerinin deneyimlerine istinaden kayda değer olduğu düşünülmektedir. Araştırmaya katılan bankacıların 12'si erkek (%67), 6'sı kadın (%33) olmakla birlikte tamamı 25 yaş üstüdür. Katılımcıların 8'inin yönetici (%45), diğerlerin yönetilen olması uzaktan çalışma üzerine elde edilen bulguların geçerliliği adına değerli kabul edilmektedir.

### 3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formundaki soruların katılımcılara sorulması ile elde edilmiştir. Doğru soruların sorulabilmesi için öncelikle literatür incelenmiş, uzaktan çalışmaya dair benzer araştırmalar üzerine bilgiler toplanmıştır. Soruların özgünlüğüne, araştırmanın amacına uygun olmasına ve yönlendiricilikten uzak kalmasına dikkat edilmiştir. Görüşmeler başlamadan önce bir banka çalışanı ile görüşülerek soruları kontrol etmesi istenmiş ve soruların anlaşılabilirliği, kastettiği anlamlar ve muhatabında

oluşturduğu fikirler test edilmiştir. Görüşmeler sırasında bazı bankacılara sordukları teknik sorulara cevap niteliğinde ilave açıklamalar yapılmıştır. Bu şekilde detaylı bir metodun uygulanması ile araştırmada belli bir iç geçerlilik seviyesi sağlanmıştır. Bunun yanında toplanan verilerin görüşme formundaki kavramsal çerçeveye uyumuna özellikle dikkat edilmiştir. Toplanan cevaplar bir excel tablosunda bütünleştirilmiş ve cevaplar frekanslarına ile yüzde dağılımlarına göre ayrıştırılmıştır. Bulguların ortaya çıkarılması için fenomenoloji tekniği kullanılmış, betimsel ve içerik analizleri uygulanmıştır. Katılımcıların görüşlerini en doğru haliyle ortaya çıkarabilmek için betimsel, bankacıların cevapları üzerinden kavramsal ilişkilere ulaşabilmek için de içerik analizinin uygun olduğuna karar verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Betimsel analiz, elde edilen verilerin alt temalara bölünmesiyle gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında çalışmada aşılın süreçler dış geçerlilik artırmaya yönelik olarak tüm detaylarıyla anlatılmıştır. Cevaplar ile elde edilen bulgulara dair kişiye bağlı yorumlamalardan kaçınılmıştır. Cevapların bazıları, bankacıların ağzından çıktığı şekilde *tam metin cümlesi* olarak analiz süresine eklenerek iç tutarlılığının artırılması hedeflenmiştir.

#### 4. Bulgular

Araştırma sırasında elde edilen veriler, görüşme formlarının incelenmesi, okunması ve birbirleri ile karşılaştırılması sonrasında beş alt temaya göre yeniden düzenlenmiştir. Alt temalar; (1) *uygunluk*, (2) *iş motivasyonu*, (3) *kariyer yönetimi*, (4) *adaptasyon* ve (5) *çalışma şartları* şeklinde tasarlanmıştır. Oluşturulan alt temaların, araştırmanın amacına uygun olarak gereken kategorik yapıyı sağlamasına özen gösterilmiştir. Her bir alt tema, görüşme formundaki sorularla ilişkilendirilmiş, alınan cevaplarla uzaktan çalışmaya dair geliştirilen düşünceler ve davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasına gayret edilmiştir.

##### Alt Tema 1: Uygunluk

Bu alt tema ile ilişkilendirilen soru: “*Yaptığınız işin (bankacılık mesleği) uzaktan çalışmaya uygun olup olmadığı hakkında düşünceleriniz nelerdir? Uygun ya da uygun değil, bu düşüncenizin nedenleri konusunda açık fikrinizi ifade eder misiniz?*” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Bankacılık Mesleğinin Uygunluğu Hakkındaki Düşünceler**

Bankacı	Frekans	Yüzde
Uygun	9	%50
Uygun Değil	2	%11
Kısmen (bölüme ve işe göre değişir)	7	%39

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan bankacıların yarısı (%50) uzaktan çalışmanın kendileri için uygun olduklarını ifade ettikleri görülmektedir. Ancak uygun olduğunu düşünen bankacıların gerekli teknik alt yapıya sahip olmak gibi bir ihtiyaçları olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin B11, “*Aniden uzaktan çalışmaya başlandığından, ev ortamında fiziksel koşulları düzenlenmemiştir. Bu durum çalışmayı bir süre zorlaştırmakla beraber yaptığımız iş uzaktan çalışmaya uygundur.*” ifadesiyle uzaktan çalışmanın uygunluk düzeyinin zaman içinde arttığına dikkat çekmiştir. Katılımcılar içinde sadece 2 bankacı uzaktan çalışmanın kesinlikle uygun olmadığı düşüncesine sahiptir. B14’ün “*Uygun değil, görev tanımı ve*

sorumluluk sahada müşterinin yanında olmayı gerektiriyor.” şeklinde ifade ettiği gibi müşteriye yakın olması gereken bankacıların uzaktan çalışmaya uygun olmadıkları düşünülmektedir. Bunun yanında bankacılar içinde önemli bir oranda (%39) çalışılan bölüme ve yapılan işe göre farklılaşmalar olacağı ve uzaktan çalışma ile ilgili olarak kesin bir hükme rahatlıkla varılamayacağını belirtmişlerdir. Katılımcı B17, bu durumu “Uygun olan departmanlar olduğu kadar uygun olmayan departmanlar da var. Şubeler için çok uygun olduğunu düşünmüyorum. Onun dışındaki birimler için uygun olabilir.” cümlesiyle açıklamıştır. Sonuç olarak; yazılım/sistem geliştirme gibi geri hizmetlerde çalışan bankacılar için uzaktan çalışmanın olumsuz bir yanı bulunmamakla birlikte müşteriler ile direkt ilişki içinde olan bankacıların (özellikle hizmet satışına odaklananlar) uzaktan çalışma sisteminde zorlandıkları tespit edilmiştir.

## Alt Tema 2: İş Motivasyonu

Bu alt tema ile ilişkilendirilen sorular: “Uzaktan çalışmanın iş motivasyona etkileri hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” ve “Yöneticileriniz veya iş arkadaşlarınızla yüz yüze görüşemiyor, yan yana çalışmıyor olmak sizi nasıl etkiliyor?” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3: İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler**

Motivasyon Etkenleri	Frekans (kişi)	Yüzde
Motivasyona olumsuz etkisi var.	6	%33
Ofis ile ev arasında fark yok.	1	%6
Motivasyona olumlu etkisi var.	11	%61
<i>Olumlu Cevap Veren Katılımcıların Cevapları</i>	<i>Frekans (olumlu cevap)</i>	<i>Yüzde (olumlu cevap)</i>
• Aileye ve kendine daha fazla zaman ayırmak	2	%13
• Ev ortamından konsantrasyonun yüksek olması	2	%13
• Trafiğin etkileri / Zaman tasarrufu	5	%33
• Yöneticilere daha kolay ulaşmak	1	%7
• Sessiz ortam	4	%27
• Kıyafet özgürlüğü	1	%7

Tablo 3 incelendiğinde; katılımcıların bu soruya birden fazla cevap verdikleri ancak bazı temel konularda benzer düşüncelere sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan 18 bankacı içinden 6’sı (%33) uzaktan çalışmanın motivasyona olumsuz etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu şekilde görüş bildiren bankacıların müşteriye ulaşamadıkları, evdeki hane halkının motivasyon bozucu davranışları ve yeterli alt yapının (internet) her zaman sağlıklı şekilde sağlanamaması gibi sebepleri bulunmaktadır. Bunun yanında sadece bir bankacı, ofis ya da evden çalışma arasında bariz bir fark görmezken katılımcıların %61’si uzaktan çalışmayı motivasyon artırıcı bir sistem olarak görmektedirler. Uzaktan çalışmayı motivasyon açısından olumlayan bankacıların özellikle trafik gibi zaman öldürücü etkilerden kurtulmak ve evde sessiz

(ofis gürültüsünden uzak) olmak gibi faktörleri öncelikle belirlenmiştir. Katılımcılar içinde; B6: “İş motivasyonu noktasında uzaktan çalışmanın tamamen olumsuz etkisi olduğunu düşünüyorum. Ev ortamında gerekli motivasyon her zaman sağlanamıyor.” şeklindeki ifadesi ile ofisi tercih ettiğini açıkça ifade ederken, B16: “Pandemiden önce mesai kavramı vardı ve sistem ofisten çıktığımız anda bitiyordu. Bu nedenle gün içinde zamanla yarışıp bazı şeyleri yetiştirme telaşı ile geçiyordu. Ancak şimdi mesai size ait. Sabah 6’da ekran açabilirsiniz. Saat 8’de ofisin kapısının açılmasını beklemenize gerek yok ki benim gibi güne çok erken başlayanlar için güzel bir imkân. Normal çalışma sürelerinde şube ile iletişimi arttırıp mesai sonrası analiz, tespit ya da kendi kurguladığınız raporları istediğiniz zaman dilimine yayma şansı var. Bu da yöneticimize ya da size bağlı olan ekiplere daha etkin sunum yapma imkânı veriyor. Gün içindeki zaman stresini azaltıyor. Ofis gürültüsü yok, rahat odaklanıyorsunuz. Takım elbise, etek, topuklu ayakkabı giymek zorunda değilsiniz, özgürsünüz. Öğle yemeği telaşınız yok. Daha özgüvenli oluyor. Ayrıca ofis ortamında verilen aralar daha fazla. Evde çalışma bilinci ve sorumluluğu varsa daha çok ekran başında kalıyorsunuz.” şeklindeki cümleleri ile uzaktan çalışmanın birçok açıdan motivasyon artırıcı etkileri olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak bu soruya bağlı alınan cevaplara istinaden uzaktan çalışmanın bankacılar için farklı açılardan motivasyon artırıcı etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle zaman tasarrufu sağlaması önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bunun yanında yöneticiler ve iş arkadaşları ile yan yana çalışmamanın etkileri ile ilgili sorulan soruya katılımcılar, yüz yüze iletişime göre daha fazla emek ve zaman harcamak gerekmesine rağmen, özellikle yöneticiler ile ilişki mesafesinin (bürokrasi) azaldığına dikkat çekmektedirler. Ancak toplantıların dijital araçlara bağlı olmasının bazı durumlarda iletişimi olumsuz etkilediğine dair algılara da neden olmaktadır. Örneğin B17, “Ben kalabalık bir grubu yönetiyorum. Ve yüz yüze iletişimim işimin önemli bir parçası. Ben bu dönemde performans kaybı olduğunu düşünüyorum.” şeklindeki cevabı ile konunun yönetici tarafından etkilerini vurgulamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından ayrı kalmanın çalışma motivasyonu üzerinde çok net bir etkisi saptanmamıştır ancak bankacılar nezdinde sosyalleşme ihtiyacının giderilememesi sosyal hayata dair bazı problemlere yol açmaktadır.

### **Alt Tema 3: Kariyer Yönetimi**

Bu alt tema ile ilişkilendirilen sorular: “Uzaktan çalışmanın kariyerinizi kısa ve uzun vadede nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?” ve “Pandemi döneminde başka bir iş/meslek yapmış olmayı ister miydiniz? Pandemi sonrası dönemde iş veya meslek değiştirmeyi düşünüyor musunuz?” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 4’te gösterilmiştir.

**Tablo 4: Kariyerle İlgili Düşünceler ve Gelecek Planları**

Gelecek Planları	Frekans	Yüzde
Bu şekilde çalışmaya devam edebilirim.	5	%28
Uzun vadede evden/uzaktan çalışmak istemiyorum.	7	%39
Fikir beyan etmeyen	6	%33
Kariyerime negatif etki edecektir.	5	%28
Kariyerime pozitif katkı sağladı.	5	%28
Kariyerime bir etkisi olmayacaktır.	8	%44
Pandemi sırasında ya da sonrası iş değiştirmeyi düşünmedim/düşünmüyorum.	17	%95
Pandemi sonrasında ya da sonrasında iş değiştirmeyi düşündüm/düşünüyorum.	1	%5

Tablo 4'e göre; gelecekte uzaktan çalışmak istemeyen bankacı oranı katılımcılar içinde fazla (%39'a karşın %28) olsa da katılımcıların uzaktan çalışmaya devam etmek ile etmemek arasındaki tercihlerinde birbirine yakın oldukları tespit edilmiştir. Özellikle fikir beyan etmeyen %33'lük katılımcı için bu çalışma sisteminin uzun vadede sürdürülemeyeceği düşüncesi ağırlık kazanmaktadır. O nedenle araştırmaya katılan bankacıların %44'ü uzaktan çalışmanın bireysel kariyerlerine herhangi bir etkisi olmayacağını ifade etmişlerdir. Ancak uzaktan çalışma sisteminin kariyere etkisi konusunda olumlu ve olumsuz düşünenler aynı oranda (%28) dağılım göstermektedir. Bu sonuç, bankacıların uzaktan çalışmanın kariyerlerine etkisi noktasına ortak bir fikre sahip olmadıkları anlamı taşımaktadır. Uzaktan çalışmanın kendileri için pozitif olduğunu beyan eden katılımcılar, bu sistemin kendi memleketlerinde (*büyük şehirler dışında*) çalışma fırsatı verdiği ve yeni kariyer fırsatları yarattığı şeklinde düşüncelere sahip olsalar da uzun vadede işlerin nereye doğru evrileceği noktasında farklı endişeler de taşımaktadırlar. B12, "Evden çalışma rakip firmalarda henüz tüm yaygınlaşmadığı için kurumum bu anlamda benim için büyük avantaj sağlamış durumda. Bu konforu bırakıp iş değiştirmeyi düşünmem. Ancak ofis ortamında oluşan networking son derece kısıtlı hale geldi bu nedenle yükselme veya rol değişikliği biraz daha zor olacak gibi görünüyor." şeklindeki cümleleri ile olumlu mevcut ortamdaki uzun vadede olumsuz sonuçların da çıkabileceğini ifade etmektedir. Araştırmaya katılan bankacılardan, daha bir üst mevkide iş fırsatı bulması halinde iş değişikliğini düşünebileceğini söyleyen bir kişi hariç, hiçbiri orta veya uzun vadede iş ve sektör değişikliğini gündeme getirmemiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan bankacıların tamamına yakınının Covid-19 döneminde bu mesleği icra ettikleri için kendilerini şanslı saydıkları tespit edilmiştir. B18, "Başka bir iş yapmayı düşünmezdim, bu şartlarda en iyi mesleklerden biri oldu bence. Hatta uzaktan çalışma kuruma bağlılığımızı arttırdığı için başka bir işe olan isteğimizi de azalttığımızı düşünüyorum." cümlesi ile bu araştırma konusu ile direkt alakalı bir düşünce belirtmiş ve pandemi şartlarında işletmesine (*bankasına*) olan bağlılığının arttığını ifade etmiştir.



#### Alt Tema 4: Adaptasyon

Bu alt tema ile ilişkilendirilen sorular: “Uzaktan çalışmanın “zorlayıcı bir deneyim” olduğuna dair görüşler hakkında neler söylersiniz?” ve “Mevcut deneyiminize göre uzaktan çalışmaya alıştığınızı söyleyebilir misiniz? Bu şekilde daha ne kadar çalışabileceğinizi düşünüyorsunuz?” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 5’te gösterilmiştir.

**Tablo 5: İşe Uyum (Adaptasyon) Hakkındaki Düşünceler**

Uyum Durumu	Frekans	Yüzde
Uyum konusunda problem yaşamadım, kolay alıştım.	7	%39
Başlangıçta zordu ancak sonra uyum sağladım ve alıştım.	6	%33
Tam olarak uyum sağlamadım ve alışamadım.	5	%28

Tablo 5 incelendiğinde; katılımcıların büyük oranda (%72) uyum sorunu çekmediği ya da başlangıç evresinden sonra uyum sağladığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan bankacıların sadece %28’i hala tam olarak uyum sağlayamadıklarını düşünmektedir. Uzaktan çalışma sistemine uyum sağlayamadığını ifade eden bankacılar için sebep, özellikle ev–iş dengesinin bozulması ve evde geçirilen sürelerin artmış olmasından kaynaklı sosyal ilişkilerin zayıflamasından kaynaklanan huzursuzluktur. B11’in “Kesinlikle zorlayıcı bir deneyimdir. Fiziksel ve ruhsal olarak son derece zorlayıcı. Ev özel alanınız ve konfor alanınızdır. İş hayatının bu konfor alanınıza taşınması aradaki ayrımı sanal hala getirdi.” ve B12’in “Arkadaşlarım ile yaptığım fikir alışverişlerinde gördüğüm kadarı ile bazı kişiler sosyalleşme ihtiyacını ofiste karşılıyor. Bu kişiler için evde çalışmak gerçekten zorlayıcı olmuş. Benzer durum aile yapısı buna uygun olmayan kişiler içinde geçerli. Ailesi ile daha uzun zaman geçirmeye alışamayan kişiler de mevcut.” şeklindeki ifadeleri bu görüşü destekler niteliktedir. Sonuç olarak farklı sürelerde deneyimlere sahip olmalarına rağmen bankacıların büyük oranda uzaktan/evden çalışma sistemine uyum sağladıkları, sağlayamayanlar için ise problemin kök nedeninin işlerinden değil aile ve sosyal yaşamlarından kaynaklandığı ifade edilebilir. Alt tema 3’teki kariyer ile ilgili cevapları ile alt tema 4’teki cevaplar birlikte değerlendirildiğinde bankacıların uzaktan çalışma sistemine uzun bir süre daha devam edebilecekleri gözlemlenmektedir. Özellikle kolay uyum sağladığını ve çabuk alıştığını söyleyen katılımcıların bundan sonra sürekli bu şekilde çalışabileceklerini ifade etmeleri ilginçtir. Örneğin bu soruya B9, “Alıştığımı söyleyebilirim. Zaman ne kadar olur bilmiyorum ama bu şekilde uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum.”, B10, “Neredeyse tamamıyla alıştım diyebilirim. Bu şekilde çalışmaya bundan sonra devam edebilir durumdayım.”, ve B15, “Bu şekilde çalışma sistemine kolaylıkla alıştım. Bu şekilde uzun yıllar çalışabilirim.” şeklinde açık ve net cevaplar vermişlerdir.

#### Alt Tema 5: Çalışma Şartları

Bu alt tema ile ilişkilendirilen soru: “İşletmenizin (bankanızın) bu dönemde sizin için sağladığı imkanlar hakkında ne düşünüyorsunuz?” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6: İşletmenin Sağladığı İmkânlar**

Sağlanan İmkânlar	Frekans	Yüzde
İşletmem beklentilerimi karşıladı.	7	%38
İşletmem beklentilerimi karşılamadı.	11	%62

Tablo 6'dan elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan bankacıların önemli bölümü (%62) işletmesinden beklediği desteği alamadığını ifade etmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar detaylı incelendiğinde iş performansını artıracak teknik imkânların hızlı ve kesintisiz şekilde sağlandığı ancak özlük hakları ile imkanları (*ücret ve yan menfaatler*) için işletmelerin aynı performansı gösteremediği tespit edilmiştir. Araştırmada katılan bankacıların üç farklı bankanın çalışanı olması nedeniyle bu soruya alınan cevapların maddi konulara odaklanması nedeniyle genel bir kaniya varmanın zor olduğu ve ortaya çıkan farklılıkların bankaların kendilerine has uygulamaları nedeniyle oluştuğu sonucuna varılmıştır. Çünkü bir banka kısa bir süre uzaktan çalışma tazminatı öderken, diğer bir banka daha az miktarda ama iletişim faturalarına destek olmak amacıyla sürekli olarak uzaktan çalışma ödeneği sistemi uygulamıştır.

## 5. Sonuç

Bu araştırma ile bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin (*bankaların*) salgın hastalık döneminde uygulamaya mecbur kaldıkları uzaktan çalışma sisteminin iş görenleri (*bankacılar*) nezdinde nasıl algılandığı ve bankacıların duruma karşı nasıl tepkiler verdikleri üzerine ampirik sonuçlara ulaşmak hedeflenmektedir. Bu nedenle üç farklı özel bankanın çalışanlarından oluşan 18 kişilik katılımcı grubu ile nitel bir araştırma yapılmış ve katılımcılardan elde edilen veriler betimsel ve içerik analizleri ile incelenmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre katılımcıların uzaktan çalışma sistemine uygunluklarına, uzaktan çalışma ile iş motivasyonları arasındaki ilişkilere, bankacıları kariyer endişeleri ve hedeflerine, yeni sisteme adaptasyon süreçlerine ve çalışma şartları açısından beklentilerine dair bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; bankacılık mesleği genel itibarıyla uzaktan çalışmaya uygun bir meslektir. Bu sonuç; Aydın Göktepe (2020)'nin bulguları ile uyumludur. Ancak sektör içinde uygunluk konusunda farklılıklar mevcuttur. Örneğin, yazılım/sistem geliştirme gibi geri hizmetlerde çalışan bankacılar için uzaktan çalışma sistemi yüksek düzeyde uygunken, müşteriler ile direkt temas kurarak hizmet satışına odaklanan ve buna göre ek gelir, prim, kariyer fırsatları kazanan bankacılar açısından zorluklar taşımaktadır. Bunun yanında; uzaktan/evden çalışma sisteminin çalışanları yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından ayrı bırakmasının çalışma motivasyonu üzerinde çok net bir etkisi saptanmamıştır, ancak bankacılar nezdinde sosyalleşme ihtiyacının giderilememesi sosyal hayata dair bazı problemlere yol açmaktadır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar iş tatmini ve motivasyon konularında, Serinlikli (2021) ve Hallin (2020)'nin çalışmalarına göre farklılıklar içermektedir. Bankacılar için motivasyon düzeyi Hallin (2020)'nin tespitinden farklı olarak negatif yönlü değildir. Ayrıca Serinlikli (2021), kendi araştırmasında uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılığa ve iş tatminine

olumsuz etkileri olduğuna vurgu yaparken, bu araştırmada bankacıların Covid-19 döneminde bankacılık mesleği icra ettikleri için kendilerini şanslı saydıkları ve bankacıların uzaktan çalışmak zorunda kalsalar dahi pandemi şartlarında işletmesine (*bankasına*) olan bağlılığının arttığı tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucuna göre; bankacılar, uzaktan çalışma sistemine uyum konusunda zorluk çekmemektedirler ancak az da olsa sosyal ilişkilerin zayıflamış olmasından kaynaklanan endişeler taşıdıkları belirlenmiştir. Bu sonuç; Bilginöğlu (2020)'un araştırması ile uyumludur. Yine de bankacıların, imkanlar doğrultusunda bir süre daha benzer şekilde çalışabilecekleri ve bu noktada kariyerleri ile ilgili olarak kendileri açısından kritik bir durum görmedikleri sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte bankacıların işletmelerinden gerekli desteği almak konusundaki beklentileri ya da taleplerinin, bankalar tarafından tam olarak karşılanmadığı tespit edilmiş, fakat bu durumun bankaların insan kaynakları yönetimine olan bakışlarındaki farklılıklardan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Bu durumun, Şen ve Batı (2020)'nin araştırmalarında odaklandıkları ekonomik şartlardaki belirsizliklere bağlı olarak ortaya çıktığı değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, dönemin şartlarından hareketle uzaktan/evden çalışma sistemi, son iki yıllık periyotta bankacılık sektöründe çalışan iş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine negatif yönlü bir etki yapmamaktadır. Ancak sürecin uzaması durumunda iş görenlerin özlük haklarına dönük talep ettikleri iyileştirmelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olacağı kanısına varılmıştır. Bu nedenle sektör gelecek dönemde daha uzun süre uzaktan/evden çalışmaya devam ederse, bir yıl kadar sonra benzer bir araştırmanın tekrarlanması ve elde edilen sonuçların karşılaştırılması, daha net sonuçlar almak açısından faydalı olacaktır. Ayrıca bundan sonra yapılacak araştırmalarda örnekleme kamu bankalarında çalışan bankacılar da katılırsa, özel bankalar ile kamu bankaları arasındaki uygulama farklarının ve yönetim tekniklerinin uzaktan çalışmaya etkileri daha iyi analiz edilebilecektir. Bu araştırmada bankacılar açısından cinsiyete bağlı farklılıklar ve yeni sistemin aile düzenine yaptığı etkiler derinlemesine analiz edilmemiştir. Bu sebeple, gelecekte yapılacak araştırmaların kadın ve erkek bankacıların farklılaşabilecek algıları üzerine odaklanarak özellikle aile düzenine, çocuk yetiştirmeye ve ev-iş dengesini kurmaya yönelik sorularla modellenmesi, uzaktan çalışma ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisine dair daha sağlam bulgulara ulaşmak açısından faydalı olacaktır.

## Kaynakça

Akbaş, Tuna ve Türkmendağ, A. Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), 3246- 3260.

Aydın Göktepe, E. (2020). Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Covid-19 Pandemi Araştırması, Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences, 6(26), 630-638.

Altay, O. (2014), Finansal Sistem ve Bankalar, Ed.: O. Altay, C. Küçüközmen, M. Ural, E. Demireli, Banka İktisadi ve İşletmeciliği Ankara: Detay Yayıncılık. (ss.1-13).

Arabacı, H. (2018). Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Gelişimi (2000-2016), Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, 2(3), 25-42.

Ayrancı, E. (2008). İş Ortamında Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi, T.C. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 9, s. 67-79.

Bilginoğlu, E. (2020). Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğruları, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2012/2, 1099-1146.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 6. Basım, Ankara: Pegem Akademi.

Creswell, J. W. (2016). 30 Essential Skills for the Qualitative Researcher. Thousand Oaks, Sage: CA.

Çakan, S. (2020). Kariyer Planlaması ve Yönetimi, Ed.: Hasan Tutar, Bölüm 11, Kariyer Memnuniyeti, 261-275, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

De Carlo, M. (2019, May 06). Remote Work in 2019: Facts, Figures, Tips and Anecdotes. <https://getvoip.com/blog/2019/05/06/remote-work-in-2019-facts-figures-tips-and-anecdotes/> (Erişim Tarihi 23.07.2021)

Demir, Nevzat (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Eğilmez, M. (2020). 2020 ve Ötesi, <https://www.mahfiegilmez.com/2020/03/2020-ve-otesi.html> (Erişim Tarihi: 20.08.2021).

Evren, G. (2007). Esnek Çalışma ve İstihdama Etkileri, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

Eurofound, International Labour Organization (2017). Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work.

Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing The Growth of Remote Working and Its Consequences for Effort, Well-being and Work-life Balance, New Technology, Work and Employment, 32(3), 195-212.

Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. Administrative Science Quarterly, 15 (2), 176-190.

Hallin, H. (2020). Home-Based Telework Dur, Ng The Covid-19 Pandemic, Master Program in Work Life Science.

Gonçalvez, M. (2010). Portekiz’de Güvenceli Esneklik, MESS Sicil İş Hukuku Dergisi, Sayı:18, s. 232-244.

Karadağ, E. (2010). Eğitim Bilimleri Doktora Tezlerinde Kullanılan Araştırma Modelleri: Nitelik Düzeyleri ve Analitik Hata Tipleri, 1. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(1): 49-71.

Karakoyun, F. (2016). Home Ofis-Evden Çalışma- Yöntemi ve Vergi Hukukundaki Düzenlemeler, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 12(29), 141-162.

Kavi, E. ve Koçak, O. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. Sosyal Siyaset Konferansları, 59, 69-88.

Kaya, M. ve Burtan Doğan, B. (2016). Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15(58), 1069-1099.

Kaufman, E., Lovich, D., Bailey, A., Messenböck, R., Schuler, F. & Shroff, A. (2020). Remote Work Works—Where Do We Go from Here? <https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here> (Erişim Tarihi 05.09.2021)

Kurt, D. (1999). İşsizlik Sigortası, MESS Mercek Dergisi, Sayı: 15, s. 62-66.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application. Thousand Oaks, California: SEGA publications.

Mustajab, D, Bauw, A, Irawan, A, Rasyid, A, Aldrin Akbar, M. & Amin Hamid, M. (2020). Covid-19 Pandemic: What Are The Challenges And Opportunities For E-Leadership? *Fiscaeconomia*, 4(2), 483-497.

Nord, W. R. (1976). Concepts and controversy in organizational behavior. Pacific Palisades, CA: Goodyear.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.

Özveri, M. (2020). Uzaktan Çalışma (Evden Çalışma) Yasaldır, 'Ama...', Evrensel Gazetesi, Ağustos 19.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.

Sayan, H. (2020). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Öğretim Elemanlarının Uzaktan Eğitime İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, *Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11(42), 100-122.

Schwab, D. P., & Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 9(4), 408– 430.

Serinikli, N. (2021). Covid 19 Salgın Süresince Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31(1), 277-288.

Streitfeld, D. (2020). The Long, Unhappy History of Working From Home, *Newyork Times*, January 29.

Sullivan, A. (2020). Young People Finding Remote Working Much Harder Than Older Employees, IFA Magazine.

Şen, E. ve Batı, G, F. (2020). Covid-19 Pandemik Krizinin Yönetim ve Ekonomi Politik Üzerine Olası Etkileri, Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 4(2), 71-84.

Tarcan, E. (2011). Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/ye5.htm>, (Erişim Tarihi: 12.08.2021)

Upwork (2019). Third Annual “Future Workforce Report” Sheds Light on How Younger Generations are Reshaping the Future of Work, <https://www.upwork.com/press/2019/03/05/third-annual-future-workforce-report/> (Erişim Tarihi 01.08.2021)

Yu, S. (2010). How To Make Teleworking Work.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 8. Tıpkı Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

***Araştırma ve Yayın Etiği:***

*Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.*

***Research and Publication Ethics:***

*In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by authors.*

## Doğruluk-Sonrası Çağın Bir Boyutu Olarak Yankı Odası

**Prof. Dr. Himmet Hülür** (<https://orcid.org/0000-0002-5863-4976>), Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Türkiye, [himmet.hulur@hby.edu.tr](mailto:himmet.hulur@hby.edu.tr)

**Dr. Mehmet Bayır** (<https://orcid.org/0000-0003-4825-3819>), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Türkiye, [mbay14@gmail.com](mailto:mbay14@gmail.com)

### Öz

Bu çalışmada yankı odası olgusu, doğruluk sonrası çağın bir boyutu olarak incelenmekte ve bu çerçevede ilgili literatür temelinde kuramsal bir değerlendirme sunulmaktadır. Son dönemde doğruluk-sonrası, doğruyu yanlıştan ayırmanın mümkün olmadığını ifade eden bir kavram olarak yaygınlık kazanmıştır. Doğruluk-sonrası kavramı, doğru ile yanlış arasında çağlar boyunca geçerli olan ilişkinin ortadan kalktığını vurgulamaktadır. Bu açıdan, doğru ile yanlış birbirinden ayırt edilemez hale geldiği gibi doğru yanlıştan daha değerli olmaktan da çıkmıştır. Önceleri sınırlı bir kabul gören bu görüş günümüz dünyasının başat bir ögesi olmuştur. Günümüz kültüründe doğruluk-sonrası olarak adlandırılan gelişmenin temel sonuçlarından biri de aşırı görecelileşmedir. Bu durum herhangi bir konuda tek bir görüş etrafında toplanmayı imkânsızlaştırmaktadır. Buna koşut olarak karşıt ve farklı görüşlere kapalılığı ifade eden yankı odası günümüzdeki iletişim kültürünün hâkim bir olgusu haline gelmiştir. Gelişmiş iletişim teknolojilerinin çok sesliliği ve çeşitliliği artıracağına yönelik bir beklenti olduğu için yankı odalarının günümüz kültürüne hâkimiyeti şaşırtıcı bulunmaktadır. Buna karşın, yankı odalarının çok sesliğin ve çeşitliliğin aksine bir gelişme olmadığı, ancak çok sesliliğin ve çeşitliliğin kendi başlarına belirleyici olmadıkları söylenebilir. Çünkü çok seslilik ve çeşitlilik, içinde varolma imkânı buldukları ve taşındıkları teknolojik yapının bir gereği olarak tezahür etmektedir. Diğer yandan, yankı odalarının her birinde tam anlamıyla fikir birliği olduğundan bile söz edilemez. Aşırı kuşkuculuğun geçerli olduğu doğruluk-sonrası bir kültürde kişiler arası ilişkiler düzeyinde olduğu gibi makro olgular düzeyinde de iktidar biçimlerinin belirleyici olduğu söylenebilir. Tartışma, ikna etme, kabul etme, uzlaşma, anlaşma gibi iletişim sürecinin konvansiyonel tanımlayıcıları, post-hümanist bir karakter taşıyan doğruluk-sonrası çağda yerini iktidar yapılarına maruz kalmaya bırakmaktadır. Özetle, bu çalışmada, ilgili alanyazın ve kuramsal yaklaşımlar temelinde yankı odasının, günümüzde hâkim olan doğruluk-sonrası kültürün olağan bir parçası olarak ortaya çıktığı vurgulanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yankı Odası, Doğruluk-Sonrası, İletişim Teknolojileri, Çeşitlilik, Fikir Birliği

**JEL Kodları:** A12, A13, A14

## Echo Chamber As a Dimension of the Post-Truth Age

### Abstract

In this study the phenomenon of echo chamber is analyzed as an aspect of post-truth age and in this framework a theoretical evolution is presented. The concept of post-truth expresses the impossibility of separation true from false. The concept of post-truth emphasizes the disappearance of the relation between true and false that lasted through the centuries. In this sense, beside the fact that true and false cannot be distinguished from each other, the true also ceases to be more valuable than the false. This view gaining limited recognition in the previous periods has been a dominant element of the present world. In the present culture one of the main consequences of the development called as post-truth is excessive relativization. This situation makes it impossible to unite around one view in any issue. In parallel to this, the echo chamber that expresses the closedness to opposite and different views has been a dominant phenomenon of the present culture. As there have been an expectation that advanced communication technologies would increase plurivocality and diversity, the dominance of the echo chambers over the present culture is found surprising. However, it can be argued that the echo chambers are not a development contrary to plurivocality and diversity, but plurivocality and diversity are not determinant on their own. This is because, plurivocality and diversity become manifest as required by the techno-political structure in which they find a chance of existence and they are relocated. On the other hand, there is not a full consensus in each of the echo chambers. In a post-truth culture where excessive skepticism prevails, we see a dominance of power in the level of interpersonal relations as well as in the macro level phenomena. The conventional definers of the communication process as negotiation, persuasion, acceptance, reconciliation, agreement, or divergence give their place to exposition to power structures in the post-truth age having a post-humanist character. In brief, in this study, within the frame of relevant literature and theoretical approaches it is emphasized that echo chamber is an ordinary part of the prevailing post-truth culture.

**Keywords:** Echo Chamber, Post-Truth, Communication Technologies, Divergence, Consensus

**JEL Codes:** A12, A13, A14

## 1. Giriş

Günümüzün çok parçalı ve kutuplaşmış medya dünyasında bilimsel açıklamalara muhtaç deprem, sel, yangın, iklim değişikliği gibi konularda dahi farklı görüşlerin ortaya atılması bilimsel nosyondan yoksun kitlenin kafasını karıştırmaktadır. Neredeyse her yayıncı kuruluşun sürekli ekranlara veya sayfalara konuk ettiği jeolog, hidrolog veya klimatologların görüşleri diğer yayıncı kuruluşların yer verdiği bilim insanlarının görüşleriyle çelişebilmektedir. McIntyre'a göre tartışma programlarında bilimsel bir görüşü savunan bilim insanının karşısına bilimsel nosyondan yoksun olan ve retorik yaparak karşıt görüşü savunan kişilerin çıkarılmasının doğru olmadığını öne sürer. Taraflara eşit söz hakkı ve süre verilmesi bilimsel güvenilirliği zedelemekte ve tartışmacıların eşdeğer oldukları yanılsamasına yol açabilmektedir. Bilimsel olanın karşısına çıkarılan retorikçi görüşe, eşit söz hakkı ve süre kullandırtmak izleyicide tarafların eşit düzeyde doğruluk savunusu yaptıkları algısı oluşturabilmektedir. Nitekim medyada bilim insanlarının olgusal gerçekliklerine karşıt retorik söylemleri eşit sürelerle ekranlarında yer vermesi bilim inkarcılığının ve nesnel gerçeklik karşıtlığının nedenleri arasındadır (Yazıcı, 2021, s. 266). Çok parçalı medyanın eşdeğer olmayan karşıt görüşlere eşdeğer söz hakkı vererek çatıştırması nesnel gerçekliğe olduğuna kadar medyaya duyulan güveni de olumsuz etkilemektedir. Medyanın, günü kurtarmaya yönelik manipülatif yayınları hem medyanın hem de toplumun geleceğini karartmaktadır.

Bu çok parçalı ve kutuplaşmış medya ortamının manipülatif niteliği temel kurumlara olan güveni aşındırmaktadır. Bu güven kaybından bilimsel dünya da payını almaktadır. İklim değişikliği, genetiği değiştirilmiş gıdalar veya salgına karşı geliştirilen aşılardan gibi halk sağlığını yakından ilgilendiren konularda dahi sokaktaki insanın düşünceleri ile bilim insanlarının görüşleri arasındaki mesafe oldukça açılmıştır. Sokaktaki insan ile bilim insanları arasındaki düşünce mesafesinin nedeni iletişim hatalarından mı kaynaklanmaktadır? Bilimsel görüşlere duyulan güvensizlik basit bir iletişim sorunu olarak görülebilir mi? Bilimsel görüşlere duyulan şüphe ve güvensizliği, her alanda yaşanması olası basit iletişim sorunlarıyla açıklamak zordur. Bu belki daha çok bilimsel görüşlerin çarpıtılması, bağlamından koparılması, yanlış algılanması veya kişide bulunan yanlış ve önyargılı bilginin varlığıyla açıklanabilir. Diğer taraftan bilgi ne kadar geçerli ve güvenilir verilerle desteklenmiş olursa olsun, bilginin güvenilirliğiyle ideolojik gündem ve çıkarları uyuşmayan muhafazakarından liberaline kadar her ideolojik kampın dezenformasyon hedefli kampanyasına maruz kalması kaçınılmaz bir durumdur. McIntyre'ın (2018, s. 18) dediği gibi, aslında belirli bilimsel bulgulara karşı çıkanlar açısından bu durum kendi ideolojik turnosol testlerinin bir yansımasıdır. Acaba birçok insan için bilginin doğruluğu mu bildiklerinin doğrulanması mı önemlidir? İnsanların çoğu, genellikle ezberlerinin bozulmasından pek hoşlanmaz. Bu nedenle ezberlerini pekiştiren ve duymak istediklerini söyleyen çevrenin düşünce ve söylemlerine inanma eğilimleri yüksektir. Birçok insan doğru bilgiyle değil, doğru bildiği yanlış bilginin onaylanmasıyla daha çok ilgilenir. Garrett'in (2009) internet medyasından haberleri takip eden 727 kişi üzerinde yaptığı bir araştırma, insanların yerleşik fikir ve inançlarını destekleyen haberleri okumaya ilgi duyduklarını, yerleşik fikir ve inançlarını zorlayan içeriklere ilgisiz olduklarını ortaya koymuştur.



Medya, ideolojik kutuplaşmaya uygun biçimde izlenme, okunma veya tıklanma kaygısıyla pozisyon alabilmektedir. Günümüzde neredeyse her ideoloji, kendi düşüncesini yaymak için kendi medyasını oluşturmuş durumdadır. Bazı medya kuruluşları, kuruluş aşamasında kutuplaşmış bir yayın çizgisini benimseyebilmektedir. Bu medya kuruluşlarının kuruluş amacı kutuplaştırmak değil, farklı kamplarda olan diğer bir deyişle kutuplaşmış olan kitlesinin ideolojik onaylanma gereksinimini karşılamaktır. Medyada aynı şeylerin sürekli gündemde tutularak konuşulması, konunun kapsamlı olarak tartışılmasını ve daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Aynı şeylerin tekrarlanarak konuşulmasında amaç yeni veya doğru bir öğrenme sağlamak değil, mevcut öğrenmelerin doğruluğunu pekiştirmek, yeni takipçilerde bir ezber oluşturmak ve ezberlerini tekrar ederek benimsetmektir.

Özellikle 1990'lardan itibaren internet, bilgi ve haber akışı sağlayan önemli bir yayın mecrası haline gelmiştir. Sanal bilgi ve haber evreninde gerçeklik çatallaşarak farklı bir boyut kazanmıştır. İnternet haber platformları klasik medya yayıncılığı karşısında troll olarak adlandırılan robot hesapları kullanabilme avantajı sayesinde kamuoyu oluşturma ve izlenme oranları açısından gücünü artırmaktadır (Iyengar ve Massey, 2019, s. 7657). Sanal yayın evreninde bilgi çarpıtma ve manipülasyonla çoğunlukla da masa başında yalan haber üretimi yapılarak sunulmaktadır. Diğer taraftan kutuplaşmış medya ortamının ideolojik kutuplaşmanın bir nedeni mi yoksa sonucu mu olduğunu tartışmak, tavuk mu yumurtadan yumurta mı tavuktan çıkar olarak ifade edilen ilk neden paradoksundaki sebep sonuç döngüsünü tartışmak kadar yersizdir. Dünyada çok parçalı kutuplaşmış medya olmadan önce de ideolojik kutuplaşmalar söz konusuydu. Fakat her görüşün sesini duyurabileceği çeşitlilikte ve sayıda medya aracı yoktu. Günümüzün çok parçalı medya dünyası bu olanağı yaratmış ve ideolojik kutuplaşmada niceliksel bir artış meydana getirmiş olabilir. Diğer taraftan keskinleşen ideolojik kutuplar medyayı kutuplaştırmaya, taraf olmaya zorlamış olabilir. Sanal yayın mecralarının manipülatif haber içeriklerinin başarısı, ana akım medyayı benzer masa başı manipülatif içerik üretimine yöneltmiş olabilir. Birçok nedene bağlı olarak gelişen yanıltıcı/yanlış bilgi ve haber içeriğinin yol açtığı neredeyse en önemli tek sorun veya sonuç; halkın haber alma özgürlüğünü elinden alması, doğru karar verme ve tercihte bulunma yetisini olumsuz etkilemesidir. Kutuplaşmanın ve manipülatif içerik üretiminin yanında Hülür ve Yaşın'ın (2017, s. 9) vurguladığı gibi, yeni medya teknolojilerinin insanları daha fazla özgürleştirdiğini ileri sürmek oldukça zordur.

## 2. Doğruluk-Sonrası Çağda Hakikatin Çatallanması

Çağdaş sosyo-politik süreçlerin geliştiği bağlamın anlaşılması kolay kategorisi sınırlarını zorlamaktadır. Küresel sosyo-politik gelişmelerin hızı, ölçeği, değişkenliği arka planda gelişen nedensel ilişkiyi görmeyi ve doğru anlamayı zorlaştırmaktadır. Bu hızlı gelişmelere bilginin yayılım hızı ve kanıt yoksunu açıklamaların yokluğunda algıya ve sanrıya dayalı tartışmaların eklenmesi, nesnel gerçekliğin dışlanmasına ve önemsizleşmesine neden olmaktadır. Doğruluk-sonrası olarak ortaya çıkan ve çağdaş sosyo-ekonomik toplumu karakterize eden bu durum ciddi tartışmalara yol açmıştır. Bu bağlamda doğruluk-sonrası terimi; görünüşün özden, algının gerçeklikten, duyumun kanıttan, duygunun nesnellikten daha önemli ve öncelikli olduğuna dolayısıyla duygusal değerlendirmelerin olgusal hakikatlerin görünürlüğünü ve anlaşılabilirliğini bulandırdığına gönderme yapan bir kavramdır (Visvisi & Lytras, 2019, 22-23).

Doğruluk-sonrası (post-truth) terimi, 2016 ABD Başkanlık seçimleri ve Birleşik Krallıktaki Brexit hareketinin bir sonucu olarak gerçeğin tanımlanmasında ulaşılan önemli bir kültürel değişimi ifade eder. 2016 yılında Oxford sözlüğü, doğruluk-sonrası kelimesini yılın sözcüğü seçerken her iki olayı da bu terimle

ilişkilendirerek katkıda bulunan örnek olaylar olarak tanımlamıştır (Mackey & Jacobson, 2019, s. 2). Doğruluk-sonrası çağın politik argümanları kanıtlara, nesnelliğe ve gerçekliğe dayanmaz. Politikada etki yaratmak için gündem oluşturulur ve toplumun bunu tartışması sağlanır. Siyasi aktörler kendi projelerine toplumsal destek toplamak gibi pragmatik bir motivasyonla hareket eder. Siyasi aktörün amacı sunduğu projenin doğruluğunu ve gerçekliğini sunmak değildir. Siyasi lider, sunduğu projeyi gerçekleştirebilecek vizyona sahip olduğu algısını yaratmakla ve toplumsal gerçekliğe dönüştürmekle ilgilenir. Özetle siyasetçi önce kendi gerçekliğini yaratır sonra toplumu bunun kendi gerçekliği olduğuna inandırır (Fridlund, 2020, s.219).

Doğruluk-sonrası terimi, günümüzde zengin medya kültürünün epistemik tehlikelerine göndermede bulunan bir anlam içeriğine sahiptir. Oxford sözlüğü bu sözcüğü “nesnel gerçekliklerin kamuoyunu şekillendirmede duygulara ve kişisel inanca hitap etmekten daha az etkili olduğu durumlar veya bunları ifade eden durumlarla ilgili” olarak tanımlamıştır. Sözlük, doğruluk-sonrası sözcüğünü “doğruluk-sonrası bu politik çağda verileri özenle seçmek ve istediğiniz sonuca varmak çok kolay” biçiminde bir cümle içinde kullanmıştır (Lapsley ve Chaloner, 2020, s. 132). Sözlük, verilerin filtre edilmesi ve manipülasyon amacıyla kullanılmasına yaptığı vurguyla hedeflenen her sonuca ulaşmanın kolaylığına ve olanaklılığına göndermede bulunmaktadır. Günümüzde algoritmalarla manipülasyonun hızlı ve kolay bir biçimde yapılabildiği bilinmektedir. Doğruluk-sonrası çağda hakikat çatalanarak türevlerini doğurmuştur. Günümüzde bilenlerle bilmeyenler arasındaki fark azalmış, okullaşma ve bilgiye erişim artmış fakat hakikat aşırı görecelileşme nedeniyle önemsizleşmiştir.

Doğruluk-sonrası kavramı, doğru ile yanlış arasında çağlar boyunca geçerli olan ilişkinin ortadan kalktığına, doğru ile yanlışın birbirinden ayırt edilemez hale geldiğine ve doğrunun yanlıştan daha değerli olmadığına vurgu yapmaktadır. Doğru ile yanlışın birbirinden ayırt edilemez olduğunu savunan görüşler sosyal bilimlerde ve felsefede uzun zamandan beri bireysel görüşler olarak ileri sürülmesine rağmen günümüzde pek çok disiplinin ve genel olarak toplumsal yaşamın temel bir tanımlayıcı boyutu haline gelmiştir. Önceleri sınırlı bir kabul gören bu görüş günümüz dünyasının başat bir ögesi olmuştur. Günümüz kültüründe doğruluk-sonrası olarak adlandırılan gelişmenin temel sonuçlarından biri de aşırı görecelileşmedir. Bu durum herhangi bir konuda tek bir görüş etrafında toplanmayı imkânsızlaştırmaktadır. Doğruluk hakkındaki bu şüpheli tutum ve aşırı görecelileşme durumu bilimsel alandaki teorileri kapsayan bir boyuta ulaşmıştır. Günümüzde COVID-19 salgınına karşı geliştirilen aşılarla yönelik şüpheli ve komplocu yaklaşımlar, aşı karşıtlığı argümanlarını çoğunlukla yeterli veri/kanıt toplanmamasıyla gerekçelendirmektedir. Fuller’e (2020, s. 11) göre, doğruluk-sonrası gerçeklik eleştirileri, aklın duygular, önyargı ve kanıt eksikliği gibi kendi dışındaki faktörlerin etkisi altında bulanıklaşması biçiminde klişeleştirilmiştir.

Kamuoyunda aşı karşıtları olarak bilinen bir grup, yeterli karşı kanıtlar toplanması halinde aşının aslında koruyucu bir özelliğinin olmadığını ortaya konulabileceğini ileri sürmektedir. Aşının küreselcilerin bir oyunu olduğunu iddia eden aşı karşıtları, küreselcilere hizmet eden bir tutum sergilemektedirler. Küreselciler aşı satarak para kazanmakta diğer taraftan aşı karşıtı zayıf bireyler doğal seleksiyonla elenerek sosyal güvenlik üzerindeki maliyeti azaltmaktadır. Böylelikle komplocu bilim karşıtı tutum her şekilde kapitalizmin değirmenine su taşımaktadır. Sharot’a (2017, s. 12) göre, bilimsel verilerin ikna edici olması beklenir fakat insanlar bilgiye karşı tarafsız tepki verecek bir tasarıma sahip değildir. Veriler, rakamlar, istatistikler gerçeği ortaya çıkarmak için harika araçlardır fakat inançları değiştirmek ve eylemleri motive etmek için yeterli değildir. Örneğin, sayısız bilimsel çalışma insan faktörünün iklim değişikliğine etkisini

doğrularken insanların yarısı buna inanmıyor. Hiçbir veri sağ tandanslı bir politikacıya sol tandanslı bir politikacının ülkeyi ilerlettiğine ve kalkındırdığına ikna edemez. Egzersizin insan sağlığına yararları yüzlerce araştırma ile destekleniyor fakat bu sonuç insanları koşu bandının üzerine çıkarmaya yetmiyor. Yoğun bilgi bombardımanına maruz kalmak verilere karşı daha az duyarlılık sağlamaktadır. Çünkü kendi veri setimize aykırı her şey için destek bulmak, fare tıklaması kadar yakın ve zahmetsiz bir girişimdir.

Bilimin ampirik çalışmalarına yöneltilen şüpheli ve komplocu yaklaşımlar, bilimin nesnelliliğine ve tarafsızlığına gölge düşürme amacı taşıyan ideolojik tutumların bir yansıması olabilir. Bilimsel teorilere yönelik karşıtlık, çıkar çatışmaları ve ideolojik körlükle veya bilimin çalışma biçiminin bilinmemesiyle de açıklanabilir. Politikacılar ve iş dünyasının aktörleri bilimin bazı sonuçlarıyla çıkarlarının örtüşmediği durumlarda doğruluk-sonrası kendi gerçekliğini yaratmak için zengin ve güçlü kaynaklara sahiptirler. Doğruluk-sonrası gerçeklik McIntyre'ın (2018, s. 32) vurguladığı gibi, kişinin konumunu destekleyen olguların seçici kullanımı, desteklemeyen olguların tamamen reddedilmesiyle ilgili ve doğruluk-sonrası gerçeklik yaratmanın temel bir parçasıdır.

Bir doğa yasası öğüt ve buyruk içermez. Doğa yasaları betimleyici ve tanımlayıcıdır. Doğa yasaları doğru ve yanlış olabilir fakat bir buyruk olmadığı için çığnenmesi söz konusu değildir. Bilim, bize suyun 100 santigrad derecede kaynadığını emretmez, bunu keşfeder ve açıklar. Bilimsel yasanın geçerliliğini kanıtlayacak ne kadar çok doğrulayıcı veriler olursa olsun kesin olarak kanıtlanması için yeterli değildir. Dikkatli bir araştırmacı, suyun kapalı kaptaki 100 santigrad derecede kaynamadığını ortaya koyabilir. Başka bir araştırmacı yüksek yerlerde suyun 100 santigrad derecede kaynamadığını ortaya koyarak bilimsel yasayı ileri bir noktaya taşıyabilir. Bu önermeler dizisi yanlışlanarak sistemli ve sürekli biçimde ilerler. Bilimsel yasaların kesin kanıtlarla ilgisi olmadığını, doğrulayıcı örnekleri çoğaltarak doğruluk olasılıklarının yükseltilebileceğini kabul etmeliyiz. Bin tane beyaz kuğu gözlemlemiş olmak bizi “tüm kuğular beyazdır” tümel önermesine götürmez. Çünkü bir siyah kuğunun gözlemlenmesi bu tümel önermeyi yanlışlamak için yeterlidir (Magee, 1990, s. 17-22). Veriler ne kadar iyi olursa olsun bilimsel teoriler kanıtlanamaz. Bilimsel teoriler daha çok doğrulanabilir olmakla değil yanlışlanabilir olmakla ilgilidir. Verilerin toplanma biçiminin değişmesiyle, farklı evren ve örneklerle bilimsel bir teorinin yanlışlanması her zaman mümkündür (McIntyre, 2018, s. 19). Diğer taraftan bilimsel teorilerin kanıtlarına yönelik karşıt argümanların kanıt eksikliği iddiası bir paradoks içermektedir. Çünkü bilim karşıtları da karşı argümanlarına yeterli kanıt sunmaktan uzaktır.

Doğruluk-sonrası çağın karakteristiği gerçeği bilmek veya gerçekliğe ulaşmak yerine gerçekliğin varlığını sorgulamaktır. Temel motivasyonu olgusalılık değil, duygusalıktır. Duygularla gerçeklik kavrayışı, olgusalılığı arka plana itmekte ve gerçekliğin varlığını önemsizleştirmektedir (Coşgun, 2021, s. 69). Bu bağlamda gerçeklikle bağımlı koparanların uğrak yeri yankı odalarıdır. Yankı odalarının olası çok sesliliği, iktidarın kendi çıkarlarını bireylerin öz çıkarı olarak sunma başarısı nedeniyle tek sesliliğe indirgenebilmektedir. Böylelikle iktidar, kendi çıkarlarının sürekliliğini sağlayan ortak bir anlayış, uzlaşma ve anlaşma çerçevesinde bireyleri domine edebilmektedir. Yankı odası fantastik bir terim veya temelsiz bir argüman değildir. Kutlu'nun (2021, s. 753) yürüttüğü bir nitel araştırma, Türkiye'deki kutuplaşmış mevcut politik yapının dijital medya platformlarına taşındığını ve yankı odalarını yarattığını ortaya koydu. Araştırmada geleneksel medyaya olan güvenin düşük olmasının ve dijital çevrimiçi medyanın daha yansız ve önyargısız olduğuna yönelik algının yankı odalarının doğuşunun diğer nedeni olarak gösterilmiştir.

### 3. Doğruluk-Sonrası Çağın Tapınakları: Yankı Odaları

Geleneksel medyanın hâkim olduğu toplumda homojen içeriklerin sunumuna bağlı olarak politik görüşlerin dengeli bir dağılımı söz konusuydu. Başlangıçta demokrasinin önemli ve değerli bir bileşeni olarak kabul edilen dijital çevrimiçi medya platformlarının gün geçtikçe yankı odaları gibi yan etkilerinin olduğu görüldü (Kutlu, 2021, s. 746). Sosyal medya ağ analizleri kullanıcı bilgi girdilerinin aşırı biçimde filtrelediğini ve büyük ölçüde kullanıcıların hemfikir olunan görüşlere maruz bırakıldıklarını ortaya koymaktadır. İçerik tüketicileri geleneksel medyayı yozlaşmış ve güvenilmez bulurken sosyal medyada inşa ettiği yankı odalarına kısılmış ve kapatılmış olduğunun farkında değildir. Yankı odaları yapısal olarak dışlayıcı ve ötekileştiricidir. Yankı odaları, dış bilgi kaynaklarının sesini aktif olarak zayıflatma veya itibarsızlaştırma suretiyle üyelerini onaylanmış iç bilgi kaynaklarına aşırı derecede bağımlı kılar (Inguyen, 2020, s. 142). İnternet medyası, kişiye maruz kalmak istemediği görüntü ve gürültüyü filtreleme ve karşıt görüşlere sağırlaşmış homojen grupların olduğu kendi yankı odasını oluşturmasına imkân vermektedir. Dışarıdan bakıldığında verimliymiş gibi görünen bu seçici maruz kalma eylemi zamanla kutuplaşmanın artmasına neden olmaktadır (Narin, 2018, s. 240). Seçici maruz kalma, bireyleri kendi fikirlerine ve yerleşik inançlarına meydan okuyan bilgiden koruyarak kişiyi sınırlayıcı bir ortama katılmaya teşvik etmektedir. Bu bilgi sınırlayıcı ortamların, kişilerin daha aşırı ideolojik görüşleri benimsemelerini teşvik ettiği konusunda artan endişeler söz konusudur (Kitchens, Johnson & Gray, 2020, 1620). Yankı odalarında sürekli birbirleriyle etkileşim halinde olan homojen grup üyeleri, kendi fikirleri ve yerleşik inançlarına meydan okuyan fikirden ve bilgiden uzaklaştığı için zamanla daha dar ve radikal bir bakış açısını benimseyebilme ve bir süre sonra da *biz kırk kişiyiz, birbirimizi biliriz veya körler sağurlar birbirini ağırlar* gruplarına dönüşebilmektedirler.

İnternet medyasının sosyal etkileşim olanağı sağlayan araçları dar bir grubun etkileşimde bulunduğu yankı odalarıyla mı yoksa Habermas, Sennett gibi bazı toplum bilimcilerin ifade ettiği biçimde yapılan etkileşimlerle kamusal alanı ve kamuoyunu şekillendirme kapasitesiyle mi karakterize edilir? Osterbur ve Kiel, Twitter ve diğer sosyal medya platformlarının kamusal alandaki işleviyle ilgili araştırmalarında, kamusal söyleme çoğalma fırsatı vermesi ve çoğulculuğu sağlaması açısından bu platformların potansiyel olanaklara sahip olduğunu ileri sürmüştür. Araştırmada, özellikle twitter kullanımının yankı odası modeline daha uygun olduğu ortaya konulmuştur. Bir problemin sorunsallaştırılması, sorun çerçevesinin güçlendirilmesi, çıkar grupları oluşturmak veya mevcut grupların güçlendirilmesini sağlaması açısından twitter ve diğer sosyal medya platformları oldukça işlevsel araçlardır. Etkileşim araçları, politik talepler için lobi oluşturma veya politik baskılara karşı sivil direniş imkânı verebilmektedir. Diğer taraftan kurum ve kuruluşlar açısından etkileşim medyası bir anlatıyı güçlendirme veya destek tabanlarını genişletme amaçlarına bağlı olarak stratejik iletişim aracına dönüşebilmektedir (Osterbur & Kiel, 2021, 209-211).

Sosyal medya araçları, topladıkları kullanıcı profillerini potansiyel seçmen kararlarını etkilemede, politik arenada iktidar yapılarının belirlenmesinde, biçimlendirilmesinde ve pekiştirilmesinde etkili bir şekilde kullanabilmektedir. Bazı sosyal medya uygulamalarının üçüncü taraf veri analiz firmalarıyla yaptıkları verileri profillemeye hizmet anlaşmaları ABD’de başkanlık seçimleri ve Birleşik Krallıkta Brexit oylamasında kullanıcıların politik kararlarını manipüle etmek için etkili bir biçimde kullanılmıştır. Bu süreçte bazı sosyal medya uygulamaları, oluşturulan profillere uygun içerik seçme ve görüntüleme işlemlerini uygulamıştır. Facebook, seçmen görüşünü etkilemek için Clinton ve Avrupa Birliği karşıtı içerik göstermiştir. Diğer taraftan Trump ve Brexit destekçisi içerik görüntülemesi yaparak, rekabet oluşturacak karşıt içerikleri

sansürlemeye devam etmiştir. Böylelikle seçmenleri yankı odalarında karşıt görüşlerden uzak tutarak ve aynı konuları tartışarak daha fazla anlaşmalarını sağlamıştır. Yankı odası olarak adlandırılan bu etki, aynı fikirde olanlara kişiselleştirilmiş bilgi beslemesi yapılması, herkesin aynı görüşe olduğunu veya herkesin kendi görüşümüzü paylaştığı algısını desteklemesiyle ilgilidir (Medeni, Soylu, Andekina ve Medeni, 2020, s. 537-538).

Temelde algoritma birtakım hesaplamalarda ve problem çözme işlemlerinde izlenen bir süreç ve kurallarla ilgiliyken günümüzde kullanıcıların teknolojik deneyimlerini yöneten kurallara göndermede bulunan modern bir mit olarak öne çıkmıştır. Algoritmaların popüler işlevi gerçeklerin, teknolojik düzenin ve çevrimiçi viral içeriğin hakemliğini yapan hâkim bir unsur haline gelmiştir. Algoritmalar bu yönüyle fikirlerin sayıların içine gömüldüğü yapılardır. Toplumsal dünyayla ilgili fikirlere sahip olan algoritmalar çoğunlukla kültürel stereotiplerin olduğu kadar, bazı çıkar gruplarının amaç ve niyetlerinin de bir yansımasıdır. Algoritmalar, arka planda işleyen toplumsal dünyanın bilgi ve deneyim akışını belirleyen muazzam bir etkiye sahiptir (Forberg, 2021, s. 4-5). Sosyal medya uygulamaları, kullanıcıların maruz kalacağı bilgiyi seçme ve düzenleme yeteneğine sahip araçlardır. Bu uygulamalar kullanıcıların homofilik eğilimini ve doğrulama yanlılığını etkileyecek biçimde, kişilerin yerleşik inançlarıyla uyumlu olan bilgilere yönelmesini sağlayabilir. Sosyal medya kullanıcılarının yoğun olarak maruz kaldığı ayrışma ve kutuplaşma, algoritmik bir tabana dayanmayan Radyo, TV ve gazete gibi geleneksel medya kullanıcıları için geçerli değildir (Sasahara ve diğerleri, 2021, s. 383)

Sosyal medya uygulamalarında algoritmalarla egemenin çıkarlarına hizmet eden yeni medya teknolojilerinin yanısıra geleneksel medya da okuyucu ve izleyicilerini yoğun haber bombardımanına maruz bırakarak iktidarın doğrularını toplumsal gerçeklik olarak sunabilmektedir. Medya iktidar ilişkisi çerçevesinde ele alındığında, iktidarın toplumu denetim ve kontrol altında tutmak için medyayı bir araç olarak kullandığı, toplumsal rızayı medya üzerinden ürettiği ve meşruiyetinin ideolojik aracına dönüştürdüğü söylenebilir. İdeolojik bir aygıtla dönüştürülen medya, iktidarın hegemonyasının üretilmesi ve sürdürülmesini sağlayan bir kaynak olarak misyonunu başarıyla yerine getirmektedir. İktidarın tahakküm arzusunun araçsal bir aparatına dönüştürülen medya, sunduğu haberi iktidarın çıkarlarına koşut bir biçimde düzenleme ve karşıt haberi düzeltme etkinliğiyle toplumsal dünyanın gündelik yaşamının merkezinde yer almaktadır (Kutlu ve Doğan, 2020, s. 86). Doğruluk-sonrası çağın medyası, iktidarla simbiyotik bir yaşam formunun sürdürülmesini bağımsızlık olarak sunma ironisiyle doğruluk-sonrası çağın medyası olduğunu kanıtlamaktadır.

#### 4. Sonuç

Modern bilim ve felsefenin doğuşundan itibaren doğruluk kavramı üzerinde birbirine taban tabana zıt görüşler ileri sürülmesine rağmen uzun bir zaman boyunca tek bir doğruluğun ve gerçekliğin bulunabileceği fikri hâkim olmuştur. Bilim merkezli bu anlayışın ilk planda vurguladığı bilginin ve doğruluğun evrenselliği düşüncesidir. Modern döneme damgasını vuran bu görüş modernizmin ve ona öncülük eden aydınlanmanın temellerinin sorgulanmasıyla birlikte daha az kabul görmeye başlamıştır. Post-modern olarak da adlandırılan doğruluk-sonrası çağ, sunduğu bilgi ve doğruluk çeşitliliğiyle herkese kendi gerçeklik ve doğruluk iddiasını oluşturma imkânı vermiştir. Herkes duygu ve yaşantılarla edindiği bilgiyi savunma ve ötekileri buna ikna etme fırsatı elde etmiştir. Kişisel deneyimlerle ya da inançlarla inşa edilen bilgiyi ötekine aktarmak ve onu ikna etmek için evrensel kanıtlara gereksinim duyulmayabilir. Kanıt gerekse

bile herkes kendi iddiası ve doğrusunu desteklemek için kendi kanıtını üretebilir veya bulabilir. Böylece, bilginin duygusallıkla ve inançla bağlantısının kurularak ileri sürülmesi iknanın en güçlü araçlarından birisi haline gelmektedir. Bu bağlamda bilginin kolay erişimi ve çeşitliliği, ortak amaçlara ya da topluma öncelik vermek yerine öznel amaçlara hizmet etmektedir. Ortak amaç söylemi de öznel amaçların bir çatışma alanı haline gelmektedir.

Yukarıda tartışıldığı gibi, yankı odası; inançları, doğruluk ve gerçeklik iddiaları birbirine benzeyen insanlardan oluşur. Görüşleri ve düşünceleri birbirine benzeyen bireyler bir araya gelerek farklılıklara kendilerini kapatırlar. Yeni medyayla birlikte enformasyon kaynaklarının artması ve çeşitlenmesine rağmen, bireyler kendilerini bu kaynaklardan uzak tutarak görüş ve düşünce açısından kendilerine yakın bulduklarıyla birlikte olmayı tercih ederler. Yani bireyler enformasyonun bu çeşitliliğine maruz kalmazlar. Bireyler kendi gerçekliklerini inşa ettikleri yankı odalarında kendi benzerleriyle karşılaşmaktan hoşnutsuz değillerdir. Yankı odasında yarattıkları ortak duygu ve düşünce akışını, karşıt ve farklı düşüncelere dayalı enformasyonun filtresiz akışına yeğlerler. Demokrasinin değerli bir bileşeni olarak sunulan dijital çevrimiçi medya platformlarının yan etkisi olarak ortaya çıkan yankı odaları gün geçtikçe sosyal mesafeyi açarak mevcut karşıtlıkları keskin bir netlikte görünür kılmaktadır. Bu yönüyle yankı odası olgusu doğruluk-sonrası çağda ortak ve evrensel bir doğruluğun bulunmamasıyla yakından ilişkilidir. Özetle, ortak ve evrensel bir doğruluğun olmayışı herkesin kendi doğrusunun peşinde olmasına ve benzerleriyle bir araya gelmesine yol açmaktadır.

Bilimin sayısız deney, gözlem ve çalışmayla elde ettiği rakamlar, veriler ve bulgulara dayalı doğruların toplumu yönlendirme, bireyleri etkileme ve ikna etme gücü giderek azalmaktadır. Bu da bize insanın sayılar, veriler, akıl ve mantığa dayalı doğruları benimsemek zorunda olmadığını göstermektedir. İnsan özgürlüğü bütün bunlardan önce kendi doğrularını yaratma potansiyelini de içermektedir. Bu bağlamda, insanın temelde arzuları, dürtüleri, korkuları, kaygıları, umutları ve yerleşik inançları; akıl, mantık ve deneysel doğrular kadar etkilidir. Daha da ötesi, doğruyla yanlış nosyonlarına verilen anlamlar değişebileceği gibi, insan doğruyu yanlıştan daha üstün tutmak zorunda değildir. Bu durumu benimsesek de benimsemesek de doğruluk sonrası çağın temel bir eğilimi olduğu görülmektedir. İnsan, rasyonel olduğu kadar duygusal bir varlıktır.

Gerçekliğin birbirinden köklü bir biçimde farklı anlaşılması, hatta gerçekliğe rağmen aksini benimseme, nesnellüğün değerinin azalması ve kanıtlara yönelik şüphe ya da kendi kanıtını üretme, doğruluk-sonrası bağlamın temel göstergeleridir. Nesnel gerçeklik fikrinin reddedilmesi doğruluk sonrası çağın temel belirleyicisidir. Politik tercihler veya manipülasyonun ötesinde evrensel ve ortak bilim anlayışının her düzeyde tahtı sarsılmaktadır. Bu durum, bilimin reddedilmesini kapsadığı kadar farklı bakış açılarının kendi bilimlerini geliştirmelerini kapsamaktadır. Evrensel ve ortak bir bilime inanmaktan vazgeçen geniş kitlelerin varlığı doğruluk sorununun önemini ve büyüklüğünü göstermektedir.

## Kaynakça

- Coşgun, M. (2021). Post-truth: hegemonya'nın yeni ideolojik aygıtı. *Akademik Hassasiyetler*, 8(15), 67-82.
- Forberg, P. L. (2021). From the Fringe to the Fore: An Algorithmic Ethnography of the Far-Right Conspiracy Theory Group QAnon. *Journal of Contemporary Ethnography*, 1-27.
- Fridlund, P. (2020). Post-truth Politics, Performatives and the Force. *Jus Cogens*, 2(3), 215-235.
- Fuller, S. (2020). *A Player's Guide to the Post-Truth Condition: The Name of the Game*. Anthem Press.
- Garrett, R. K. (2009). Echo chambers online?: Politically motivated selective exposure among Internet news users. *Journal of computer-mediated communication*, 14(2), 265-285.
- Hülür, H. & Yaşın, C. (2017). Yeni medya ve gazeteciliğin geleceğini çerçevelemek. H. Hülür & C. Yaşın (Ed.), *Yeni medya: Geleceğin gazeteciliği* (s. 9-39) içinde. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Inguyen, C. T. (2020). Echo chambers and epistemic bubbles. Cambridge University Press, 17(2), 141-161.
- Iyengar, S. & Massey, D.S. (2019). Scientific communication in a post-truth society. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(16), 7656-7661.
- Kitchens, B., Johnson, S. L., & Gray, P. (2020). Understanding echo chambers and filter bubbles: the impact of social media on diversification and partisan shifts in news consumption. *MIS Quarterly*, 44(4), 1619-1649.
- Kutlu, A. (2021). Myth or Fact? Echo Chambers in Online Political News Consumption. *Electronic Turkish Studies*, 16(2).
- Kutlu, A., & Doğan, E. (2020). Kesin bilgi, yayalım: Hakikat sonrası çağda yalan haberlere ilişkin Y kuşağının tutum ve davranışları. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (34), 83-101.
- Lapsley, D. & Chaloner, D. (2020). Post-truth and science identity: A virtue-based approach to science education. *Educational Psychologist*, 55(3), 132-143.
- Mackey, T. P. & Jacobson, T. E. (2019). *Metaliterate learning for the post-truth world*. American Library Association.
- Magee, B. (1990). *Karl Popper'in bilim felsefesi ve siyaset kuramı* (M. Tunçay, Çev.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Medeni, T.D., Soylu, D., Andekina, R., & Medeni, İ.T. (2020). Abay-Inspired Refractive Amphoras Against Echo Chambers. *Türk Kütüphaneciliği*, 34(3), 536-547.

McIntyre, L. (2018). *Post-truth*. Cambridge MA: MIT Press.

Narin, B. (2018). Kişiselleştirilmiş çevrimiçi haber akışının yankı odası etkisi, filtre balonu ve siberbalkanizasyon kavramları çerçevesinde incelenmesi. *Selçuk İletişim*, 11(2), 232-251.

Osterbur, M. & Kiel, C. (2021). Tweeting in echo chambers? Analyzing Twitter discourse between American Jewish interest groups. *Journal of Information Technology & Politics*, 18(2), 194-213.

Sasahara, K., Chen, W., Peng, H., Ciampaglia, G. L., Flammini, A., & Menczer, F. (2021). Social influence and unfollowing accelerate the emergence of echo chambers. *Journal of Computational Social Science*, 4(1), 381-402.

Sharot, T. (2017). *The influential mind: What the brain reveals about our power to change others*. New York: Henry Holt and Company.

Visvizi, A. & Lytras, M. D. (2019). Politics and ICT: Issues, challenges, developments. (A. Visvizi & M. D. Lytras (Ed.), *Politics and technology in the post-truth era*. Bingley: Emerald Publishing.

Yazıcı, Ç. (2021). Hakikat-Sonrası ve Yalnızlık. *Kaygı. Bursa Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, 20(1), 264-279.

***Araştırma ve Yayın Etiği:***

*Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.*

***Research and Publication Ethics:***

*In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by authors.*



## Z Jenerasyonu Gelecek Beklentileri: İşsizlik Kaygısının Gençler Üzerinde Yarattığı Baskı

*Assoc.Prof.Dr. Savaş S. ATEŞ* (<https://orcid.org/0000-0003-2462-0039>), Eskişehir Technical University, Turkey;  
e-mail: [ssates@eskisehir.edu.tr](mailto:ssates@eskisehir.edu.tr)

*Mustafa Kaya* (<https://orcid.org/0000-0002-0637-7787>), Eskişehir Technical University, Turkey;  
e-mail: [mustafak433@eskisehir.edu.tr](mailto:mustafak433@eskisehir.edu.tr)

### Öz

İnsan yaşam döngüsünde gençlik, birçok heyecanın ve duygunun karmaşık şekilde yaşandığı bir dönemdir. Gençlerin gelecek beklentileri ve bu beklentilere yönelik duygu durumları bazen kaygı ve endişelere neden olabilmektedir. Dünya genç nüfus oranı (2019) %16 iken Türkiye’de bu oran %15.6’dır. Z jenerasyonu olarak adlandırılan bu genç kuşak 1997-2012 tarihleri arasında doğmuş kişileri kapsamaktadır. Geleceğin parlak inşasında Z jenerasyonu önemli roller üstlenecektir. Türkiye’de 7 milyon 940 binden fazla üniversite öğrencisi, 11 milyonun üzerinde ilk öğretim ve lise öğrencisi bulunmaktadır. Z jenerasyonu internetin olduğu bir dünya doğan jenerasyondur. Bilgiye erişimleri kolay ve hızlı olmasından dolayı çabuk sıkılmaktadır ve geleneksellikten uzak bir hayatı tercih etmektedir. Fakat z jenerasyonunun meslek tercihlerinde x ve y jenerasyonu (aile, öğretmenler, akrabalar vb.) etkili olmaktadır. Türkiye’de 11 milyonu aşkın X ve Y kuşağı (yönetici ve çalışan) olduğu çalışma hayatına yakın gelecekte 13 milyonu aşkın Z jenerasyonu katılacaktır. Gençler tarafından mevcut istihdam olanaklarının yeterli olmadığı, Z jenerasyonunun bilgi ve deneyimlerinin geleneksel işlerde kullanılmak için uygun olmadığı gibi yaygın bir görüş vardır. Bu nedenle üniversite eğitimi almış z jenerasyonun mezuniyet sonrasında işsizlik kaygısı giderek artmaktadır. Olası işsizlik nedeniyle hayata başlayamama, aile yanında kalma vb. kaygılar yaşanmaktadır. Bu çalışmanın amacı; Z Kuşağı’nın gelecek beklentileri, işsizliğin gençler üzerinde yarattığı baskının ölçülmesidir. Araştırmaya özel olarak hazırlanan ölçek çevrim içi platformlardan yayımlanmıştır. Araştırma Covid-19 sürecinde 2021 yılında Türkiye’de yapılmıştır. Araştırma farklı üniversitelerden üniversite öğrencisi ve işsiz mezunlar ile yapılmıştır. Araştırmanın literatür bölümü Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuç bölümünde, yapılan anketin sonuçları tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşsizlik Kaygısı, Genç İşsizlik, Z Jenerasyonu

**Jel Kodları:** JEL: J64, JEL: O15, JEL: L93

## Future Expectations of Generation Z: Pressure on Unemployment Anxiety

### Abstract

Youth in the human life cycle is a period in which many excitement and emotions are experienced in a complex. Young people's future expectations and their emotional states about these expectations can be because of anxiety and worries sometimes. While the world youth population rate (2019) is 16%, this rate is 15.6% in Turkey. This young generation which is called Generation Z includes persons born between 1997-2012. Generation Z will play an important role in building a bright future. There are more than 7 million 940 thousand university students, over 11 million primary and high school students in Turkey. Generation Z is a generation that is born in a world with the internet. Due to the easy and fast access to information, they get bored quickly and prefer a life away from traditionalism. However, Generation X and Generation Y (family, teachers, relatives, etc.) are effective in the professional preferences of Generation Z. More than 13 million generations of Z will join the business life, where there are more than 11 million X and Y generations (managers and employees) in Turkey in the future. There is a widespread view that employment opportunities available to young people are not sufficient, that the knowledge and experience of the generation Z are not suitable for use in traditional jobs. This is why unemployment anxiety gradually increases after graduation of the Generation Z who have received a university education. Inability to start life due to possible unemployment, staying with a family, etc. there are worries. The purpose of this study is; Generation Z's future expectations are to measure the pressure of unemployment on youth. The scale specially prepared for the research has been published on online platforms. The research was conducted in Turkey in 2021 during the Covid-19 process. The research was conducted with university students and unemployed graduates from different universities. The literature section of the research has been evaluated within the scope of Strategic Human Resources Management. In the conclusion part of the research, the results of the survey are discussed.

**Keywords:** Strategic Human Resources Management, Unemployment Anxiety, Young Unemployment, Generation Z

**JEL Codes:** J64, O15, L93

## 1. Introduction

Unemployment is one of the biggest problems in the world and, also in Turkey. There are a total of 203 universities in Turkey as of 2021, including private, foundation, and state universities, according to TUIK (Turkish Statistical Institute) data. There is a total of 7,940,133 students in associate degree (3,002.964), undergraduate (4,538,926), master's (297,001), and doctorate (101.242) level. Turkey ranks are first in the number of students in European Countries. The number of university graduates who do not work in a job has reached 1 million 350 thousand. Moreover, the number of current students and the number of unemployed university graduates is also increasing. Compared to 2020, the number of unemployed increased by 2 million 585 thousand. Youth unemployment was announced as 25.0% according to the latest data (TUIK, 2021). While the world youth population who are called the Z generation (people born 1997-2012), rate (2019) is 16% in the world, and this rate is 15.6% in Turkey. It is believed that generation Z will play an important role in the bright construction of the Industry 4.0 future. There are more than 7 million 940 thousand university students and more than 11 million primary and high school students in Turkey (TUIK, 2021).

Generation Z is the generation born in a world with the internet. Since their access to information is easy and fast, they get bored quickly and prefer an unconventional life. However, x and y generations (family, teachers, relatives, etc.) are effective in the professional preferences of the z generation. Generations X and Y in Turkey are more than 11 million. In addition, it is expected that more than 13 million Z generation will join the business life soon. There is a widespread view among young people that the current employment opportunities are sufficient and that the knowledge and experience of the Z generation are not suitable for use in traditional jobs (Bekiroğlu, 2010). For this reason, the unemployment anxiety of the z generation, who have received a university education, is gradually increasing after graduation. Inability to gain economic freedom due to possible unemployment, staying with a family, etc. concerns exist.

Youth unemployment is a problem for other countries as well as in Turkey. There are approximately 260 million university students worldwide. According to the research of The International Labor Organization (ILO), the youth unemployment rate in the world in 2016 was 13.1% (71 million people) (PLAN International, 2021), and this rate increased to 15.39%, according to the study conducted in 2019 (Macrotrends, 2021).

On the other hand, when viewed as a methodology, unemployment averages in the world are found by collecting all data and dividing by the number, and these rates differ in different regions (Ayhan, 2016). For example, when a country in Africa and a developed country in Europe are compared, there is a big difference between the data of these two countries and the average values.

This study aims to measure Generation Z and the pressure of unemployment on young people with an adapted future expectations scale. The research is limited to the period in which it was conducted, and it was conducted in Turkey in 2021 during the Covid-19 process. In this context, a survey was conducted with university students and unemployed graduates from different universities.

## 2. Literature Review

There are different methods use to define the various circumstances that make a generation. There are different uses of the method to describe the various conditions that make up a generation. McCrindle & Wolfinger (2009) make a distinction in the definition of generation according to the time when people were born. According to these generation definitions, the X generation includes those born between 1965 and 1980, the Y generation includes those born between 1981 and 1996, and the Z generation includes those born between 1997 and 2012 (McCrindle & Wolfinger, 2009)., 20.6 million of Turkey's population are Generation Z, 20.5 million are Generation Y and 17.5 million are Generation X of the total population of Turkey (83 million), according to 2019 data. Generation Z constitutes 25% of the total population, while Generation Y constitutes 25% of the total population. In summary, Generations Z and Y constitute half of Turkey's population (TUIK, 2021).

Each generation generally has a prejudice against the next generation, and they generally see the next generation as disrespectful, unfaithful, dissatisfied, individualistic, and apolitical. In 350 BC, Aristotle said: “Young people these days are out of control, eating rudely, disrespecting adults, opposing their parents, and pissing off their teachers.” Likewise, before that date, BC. In 800, Hesiod said, “The youth of today are so careless that I despair when I think that they will take over the country in the future, they taught us to be respectful to the elders and to be dignified. Today's young people ignore the rules, they are cheeky and they don't know how to wait, they want to be a manager right away, they want to be promoted right away, they want to see a career plan immediately." Each generation has seen the next generation this way and will continue to see it this way (Gür & Wolff, 2021).

Another issue is generational transitions. Each generation has met with technology earlier than the previous generation and they have lived a more prosperous life in terms of technology. A study on generational transitions studied the speed with which new technologies reach 50 million people. Invented at the end of the 1800s, the radio reached 50 million people in 35 years, a television in 13 years, Facebook in 3 years, Instagram in 6 months, and Angry Birds in only 35 days. Today, this time has decreased to hours, maybe even minutes. In short, it is very easy to reach a large number of users today (Aepfel, 2020).

Taşlıbeyaz 2019 research was concluded that Generation Z uses technology and the internet more than other generations (Taşlıbeyaz, 2019). In addition, findings have been obtained that this generation is entrepreneurial and sensitive. In addition, these individuals have a high level of self-confidence as they can access information very easily (Seemiller & Grace, 2017). However, it has emerged that interactive

environments and technology-based tools should be used to increase the motivation of individuals in the Z generation and to meet their needs (Giunta, 2020). It has also been observed that these individuals are more individual, have quick access to information and interpretation, leader, sensitive individuals (Turner, 2015).

It has been observed that 80 percent of working youth are satisfied with their jobs and 61 percent are satisfied with their earnings (Erdoğan, 2016). Çondur and Şimşir (2017), examined the relationship between education expenditures, economic growth, and youth unemployment in Turkey between the years 1991-2016 using the least-squares estimation method. The conclusions reached by the authors; as the share allocated to education expenditures in GDP increases, youth unemployment increases; the growth in GDP is that it reduces youth unemployment (Çondur & Şimşir, 2017).

A study by McKinsey in 2016 revealed that 45% of the work people do today for wages can be done automatically by computer-assisted machines with the development of technology. These results suggest that it will increase unemployment in the future, but this is not the case. Because such conditions have been seen in the labor market before (James Manyika, Bughin, Woetzel, Batra, & Ko, 2017). For example, typists have been replaced by word processing programs, and cashiers have been replaced by customer representatives. The only difference in changing, transforming, deteriorating, or reshaping job opportunities is that the pace of change in the job skills needed is at the highest level and this change happens at a dizzying speed. In the age of digitalization, it will be necessary to quickly acquire new skills and use these skills more often to be permanent in jobs that have not even been heard of yet (Taş, Demirdöğmez, & Küçüköğlü, 2017).

The newish centuries demand new skills. Noss(2012) states the following as examples of these skills: teamwork, flexibility, problem-solving, to take account of the shift from material labor to immaterial, weightless production. Also says we are gaining with impressive speed, understanding of the technology's potential to enable a new kind of pedagogy. (Noss, 2012). Greiff and Kyllonen(2016) joined Noss(2012) to add problem-solving, creativity, computer and information literacy, and collaboration (Greigg & Kyllonen, 2016). Gu and Belland (2015), on the other hand, prepare students for this environment according to the needs of the 21st century, and educators help students acquire sufficient basic scientific knowledge, acquire the necessary skills to participate in scientific practice, and develop complex epistemic beliefs to understand the nature of scientific knowledge and the methods of doing it. He said it should be (Gu & Belland, 2015). On the other hand, Angeli, Stoycheva, Fiore, Montresor, and Marchese(2019) stated that innovations in artificial intelligence have driven many business branches to automation. As a result, machines are replacing humans. Therefore, expectations from the employee are changing and the employee must adapt to this process (Angeli, Stoycheva, Fiore, & Montresor, 2019).

Priporas, Stylos, and Fotiadis (2017) say that the Z generation is more dependent on smart devices than the previous generations. About this, their expectations about technology are quite high (Priporas, Stylos, & Fotiadis, 2017). In addition, Maioli(2016) says, "They want to have a good life-work balance and they are

interested in a flexible working environment as opposed to the traditional work schedule" for the expectations of Generation Z. Because they have lived in different periods, generations have been separated especially in business life. It also has a one-generation view that is completely global for Generation Z (Mailoi, 2016). Urick, Hollensbe, Masterson, and Lyons(2016) stated in their study that generations tend to group within themselves. Accordingly, each generation defines individuals who do not have the same characteristics as themselves and other generations as "out of the group" (Urick, Hollensbe, Masterson, & Lyons, 2017). In the study conducted by McCrindle and Wolfinger(2009), contrary to the view of generational grouping throughout the article, 27 percent of the Z generation individuals stated that they wanted to work in a business environment, although 32.7 percent stated that different age groups should mix and 35.1 percent stated that it would not matter to them. From this point of view, although the characteristics of the generations are different, it is seen that the majority of the mentioned generation can adapt to the current business environment (McCrindle & Wolfinger, 2009).

Many approaches that try to explain youth unemployment in a theoretical framework are available. Kıcıır (2017) divided them into five as Job Search Theory, Selective Redundancy Theory, Life Cycle Theory, Trend Theory, and Queue Unemployment Theory. Job Search Theory divides young workers into under-skilled and talented. It is more concerned with the less talented. In addition, the theory is that high unemployment among young people is associated with the frequency with which young people change job suggests that it is related. Young people tend to change jobs frequently due to dissatisfaction. The Selective Redundancy Theory, on the other hand, says that when the economy is stagnant and in times of crisis, young workers are dismissed primarily. In the Life Cycle Theory, it is mentioned that young employees work for lower wages than other employees due to their low responsibilities and financial expenses, and after a while, they are dissatisfied with this job and quit the job and look for a new job. In Trend Theory, job dissatisfaction is the main reason for changing jobs. It arises as a result of finding a more attractive job or changes in labor demand. Finally, in the Queue Unemployment Theory, it is the situation of leaving the job due to lower wages for young workers. As a result, these individuals are insufficient in terms of work experience due to constant job change (Kıcıır, 2017). Çetinkaya(2010) divided the situation into two as Conjunctural Explanations and Structural Explanations in his study. While the cyclical explanation argues that the reason for youth unemployment is the lack of suitable types of jobs. In structural explanations, it is said that even if the job potential increases, young people will not be able to meet their needs and therefore youth unemployment will not decrease (Çetinkaya, 2010).

### 3. Methodology

This research was conducted on the unemployed who continue or graduate from university in Turkey. An adapted scale was used in the research for a survey, which was prepared as a five-point Likert-type scale. The study aimed to measure the unemployment anxiety and future expectations of Generation Z. The questionnaire was prepared to measure the future concerns of Generation Z, within which the students of state or foundation universities in Turkey were determined as the main universe.

A total of 246 people, 132 women, and 114 men, participated in the survey, and more than 30 universities and more than 20 departments participated. Most of the respondents are students of the Aviation department of universities. The oldest of the survey participants was born in 1997 and the youngest was born in 2003. A total of 230 undergraduate students, 14 graduate students, and 2 associate degree students completed the survey.

Youth unemployment in Turkey is increasing every year, especially as of the beginning of March 2020, which is the start of the Covid-19 epidemic, the increase in the youth unemployment rate has accelerated. The biggest addressees of youth unemployment are the individuals of Generation Z. For this reason, the Z generation is experiencing great pressures at an early age and they have future concerns. Therefore, the main motivation in this study is to draw attention to the level of pressure and concerns of a generation.

In the design process of the study, the concerns of Generation Z about unemployment, which are caused by their anxiety about the future, were examined. Since the survey application is aimed at a z generation, the questions were created specified to the generation of Z. The situation to be measured has been formed under four dimensions: the effects of the pandemic process on unemployment (4 questions), the effects of innovations on unemployment (5 questions), the expectations of the job search process and finding a job (10 questions), education and unemployment (8 questions). Subsequently, the differences between the students of State and Foundation Universities were examined, due to the socio-economic status of the students was different.

It is an important limitation that the survey could not reach a large enough audience and the data obtained would give partially correct results. In addition, we think that the results of previous research on the subject may have changed due to the socio-economic situation that continues to change rapidly due to Covid-19. As a result, some differences may arise with current data. Another issue is the possibility that individuals participating in the survey may give wrong answers without caring. We think that statistical techniques can provide a solution for this.

We have considered in the comments that due to the extraordinary situation we are in as of March 2020, the individuals participating in the survey may be more aggressive than normal due to the boredom, psychological state, and desperation experienced, and as a result, there may be deviations in the answers to the survey questions.

#### **4. Analysis and Findings**

The results of the survey application made within the scope of the research were analyzed by the Independent T-Test analysis method. If the P-value is less than 0.05 in the analysis method used, there is a significant difference. Even if this value is greater than 0.05, there is no significant difference. A total of 7 questions were analyzed and the answers given by the State and Foundation university students who

participated in the survey were examined and it was examined whether there was a significant difference between them. The obtained results were interpreted and their relations with each other were examined.

**Table 1.** Adaptation to Innovation and Finding a Job

		<b>Crosstab</b>						
		I think that if I do not adapt to innovations, my probability of finding a job will decrease						
		I Strongly Disagree	I Disagree	Natural	I Agree	Absolutely I Agree	Total	
University you continue to study/graduate from	State	Count	1	2	8	84	104	199
	Foundation	Count	0	2	3	18	24	47
Total		Count	1	4	11	102	128	246

		<b>Independent Samples Test</b>								
		I think that if I do not adapt to innovations, my probability of finding a job will decrease								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Equal variances assumed		1,610	,206	,758	244	,449	,086	,113	-,137	,308
Equal variances not assumed				,685	62,512	,496	,086	,125	-,164	,335

P-value is greater than 0.05. In this case, there is no big difference between the comparison group. Both state and private university students responded equally to the question "I think that if I do not adapt to innovations, my chances of finding a job will decrease." Most of the students said that they agreed with this question and said that they had to adapt to innovations, otherwise their chances of finding a job would decrease. This situation shows that it is of great importance to follow the innovations in the business areas. Otherwise, in this period when it is difficult to find a job, the chances of graduating students decrease even more. As a result, students have to closely follow the innovations in their fields as well as the university education they receive in their fields and keep up with these innovations.

**Table 2.** Technological Development & Reduce of Workforce

		<b>Crosstab</b>						
		Every technological development in my field will reduce the need for people, and as a result, it will become more difficult to find a job						
		I Strongly Disagree	I Disagree	Natural	I Agree	Absolutely I Agree	Total	
University you continue to study/graduate from	State	Count	7	41	45	54	52	199
	Foundation	Count	4	16	6	9	12	47
Total		Count	11	57	51	63	64	246

### Independent Samples Test

Every technological development in my field will reduce the need for people, and as a result, it will become more difficult to find a job

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Equal variances assumed	4,500	,035	1,644	244	,101	,326	,198	-,065	,717
Equal variances not assumed			1,498	63,017	,139	,326	,218	-,109	,761

On the other hand, there is a difference between state and foundation university students when innovations tend to reduce the needs of employees. P-value is less than 0.05. According to this result, it is possible to say that there is a significant difference between them. While the majority of foundation university students answered "I do not agree", the majority of state university students answered, "I agree". From this, we see that foundation university students have the view that innovations do not tend to reduce the number of employees. It is possible to say that this situation occurs because foundation university students feel more secure about the future.

**Table 3.** Number of Universities and Finding a Job Probability

Crosstab						
I think that every university opened brings with it a lower probability of finding a job						
		I Disagree	Natural	I Agree	Absolutely I Agree	Total
University you continue to study/graduate from	State	4	16	51	128	199
	Foundation	2	4	15	26	47
Total		6	20	66	154	246

### Independent Samples Test

I think that every university opened brings with it a lower probability of finding a job

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Equal variances assumed	1,095	,296	1,15	244	,251	,140	,121	-,100	,379
Equal variances not assumed			1,07	64,23	,289	,140	,131	-,121	,401



P-value is greater than 0.05. From this point of view, there is no significant difference between the two groups for the question mentioned. The groups gave close answers to each other. Both state and foundation university students agree that every university opened reduces their chances of finding a job. Since this situation increases the number of university graduates, we can say that the result is meaningful. While the current employment rate does not increase, the gap between job search and labor supply widens as the number of university graduates increases. It is getting harder and harder to find a job for university students.

**Table 4.** Foreign Country is Better than the Education Received in Turkey

<b>Crosstab</b>										
I think that the education received abroad is better than the education received in Turkey in the eyes of employers										
		I Strongly Disagree	I Disagree	Natural	I Agree	Absolutely I Agree	Total			
University you continue to study/graduate from	State	Count	2	5	18	59	115	199		
	Foundation	Count	1	1	2	12	31	47		
Total		Count	3	6	20	71	146	246		

<b>Independent Samples Test</b>										
I think that the education received abroad is better than the education received in Turkey in the eyes of employers										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Equal variances assumed		,250	,617	-,761	244	,447	-,104	,136	-,372	,164
Equal variances not assumed				-,749	68,168	,456	-,104	,138	-,379	,172

The P-value is considerably larger than 0.05. As can be seen in the Chi-Square test table, the groups participated at almost the same rate. The view that the education received in a foreign country is better than the education received in Turkey has been questioned. University education in a foreign country may be a factor for employers in the selection of the workforce. Both state and foundation university students agree that studying abroad will bring advantages in finding a job. As a student perception, it can be concluded that the education given in Turkey is at a lower quality level than the education given in a foreign country. The issue discussed in Table 3 also appears in this question. We think that there is an urgent need to decide on the subject and change this perception.

**Table 5.** Accept to Work in Any Job Other Their Education Field

		<b>Crosstab</b>						
		After graduating, I can work in any job other of my field						
			I Strongly Disagree	I Disagree	Natural	I Agree	Absolutely I Agree	Total
University you continue to study/graduate from	State	Count	33	50	61	37	18	199
	Foundation	Count	13	13	8	9	4	47
Total		Count	46	63	69	46	22	246

		<b>Independent Samples Test</b>								
		After graduating, I can work in any job other of my field								
		Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Equal variances assumed		2,116	,147	1,277	244	,203	,252	,197	-,137	,641
Equal variances not assumed				1,201	65,005	,234	,252	,210	-,167	,671

There was not a big difference between the two parties in the number of students who would accept to work in any job other their field after university graduation. Although the P-value is greater than 0.05, it is quite close. There is a noticeable difference between the groups in terms of the question. However, the high level of indecision among state university students is striking. It is possible to make many different comments regarding this question. The first thing that comes to mind is that students do not choose in line with their dreams and ideas while choosing university education fields. As a result of this situation, it may cause them to turn out of their fields after graduation. On the other hand, job opportunities may vary during the education period of the students. In this case, even if it is outside the student area, it can turn to areas with more job opportunities. This situation can be interpreted as a kind of disguised unemployment. Because the workforce working without education is at the same level as the uneducated workforce. This means that the resources spent on education are wasted.

**Table-6** Chose of the Department University and Future Expectations

		<b>Crosstab</b>						
		I chose my university and department not because of my field of interest, but because I thought I would secure my future						
			I Strongly Disagree	I Disagree	Natural	I Agree	Absolutely I Agree	Total
University you continue to study/graduate from	State	Count	44	47	21	54	31	197
	Foundation	Count	8	19	5	9	6	47
Total		Count	52	66	26	63	37	244

### Independent Samples Test

I chose my university and department not because of my field of interest, but because I thought I would secure my future

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Equal variances assumed	1,769	,185	,882	242	,379	,201	,228	-,248	,651
Equal variances not assumed			,927	74,002	,357	,201	,217	-,232	,635

In this question, although the P-value is greater than 0.05, it is quite close. It differs in state and foundation universities, where students turn to departments that they think can guarantee their future, rather than their interests. While the majority of state university students stated that they agreed, the majority of foundation university students stated that they did not. From this point of view, it is possible to say that foundation university students mostly prefer according to their dreams. This is because the majority of the students who prefer foundation universities have better financial means, thus bringing the freedom to act in line with their dreams. Another situation that supports this is that, since foundation universities can provide more employment to graduate students, it increases their preference for departments that are less likely to find a job in our country. As can be seen in Table 5, the high tendency of state university students to turn to fields other than their own after graduation supports this situation.

**Table-7** Harder to Find a Job Now Than 10 Years Ago

		Crosstab						
		I think it's harder to find a job now than 10 years ago						
		I Strongly Disagree	I Disagree	Natural	I Agree	Absolutely I Agree	Total	
University you continue to study/graduate from	State	Count	1	2	8	28	160	199
	Foundation	Count	0	2	3	3	39	47
Total		Count	1	4	11	31	199	246

### Independent Samples Test

I think it's harder to find a job now than 10 years ago

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Equal variances assumed	1,430	,233	,444	244	,658	,048	,108	-,164	,260
Equal variances not assumed			,389	60,956	,698	,048	,123	-,198	,293

Finally, another table with a significant difference will be examined. As it can be seen that the P-value is greater than 0.05, there is no difference between the groups. The perception that finding a job is more difficult now than it was 10 years ago is accepted by almost all students from both state and foundation universities. This shows that finding a job, in general, is quite difficult compared to 10 years ago. The main reason for this situation is seen in Table 3. Due to the continuous increase in the number of new universities opened, the increase in the number of university graduates, and the insufficient employment opportunities, the students agree that it is more difficult to find a job compared to 10 years ago. While the supply of university-educated labor is increasing, the increase in labor demand remains insufficient.

#### 4. Conclusion

Youth unemployment is a major problem in the world and Turkey. Although youth unemployment may occur due to natural reasons, it usually occurs as a result of wrong planning made by countries. Its consequences can have heavy psychological and economic consequences on young people. The results can go up to the fact that a generation is not used efficiently enough and remains idle. Especially the young people in Turkey and the members of Generation Z, who make up a large part of this group, are in great concern. Some of these young people are pessimistic and hopeless. The future concerns of Generation Z were measured in the study. In this context, a survey was conducted and the answers given by the young individuals who participated in the survey were evaluated. The survey was carried out mainly with the participation of Generation Z (1997-2012).

Young people think that they will not be able to find a job immediately after graduation and that it is wrong to seek work experience in every job interview. There is also a widespread perception that it is much more difficult to find a job now than it was ten years ago. There is a remarkable difference between the answers given to the open-ended questions of the research, in which being unemployed and staying at home, and being a burden to the family cause great concern. In addition, there is a perception that it is difficult to find a job without special interest, and that there are few job opportunities related to the department they graduated or will be. Students of both state and foundation universities think that the increase in the number of universities makes it more difficult to find a job. However, they said that the education received by the young people at the university would be much more useful if it were more practical than theoretical. Another issue is the perception that unemployment will increase gradually during the pandemic process. There is a widespread belief that technological innovations reduce job opportunities and that if they cannot keep up with the innovations, the risk of being unemployed will increase. In addition, the general wishes of the individuals of Generation Z were collected with open-ended questions. Young people want to increase job opportunities, decrease the number of universities, and remove the job experience required in job applications. Moreover, it is one of the most requested issues to inspect the training provided by the schools and to prevent employment with a torpedo. It is demanded that everyone should be rewarded for their hard work, radical changes in the education system, and employment in the aviation sector, especially through aviation graduates. The use of technological developments not to reduce the number of employees, but to

reduce the workload of the employee is important for the continuation of social welfare and peace. It can be concluded that new graduates should be given a chance instead of asking for work experience and a conclusion should be reached by measuring their knowledge and skills. Increasing employment opportunities and prioritizing merit are among the most desired issues.

Governments have to respond to the demands of the younger generations and make correct plans. Since young people will play a major role in the construction of the future of countries, their concerns about the future should be addressed and employment opportunities should be provided. Otherwise, the country may face the danger of being unable to complete its development.

Youth unemployment is an area that is difficult to zero, especially in high-population countries, but it is possible to reduce it at a high rate. Although it is a long process, this problem can be avoided by taking the right steps. For this, the states must first conduct detailed research on this issue and obtain the actual rates. Then, the root causes of the obtained data should be investigated. After the problems are identified, these changes should be implemented step by step, in which field any changes need to be made.

While the first of the steps to be implemented is to expand the economy, some of these steps are as follows;

- Revising the education system to be valid in all countries,
- Establishing serious cooperation between educational institutions and large companies in the market,
- Increasing the attractiveness of vocational education universities by increasing employment for the graduates of two-year universities providing vocational education,
- Instead of asking for work experience from newly graduated people, they should be evaluated by giving them an opportunity,
- The introduction of employment-oriented policies,
- Reducing the number of universities,
- Encouraging private sector investments,
- Reducing the financial burdens such as taxes, premiums, and employer's share on employment,
- It is in the form of examining the policies of countries that have revolutionized unemployment and adapting them as much as possible.

As a result, as explained in the section of the characteristics of Generation Z of the research, although the individuals of this generation meet most of the features sought in today's business life, employment opportunities are insufficient. The delay in the first work experience is a big problem as the newly graduated individuals are not preferred in recruitment. Generation Z individuals have great concerns about their future. According to the results of the survey, young people stated that they intend to settle in a foreign country at the first opportunity they find. Moreover, they stated that they would not be able to find a job without the merits and that the education they received was of no value. Therefore, there is a perception that they will not receive the value they deserve in their business life, both materially and morally.

Future research needs to delve into the root causes of young people's future concerns. As a result of the researches to be done, it is necessary to solve the problems by applying the right policies and making radical changes. In this part, governments have a great responsibility. If the aforementioned problems are not solved, the next generations will experience the same problems and the welfare and peace of the generations may be endangered.

## References

- Aeppel, T. (2020, March). *50 Million Users: The Making of an 'Angry Birds' Internet Meme*. The Wall Street Journal. Retrieved from <http://blogs.wsj.com/economics/2015/03/20/50-million-users-the-making-of-an-angry-birds-internet-meme/>.
- Angeli, L., Stoycheva, M., Fiore, F., & Montresor, A. (2019). a Conceptual Exploration in the Intersection of. *Proceedings of Edulearn19 Conference*, (pp. 7374-7378). Palma de Mallorca.
- Ayhan, F. (2016). 'Genç İşsizliğin Sebepleri, Sonuçları ve Önlemeye İlişkin Politika Önerileri. *Sosyal Güvenlik Dünyası*, 8-21.
- Bekiroğlu, C. (2010, Haziran). Türkiye'de İşsizlik Sorununun Çözümlemesinde Uygulanan Ekonomi Politikalarının Analizi. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Tez.
- Çetinkaya, E. (2010). Genç İşsizliğin Teorik Açıklamaları, *Journal of Social Policy Conferences* (pp. 46-57). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Çondur, F., & Şimşir, N. C. (2017). An Analysis of The Relationship Between Educational Expenditures, Economic Growth and Youth Unemployment in Turkey. *The Journal of International Scientific Researches*, 2(6), 44-59. doi:<https://doi.org/10.23834/isrjournal.306855>
- Erdoğan, E. (2016). *Türkiye'de Gençlerin İyi Olma Hali Saha Araştırması Bulguları*. habitatderneği.org.
- Giunta, C. (2020). Digital Marketing Platform Tools, Generation Z, and Cultural Considerations. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 14(2), 63-75.
- Greigg, S., & Kyllonen, P. (2016). Contemporary Assessment Challenges: The Measurement of 21st Century Skills. *21st Century Skill Assessment*, 29(4), 243-244. doi:<https://doi.org/10.1080/08957347.2016.1209209>
- Gu, J., & Belland, B. R. (2015). Preparing Students with 21st Century Skills: Integrating Scientific Knowledge, Skills, and Epistemic Beliefs in Middle School Science Curricula. *Emerging Technologies for STEAM Education*, 39-60.

Gür, G., & Wolff, R. A. (2021, June). Generation Z and Holacracy Management During the COVID-19 Pandemic Period. *Social Sciences Research Journal (SSRJ)*, 10(2), 287-295. Retrieved from <http://socialsciencesresearchjournal.com/>

James Manyika, S. L., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., & Ko, R. (2017). *What the future of work will mean for*. McKinsey&Company.

Kırcı, B. (2017). *Eğitilmiş Genç İşsizliği Üzerinden İşsizlik*. Çalışma ve Toplum.

*Macrotrends*. (2021, Eylül). Retrieved from World Youth Unemployment Rate 1991-2021: <https://www.macrotrends.net/countries/WLD/world/youth-unemployment-rate>

Mailoi, E. (2016). *New Generations and Employment An Exploratory Study about Tensions Between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment*. CABA, 2(1). doi:<https://doi.org/10.18533/job.v2i1.53>

McCrinkle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: University of New South Wales Press Ltd.

Noss, R. (2012). 21st Century Learning for 21st Century Skills: What Does It Mean, and How Do We Do It? *European Conference on Technology Enhanced Learning* (pp. 3-5). Berlin: Lecture Notes in Computer Science. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-642-33263-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-33263-0_1)

*PLAN International*. (2021, Eylül). Retrieved from Youth Unemployment: The Facts: <https://plan-international.org/eu/youth-unemployment-facts>

Priporas, C.-V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374-381. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058>

Seemiller, C., & Grace, M. (2017, July 1). Generation Z: Educating. *IN PRACTICE*, 21-26. doi:<https://doi.org/10.1002/abc.21293>

Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., & Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.

Taşlıbeyaz, E. (2019). Z Kuşağı İle İlgili Araştırma Eğilimlerinin ve Eğitime Yönelik Katkılarının Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 715-729.

TUIK. (2021, October). *Türkiye İstatistik Kurumu*. Retrieved from <https://www.tuik.gov.tr/>

Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113. doi:<https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>

Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166-185. doi:<https://doi.org/10.1093/workar/waw009>

**Acknowledge:** This research was presented orally at the EMI-2021 conference.

**Araştırma ve Yayın Etiği:**

*Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.*

**Research and Publication Ethics:**

*In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by authors.*



## Lost Baggage Problem in Airport Management: A Qualitative Research

*Assist.Prof.Dr. Sabiha ANNAÇ GÖV* (<https://orcid.org/0000-0001-7601-559X>), *Gaziantep University, Turkey;*  
*e-mail: sgov@gantep.edu.tr*

*Selin GÜN* (<https://orcid.org/0000-0003-3061-4938>), *Gaziantep University, Turkey;* *e-mail: nseling2307@gmail.com*

### Abstract

Airline transportation is a rapidly developing and highly preferred sector, but due to its wide network and appealing to millions of people, it cannot be prevented from experiencing some problems in air travel and airports. The lost baggage problem is one of them, but it is a problem that is noticed and solved especially at airports. In this study, as a primary data 6 people from various airports were interviewed and, as a secondary data relevant literature about the lost baggage problem was examined. Through the interviews, information was obtained on issues such as the lost property problem, its causes, solutions, the difficulties experienced by this problem and the conveniences provided in this case. As a conclusion it was stated that the necessary information was given to the passengers/customers and their rights were given to them (such as compensation). For solving lost baggage problem, it has been stated that technology systems (face recognition, retina and finger readers, baggage recognition, chip, navigation and telephone applications, express and automatic baggage systems, false baggage warning systems for airports, automatic scanning) can be very effective. It is expected that technological improvements will minimize the problem of lost baggage.

**Keywords:** Lost luggage, airport management, qualitative research, aviation management, customer/ passenger satisfaction

**Jel Codes:** L91, L93, M1

## Havalimanı Yönetiminde Kayıp Bagaj Sorunu: Nitel Bir Araştırma

### Öz

Havayolu taşımacılığı hızla gelişen ve çok tercih edilen bir sektör konumundadır ancak geniş ağı ve milyonlarca kişiye hitap etmesi nedeniyle, havayolu seyahatlerinde ve havaalanlarında birtakım problemlerin yaşanmasının da önüne geçilememektedir. Kayıp bagaj sorunu bunlardan biri olmakla birlikte, özellikle havaalanlarında fark edilip, çözüme kavuşturulması için başvurulan bir sorundur. Bu çalışmada, birincil veri olarak çeşitli havalimanlarından 6 kişi ile görüşülmüş ve ikincil veri olarak kayıp bagaj sorunu ile ilgili literatür incelenmiştir. Yapılan görüşmelerle, kayıp eşya sorunu, nedenleri, çözümleri, bu sorunun yaşattığı zorluklar ve bu durumda sağlanan kolaylıklar gibi konularda bilgiler alınmıştır. Sonuç olarak yolculara/müşterilere gerekli bilgilendirmelerin yapıldığı ve haklarının (tazminat gibi) kendilerine verildiği belirtilmiştir. Kayıp bagaj sorununun çözümü için teknoloji sistemlerinin (yüz tanıma, retina ve parmak okuyucular, bagaj tanıma, çip, navigasyon ve telefon uygulamaları, ekspres ve otomatik bagaj sistemleri, havalimanları için sahte bagaj uyarı sistemleri, otomatik tarama) çok etkili olabileceği belirtilmiştir. Teknolojik gelişmelerin kayıp bagaj sorununu en aza indirmesi beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kayıp bagaj, havaalanı yönetimi, nitel araştırma, havacılık yönetimi, müşteri/ yolcu memnuniyeti

**Jel Kodları:** L91, L93, M1

## 1. Introduction

Airline transportation has got some parameters for satisfying passengers. A smiling face, fast processing, effective management, and data quality, conveying up-to-date information to passengers, and complying with standards are essential for satisfaction (Bargghi & Satı 2017).

In the airline industry, the communication between passengers and airline employees reveals the concept of service quality. This interaction; It is explained by the relationship between the services provided by the employees to increase the image of the airline company and the service perceptions of the customers. Basically, since all airlines offer similar transportation services, they need to provide better quality service compared to their competitors in order to acquire customers in the sector. While determining service quality standards, airline companies take into account competitive advantage and passenger satisfaction, and in this direction, they aim to ensure loyalty to passengers, repurchase desire, strong communication, positive word of mouth marketing, brand awareness and profit. In order to provide maximum quality by knowing the importance of passenger perception in airline service quality; has developed services such as ticket reservation and purchase, airport ground handling, boarding services, arrival services, and lost luggage. In addition, the factors that affect the service quality the most are; ticket price, security, flight times, baggage process, catering quality, comfort, check-in process and in-flight services (Civelek, 2020; 17-18).

In their study, Rhoades and Waguespack (2008) investigated the quality values of the services of airline companies operating in the airline industry in the USA in the last two decades. In the study, Air Travel Consumer Report data was used. The criteria evaluated in this report are; customer complaints, flight problems, ticketing, returns, fees, customer service, advertising, just-in-time performance, denied boarding and lost baggage. It was concluded that the criteria in the report were met positively by the customer, in other words, the fact that the customers did not experience any negativities increased the quality level of the airline business (Altınkurt & Merdivenci, 2020, 50-51). Suzuki et al. (2001) in the study aims to determine the factors for customer satisfaction, 'full-time departure performance', 'effective baggage procedures' and 'quick check-in and boarding processes' and 'a high standard catering service' It was concluded that they are the most effective factors in providing customer satisfaction (Korkmaz, et al., 2015: 253). While each business tries to create certain opportunities by offering differentiated travel conditions and price levels, they also need to solve many problems that affect consumers' choices. In the 2017 Airline Quality Report presented by Bowen and Headley, the characteristics and complaints that are effective for airline performance and important to passengers include on-time departure of the aircraft, excess seat sales, delay, cancellation, deviation from the schedule, etc. solution of delayed, lost or damaged baggage as well as problems such as is also located. Quick and effective solution to such problems is of great importance in consumer preference (Canöz, 2018; 199-200).

In the light of all this information, we explain how important the service quality at airports and airlines is and how it affects many factors. Sita, the technology provider for global baggage control, says the number of lost luggage fell from 46.9 million in 2007 to 24.8 million last year. Moreover, the number of passengers doubled during this period. At this point, we emphasize that lost baggage services are an important problem both for airlines and airports and for passengers, and the importance of providing solutions for solutions. When it comes to luggage, the first definition that comes to mind is the possible items that may be needed during travel in a suitcase. However, in national and international standards, items of different qualities such as suitcases or suitcases, as well as some medical products, baby carriages, wheelchairs, are included in the luggage category. Baggage service quality is the prevention of problems that may occur during the acceptance and delivery of passenger baggage and solving the problems that occur to ensure customer satisfaction. Although there is no additional information in the literature on baggage service quality we can say the following in addition to the above information: high and error-free baggage service performance, reducing costs by minimizing errors, providing checks where necessary, showing the necessary attention to the passenger and presenting their rights can ensure passenger satisfaction.

Millions of suitcases continue to disappear every year (BBC,2020). Are airlines taking adequate steps to prevent this? Waiting empty-handed in the baggage belt after other passengers have packed their luggage and left is one of the most devastating feelings. Millions of passengers experience this feeling every year. So why do suitcases disappear? Why is the aviation industry using the latest technologies so lagging behind in luggage?

With this study, the problem of lost luggage will be examined and how it was solved will be revealed.

## **2. Literature Review**

It is known that there are many definitions and explanations about service quality in the literature. The concept of quality, on the other hand, is explained as measuring and meeting the needs, wishes and expectations of customers and ensuring satisfaction in this direction. In addition to all these, some studies have been carried out to measure service quality. It has been determined that Park (2007) has conducted a number of studies for the aviation sector based on three airlines operating internationally with a full-service provision in Korea (KoreanAirlines and AsianaAirlines) and Australia (Qantas). In their study, when they measured the factors that passengers pay attention to most during airline selection; reliability, reservation service, in-flight services, personnel behavior, airport service, flight availability, price, customer satisfaction, perceived value, airline image and general service quality dimensions are mentioned. Abdullah et al. (2012) conducted interviews with 500 passengers at Kuala Lumpur International Airport using the structural equation model and aimed to measure the service quality of airline operators with the SERPERF scale. In this study, they determined that the service implementation determined by the airline companies affects the service quality. They listed three elements in the form of physical features, equipment and

appearance of personnel in airlines and explained that they increased the quality of airline service in particular. Teirnan et al. (2008) investigated the effect of airline alliances on the service quality of the main carriers in America and Europe with the F-Test they used. Evaluated criteria for the USA; on-time performance, over sales, lost baggage, and customer complaints. The criteria for the European Air Transport Association are; flight cancellations, punctuality (just in time departure and landing), and lost baggage statistics. According to the results of the research, it has been concluded that there are only minor differences in the service quality of the airline companies serving in international alliances on an annual basis, but there is no big difference in general.

In the study conducted by Ostrowski (1993) in the literature on the evaluation of airline service quality, it has been revealed that the perception of high service quality ensures the formation and maintenance of loyal customers in airline companies. At this point, providing positive experiences to their customers by airline companies will create a positive image and increase customer preferences. In the study by Rhoades, Waguespack and Treudt (1998), total quality; According to the number of delayed flights, total customer complaints (flight problems, ticket fare, boarding, payment, advertising, customer service complaints and other complaints) and total lost baggage reports. Many other studies in the literature stated that high service quality also increases customer loyalty. Ruyter et al. (1998) found positive relationships between perceived service quality and repurchase intention, recommending to others, and preferring the same service provider over other better alternatives. According to the study conducted by Bloemer J., Ruyter K., and Wetzels M. (1998), which examined the relationship between perceived service quality and customer loyalty, it was determined that there was a direct relationship between word of mouth, purchase intention, price sensitivity, and complaint behavior and service quality (Kazançoğlu, 2011: 137).

Post-flight services, which is a process that includes the completion of the flight and disembarkation of the passenger, includes various services such as baggage claim service, orientation service and programs for frequent flyers, transportation. Luggage delivered by passengers during pre-flight procedures to be retrieved after the flight is recorded in the baggage system. However, sometimes passengers have problems with their luggage and cannot match their luggage. At this point, lost baggage services are the services provided to passengers in case of problems such as loss, delay, or damage during the delivery of their baggage at the arrivals terminal. There may be malfunctions in the baggage due to reasons such as the personnel loading the wrong plane, passengers owning the wrong baggage, environmental factors and security. In this direction, service quality is of great importance and companies aiming to make customer satisfaction permanent should continue their services after the flight. Post-flight services are a strategic force to engage customers and gain new customers. The quality of post-flight services provided by airlines, such as frequent flyer programs, baggage delivery to passengers, and lost baggage, positively affect the perception of passenger satisfaction (Civelek, 2020; 42). Customer satisfaction in airline companies is directly related to the quality of service offered to customers. Repeat buying behavior, recommending to others, etc. It is known that customers with such tendencies are satisfied with the business. These trends increase the brand value and profit for the airlines and ensure the continuity of the business (Korkmaz, et al., 2015: 250).

Air transport, which is constantly changing and developing with technological developments, has been one of the most dynamic areas of transport law since ancient times. The fact that it is preferred frequently has necessitated many legal regulations in order to eliminate the problems between the passengers and the carrier. It has become important to bring some regulations on the civil aspects of air transport. The Warsaw Convention, which is the first regulation regarding private international law in civil aviation, and the "Montreal Convention", which is the Convention on the Unification of Certain Rules Regarding International Carriage by Air, including some deficiencies and updates in this contract, explained the relevant rules. The Montreal Convention, which came into force on November 4, 2003, provided a regulation on civil aviation that regulates the responsibility of the carrier in cases of death, injury or delay of the passenger in international transport, and in cases of delay, damage or loss of cargo or baggage (Gölcüklü, 2020: 321). Again, according to article 18 paragraph 1 of the Warsaw Convention, "If the event causing the damage occurred during air transport, the carrier shall be liable for the damage resulting from the destruction or loss or damage of checked baggage or goods." Therefore, the period between the carrier's receipt of the baggage and its delivery to the passenger has a maintenance and surveillance obligation. This period, in paragraph 2 of the same article, "will cover the period during which air transport, baggage or goods are under the protection of the carrier at an airport or in an aircraft or in case of landing outside an airport." described as. The carrier shall be liable for the damage suffered by both chargeable and non-chargeable baggage during this period (Montreal Convention article 17 paragraph 2, paragraph 3.).' (Avcı, 2018: 495). Again, according to the Warsaw Convention, the carrier is liable for damage caused by damage and loss of checked baggage or cargo, as well as for damage caused by the delay during the carriage of passengers, baggage or goods by air (VK art.19). The carrier is responsible for the defect. According to Article 20 of the Warsaw Convention, the Carrier is relieved of this liability when he can prove that he and his employees have taken all measures to prevent damage and that there is an impossibility. If the carrier proves that the damage caused by the negligence or carelessness of the injured person, the liability of the carrier may be reduced or completely eliminated by the court. Liability claims must be filed within two years of the aircraft arriving or due to arrive at its destination. Failure to file the case within the two-year period is one of the factors that cause the carrier's liability to disappear. In registered baggage and cargo transportation, the notification of damage or delay must be made immediately based on the delivery date of the goods. In case of delay in baggage or cargo, the notification must be made within twenty-one days at the latest. If the period is not taken into account, no lawsuit can be filed against the carrier (Göktepe, 2016: 219).

All operational steps such as renewed ticket systems with current studies, baggage handling services, flight and route determination management, airport network, security control etc. have been observed and reviewed. Reservation types have been analyzed down to the agency and passenger detail level, and an information infrastructure has been created that can be analyzed. It has implemented the integration of reservation, ticket and check-in by determining passenger satisfaction levels with survey and feedback methods (Türkay, & Artar, 2021; 88).

### 3. Methodology

Among the qualitative research methods used in the study, the most frequently used interview technique was used to collect data about the environment, process, and perceptions, such as interview, observation, and examination of written materials. The interview technique was preferred because it is very effective in revealing people's perspectives and subjective experiences as well as conveying people's feelings, thoughts and perceptions, and it is thought to provide the most appropriate information for the study. It was aimed to increase the validity and reliability of the research by supporting this interview process with the information obtained from observation and written documents (Yıldırım and Şimşek, 2008: 40-41). The study, it was aimed to reach the basis of the problem of lost baggage in airport management and to reach primary information from the people working in this field. For this purpose, it was desired to reach more realistic information by making use of the experiences, emotional states and solution suggestions of the employees who experienced the events and situations themselves. In this context, the questions asked to the speakers in the study are as follows:

- Could you introduce your position? What kind of work do you do in this position and what difficulties do you face?
- What is the lost baggage problem and what causes it?
- What are the procedures and facilities provided in case passengers lose their baggage?
- How is the reaction/motivation of the passengers in these situations and does this affect the future decisions of the passengers?
- Are there any companies that you cooperate with regarding lost baggage, and if so, how is their support?
- How can passengers track their lost baggage or get information about it?
- If the lost baggage is not found, how to make up for it or how to deliver it when it is found?
- What is the search time for lost baggage / can it be timed out and what to do in this case?
- Does the way the problems are solved provide enough satisfaction?
- What are the innovative behaviors about lost baggage and are technological developments beneficial in this sense?
- Is it possible to compensate for the loss of baggage, if possible, how is the cost determined?
- What are the solutions and suggestions that will ease the difficult situations in your profession?

In addition to the secondary data (IATA rules, News, studies from literature) we obtained about lost baggage, with 4 participants from Elazığ Airport passenger and ground services personnel (1st, 2nd, 3rd, 4th participants) and from Ankara Esenboğa Airport with an airline's lost property representative (5th participant) and Istanbul Sabiha Gökçen Airport, with the interview we made with an airline's lost property officer (6th participant), it was aimed to reach the current information about the lost luggage problem, the first-hand speeches and opinions of the authorized persons. At the same time, it was desired to obtain information about the problem of lost baggage and to suggest solutions. In this context, the questions we presented and the demographic characteristics of the participants will be explained below. Analyses of

obtained data was conducted by content analyses technic. According to the technic, data is scanned and some codes are got from the text. The answers and information obtained will be explained and evaluated in the findings section.

#### 4. Findings

In the study, together with the information obtained from the literature for the past and the future, supportive and original information was obtained from the interviews with authorized persons.

##### 4.1. Findings From Interviews

The data in the self-introduction part of the participants are as follows:

**Table 1.** Demographic Characteristics of the Participants

Participant c.	Age	Education	Seniority	City	Position
P1	36	Undergraduate	10	Elazığ	Ground Service
P2	42	Associate Deg	13	Elazığ	Ground Service
P3	24	Associate Deg	3	Elazığ	Ground Service
P4	25	Associate Deg	3,5	Elazığ	Ground Service
P5	26	Associate Deg	6	Ankara	Ground Service
P6	25	Undergraduate	3	İst.Sabiha Gökçen	Ground Service

After the self-introduction part, the first question asked was 'Can you introduce the position you are in? The answers to the question “What kind of work do you do in this position and what difficulties do you encounter?” are as follows:

**Table 2.** Position features and challenges encountered

Prt.	Position	Position Features	Challenges Encountered
P1	Ground Handling and Lost & Found	Check-in, boarding, arrival, lost and damaged luggage	Anger and fuss
P2	Lost & Found	Lost and damaged luggage	Dissatisfaction
P3	Ground Handling and Lost & Found	Check-in procedures lost and damaged luggage	Complaint / reproach
P4	Ground Handling and Lost & Found	Check-in, arrival, lost and damaged luggage	Dissatisfaction and blame
P5	Lost & Found	Lost and damaged luggage	Sadness
P6	Lost & Found	Lost and damaged luggage	Density

Secondly, the question 'What is the problem of lost baggage and what causes it?

P1's reply can be given as a quotation example. "Lost baggage problem can be caused by mistakes caused by personnel or passengers during check-in, confusions caused by similarity of baggage, customs control, forgetting, etc. It is a problem experienced during travel with factors." (P1).

In response to the question, the participants stated that it was a travel problem and explained the reasons for its occurrence as follows:

**Table 3.** Causes of lost baggage

Factors in lost baggage problem	Participant Code
Error due to passengers and personnel	P1, P2, P3, P3, P4, P5
Similarity	P1
Customs/security checks	P1, P2
Oblivion	P1
Confusion	P1, P2, P5
Overload/operational situations	P6, P5, P4, P2
Environmental factors	P3

In response to the question, "What are the procedures and facilities provided in case passengers lose their luggage?"

Participant 2 replied the question as "In the event that passengers lose their baggage, first of all, information about the baggage, such as color and shape, is obtained from the passenger, and then a report is prepared by obtaining information about the flight and, if any, transfer flights. The officers at the opposite terminal are informed and if there is confusion, it is tried to communicate with the second person who experienced this situation. The passenger is given an emergency kit by some airlines and if the luggage is not found, the passenger rights are offered to the passenger." (P2).

The category of answers to the question is as follows:



**Table 4.** Lost luggage procedure and facilities

Procedures and Facilities	Participant Code
The report is kept.	P1, P2, P3, P4, P5, P6
Passenger rights are offered.	P1, P6, P3, P5
Checks are made.	P2, P3, P4
Reported to the authorities.	P1, P2, P4
Contact information is given/received.	P2, P3, P6
Emergency kit (according to airline) is available.	P1, P4
The source of the problem is investigated.	P2, P3

In response to the question, "How is the reaction/motivation of the passengers in these situations, and does this affect the future decisions of the passengers?"

P3 replies as "In this case, passengers can often be excited and angry, but taking control of the situation and showing interest provides confidence and motivation. Of course, there are not always negative applications. There are also passengers who are extremely pleased and thank you and say that they want to visit us on their next trip, and this makes us happy." (P3).

P4 replies as "Passengers who applied first are in a panic and unhappy, and sometimes we are faced with questions such as why did you lose my luggage, and we share that of course, it happened against our will. Later, when the necessary attention is provided and the situation is followed, our passengers leave satisfied even if there is sometimes no luggage, and of course, it also affects their preferences." (P4)

Like as the first, second, third and fourth speakers stated that the passengers applied in a negative way, but if the situation was controlled and the passengers were given confidence and attention. They stated that passengers can be satisfied and positively affect their future flight decisions. However, the answers given are as follows:

**Table 5.** Reactions of passengers in a lost luggage situation

Participant Code	Passenger Status	Motivation	Passenger Reactions	Future Flight Decision
P1	Low		High, tense	(Positive) Effects.
P2	Low		Unstable	(Positive) Effects.
P3	Low		Anger, excitement	(Positive) Effects.
P4	Low		Panic, unhappy	(Positive) Effects.
P5	Low		Sad, angry	(Positive) Effects.
P6	Low		Anger, aggressive	(Positive) Effects.

The answers are given to the question, "Are there any companies that you cooperate with regarding lost baggage, and if so, how is their support?" are as follows:

P4 replies as "I believe lost and found is a great collaboration. It requires a strong communication network, which already exists, and everyone always has support, especially the airlines we cooperate with." (P4).

**Table 6.** Collaborativeness of airline companies

P. Code	Are There Collaborative Companies?	Support Types of Companies
P1	Yes	Positive
P2	Yes	Positive
P3	Yes	Positive
P4	Yes	Positive
P5	Yes	Positive
P6	Yes	Positive

In response to the question, "How do passengers track their lost luggage or how can they get information about it?", the first, second and third speakers stated that tracking can be done through websites and contact numbers. The fourth speaker mentioned that if the passenger has the baggage tracking number, they can track it with it and stated that they can access the internal number, the fifth participant stated that they can access and track with their contact numbers and the sixth participant through the call center and website. Based on all these, we know that data such as baggage tracking numbers can be used to track lost baggage

and get information on this subject, contact information, extension number and call center numbers and web pages are used.

As a reply to the question, P6 says: “Each passenger is given a courtesy report and a call center number; The normal AHL report and apology letter are shared. The letter contains the call center number and the link to the website. The passenger can follow the situation by calling 24/7.” (P6).

The answers are categorized as follows:

**Table 7.** Lost Baggage Tracking Format

Lost Baggage Tracking Format	Participant Code
Web site	P1, P6
Contact Number	P1, P2, P3, P4, P5, P6
Baggage Tracking Number	P2, P3
Airline Officials	P2, P3

To the question "How to make up for lost baggage if it is not found or how to deliver it when it is found?", some quotations are as follows:

"The baggage is found within a maximum of five days. office, and if there is no luggage, we direct our passengers to whichever airline they bought a ticket from." (P1)

"If there is no lost baggage, the airlines have contracted insurance and the passenger's information such as the number of goods, color, which store he bought is entered into the system and sent to the insurance. The airline's insurance covers the lost belongings of the passengers, but products such as food and beverages are not covered." (P2)

“When the lost luggage is found, if the airline or ground management or personnel is defective, we carry out the delivery. If there is a situation caused by the passenger's own fault, we keep the luggage waiting and inform, but we still help in difficult situations. If the lost baggage is not found, the airlines consider it within the scope of insurance.” (P3)

While the fifth and sixth speakers explained that the airline has been searching for baggage for 21 days, it is sent by cargo, and if it is not found, the head office or insurance is contacted. Based on all these, it was concluded that the lost luggage, especially those caused by personnel errors, are delivered to the address by cargo delivery, can be delivered from the airport, lost luggage is searched for 5-7 days at the terminals and then dropped to the head office, where it is searched for 21 days and then directed to the insurance.

To the question 'What is the time to search for lost baggage/can it be timed out and what to do in this case?' a quotation is as follows:

“With the report opened in the system for 5 days, the luggage is searched at all stations and at the end of 5 days, the information is sent to the system. If it is not found again after 21 days, the airline directs the passenger to the insurance company to receive compensation.” (P5)

Based on the answers given to the eighth question it was determined that lost baggage was searched within 5 to 7 days at stations, 21 days at the headquarters, and remained as data for 1 year and only courtesy and We conclude that reports intended for assistance may be time-barred.

In response to the ninth question, "Does the solution of the problems provide enough satisfaction?", all participants answered, "usually yes".

“Sometimes it does not provide satisfaction, but in general, we can say yes. It is a pleasure for the passengers to be interested and addressed in the face of this problematic situation.” (P2).

In the third, fourth and fifth answers, we learn that it is difficult to satisfy the passenger and that satisfaction is not provided despite efforts from time to time. From this point of view, we can say that customer satisfaction in lost property is a difficult and demanding job and overall satisfaction is achieved.

In response to the question "What are the innovative behaviors in lost baggage and are technological developments useful in this sense?" all the participants stated that it was beneficial.

Participant 6 says: “Of course it is used. Passengers can take pictures of their baggage, or we can see the images if a transaction has been made in the express baggage application. In this way, we can communicate faster.” (P6)

According to the participants’ replies, the innovative behaviors can be categorized as follows:

**Table 8.** Innovative behaviors for lost luggage problem

Innovative Behaviors	Participant Code
Internet and websites	P1, P2
Speed/ fast flight network	P2, P3
Databases	P4
Automatic/express baggage systems	P5, P6

The question, "Is it possible to compensate for the loss of baggage?" asked and some findings are as follow:

“Airlines cover the losses. If the baggage is damaged and cannot be repaired, new baggage is given, and if repair is possible, we direct it to the contracted repairman. Likewise, when we report on lost baggage, we ask for information such as when the baggage was received, its price, and whether it has insurance. Costs are determined on average accordingly.” (P1).

In response to the question, all the participants answered that the damage was assessed and covered by the airlines' headquarters, authorities and insurance, and the fifth speaker replied that the possible price may

vary depending on the airline. From this point of view, we conclude that the loss of luggage is compensated in monetary terms according to the average price determined by the airline authorities and insurance.

Twelfthly, the answers are given by the speakers to the question “What are the solutions and suggestions that will ease the difficult situations in your profession?” and the relevant table are as follows:

“Our advice to passengers is not to leave their expensive, valuable or personal belongings (eg sensitive and important documents and items such as mobile phones, laptop computers, diplomas, passports, etc.) in their luggage.”(P1).

“Especially in recent years, applications such as check-in and baggage information to be sent to the passenger online have been getting much better. Especially the stickers we give as paper prevent luggage loss. Of course, the attention of passengers and personnel is still very important.” (P4).

**Table 9.** Solutions and suggestions for lost luggage problem according to participants

Solution and suggestions	Participant Code
Valuables not being put in the trunk	P1, P2
Making notifications	P2, P3, P5, P6
Baggage check	P3, P4, P5
Technological developments	P3, P4

In addition to all this, the fourth speaker emphasized the importance of passenger and staff attention, the fifth speaker pointed out that the incidents should be resolved immediately, and the sixth speaker mentioned that the prolongation of aircraft grand times could be effective.

#### **4.2. Solutions For the Lost Luggage Problem**

In the light of all this information and interviews, BBC News article titled "Why do airlines still lose 25 million suitcases every year?" contains supporting information and suggestions on the subject:

“The aviation industry says they track passengers' luggage using cutting-edge technologies and are getting better every year in case of luggage loss. Investments in baggage tracking technologies pay off, according to Sita. For example, Delta Airlines of the USA places an RFID (radio frequency identification) chip on the barcodes it puts on the luggage. In this way, the luggage belts at the airport automatically scan and recognize the luggage passing over them. In this way, lost luggage can be detected more easily from a central control unit. "We put these chips in the 150 million suitcases we carry each year," says Delta executive Gareth Joyce. Delta says that thanks to this, it carries 99.9 percent of the luggage perfectly. There are other companies that use RFID (radio frequency identification) chips or have their luggage-handling employees use mobile barcode readers.” (BBC,2020).

So why do 25 million suitcases continue to disappear each year?

According to aviation IT provider Sita, half of the lost luggage is lost due to problems with connecting flights. Luggage may not be brought to the second flight due to the delay of the first flight. A significant number of suitcases are also lost due to passengers or luggage carriers picking up the wrong luggage. Another factor affecting the loss of baggage may be the complexity of the baggage handling system. In some airports, airlines' own employees carry luggage, while in others, subcontractors working for more than one airline undertake this task. The International Air Transport Association (IATA) has been collecting data on lost luggage since 1989. Although the barcode system has been around since the 1950s, it also happens that at some small airports barcodes are not scanned regularly. Technology company Zebra, for example, recently distributed 230 mobile computers to 14 Greek airports, enabling them to use barcode scanning systems. Some airports don't even use simple barcode scanning systems.(BBC,2020).

IATA issued a regulation last year requiring airlines and airports to better track our luggage. Now the presence of luggage is checked again at several stages of the journey. Among these points, there is the moment of loading on the plane and the moment of distribution at the airport. Last month, IATA decided to support the use of RFID (radio frequency identification) chips in the entire industry. According to the association, this step will save the industry \$3 billion despite the cost of technology investment. Trying to find lost luggage and deliver them to unhappy travelers takes a lot of time and money (Davies,2019).

According to Andrew Price of IATA "The luggage part of the industry is seen as a boring area, but there are very interesting investments and technologies in this area." For example, Delta uses artificial intelligence to uncover the system's weaknesses and factors such as problem airports or suitcase types. Some airlines allow passengers to view the location of their luggage via mobile phone apps. Carrying 16 million passengers each year, Siberia-based S7 Airline says half of its passengers track their luggage this way. According to Sita, Europe is by far the continent where luggage is most unsuccessfully distributed. On the continent, 7.29 suitcases are lost per thousand passengers each year. This rate is 2.85% in North America and 1.77% in Asia." (BBC,2020).

According to Sita Instead of relying on airlines, you can track your luggage yourself. When you place small tracking devices sold by brands such as LugLoc, Trakdot, Tile and Smart Unit in your suitcase, you can detect where your luggage is from anywhere in the world, thanks to your mobile phone application (SITA,2020)

It is very important for businesses to provide compensation as much as the loss of their customers in terms of creating customer satisfaction. Likewise, in case of a lost baggage problem, presenting a lost baggage quality to the customer does not provide sufficient customer satisfaction. In addition to presenting new baggage as a gift to the customer, the financial loss caused by the loss of personal belongings in the baggage can also be met in monetary terms at the same rate. The efforts of the airline companies to ensure the satisfaction of the customers who encounter the problem of lost baggage are very important. Because the problem of lost luggage is more important than the problem of damaged luggage. Therefore, at this point, airline companies should spend much more effort on customers who have lost baggage problems than

customer satisfaction they try to provide in damaged baggage problems. As a matter of fact, efforts such as giving special discounts to these people on certain flights will be efforts to satisfy the customer and to forget the bad experience. However, what should not be forgotten here is that the situation should not always progress through compensation, and businesses should be able to learn what can be done to get to the source of the problem and not recur (Soylu, & Kitapçı, 2020;36-37).

The applications that we may encounter at airports with this digital transformation in the coming years are as follows: Predictive analysis, artificial intelligence control, machine design, cloud technologies, big data space, blockchain technologies, internet of things (IoT) and RFID (radio frequency identification) technology. Today, a few of these applications are in the implementation phase at some airports. Beacons, which are activated by robots and smartphones, can instantly deliver detailed information on the needs of the passenger or can design a special service suitable for private individual information accessed via biometric recognition and decryption system. For example, information on strategic directions, flight notifications or commercial advertisements and incentives are instantly sent to the mobile phone from the passenger's current location. An area dominated by virtual realities and biometric system security scans will provide both satisfaction and speed and time savings to the passengers. These systems, which can meet the needs of passengers, can also provide a service tailored to personal tastes, increase comfort and provide commercial advantages and opportunities by minimizing airport costs. Applications of large databases in the aviation industry; air traffic optimization, cost reduction, revenue-expenditure management, customer satisfaction, complete control of costs, providing a travel opportunity suitable for passenger tastes and airport performance are extremely important (Türkay, & Artar, 2021; 91). For example, with the RFID (radio frequency identification) baggage recognition system developed, an RFID (radio frequency identification) tag must be attached to each baggage belonging to the passenger. The unique ID on the label, unique to the label, and the passenger's information are processed into the software. When the flight is completed, the transfer of the passenger's baggage information to the reader control box at the delivery point is provided by the database and it is connected to the database with the WIFI module in the control box. A control circuit has been developed in order to understand which passenger the baggage incoming to the delivery system belongs to and to show it on the smart screen. In this way, the RFID tag reads the tag on the baggage while the baggage arriving after the flight is transferred to the delivery point and provides a solution to baggage losses (Süzen, & Taşdelen, 2018; 17-19).

## 5. Conclusion

As in many businesses, it is very important to provide customer satisfaction, increase customer loyalty and even gain new customers in the airline transportation industry, both in terms of providing competitive advantage and gaining prestige and brand value. Based on the information taken as reference in the study and previous studies, we explain that the problem of lost luggage has a great place among the factors affecting customer satisfaction in airlines and airports. Although innovations, regulations and compensations are made in line with the opportunities provided by the developing technology, factors such as high-speed globalization, increasing flight network, speed and connecting flights, unfortunately, make these measures and regulations insufficient. This unfavorable situation makes the customers unhappy,

increases the workload of the personnel, and causes great financial losses to both the customers and the airline companies.

In this study, which is based on all these, in the interviews made with 6 authorized persons from 3 different airports, what is the problem of lost property? Why does it occur? What should we do? What to do in possible situations and adverse situations? What are the measures and precautions taken? What is the impact of technology and ideas on the future? In this way, it was aimed to inform the passengers and to offer solutions to the issue. The problem of lost baggage can be caused by passenger error, personnel error, delays in connecting flights, overload aircraft situations, customs, security, etc. situations and operational reasons. Along with the answers given, it was concluded that the first application was made here to the solution that the problem of lost luggage usually occurs at airports. It was stated that the necessary information was given to the passengers/customers and their rights were given to them (such as compensation).

In this sense, it has been stated that technology provides advantages such as communication, photo recording, acceleration, etc. However, it is known that technology can be very effective in the future while emphasizing the importance of passenger information and airline measures in line with the information in the study and the answers received from the personnel in reducing these losses. In this sense, face recognition systems, retina and finger readers, baggage recognition systems, chip systems, telephone applications, navigation applications, Express and automatic baggage systems, false baggage warning systems for airports, orientation and loading systems, automatic scanning and information systems, improved camera registration systems, etc. It is expected that developed or under development programs and software, some of which are currently under implementation, will minimize the problem of lost baggage and even make it a thing of the past. At this point, the results of the study in the direction of minimizing and even eliminating this problem, which seems to be a small problem or detail, but causes high costs and even a competitive disadvantage, with the ever-evolving power of technology and artificial intelligence being used more effectively in airlines and even more in airports.

As an example of the systems used in airports today; ground services management, resource management, ticket-passenger matching, controlling the process of operations, tracking passenger progress, virtual tower, passenger-baggage matching, flight information screen layout, safety management system, automatic check in and baggage loading and tracking systems, finger scar and retina recognition systems, can be shown for solutions of lost luggage.

By its very nature, qualitative research uncovers a grounded fact about the subject. The limitation of this study is that it cannot be generalized to the population. This study may be the basis for quantitative studies. If this subject is studied in a quantitative format in the future, it will help to reveal one more dimension of passenger satisfaction.



## References

- Abdullah, K., Jan, M. T., & Manaf, N. H. A. (2012). A structural equation modelling approach to validate the dimensions of SERVPERF in airline industry of Malaysia. *International journal of engineering and management sciences*, 3(2), 134-141.
- Altınkurt, T., & Merdivenci, F. (2020). AHP Tabanlı EDAS Yöntemleriyle Havayolu İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(4), 49-58.
- Avcı, Z. (2018). Sivil Havayolu ile Yolcu Taşıma Sözleşmesinde Yolcu Hakları. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 26(2), 473-502.
- Bargghi, S., & Satı, Z. (2017). Havayolu Bagaj Hizmet Kalitesi İyileştirmeleri ve Yolcu Memnuniyeti Etkileri. *İzmir Aydın Üniversite Dergisi*, 44.
- BBC (2020). “Why do airlines still mislay 25 million bags a year?” <https://www.bbc.com/news/business-48437262> (retrieved on 10.10.2020).
- Canöz, N. (2018). Yabancıların Havayolu Ulaşımını Tercih Etme Nedenleri: Türkiye'ye Ait Havayolu İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk İletişim*, 11(2), 196-213.
- Civelek, E. (2020). Havayolu Taşımacılığında Uçuş Öncesi, Uçuş Sırası ve Uçuş Sonrası Hizmet Kalitesinin Havayolu Marka İmajı, Havayolu Marka Değeri ve Ağızdan Ağıza Pazarlama Üzerine Etkisi / The Effect of Pre-flight, In-flight and Post-flight Service Quality of Airline Transportation on Airline Brand Image, Airline Brand Equity and Word-of-Mouth Marketing.
- Davies, R. (2019). “Solving the carousel crisis: How technology can make luggage safer” Retrieved from <https://www.airport-technology.com/features/baggage-tracking-technology-for-airports/> in 10.10.2020
- De Ruyter, K., Wetzels, M., & Bloemer, J. (1998). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International journal of service industry management*.
- Göktepe, H. (2016). Havayolu İle Yolcu Taşımacılığında Hava Taşıyıcısının Sorumluluğu Ve Yolcu Hakları. *Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(3), 211-223.
- Gölcüklü, İ. Montreal Sözleşmesi Kapsamında Beşinci Yetki Kuralı ve Uygulaması. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 317-338. 2020
- Kazançoğlu, İ. (2011). Havayolu Firmalarında Müşteri Sadakatinin Yaratılmasında Kurum İmajının ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Etkisi. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 11(21), 130-158.

Korkmaz, H., Giritlioğlu, İ., & Avcıkurt, C. (2015). Havayolları İç Hatlarda Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti ve Tekrar Satın Alma Davranışına Etkisi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 248-265.

Ostrowski, P. L., O'Brien, T. V., & Gordon, G. L. (1993). Service quality and customer loyalty in the commercial airline industry. *Journal of travel research*, 32(2), 16-24.

Park, J. W. (2007). Passenger perceptions of service quality: Korean and Australian case studies. *Journal of Air Transport Management*, 13(4), 238-242.

Rhoades, D. L., & Waguespack, B. (2008). Twenty years of service quality performance in the US airline industry. *Managing Service Quality: An International Journal*.

SITA(2020).[https://www.sita.aero/solutions/sita-at-airports/sita-baggage-Management/worldtracer/sita-worldtracer-lost-and-found-property/Retrieved in 10.10.2020](https://www.sita.aero/solutions/sita-at-airports/sita-baggage-Management/worldtracer/sita-worldtracer-lost-and-found-property/Retrieved%20in%2010.10.2020)

Soylu, İ., & Kitapçı, O. Öfke Boyutları Şikâyet Davranışı Açısından Farklılaşır Mı? Hava Yolu Sektöründe Bir Uygulama. *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar*, 4(1), 27-43.

Suzuki, Y., Tyworth, J. E., & Novack, R. A. (2001). Airline market share and customer service quality: a reference-dependent model. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 35(9), 773-788.

Süzen, A. A., & Taşdelen, K. (2018). Havalimanları İçin Bagaj Teslimat Sistemi. *Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi*, 10(2), 14-21.

Tiernan, S., Rhoades, D. L., & Waguespack, B. (2008). Airline service quality: Exploratory analysis of consumer perceptions and operational performance in the USA and EU. *Managing Service Quality: An International Journal*.

Türkay, U., & Artar, O. (2021). Havacılık Sektöründe Havalimanlarının Dijital Dönüşümü.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

**Acknowledge:** This research was presented orally at the EMI-2021 conference.

**Araştırma ve Yayın Etiği:**

*Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.*

**Research and Publication Ethics:**

*In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by authors.*

## Sermaye Yeterliliğini Etkileyen Faktörlerin Panel Regresyon Yardımıyla Belirlenmesi: Mevduat Bankaları Örneği

*Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül Ertuğrul Ayrancı (https://orcid.org/0000-0002-6564-6326), İstanbul Gelişim Üniversitesi, Türkiye, e-mail: aertugrul@gelisim.edu.tr.*

### Öz

Bankacılık sektörünün temel hizmet ve faaliyet konusu kaynaklara aracılık yapma fonksiyonudur. Finansal küreselleşmeyle birlikte finansal sistem ve finansal ürünler çeşitlenmiş ve teknolojinin küreselleşmesiyle de birlikte bankacılık sektöründe yapısal değişiklikler ortaya çıkmıştır. Finansal ürünlerin çeşitlenmesi risklerinde farklılaşmasına neden olmuştur. Bankaların risk ve karlılık yönetiminde, sermaye yapılarının riskleri karşılayacak düzeyde olması büyük önem taşımaktadır. Bankaların sermaye yapılarının gücü ve yeterliliği bankacılık sisteminin güvenli bir şekilde işlemesinin en önemli koşuludur. Sermaye yeterliliği oranı ne kadar etkili ve verimli bir şekilde kullanılırsa o derecede bankaların etkinliği de artmaktadır. Bu çalışmanın amacı, 2010-2020 dönemi yıllık veriler için, Türk bankacılık sektörü kamu ve özel sermayeli mevduat bankalarına yönelik, panel regresyon analizi yardımıyla sermaye yeterliliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesidir. Panel regresyon analizi sonucunda; aktif karlılığı, likidite yeterlilik oranı, mevduat düzeyi ve yasal özkaynak / risk ağırlıklı kalemler toplamı oranlarının sermaye yeterliliği rasyosunu pozitif yönde, takipteki alacaklar (brüt) / toplam nakdi krediler oranının negatif yönde istatistik anlamlı etkilediği belirlenmiştir. Sermaye yeterliliği üzerinde olumlu yönde en etkili değişkenler aktif karlılığı ve likidite yeterlilik oranı olarak elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sermaye yeterliliği, Mevduat bankaları, Panel regresyon analizi  
**Jel Kodları:** G32, G21, C23

## Determining the Factors Affecting Capital Adequacy with the Help of Panel Regression: Deposit Banks Example

### Abstract

The main service and field of activity of the banking sector is the intermediary function of resources. With financial globalization, the financial system and financial products have diversified, and with the globalization of technology, structural changes have emerged in the banking sector. The diversification of financial products has led to a differentiation in their risks. In the risk and profitability management of banks, it is of great importance that their capital structures are at a level to meet the risks. The strength and adequacy of the banks' capital structures are the most important conditions for the safe functioning of the banking system. The more effectively and efficiently the capital adequacy ratio is used, the more efficient the banks become. The aim of this study is to determine the factors affecting capital adequacy with the help of panel regression analysis for the Turkish banking sector public and private capital deposit banks for the annual data for the period of 2010-2020. As a result of panel regression analysis; return on assets, liquidity adequacy ratio, deposit level and legal equity / risk weighted items total ratios positively affect the capital adequacy ratio, while the non-performing loans (gross) / total cash loans ratio negatively affect statistically. The most effective variables positively on capital adequacy were obtained as return on assets and liquidity adequacy ratio.

**Key Words:** Capital adequacy, Deposit banks, Panel regression analysis  
**Jel Codes:** G32, G21, C23

## 1. Giriş

Bankalar, gerek gelişmiş gerekse de gelişmekte olan ülke ekonomilerinde finansal sistemde kaynaklara aracılık fonksiyonu açısından en önemli kurumlar olarak ifade edilebilir (Le & Nguyen, 2017:416). Bankaların finansal ürün çeşitlenmesi dolayısıyla ortaya çıkan risklerin artması ve buna bağlı olarak kırılganlıkları artmıştır. Bu kırılganlıkları ortadan kaldırmak amacıyla bankaların sağlam bir yapıya sahip olmaları açısından asgari sermaye düzeyini yeniden gözden geçirerek Basel kriterlerini güncellemiştir (Dreca, 2013:152). Bankacılıkta risk kavramı son zamanlarda çok daha fazla önem kazanmıştır. Bu önem sonucunda da Basel Komiteleri tarafından sunulan değerlendirmeler dikkate daha fazla alınması gerektiği ortaya çıkmıştır. Basel değerlendirmeleri bankaların risk yapılarına göre sahip olmaları gereken en az sermaye yükümlülüğünü göstermektedir.

2004 yılında yayınlanmış olan Basel II kriterleri kredi hesaplama şeklini değiştirmiştir. Risk sınıfları için müşterilerin kredi değerliliğini ifade eden derecelendirme notu kullanılarak risk ağırlığının belirlenmesi veya bankaların kendi içsel derecelendirme modellerini kullanarak temerrüt olasılığı, temerrüt halinde kayıp yüzdesi ve temerrüt anındaki risk tutarının belirlenmesi esas alınmıştır (Bateni vd., 2014:110). Aynı zamanda, operasyonel riskler için de sermaye bulundurmaları istenmiş ve sermaye yeterlilik oranı “Toplam Sermaye/(Kredi Riski + Piyasa Riski + Operasyonel Risk)” olarak belirlenmiştir (Büyükşalvarcı & Abdioğlu, 2011:11203). Önemli ölçüde risklerin belirlenmesi, finansal sistem içindeki Özellikle, risklerin tespit edilebilmesi, finansal sistem kaynaklı risklerin kırılganlıklarının control altında tutulması, dışarıdan gelen şokların olumsuz etkilerinin ve gerek mikro gerekse de makro ölçekli risklerin azaltılması gibi önemli politikalara ihtiyaç duyulmuştur (Mekonnen, 2015:318).

Sermaye bankalar için çok önemli bir kriterdir. Bu açıdan da yeterli düzeyde olmayan sermaye bankalarda finansal sorunlara neden olmakta ve bu nedenler de bankaların varlıklarında tehdit oluşturmaktadır. Bankalar finansal sistemin en önemli parçası olduğundan bankacılık sektöründe yaşanan krizler ve iflaslar ülkelerde ekonomik büyüme ve kalkınmasında yavaşlamasına neden olmaktadır (Ho & Hsu, 2010:266). Bu çalışmanın amacı, 2010-2020 dönemi yıllık veriler için, Türk bankacılık sektörü kamu ve özel sermayeli mevduat bankalarına yönelik, panel regresyon analizi yardımıyla sermaye yeterliliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesidir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Sermaye Yeterliliği ve Teoriler

Bankalar için sermaye kavramı, ekonomide faaliyet gösteren öteki firmalardan daha ayrı bir değere sahip olmasının yanında farklı işlevlere de sahiptir. Bankalar için sermayenin öneminde, bankalardaki mali yapının oluşturulmasında kanuni zorunluluklar nedeniyle, bazı kısıtlamaların getirilmesi ve bankaların elinde bulundurduğu sermayenin büyüklüğünün mali gücün bir göstergesi şeklinde kabul edilmesi durumu büyük rol oynamıştır (Vu & Dang, 2020:872).

Sermaye yeterliliği, bankaların maruz kaldıkları risklerine karşılık olarak, finansal anlamda üstlendikleri yükümlülüklerini karşılayabilecek düzeyde likit varlıklara sahip olup olmadıklarını gösterir. Bankacılık sektöründe sermaye yeterliliği uygulamasının temel amacı, bankaların iflaslarını ve kırılganlıklarını önlemek ve onların finansal açıdan sağlam bir yapıya sahip olmalarının sağlanmasıdır. Aynı zamanda tasarruf sahipleri de bu oranların kontrolü sayesinde korunabileceklerdir. Bankalarda sermaye yeterliliği sağlanabildiği zaman hem bankalar hem finansal sektör hem de tasarruf sahipleri önemli ölçüde risklerden korunabileceklerdir (Octavia & Brown, 2010:53).

Sermayenin mevduat sahiplerine karşı bir güvence oluşturması, bankacılık çalışmalarının yürütülmesinde zorunlu sabit sermaye yatırımlarını karşılayabilmesi ve beklenmeyen olaylar karşısında bankanın varlığını koruyarak, iktisadi yapının çökmesini engellemesi temel fonksiyonlardır (Romdhane, 2012: 37). Burada iki önemli nokta söz konusudur. Bunlardan noktalardan ilki sermayenin yeter ölçüde olması, diğeri ise, sermayenin yetersiz olması halidir (Aspal & Nazneen, 2014:30). Gereksinimi karşılayabilecek ölçüde sermayeyi elinde bulunduran bankalarda beklenmedik krizlerden ötürü karşı karşıya kalınan riskler yönetilebilmekte, oluşabilecek zararlar asgari seviyelere düşürülmekte ve ödeme zorluğuna düşme olasılığı makul düzeylere çekilebilmektedir (Masood & Ansari, 2016:251).

Bankacılık çalışmaları esnasında meydana gelebilecek risklere karşı yeter miktarda sermayesi olan bankalar bundan minimum seviyede etkilenmektedirler. Tersine bir durumda ise, sermaye yetersizliği olan bir bankada ortaya çıkabilecek herhangi bir olayda veya mali bir krizde bankanın finansal açıdan büyük bir zorluğun içine düşme olasılığı çok yüksektir (Casu vd., 2015:47). Bundan dolayı, bankalarda gerçekleşecek olumsuz bir durum, oluşumu gereği bütün ekonomik düzeni olumsuz bir şekilde etkileyecektir (Mekonnen, 2015: 318). Bu nedenle, iktisadi sistem içerisinde yer alan bankaların çalışmalarını uygun bir biçimde yerine getirebilmeleri amacıyla yeterli sermayenin bulundurulması gerekmektedir.

Türkiye’de yaşanmış olan 2000-2001 bankacılık krizleri bu sistemde risk yönetimi ve kontrol mekanizmasının ne kadar gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Bankalar daha önce de bahsedildiği üzere finansal sistemin en önemli aracı kurumlarıdır. Bankalar fon arz ve talep edenler arasında önemli bir köprü niteliğindedirler. Sistemin aksamaması için bu kurumların finansal kırılganlıklarının az ve finansal dayanıklılıklarının yüksek olması gerekir. Bu açıdan da bankalarda güçlü bir sermaye yapısı çok büyük öneme sahiptir. Bankaların sermaye açısından gücünü gösteren sermaye yeterlilik oranı özkaynakların verimli sektör ve alanlarda kullanılmaması veya kullanılamaması nedeniyle düşük karlılık oranlarına; düşük belirlenmiş sermaye yeterlilik rasyosu da finansal başarısızlıklar ile neticelenebilmektedir.

Basel Komitesi'nin tayin etmiş olduğu sermaye yeterliliği oranının amacı, sermaye yeterliliği düzenlemelerinin bir standart haline getirilmesi ve bankalar arasında yaşanacak rekabet eşitsizliklerinin giderilmesidir. Standartta göre, milletlerarası seviyede işlem gerçekleştiren bankaların, asgari % 8 kanuni sermaye yeterlilik oranı ile faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2014:143). Türkiye’de

BDDK bankalardan bu oranı %12'nin altına düşürmemeleri talep etmektedir. Belirlenen bu oran, bankaların çalışmalarından dolayı oluşan kredi, piyasa ve operasyonel risklerin sebep olabileceği zararların, ne kadarlık bölümünün bankanın öz kaynakları aracılığıyla telafi edileceğini göstermekte ve bu sebeple bilhassa kaynak bulmanın güçleştiği, kriz ve bunalım zamanlarında ayrı bir önem oluşturmaktadır (Kaya ve Torun, 2018: 47).

Sermaye yeterliliği teorileri literatürde çoğunlukla “Sermaye Yeterliliğinin Tampon Teorisi”, “Sermaye Yeterliliğin Portföy Teorisi”, “Mevduat Sigorta Teorisi” ve “Harcama Teorisi” olmak üzere dört başlık altında ele alınmaktadır.

**Sermaye Yeterliliğinin Tampon Teorisi:** Bankalar bilhassa sermaye yeterlilik oranları aşırı değişkenlik gösterdiğinde, yasal sermaye ihtiyaçları ihtimalini düşürmek amacı ile sermaye fazlasını "tampon" olarak tutmak istemektedir. Tampon teorisi; sermaye oranı asgari düzeye gelen bir bankanın aniden ortaya çıkan maliyetler karşısında önlem alabilmesi için sermayesini arttırıp riski düşürebileceğini ön görmektedir (Ochei, 2013: 34). Ayrıca, sermaye yapısı zayıf olan bankalar yüksek getiri beklentilerinin sermaye artışına neden olacağını düşünerek daha fazla risk almaktadır. Bu durum, sermaye yeterliliği düşük olan bankaların aldığı risklerle bankacılık işlemlerini nasıl etkilediğini göstermektedir. Bankalar mevduatın yeterli düzeyde hareket etmesini sağladıkları takdirde, sermaye tabanının aşınmasına mani olmuş olmaktadır. Dolayısıyla bir banka iflas ettiğinde, bu riskleri de ortadan kaldırmış olmaktadır (Adalessossi, 2017: 85).

**Sermaye Yeterliliğin Portföy Teorisi:** Sermayenin yeterli olması, sermayenin daha önce belirlenen düzeye gelmesi ile riskin azalması ve banka tarafından sigortacıya ödenen primlerin uygun olması halinde söz konusu olmaktadır. Başka bir ifade ile şirket sermayesi ile belirlenen iflas koşulları ve sigortanın hangi kayıpları karşılayacağı göz önünde bulundurulduğunda ortaya çıkan kayıpları ifade etmektedir (Ho & Hsu, 2010:269). Portföy teorisi, iflas riskinin ölçülmesinde kullanılan araçları sağlamaktadır. Bankalar, çeşitli faaliyetlerden (varlık, yükümlülük, bilanço dışı işlemler vb.) oluşan bir portföy belirlemektedir. Söz konusu faaliyetlerde oluşacak değişimler getiri oranım, sermaye politikasını ve dönem sonunda beklenen net değeri belirlemektedir (Hull, 2012:258). Sermaye Yeterliliği Portföy Teorisine göre, bankacılık sisteminin denetimi ve güvenliği açısından bankaların düzenlenmesi gerelaneğindedir. Aynı zamanda bankaların yükümlülüklerini her şekilde yerine getirebilecek duruma gelebilmesi için bankaların düzenlenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Böylelikle özel bankaların düzenleyici otoriteler sayesinde borçlarını daha fazla ödedikleri ve isteğe bağlı değil zorunlu olarak likidite yarattıkları görülmektedir (Ochei, 2013:37).

**Mevduat Sigorta Teorisi:** Banka fonları arasında bulunan mevduatın, mevduatlar arasında da tasarruf mevduatının bankalar açısından büyük bir önemi bulunmaktadır. Bu nedenle, tasarruf mevduatının bankacılık düzeni içinde kalması büyük bir önem teşkil etmektedir. Mevduatın güvence altına alınması, banka müşterilerinin bankacılık düzenine itimat etmelerini sağlayarak, birikimlerinin bankacılık sistemi dışına çıkmasını engellemekte, böylece mevduat sahiplerinin kaynak arzını arttırarak, makro iktisadi

dengeler üzerinde de yapıcı etkiler yaratılmaktadır (Bateni vd., 2014:111). Aynı zamanda birikim sahiplerinin kaynaklarını söz konusu bir bankadan toplu ve ani şekilde çekmelerinden dolayı oluşacak krizlerin de önüne geçilmiş olmaktadır. Mevduat sigortası, bankaların yasal sorumluluklarını yerine getiremez vaziyete düşmeleri sonucunda meydana gelen zararın karşılanmasını sağlayan bir düzenlemedir. Çünkü, birikim sahipleri çoğunlukla mali yönden korunmasızdır. Mevduat sigorta sistemi, ülke ekonomisinde ve finansal sektörde oluşabilecek krizlerden olumsuz etkilenen bankacılık sektörünün yasal sorumluluklarını gerçekleştirememesi riskini mevduat sigorta kuruluşlarına transfer ederek, bankacılık sektörüne olan güvenin sarsılmaması konusunda büyük bir rol oynamaktadır (Wong vd., 2005:19).

**Harcama Teorisi:** Neo-klasik mikro ekonomi teorisine göre; yönetsel davranış kar maksimizasyonu tarafından belirlenen motif ile yönlendirilmektedir. Harcama Teorisi ise, yönetim davranışı ile ilişkili farklı bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Rees (1974) ve Gropper ve Oswald (1996) tarafından değiştirilen ve daha sonra Williamson (1963)'ın geliştirdiği Harcama Tercih Teorisine göre; davranış isteğe bağlı olabildiğinde ve bu bir seçenek olarak bulunduğu, şirket yöneticileri şirket gelirleri yerine bireysel kazancın en iyi şekilde olması için hareket edebilmektedir (Adalessossi, 2017: 84). Genellikle harcama tercihi davranışları çalışan sayısı, maaş ve yardım için öngörülen harcamaların artışında olumlu yönde tercih edilmektedir. Aynı zamanda yine Nyong (2001) tarafından aktarılan ve Williamson (1963) tarafından ileri sürülmüş olan yönetsel takdir yetkisi olarak adlandırılan harcama teorisine göre; şirket yöneticisi ortaklara ait kâr maksimizasyonu yerine kendi yararları doğrultusunda bir politika izlemektedir. Böyle bir fayda, yönetici tarafından yapılan harcamalardan elde edilen memnuniyeti göstermektedir.

### 3. Ekonometrik Analiz

#### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bankacılık sektörünün güçlü bir yapıda olması önemli ölçüde ekonomik büyümeye katkı sunmaktadır. Bu sektörün güçlenmesi için de özkaynaklarının güçlü olması ve yüksek sermaye yeterlilik oranları ile çalışmaları gerekliliğini doğurur. Bankacılık sektörünün iyi durumda olması, ülke ekonomisinin de olumlu gidişatına gösterge durumundadır. Bu nedenle, sermaye yeterlilik oranı önemli bir değişkendir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kendi iç dinamikleri gereği yaşanan krizler diğer yandan dünyayı etkisi altına krizler bankacılık sektörünü risklere açık hale getirmiştir. Bu çalışmanın amacı, risklere karşı korunmada en önemli oranlardan biri olan sermaye yeterliliğini etkileyen faktörleri kamu ve özel sermayeli mevduat bankaları için belirlemektir.

#### 3.2. Ekonometrik Yöntem

2010-2020 dönemi yıllık veriler için, Türk bankacılık sektörü kamu ve özel sermayeli mevduat bankaları için, sermaye yeterliliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik panel regresyon analizi uygulanacaktır. Çalışmada birinci aşamada, homojenlik testi ve yatay kesit bağımlılığı testi uygulanmıştır. Diğer aşamada, birinci nesil ve ikinci nesil durağanlık testleri uygulanmıştır. Birinci nesil birim kök testlerinden Im vd. (2003), Maddala ve Wu (1999) ve Choi (2001) testleri ve ikinci nesil panel birim kök

testi olan CADF birim kök testi ile incelenmiştir. Diğer aşamada, hangi panel regresyon yönteminin kullanılması gerektiğine yönelik, Breush-Pagan testi, Chow testi ve Hausman testi uygulanmıştır. Testler sonucunda sabit etkiler modeli için analizler gerçekleştirilmiştir. Varsayımların testi için Green eş varyanslılık testi ve Wooldridge otokorelasyon testi uygulanmıştır.

### 3.3. Örneklem ve Veri

Çalışmanın örneklemini kamu ve özel sermayeli mevduat bankaları oluşturmaktadır. Katılım ve yatırım bankaları, yabancı sermayeli bankalar ve Türkiye’de şube açan bankalar örneklem dışı tutulmuştur. Örneklemi oluşturan bankalar Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Örneklemi Oluşturan Bankalar

<b><i>Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları</i></b>
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.
Türkiye Halk Bankası A.Ş.
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.
<b><i>Özel Sermayeli Mevduat Bankaları</i></b>
Akbank T.A.Ş.
Anadolubank A.Ş.
Fibabanka A.Ş.
Şekerbank T.A.Ş.
Turkish Bank A.Ş.
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.
Türkiye İş Bankası A.Ş.
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

Çalışmada kullanılan veriler Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu-BDDK ([www.bddk.org.tr](http://www.bddk.org.tr)) sitesinden elde edilmiştir. Analiz periyodu küresel finansal kriz etkilerini dışarıda bırakmak amacıyla [2010-2020] olarak yıllık bazda ele alınmıştır. Literatürde sermaye yeterlilik oranını etkileyen faktörler gözden geçirilmiş ve çoklu doğrusal bağlantı problemi yaratmayan değişkenler üzerinden model kurulmuştur. Analizler Gauss kodları ve Eviews 11.0 sürümü yardımıyla elde edilmiştir. Modelde yer alan değişkenler Tablo 2’de verilmiştir.



**Tablo 2.** Analizde Kullanılan Değişkenlerin Tanıtımı

Değişken	Gösterimi	Tanımı
Sermaye Yeterliliği Rasyosu (%)	SYR	Bağımlı Değişken
Aktif Karlılığı (%)	AK	Bağımsız değişken
Likidite Yeterlilik Oranı (%)	LYO	Bağımsız değişken
Mevduat Düzeyi (Toplam Mevduat/ Toplam Varlıklar)	MD	Bağımsız değişken
Takipteki Alacaklar (Brüt) / Toplam Nakdi Krediler (%)	TA_TK	Bağımsız değişken
Yasal Özkaynak / Risk Ağırlıklı Kalemler Toplamı (%)	YÖ_RSK	Bağımsız değişken

**Model:**

$$SYR_{it} = \beta_0 + \beta_1 AK_{it} + \beta_2 LYO_{it} + \beta_3 MD_{it} + \beta_4 TA\_TK_{it} + \beta_5 YÖ\_RSK_{it} + \varepsilon_{it}$$

**3.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Çalışmanın hipotezleri Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3.** Araştırmanın Hipotezleri

H	Hipotezler
H <sub>1</sub>	Aktif karlılığı ve sermaye yeterliliği oranı istatistik anlamlı ilişkilidir.
H <sub>2</sub>	Likidite Yeterlilik Oranı ve sermaye yeterliliği oranı istatistik anlamlı ilişkilidir.
H <sub>3</sub>	Mevduat düzeyi ve sermaye yeterliliği oranı istatistik anlamlı ilişkilidir.
H <sub>4</sub>	Takipteki Alacaklar (Brüt) / Toplam Nakdi Krediler ve sermaye yeterliliği oranı istatistik anlamlı ilişkilidir.
H <sub>5</sub>	Yasal Özkaynak / Risk Ağırlıklı Kalemler Toplamı ve sermaye yeterliliği oranı istatistik anlamlı ilişkilidir.

**3.5. Yatay Kesit Bağımlılığı ve Homojenlik Testleri**

Yatay kesit bağımlılığı için Pesaran (2004) LM CD test ve Pesaran vd. (2008) çalışmasında yer alan sapması düzeltilmiş LM adj. test uygulanmıştır. Her iki test için  $p < 0.05$  olduğundan  $H_0$  red edilerek yatay kesit bağımlılığı durumunu belirten  $H_1$  hipotezi Kabul edilmiştir. Diğer yandan, Pesaran ve Yamagata (2008) delta tilde ve düzeltilmiş delta tilde testleri yardımıyla homojenlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda  $p < 0.05$  olduğundan  $H_0$  red edilmiş ve heterojenliği belirten  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** Yatay Kesit Bağımlılığı ve Homojenlik Test Sonuçları

Yatay kesit bağımlılığı testi ( $H_0$ : Yatay kesit bağımlılığı yoktur)		
Test	Test istatistiği	p-değeri
LM (Breusch and Pagan (1980))	46.732	0.003
LM <sub>adj</sub> (Pesaran vd. (2008))	39.339	0.000
LM CD (Pesaran (2004))	35.105	0.000
Homojenlik testi ( $H_0$ : Eğim katsayıları homojendir)		
Test	Test istatistiği	p-değeri
Delta_tilde	22.789	0.000
Delta_tilde_adj	24.562	0.000

### 3.6. Birinci ve İkinci Nesil Birim Kök Test Sonuçları

Birinci nesil birim kök testleri homojen ve heterojen modeller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Katsayılar heterojen çıktığı için heterojen model varsayımına dayanan Im, Pesaran ve Shin (2003), Maddala ve Wu (1999), Choi (2001) birinci nesil birim kök testleri kullanılacaktır.

**Tablo 5.** Birinci Nesil Panel Birim Kök Testi Sonuçları

Değişkenler		Im vd. (2003)	Maddala ve Wu (1999)	Choi (2001)
SYR	Düzyey	-1.141(0.146)	9.344 (0.140)	-0.825(0.164)
	∇	-6.277(0.001)*	32.465(0.000)*	-6.771(0.000)*
AK	Düzyey	-0.913(0.129)	8.712(0.215)	-1.386(0.256)
	∇	-7.416(0.002)*	34.156(0.002)*	-9.305(0.000)*
LYO	Düzyey	-1.314(0.157)	7.903 (0.148)	-0.918(0.127)
	∇	-9.184(0.001)*	45.123(0.000)*	-7.834(0.000)*
MD	Düzyey	-0.839(0.104)	11.908(0.231)	-0.743(0.205)
	∇	-8.552(0.000)*	40.367(0.000)*	-8.672(0.000)*
TA_TK	Düzyey	-0.956(0.119)	10.336(0.128)	-1.299(0.134)
	∇	-8.716(0.001)*	36.507(0.000)*	-6.752(0.000)*
YÖ_RSK	Düzyey	-1.095 (0.126)	11.561(0.183)	-1.286(0.156)
	∇	-9.304 (0.000)*	41.215(0.000)*	-9.047(0.000)*

**Not:** ∇ gösterimi birinci mertebeye farkı, \* gösterimi ise, durağanlık durumunu göstermektedir. Testlerin deterministik spesifikasyonu sabit ve trendi içermektedir. Olasılık değerleri parantez içerisinde belirtilmektedir. 0.05 düzeyinde anlamlılık için sınamalar yapılmıştır. Testlerin sıfır hipotezi birim kök vardır şeklindedir. Optimal gecikme uzunluğu Schwarz bilgi kriteri kullanılarak belirlenmiştir.

Değişkenlerin tümü düzey değerlerinde birim köke sahiptir. Birinci merteye fark için durağan oldukları I(1) belirlenmiştir. Yatay kesit bağımlılığı nedeniyle ikinci nesil birim kök testleri uygulanacaktır. Pesaran (2007)'nin geliştirdiği CADF testi uygulanmıştır.

**Tablo 6.** İkinci Nesil Panel CADF Birim Kök Testi Sonuçları

Değişkenler	Düzy		1.mertebe fark	
	Sabit	Sabit + Trend	Sabit	Sabit + Trend
SYR	-1.184	-1.236	-7.842*	-8.314*
AK	-1.537	-1.783	-9.721*	-9.806*
LYO	-1.205	-1.217	-8.774*	-8.921*
MD	-1.478	-1.496	-9.825*	-9.423*
TA_TK	-0.925	-0.993	-6.901*	-7.257*
YÖ_RSK	-1.052	-1.157	-8.556*	-9.304*

\*0.05 için durağan değişken

İkinci nesil birim kök testi CADF için gecikme uzunluğu Schwarz bilgi kriterine göre 1 alınmıştır. Test sonucunda, serilerin düzeyde durağan olmadığı, birinci merteye fark için durağan oldukları görülmüştür.

### 3.7. Panel Regresyon Tahmin Sonuçları

Panel regresyon analizi için üç farklı yöntem olan havuzlanmış, sabit ve tesadüfi etkilerdir. Aralarında seçim yapmak için bazı ön testlere gereklilik vardır (Baltagi, 2005:78). Chow ve Breush-Pagan (BP) testleri yöntem seçimi için kullanılmıştır. Chow testi için,  $H_0$  hipotezi havuzlanmış regresyon (pooled) ve  $H_1$  hipotezi sabit etkiler modeli (SEM) iken, BP testi için  $H_0$  hipotezi havuzlanmış regresyon ve  $H_1$  tesadüfi etkiler modeli (TEM)'dir.

**Tablo 7.** Panel Regresyon Tahmin Yöntemi Seçim Test Sonuçları

Test	Olasılık (p)	Karar
Chow (F testi)	0.000	$H_0$ red
BP ( $X^2$ testi)	0.005	$H_0$ red

Testler sonucunda  $H_0$  hipotezi red edildiği görülmektedir. Bu durum nedeniyle, TEM ve SEM modelleri arasında seçim yapmak amaçlı Hausman testi uygulanmıştır.

$H_0$  : Tesadüfi etki var (TEM)

$H_1$  : Tesadüfi etki yok (SEM)

**Tablo 8.** Hausman Testi Sonuçları

Test Özeti	Ki-kare İstatistiği	Ki-kare s.d.	Olasılık (p)
Cross-section random	573.921	2	0.000
Period random	456.278	2	0.000
Cross-section and period random	395.416	2	0.001

Hausman testine göre,  $H_1$  kabul edilmiş ve SEM modeli uygunluk göstermiştir. Regresyon analizi tahmin aşamasında farklı çözüm algoritmaları uygulanmış ve toplam hata karesi en küçük olan “*Cross section SUR algoritması*” ile çözümler gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 9.** Panel Regresyon Tahmin Sonuçları

Bağımlı Değişken: F(SYO)				
Yöntem: Panel EGLS (çift yönlü sabit etkiler)				
Örnekleme: 2011 - 2020				
Yatay Kesit Sayısı: 11				
Oranlar	Katsayı	Std. Hata	t-istatistiği	Olasılık
F(AK)	0.407	0.125	3.256	0.000*
F(LYO)	0.354	0.067	5.283	0.000*
F(MD)	0.321	0.084	3.821	0.001*
F(TA_TK)	-0.219	0.042	-5.214	0.002*
F(YÖ_RSK)	0.194	0.037	5.243	0.000*
Sabit	1.462	0.156	9.371	0.000*
<b><math>R^2 = 0.723</math>   <math>F_{ist} = 29.34</math>   <math>F(p) = 0.000</math>   <math>DW = 2.10</math></b>				
<b>Wooldridge (p)=0.173   Greene Heteroskedasticity Test (p)=0.216</b>				

\*0.05 düzeyinde anlamlı değişken, “F” gösterimi 1.mertebe farkı belirtmektedir.

Regresyon çıktılarında görüleceği üzere, bağımsız değişkenler, SYO değişkenini %72.3 açıklama gücüne sahiptir. Ele alınan bağımsız değişkenler, TA\_TK dışında (negatif yönlü etki) SYO değişkenini pozitif yönde etkilemektedir. Anlamlı çıkan panel regresyon tahmin sonuçları katsayı büyüklüklerine göre kısaca şöyle sıralanmıştır:

- Anlamlı değişkenlerde en büyük etki aktif karlılığında olmuştur. Aktif karlılığı %1 arttığında, SYO değişkeni %40.7 artmaktadır.
- LYO %1 arttığında, SYO değişkeni %35.4 artmıştır. SYO’yu artırıcı özellikte ikinci önemli değişkendir.
- MD %1 arttığında, SYO değişkeni %32.1 artmıştır.
- TA\_TK %1 arttığında, SYO değişkeni %21.9 azalmıştır. SYO’yu azaltıcı olumsuz etkisi vardır.
- YÖ\_RSK %1 arttığında, SYO değişkeni %19.4 artmıştır.

Modelin varsayımlarının testi için Wooldridge (2002) otokorelasyon testi uygulanmış, otokorelasyon olmadığı belirlenmiştir. Greene heteroskedasite testi sonucunda homoskedasite varlığı sonucunda varsayımların sağlandığı model sonuçlarının yorumlanır özellikte olduğu görülmüştür.

#### 4. SONUÇ

Bankacılık sektörünün finansal risklerden korunması için Basel uygulamasına istinaden sermaye yeterlilik rasyosu önem kazanmıştır. 2008 yılında yaşanan küresel kriz sonrası bankacılık sektörü çok ciddi sorunlar ile karşılaşmıştır. Bankalar en önemli olan fonksiyonlarını yerine getirmekte zorlanmış ve bu sorunların aşılması amacıyla Basel komitesi yeni çalışmalara başlamıştır. Basel komitesi bu sorunları düzeltebilmek amacıyla Bsel II de gördüğü eksiklikleri gidermeye çalışmıştır. Basel II’de görülen eksikliklerin giderilmesi amacıyla Basel II kriterlerini ortaya koymuştur. Basel III ile birlikte bankaların sermaye yeterlilik oranı BDDK tarafından %8 olarak belirlemiştir. Türkiye’de sermaye yeterlilik oranı %12’nin altına hiç düşmemiştir, ama 2010 yılı sonrası azalma eğilimine geçmiştir.

Bu çalışmanın amacı, 2010-2020 dönemi aylık veriler için, Türk bankacılık sektörü kamu ve özel sermayeli mevduat bankalarına yönelik, panel regresyon analizi yardımıyla sermaye yeterliliğini belirleyen faktörlerin belirlenmesidir. Panel regresyon analizi sonucunda aktif karlılığı, likidite, yeterlilik oranı, mevduat düzeyi ve yasal özkaynak / risk ağırlıklı kalemler toplamı oranlarının sermaye yeterliliği rasyosu pozitif yönde, takipteki alacaklar (brüt) / toplam nakdi krediler oranının negatif yönde istatistik anlamlı etilediği belirlenmiştir.

Myers ve Majluf (1984) finansal hiyerarşi teorisine göre, karlılık oranları yüksek olan bankaların sermaye yeterlilik oranlarını yükseltmek amacıyla öncelikle iç kaynaklarını, dış kaynak ihtiyacı olduğu durumda ise öncelikli olarak borç vee n son hisse senedi ihraç etmelerinin uygun olacağı düşünülmüştür. Karlılığı bu şekilde artan bakların da bu sayede sermayeleri de artmış olacaktır (Kleff ve Weber 2008; Reis ve Kötüoğlu 2016). Bu teoriye göre, finansal piyasalarda dış kaynak kullanmak maliyetli olduğunda yüksek likiditeye sahip olan bankaların yabancı kaynak kullanması azalacaktır ve böylece daha fazla miktarda sermayeye sahip olacaklardır (Shahchera 2013; Aktaş vd. 2015).

Bankaların ellerinde bulundurdukları likit varlıklarının değersel olarak artması net faiz marjında daha az miktarda bir likidite primine yol açacaktır. Bundan dolayıdır ki bankaların likit varlıkları arttığında bu artış sermaye yeterlilik oranına pozitif yönlü etki edebilecektir. Bankaların risklerinin azalması sermaye yeterlilik oranını arttırmayı beklenmektedir. Bankalarda takipteki alacakların ve sorunlu hale gelmiş kredilerin artması onlar için daha fazla oranda kayıp anlamına gelmektedir. Eğer bankalarda sorunlu krediler veya takiptekş krediler azalır bu durum sermaye yeterlilik oranını arttıracaktır (Irawan ve Anggona, 2015).

Bankaların en önemli fon kaynağı toplamış oldukları mevduatlardır. Bu kaynakların diğer yabancı kaynaklara kıyasla daha düşük maliyete sahip olduğu düşünülmektedir (Işık, 2017). Literatür incelendiği zaman iki farklı sonuç ile karşılaşmaktadır. Elde edilen bulguların bir kısmında mevduat oranı ile özsermaye yeterliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, diğer taraftan ise mevduatların daha düşük olması durumunda toplam kaynak maliyetlerinin daha da yükselmesi sebebiyle daha fazla sermaye ihtiyacı olması dolayısıyla iki değer arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu elde edilmiştir (Irawan & Anggono, 2015; Abba vd., 2018).

Bu bağlamda, bankaların finansman yapısı üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesinin hem banka sermayesinin verimli olarak hem de bankaların sürekli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmelerine önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma sonucunda, sermaye yeterliliği üzerinde hangi faktörlerin daha etkili, hangilerinin azaltıcı etkili olduğu ortaya konulmuş, bulguların banka yöneticileri, yatırımcılar ve ortaklar için yol gösterici olması amaçlanmıştır.

Bankaların genel olarak sisteme kredi sunabilmek amacıyla daha çok iç kaynakları kullandığı bulgusuna ulaşılmakla birlikte, finansal yaşanabilecek sıkıntıları önlemek amacıyla daha yüksek tutarlarda özkaynakla çalıştığı görülmektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, bankaların tek tek sermaye yeterlilik davranışları karşılaştırılabilir. Araştırma dönemleri için ise krizlerin olduğu zamanlarında modellere dahil edilip analizlerin genişletilmesi söz konusu olabilir.

## KAYNAKLAR

Abba, Gabriel O., Okwa, Ene, Soje, Benedict, and Aikpitanyi, Lilian N. (2018). “Determinants of Capital Adequacy Ratio of Deposit Money Banks in Nigeria.” *Journal of Accounting & Marketing* 7(2),1-7.

Adalessossi, K. (2017). Bankaların Karlılık Ve Sermaye Yeterliliğini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Batı Afrika Ekonomik Ve Parasal Birliği Bankacılık Sektörü Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Aktas, Rafet, Bakin, Bilge, and Celik, Gökhan. (2015). “The Determinants of Banksâ€™ Capital Adequacy Ratio: Some Evidence from South Eastern European Countries.” *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(1),79-88.

Aspal, P. K., & Nazneen, A. (2014). An empirical analysis of capital adequacy in the Indian private sector banks. *American Journal of Research Communication*, 2(11), 28-42.

Baltagi, B.H. (2005). *Econometric Analysis of Panel Data*. New York: John Wiley and Sons Pbc.

Bateni, L., Vakilifard, H. and Asghari, F. (2014). The influential factors on capital adequacy ratio in Iranian banks. *International Journal of Economics and Finance* 6(11), 108-116.

- Büyükaşvarcı, A., & Abdioğlu, H. (2011). Determinants of capital adequacy ratio in Turkish Banks: A panel data analysis. *African Journal of Business Management*, 5(27), 11199-11209.
- Casu, B., Molyneux, P. & Girardone, C. (2015). Introduction to Banking. 2nd ed. London: Prentice Hall Financial Times.
- Choi, I. (2001). Unit root tests for panel data. *Journal of International Money and Finance*, 20(2): 249-272.
- Dreca, N. (2014). Determinants of Capital Adequacy Ratio in Selected Bosnian Banks. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1),149-162.
- Erdoğan, A. (2014). Basel Kriterlerinin Bankacılık Sektörüne Etkisi Ve Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Basel Kriterlerine Uyum Süreci, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(16), 160-162.
- Gropper, D. M. ve Oswald, S. L. (1996). Regulation, Deregulation and managerial behaviour: New evidence On Expense preference İn Banking. *Applied Financial Economics*, 6(1), 1-7.
- Ho, S. J., and Hsu, S-C. (2010). Leverage, Performance and Capital Adequacy Ratio in Taiwan's Banking Industry. *Japan and the World Economy* 22(4),264-272.
- Hull, J. C. (2012). Risk Management and Financial Institutions, Third edition, New York: John Wiley & Sons.
- Im, K. S., Pesaran, M. H., & Shin, Y. (2003). Testing for unit roots in heterogeneous panels. *Journal of Econometrics*, 115(1), 53-74.
- Işık, Ö. ve İ. N. Yalman. 2017.“Türkiye’de Bankaların Sermaye Yapısının Belirleyicilerinin Ampirik Analizi”, 2nd International Scientific Researches Congress On Humanities and Social Sciences, İstanbul, Turkey.
- Irawan, K., & Anggono, H. A. (2015). A study of capital adequacy ratio and its determinants in Indonesian banks: A panel data analysis. *International Journal of Management and Applied Science*, 1(9), 1-4.
- Kaya M. Ve Torun R. (2018). Basel III Uzlaşısının Getirdikleri Ve Sürecin Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), ss. 45-65.
- Kleff, V. & Weber, M. (2008). How Do Banks Determine Capital? Empirical Evidence from Research. *Germain Economic Review*, 9(3), 354-372.

- Le, T.T. & Nguyen, D. L. (2017). Determinants of Banks' Capital Adequacy ratio: Case Study from Vietnam. International Conference "Financing for Innovation, Entrepreneurship & Renewable Energy Development", Hanoi, pp. 413-436.
- Maddala, G. S. & Wu, S. (1999). A comparative study of unit root tests with panel data and a new simple test. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Special Issue*, 61(S1), 631-652.
- Masood, U. & Ansari, S. (2016.) Determinants of Capital Adequacy Ratio "A perspective from Pakistani banking sector". *International Journal of Economics, Commerce & Management*. 4(17), 247-273.
- Mekonnen, Y. (2015). Determinants of Capital Adequacy of Ethiopia Commercial Banks. *European Scientific Journal* 11(25), 315-331.
- Myers, S. C. ve N. S. Majluf. 1984. "Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information That Investors Do Not Have", *Journal of Financial Economics*, 13(2).
- Nyong, O. M. (2001). "Monetary Policy and Commercial Banks' in Nigeria: Some Theoretical and Empirical Extensions", *CBN Econ. Financ. Rev.* 34(3),777-795.
- Octavia, M. & Brown, R. (2010). Determinants of bank capital structure in developing countries: Regulatory capital requirement versus the standard determinants of capital structure, *Journal of Emerging Market*, 15, 50-62.
- Ochei, I. (2013). Capital adequacy, management and performance in the Nigerian commercial bank. *African Journal of Business Management*, 7(30), 2938-2950.
- Pesaran, M. H. (2004). General diagnostic tests for cross section dependence in panels. *CESifo Working Papers*, No. 1229, 1-40.
- Pesaran, M. H. (2007). A simple panel unit root test in the presence of cross-section dependence. *Journal of Applied Econometrics*, 22(2), 265-312.
- Pesaran, M. H. & Yamagata, T. (2008). Testing slope homogeneity in large panels. *Journal of Econometrics*, 142 (1), 50-93.
- Pesaran, M. H., Ullah A., & Yamagata T. (2008). A bias-adjusted LM test of error cross-section independence. *Econometrics Journal*, 11 (1), 105-127.
- Reis, G., & Kötüoğlu, R. (2016). Türk bankacılık sektörünün sermaye yeterliliği davranışı. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 101-110.



Rees, R. (1974). A Reconsideration of the expense preference theory Of The firm, *Econometrica*, 41(1), 295-307.

Romdhane, M. (2012). The Determinants of Banks' Capital Ratio in Developing Countries: Empirical Evidence from Tunisia. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(1), 35-46.

Shahchera, M. 2013. The Determinants of Banks' Capital Structure: The Case of Iran, *Journal of Money and Economy*, 8(1), 141-167.

Vu, H & Dang, N. (2020). Determinants influencing capital adequacy ratio of Vietnamese commercial banks. *Accounting*, 6(5), 871-878.

Williamson, O. E. (1963). Managerial Discretion and Business Behavior. *American Economic Review*, December, 53(1), 1032 -1057.

Wong, J., K. Choi and T. Fong., 2005. Determinants of the capital level of banks in Hong Kong. *Hong Kong Monetary Authority Quarterly Bulletin*, 1(1), 14-37.

***Araştırma ve Yayın Etiği:***

*Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.*

***Research and Publication Ethics:***

*In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by authors.*

KONFERANS BİLDİRİSİ

## Uçuş Operasyon Görevlilerinin Dijitalleşme ve Yeni Teknolojilere Yönelik Tutumları

Assoc. Prof. Dr. Savaş S. ATEŞ (<https://orcid.org/0000-0003-2462-0039>), Eskişehir Technical University, Turkey, [ssates@eskisehir.edu.tr](mailto:ssates@eskisehir.edu.tr)

Cansu KETENCİ (<https://orcid.org/0000-0002-0637-7787>), Eskişehir Technical University, Turkey, [cansuketenci@eskisehir.edu.tr](mailto:cansuketenci@eskisehir.edu.tr)

### Öz

21. yüzyılda dünyayı saran internet ve bilgisayar sistemleri, insanların iş yapma şeklini geri dönülmez biçimde değiştirmiştir. Son yıllarda artan yapay zeka ve uzman sistemler birçok mesleği tehdit etmektedir. Yakın gelecekte çalışanların kariyer planlamasını engelleyeceği tahmin edilmektedir. Ayrıca bazı görüşlere göre yapay zeka teknolojilerinin entegre edildiği bu dönemin, çalışanların hayatlarını zorlaştırmaktan ziyade niteliklerini değiştirdiği düşünülmektedir. Endüstri 4.0 ile ilişkilendirilen dijitalleşme, kuruluşların çalışma hayatını ve çalışmalarını dönüştürüyor. Önümüzdeki yıllarda kuruluşların dijitalleşme eğilimlerinin artarak devam edeceği öngörülmektedir. Dijital çağda yapay zeka ve uzman sistemlerdeki gelişmeler havacılık sektörünün dönüşümünü hızlandırmaktadır. Teknolojik gelişmelerin yaşandığı bu dönemde çalışanların değişime yönelik tutumları değişim sürecinde önemli bir konudur. Hava taşımacılığında ilk uçuş yaklaşık 100 yıl önce yapılmış olmasına rağmen, havacılık dünyanın en büyük endüstrisi haline geldi. Hava taşımacılığı sektörü, 2019 verilerine göre dünya çapında yaklaşık 65,5 milyon kişiye iş sağlamıştır. Dünyada havayollarının sunduğu hizmetler sonucunda bu sektör, küresel GSYİH'ya yaklaşık 665 milyar dolar katkı sağlamakta ve dünya GSYİH'sini %3,5 oranında desteklemektedir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından 2020 yılında yayınlanan yıllık rapora göre; Havacılık sektöründe 295.547 kişi istihdam edilmektedir. Bu çalışmanın amacı; Türkiye'de havacılık sektöründe çalışan uçuş operasyon uzmanlarının dijitalleşme ve yeni teknolojilere yönelik tutumlarının ölçülmesidir. Araştırma için özel olarak hazırlanan ölçek çevrimiçi platformlarda yayınlanmıştır. Araştırma, 2021 yılında Türkiye'de gerçekleştirilmiştir. Araştırma, farklı havayolu şirketlerinde çalışan uçuş operasyon uzmanları ile yapılmıştır. Araştırmanın literatür bölümü Örgütsel Değişim ve Dijitalleşme Sürecinin Çalışma Hayatına Etkisi kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuç kısmında ise anketin sonuçları tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dijitalleşme, Havacılık, Organizasyonel Değişim, Uçuş Operasyonları Dispatcher

**Jel Kodları:** M1, L93, O30

## The Attitudes of Flight Operations Dispatchers towards Digitalization and New Technologies

### Abstract

Internet and computer systems surrounding the world in the 21st century have irreversibly changed the way people do business. Artificial Intelligence and expert systems that have increased in recent years have threatened many professions. It is estimated that in the near future, it will block the career planning of employees. In addition, according to some opinions, this period in which artificial intelligence technologies are integrated is thought to change the qualifications of the employees rather than make their lives difficult. Digitalization, which is associated with Industry 4.0, transforms the working life of organizations and their work. In the coming years, it is predicted that the digitalization tendencies of organizations will continue to increase. In the digital age developments in artificial intelligence and expert systems accelerate the transformation of the aviation industry. Employees' attitudes towards change in this period of technological developments are an important issue in the process of change. Aviation has become the world's largest industry, although the first flight in air transport was made about 100 years ago. The air transport industry provides jobs to approximately 65.5 million people worldwide, according to 2019 data. As a result of the services provided by the airlines in the world, this sector contributes approximately 665 billion dollars to the global GDP and supports the world GDP by 3.5%. According to the annual report published by the General Directorate of Civil Aviation in 2020; 295,547 people are employed in the aviation industry. The aim of this study is; It is the measurement the attitudes of flight operations experts working in the aviation industry in Turkey towards digitalization and new technologies. The scale specially prepared for the research has been published on online platforms. The research was conducted in Turkey in 2021. The research was conducted with flight operations experts working in different airline companies. The literature section of the research was evaluated within the scope of the Impact of Organizational Change and Digitalization Process on Working-life. In the conclusion part of the research, the results of the survey are discussed.

**Keywords:** Digitalization, Aviation, Organizational Change, Flight Operations Dispatcher

**Jel Codes:** M1, L93, O30

## 1. Introduction

With the developing technologies, there are big changes in the working models of enterprises. Due to Industry 4.0, changes in information technologies will be one of the important thresholds for organizations. The concept of Industry 4.0 was first used at the Hannover Fair in Germany in 2011 (Schwab, 2017). This new industrial revolution is described in the simplest sense as "a process in which the strengths of traditional industry and advanced internet, information and automation technologies are integrated". Therefore, business environments, organizational structures, and working models continue to change and transform as a result of advanced technologies (Hermann, Pentek, & Otto, 2016).

This revolution attracts more attention over time, both in business and in the academic environment. Industry 4.0 technologies contribute to the great changes of organizations. It is aimed to increase both the performance and productivity of employees with new technologies. Technological changes revealed by the digital age are foreseen to produce more efficient and effective business models (Schwab, 2017).

As stated by World Economic Forum's 2020 report titled "The Future of Jobs"; Although the activities of digital technologies are increased in the working life today, one fact will never change: there will be people in working life. Therefore, the manager of organizations should be aware that the process of change is inevitable. In addition, the awareness of the purposes of the changes will help them adapt to these changes. As a result of the opportunities brought by the digital age, new working environments of the workforce are transformed by information technologies (Ersöz & Özmen, 2020).

As stated by Mc Kinsey's 2020 report titled "The Future of Our Business: Turkey's Talent Transformation in the Digital Age"; 50% of jobs are automated worldwide. 6 out of every 10 professions are automatable by 30 percent with the technologies available in Turkey. Moreover, the report predicts that automation, artificial intelligence, and digital technologies have the potential to create 3.1 million job growth in the next 10 years with its economic benefits and social changes. 7.6 million Jobs will be lost, also turning into new jobs and creating 8.9 million new jobs by 2030 with the impact of automation and digitalization. Particularly 1.8 million new jobs will be created, in technology-related areas (Kinsey, 2020).

Aviation has become the world's largest industry, although the first flight in air transport was made about 100 years ago. The air transport industry provides jobs to approximately 65.5 million people worldwide, according to 2019 data. As a result of the services provided by the airlines in the world, this sector contributes approximately 665 billion dollars to the global GDP and supports the world GDP by 3.5%. According to the annual report published by the General Directorate of Civil Aviation in 2020; 295,547 people are employed in the aviation industry.

The aviation sector is rapidly affected by technological developments and adapts to these developments quickly compared to other sectors. Digital technologies that continue to develop also change the future goals and expectations of aviation sector stakeholders. Every step towards digitalization in this sector continues

to affect the working models and structures of aviation organizations. In this study, the results of the analysis of the attitudes of flight operations dispatchers in Turkey towards digitalization and new technologies were revealed.

## **2. Theoretical Framework**

### **2.1 Organizational Change**

Change in general; relocating individuals and objects or relocating personal information, skills and abilities from the current situation, as it refers to bringing anything from one level to another (Taşlıyan & Karayılan, 2011). As stated by Yeniçeri (2002), when the changes around the organization reach great dimensions, the organization has to change in line with the demands of the environment in order to maintain its future existence (Yeniçeri, 2002). Organizations that want to adapt to changing competitive conditions focus on renewing, developing, and changing themselves through new competition strategies. Openness to organizational change can be defined as the perception that change is necessary, including willingness to support change and readiness for change, and expresses the ability of the organization to change (Chiang, 2010).

Adapting to change is a necessity for today's world. The fact that the employees are primarily open to the changes to be experienced in the organization is the first step in the process of change. Employees who are open to change can adapt more easily to this new process, while those who are closed to change can resist (Uzkurt, 2017). In the age of knowledge and technology we live in, the continuity of change and the increasing speed in every field is undeniable. At this point, the awareness levels of the organization's employees for change also affect their openness to change and their ability to adapt to change. As stated by Chiang, the leaders of the organizations have a great task to make the organizations' adaptability to the changes sustainable. Especially in today's digitized work environment, leaders need to analyze environmental change well, make good use of potential threats or opportunities, and support the process of change with new projects. On the other hand, if the leader of the organization remains passive in the process of change, it will be very difficult for organizations to adapt to change (Chiang, 2010).

As stated by Koç (2014), one of the important changes experienced contained by the organization has occurred in the field of information technologies. Organizational change due to technological developments allows people to constantly learn new knowledge and skills and to communicate actively with other people. Thru the technological changes carried out in the organizations, employees have easier access to information. Analysis and analysis of information are carried out more quickly and reliably (Koç, 2014).

Resistance to change is one of the factors that negatively affect the success of organizations in adapting to rapidly changing environmental conditions. Employees probably do not accept an inevitable cycle when they resist change. The size of the search for the routine of the employees during the change process is expressed as follows; It is the lower dimension of resistance to change that employees would rather be bored than confront the unexpected, and rather than acquire new and different skills, they want to continue their business life with existing skills. When organizations need change, it is useful to convey the causes and consequences of this change to employees through quality communication (Beger & Özmen, 2020).

## 2.2 Impact of Digitalization Process on Working Life

The concept of digitalization, which enters the working life with Industry 4.0, causes big changes and rapid transformations in working life with new technologies. As stated by Ersoz and Ozmen (2020), it is common for employees to have some problems in using these new technologies due to the fact that digital technologies have taken a more active role in working life in recent times. It is necessary to increase the skills of employees to use these technologies by providing technology-oriented training in business environments where a high level of technology is used. Focusing on improving the performance and productivity of employees will play a major role in success in the digitalization process (Yankın, 2019). In order for enterprises to be successful in this process of change, they must first invest in human capital. Employees who adapt to new technologies will be equipped with new skills and will be more motivated to do their job (Schwab, 2017). Otherwise, skills gaps will prevent the adoption of digital technologies both among employees and among senior leaders. Therefore, such enterprises will lose their sustainability in a competitive environment and will be quickly removed from the market (Konyalılar, 2020). According to The Future of Jobs report; 85% of the businesses surveyed said that by 2022, they have developed new strategic plans to make more use of big data analytics and internet of things applications from new technological trends. The report provides information from 15 different industrial sectors from 26 developed or developing countries; 43% of the businesses surveyed stated that they are ready to reduce their workforce due to technology integration. By 2025, more than 80% of company executives will use digital technologies and automation more in their business processes (World Economic Forum, 2020).

With the Covid-19 pandemic, the steps taken by enterprises towards digitalization will affect future business models (Erol, 2020). According to Turkey on the Path to Digitalization report published by the Digital Turkey Platform in 2021; 77% of global CEOs and 67% of CEOs in Turkey stated that they will continue to use and develop the digital collaboration tools they have started to use. In addition, 73% of global CEOs and 87% of CEOs in Turkey say that working remotely expands the potential talent pool. In this report, 69% of global CEOs stated that the concept of space has decreased in this process of change, and 60% of CEOs in Turkey have indicated that they will reduce their office space in the coming periods. As stated by the report, as the share of digitalization and remote work in the business world increases, the expectations of employees will change in the same direction, it will be important for employees to have high individual awareness about adding different skills to themselves, adapting to change within the organization and to be open to development in the coming periods (Dijital Türkiye Platformu, 2021).

While digitalization is rapidly changing the working life, new concepts are also emerging. In particular, the concept of gig economy is a term on which both employees and businesses work. The concept of gig economy in general; is a method of work based on people doing temporary work, each paid separately, rather than being affiliated with an employer or a business (Görmüş,2020).

Employees in the gig economy are more flexible in choosing the to-do, getting a job and quitting, or setting working hours. In this way, the potential benefits, their efficiency is higher (Şen, Arslan, & Bütün, 2020).

## 3. Methodology

The purpose of this research is; Industry 4.0 awareness of flight operations specialists operating in the Turkish aviation sector is to measure their ability to adapt to digitalization and new technologies and their resistance to change. This research is carried out in Turkey in 2021 and an interview form was organized as a data collection tool. According to the corporate activity report for 2020 published by the General

Directorate of Civil Aviation, a total of 408 licensed flight operations specialists operate in the sector in Turkey (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2020). 125 flight operations dispatchers participated in the interview form prepared according to the likert scale of 5. A comprehensive literature study was carried out in the process of preparing the interview form. Using the Industry 4.0 Conceptual Awareness Scale (E4.0-KFÖ) developed by Dogan and Nuroglu (2020), the questions asked to the participants were adapted. In addition, the Attitude to Digital Technology scale developed by Cabi (2015) has been used. In the light of the data obtained; The form consists of two parts. In the first part, participants were asked about their demographics. In the second part, there are 18 questions to determine the participants' industry 4.0 awareness levels, their adaptation, and resistance to digitalization and new technologies. Participants were reached via the Internet; the responses of the participants were collected through the Google Form System. Moreover, the obtained data were analyzed using the SPSS program. According to the information obtained from the SPSS program, the problem of the research was discussed.

#### **4. Findings and Analysis**

##### **4.1 Reliability and Validity Analyses**

Table 1 shows that all items range from 0.50 to 0.88 when factor loads are examined. Four expressions are grouped in the first factor and this factor is called "Industry 4.0 Awareness"; seven expressions are grouped in the second factor and this factor is called "Adaptation to Digitalization and New Technologies"; In the last factor, six expressions were grouped and this factor was called "Resistance to Digitalization and New Technologies". The reliability of the three factors shown in the table was looked at with the Cronbach Alpha coefficient. The reliability coefficient varies between 0 and +1. The reliability coefficient is close to 1, which means that the internal consistency between the substances is high.

**Table 1.** Factor Loads of Scale Items, Item Total Correlations, Alpha Reliability Coefficients

Factor	Expressions	Factor Load	Item Total Correlation	Cronbach Alpha Coefficient
<b>Factor1: Industry4.0 Awareness</b>	I know about the concept of "Industry 4.0".	<b>0,69</b>	<b>0,62</b>	<b>0,67</b>
	I think it's premature for the concept of Industry 4.0 to enter our lives.	<b>0,82</b>	<b>0,58</b>	
	I follow the developments related to Industry 4.0 technologies.	<b>0,88</b>	<b>0,75</b>	
	I use industry 4.0 technologies such as artificial intelligence and cloud computing in my working life.	<b>0,52</b>	<b>0,63</b>	
<b>Factor2: Adaptation to Digitalization and New Technologies</b>	I can easily adapt to digitalization and technological developments.	<b>0,86</b>	<b>0,65</b>	<b>0,69</b>
	I am developing myself in this direction in order to adapt to digitalization and new technologies.	<b>0,72</b>	<b>0,64</b>	
	I feel ready for the developments related to digitalization and new technologies in the office where I work.	<b>0,83</b>	<b>0,67</b>	
	With digitalization, I support new technological models that will prepare my profession for the future.	<b>0,76</b>	<b>0,68</b>	
	I think airlines that can't adapt to technology and digitalization will lag behind in the competition.	<b>0,65</b>	<b>0,63</b>	
	I strive to acquire the skills that digitalization and new technologies will bring.	<b>0,58</b>	<b>0,61</b>	
	I am attracted to digitalization and technological developments in the aviation sector.	<b>0,72</b>	<b>0,68</b>	
<b>Factor 3: Resistance to Digitalization and New Technologies</b>	I am positive about artificial intelligence - human cooperation.	<b>0,78</b>	<b>0,58</b>	<b>0,61</b>
	I think the expenditures on digitalization and technology products are unnecessary.	<b>0,65</b>	<b>0,5</b>	
	Every technological development related to my profession will reduce the need for people and as a result, it will become more difficult to find a job.	<b>0,75</b>	<b>0,58</b>	
	Thanks to digitalization and new technological developments, my knowledge, skills, and habits change.	<b>0,72</b>	<b>0,53</b>	
	I think my job needs digitalization and technological change.	<b>0,77</b>	<b>0,58</b>	
I believe in digitalization will make my job harder.	<b>0,74</b>	<b>0,56</b>		

Table 2 includes frequency and percentage analysis results of the participants' gender, age and educational status variables. When the findings from the analysis of the data were examined, it was observed that 11 (8.8%) of the participants were female and 114 (91.2%) were male. When data about the age of the participants are analyzed; 53 (42.4%) of the participants were aged 20-34; 56 (44.8%) were found to be between the ages of 35 and 49, and 16 (12.8%) of the participants were 50 years of age or older. When the education status, which is the last variable of table 2, is examined; 10 (8%) of the participants are associate

degree graduates; 110 (88%) are undergraduates and finally 5 (4%) of the participants are graduates or are still continuing their postgraduate education.

**Table 2.** Frequency and Percentage Analysis of Participants' Demographic Characteristics

Variable	Category	f	%
<b>Gender</b>	Female	11	8,80
	Male	114	91,20
<b>Age</b>	20- 34 age range	53	42,4
	35- 49 age range	56	44,8
	50 age and older	16	12,8
<b>Education Status</b>	Associate's degree	10	8,0
	Bachelor's degree	110	88,0
	Master's degree	5	4,0

#### 4.2 Findings for Participants' Position Status in Total Work Experience and Operations Control Center

Table 3 includes frequency and percentage analysis results for participants' total work experience. According to the findings, the total work experience of the participants is as follows: 63 (50,8%) participants with a total of 1-10 years of work experience, 32 (25,0%) participants with 11-20 years of work experience and finally 30 (24,2 %) participants with 21 years or more of work experience participated in the evaluation form. In addition, when the data on the positions of the participants are examined; 102 (84,6%) of the respondents were flight operations specialists. Those with senior positions were found to be in the minority.

**Table 3.** Frequency and Percentage Analysis of Participants' Total Work Experience and Positions in The Operations Control Center

Variable	Category	f	%
<b>Work Experience</b>	1-10 years	63	50,8
	11- 20 years	32	25,0
	21 years and up	30	24,2
<b>Total</b>		<b>125</b>	<b>100</b>
<b>Position</b>	Flight Operations Specialist	102	84,6
	Shift Chief	12	7,9
	Office Manager	11	7,5
<b>Total</b>		<b>125</b>	<b>100</b>



### 4.3 Findings from Expressions to Measure Participants' Industry 4.0 Awareness Levels

In this subheading, the responses to the expressions were analyzed primarily to measure the participants' awareness of industry 4.0. Since the answers to the expressions directed to the participants are in different categories, they are prepared in the form of two tables and an image.

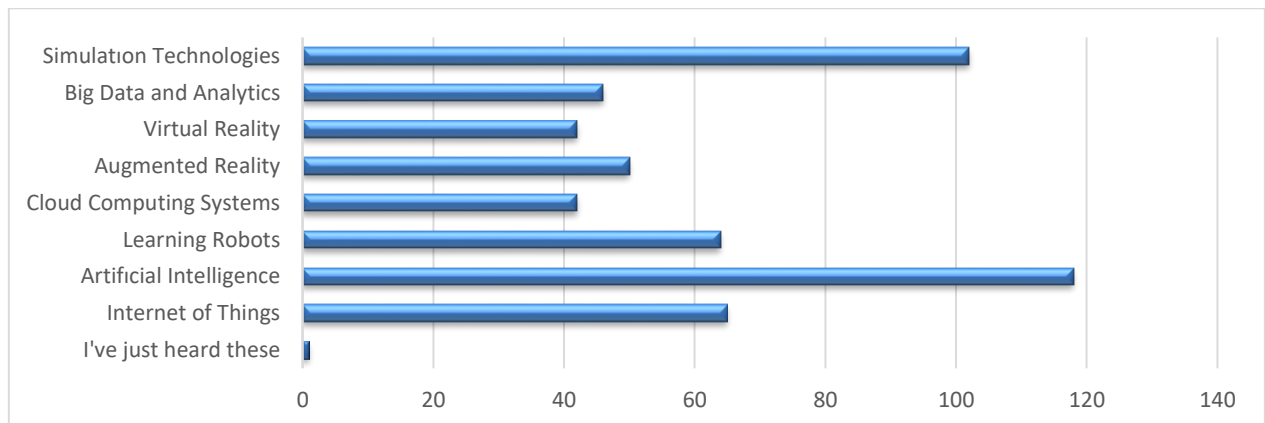
**Table 4.** Participants' Participation in Industry 4.0 Awareness Statements

EXPRESSIONS	I strongly disagree.		I disagree.		Natural		I agree.		I strongly agree.		Total	Average
Factor1: Industry4.0 Awareness	N	1	N	2	N	3	N	4	N	5	125	
I know about the concept of "Industry4.0".	4	%3,0	2	%2	26	%21	88	%70	5	%4	125	3,70
I think it's premature for the concept of Industry4.0 to enter our lives.	21	%17	45	%36	38	%30	18	%14	3	%2	125	2,49

Note: N=125; Scale: 1= I strongly disagree, 2= I disagree, 3= Natural 4= I agree, 5= I strongly agree

According to Table 4, the majority of participants were found to have knowledge of the concept of industry 4.0. In addition, 66 (53%) of respondents; Industry 4.0 has stated that it is not premature to enter our lives. 38 (33%) of respondents stated that they were undecided. When the data of participation status of expressions for Industry 4.0 awareness were examined, it was observed that flight operations specialists had an average level of awareness.

**Figure 1.** Information Status of Participants about Industry 4.0 Technologies



In this part of the first factor, participants were asked which industry 4.0 technologies they were used to digitize. Participants were able to select multiple optional options. Participants in Figure 1, respectively; it has been observed that they have knowledge about artificial intelligence, simulation technologies, internet of things, learning robots, augment reality, big data and analytics, cloud computing systems, virtual reality technologies. Only one of the participants stated that they were only aware of the new technologies.

**Table 5.** Flight Operations Dispatchers' Participation in Industry 4.0 Awareness Statements

EXPRESSIONS	Never		Rarely		Sometimes		Most of the time		Always		Total	Average
	N	1	N	2	N	3	N	4	N	5		
<b>Factor 1: Industry 4.0 Awareness</b>											<b>125</b>	
I follow the developments related to Industry 4.0 technologies.	7	%6	14	%11	47	%38	67	%46	0	%0	125	3,23
I use industry 4.0 technologies such as artificial intelligence and cloud computing in my working life.	0	%0	18	%14	62	%50	42	%34	3	%2	125	3,24

*Note:* N=125; Scale: 1= Never, 2= Rarely,, 3= Sometimes, 4= Most of the time, 5= Always

According to the findings of the last part of Factor 1; It has been observed that the majority of participants follow the developments related to new technologies and are aware that these new technologies are involved in their working lives.

When Factor 1 is evaluated in general, it is concluded that; 74% of respondents are familiar with the concept of industry 4.0. While 53% of respondents thought it was not premature for the concept of industry 4.0 to enter our lives; 30% of respondents were undecided; 16% of the other participants think that the concept of industry 4.0 is premature.

Participants were found to have the most knowledge of artificial intelligence and simulation technologies. In addition, most respondents (84%) said they followed developments related to industry 4.0 technologies; 6% of the participants were found not to follow the developments related to new technologies, and as a result, it is seen that the participants are aware of the concept of industry 4.0, are aware of new technologies and use these technologies in their working lives.

#### 4.4 Findings on Participants' Participation in Expressions for Digitalization and Adaptation to New Technologies

This part of the research includes expressions for participants' adaptation to digitalization and new technologies. Table 6 was created in line with the responses of the participants to these statements and the answers of the participants were analyzed.

According to Table 6, the majority of flight operations experts who participated in the research were found to be adapting to digitalization and new technological developments, striving to adapt to change and ready for digitalization in the office where they work. More than 80% of respondents support new technological models that contribute to the digitization of the relevant profession and prepare the profession for the future. 84% of respondents state that airlines that cannot adapt to new technologies and digitalization will be left behind in the competition during the digitalization process. In addition, 83.3% of the participants were found to be interested in digitalization and technological developments in the aviation sector.

**Table 6.** Participation situations in statements aimed at digitalization and adaptation of flight operations dispatchers to new technologies

EXPRESSIONS	I strongly disagree.		I don't agree.		Natural		I agree.		I strongly agree.		Total	Average
	N	1	N	2	N	3	N	4	N	5		
<b>Factor 2: Adaptation to Digitalization and New Technologies</b>	N	1	N	2	N	3	N	4	N	5	125	
I can easily adapt to digitalization and technological developments.	0	%0	6	%5	22	%18	76	%60	21	%17	125	3,89
I am developing myself in this direction in order to adapt to digitalization and new technologies.	3	%2	16	%13	53	%43	40	%32	13	%10	125	3,35
I feel ready for the developments related to digitalization and new technologies in the office where I work.	3	%2	11	%9	33	%26	57	%46	21	%17	125	3,65
With digitalization, I support new technological models that will prepare my profession for the future.	0	%0	0	%0	20	%16	69	%55	36	%29	125	4,12
I think airlines which can't adapt to technology and digitalization will lag behind in competition.	0	%0	15	%12	4	%3	44	%35	62	%50	125	4,22
I strive to acquire the skills that digitalization and new technologies will bring.	0	%0	6	%5	27	%22	57	%46	35	%28	125	3,96
Digitalization and technological developments in the aviation sector attract my attention.	0	%0	9	%7	11	%9	58	%46	47	%38	125	4,14

#### 4.5 Findings of Participants' Participation in Expressions regarding Digitalization and Resistance to New Technologies

In the last part of the research, Factor 3; the statements of the flight operations specialists who participated in the survey were given about their resistance to digitalization and new technologies. In line with the responses of the participants to these statements, Table 7 was created and the data was analyzed.

**Table 7:** Flight Operations Dispatchers' Participation in Expressions regarding Their Resistance to Digitalization and New Technologies

EXPRESSIONS	I strongly disagree.		I don't agree.		Natural		I agree.		I strongly agree.		Total	Average
	N	1	N	2	N	3	N	4	N	5	125	
<b>Factor 3: Resistance to Digitalization and New Technologies</b>												
I am positive about artificial intelligence-human cooperation.	14	%11	4	%3	20	%16	63	%50	24	%19	125	3,63
I think the expenditures on digitalization and technology products are unnecessary.	63	%50	37	%30	10	%8	15	%12	0	0	125	1,81
Every technological development related to my profession will reduce the need for people and as a result, it will become more difficult to find a job.	3	%2	15	%12	30	%24	48	%38	29	%23	125	3,68
Digitalization and new technological developments are changing my knowledge, skills and habits.	0	%0	9	%7	23	%18	81	%65	12	%10	125	3,76
I think my job needs digitalization and technological change.	0	%0	22	%18	12	%10	71	%57	20	%16	125	3,71
I believe that digitalization will make my job harder.	37	%30	51	%41	19	%15	18	%14	0	%0	125	2,14

**Note:** N=125; Scale: 1= I strongly disagree, 2= I disagree, 3= Natural 4= I agree, 5=I strongly agree

According to Table 7, more than 69% of respondents said they viewed AI-human cooperation positively, and that digitalization and investments in new technologies were necessary. 75% of respondents state that their knowledge, skills and habits have changed with the development of digitalization and new technologies. In addition, 73% of respondents have an opinion that their profession needs digitization and new technologies. At the same time, more than 70% of respondents think that digitalization will not make it difficult. In summary, it is right to make the following analysis from Table 7: Most of the participants support them rather than resisting digitalization and new technologies. They are aware that they cannot meet the requirements of the digital age in which they have knowledge, skills and habits. It is also worth noting that while participants support digitalization and new technologies; Every technological change in their profession will reduce human need and it will be difficult to find a job.

## 5. Results

The Industry 4.0 revolution continues to digitize the century we are in quickly. It is now imperative rather than an option for organizations to adapt to changes in order to survive in the future. Many organizations have new technologies that will require a change in their working methods and work is being carried out on these technologies every day.

Digitalization and the development of new technologies over time affect all professions as well as undoubtedly flight operations specialists operating in the aviation sector. As a result of the developments in artificial intelligence technologies in the coming years, it is an inevitable fact that the relevant professionals will undergo a change as in every profession.

In day-to-day flight operations, strategic digital enhancements, now being delivered through a suite of intuitive airline applications and services, offer airlines both immediate and future-proof benefits. These, by supporting the roles involved at every flight stage, are, in turn, helping airlines optimize their overall operations. In the operation control centre, digitalization is increasingly transforming work processes to become natively digital. These new digital technologies can help flight operation dispatchers enhance operational efficiency, situational awareness, collaboration and safety processes, as part of an airline's bespoke digitalized portfolio (Dimnik, 2020).

As a result of the research, 125 flight operations specialists are aware of digital change and support this change in the profession, and state that the profession needs to be equipped with digitalization and new technologies. It is seen that they will also strive to adapt to the changes made in this direction. AI – Participants who are positive about human cooperation also state that it will be even more difficult to find a job in the profession due to developing technologies.

In order to achieve positive value from human-new technologies cooperation in the current digital age, employees must first have industry 4.0 awareness. Otherwise, if this awareness does not occur in employees, their ability to adapt to innovations in technological changes will be weak. Incidentally, a great responsibility falls on both the leaders of the organization and human resources experts. Industry 4.0 awareness should be established in employees by carrying out the necessary orientation training within the company. In this training, it should be stated why the organization needs change, and the reasons for the resistance of employees who do not accept change should be examined. The fact that employees take an active role in these training in order to adapt to digitalization and new technologies can also be considered as one of the methods of reducing resistance to change. Moreover, in organizations that are beginning to be renewed for the future, units such as talent and innovation management need to take a more active role.

## References

- Beger, G., & Özmen, D. (2020). Değişime Direnç ve Çalışan Yaratıcı Davranışı Arasındaki İlişkide Stresin Aracı Rolü. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Chiang, C.-F. (2010). Perceived Organizational Change in the Hotel Industry: An Implication of Change Schema. *International Journal Of Hospitality Management*, 157-167.
- Dijital Türkiye Platformu, (2021). Dijitalleşme Yolunda Türkiye. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2021/04/dijitallesme-yolunda-turkiye-raporu-2021.pdf>
- Dimnik, I. (2020). <https://www.sita.aero/globalassets/docs/brochures/ddo-aviation-digitalization-tips.pdf>
- Erol, S. I. (2020). Covid-19'un Çalışma Hayatına Yansımaları: Salgından Etkilenen Bazı Ülkeler Tarafından Alınan Önlemler. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Ersöz, B., & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. *Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*.
- World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs*. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)
- Görmüş, A. (2020). Gig Ekonomisinde İstihdam ve Endüstri İlişkileri: İstihdam Statüsünden Kaynaklanan Zorluklar. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 231.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). Design principles for industrie 4.0 scenarios. *Hawaii International Conference*.
- Kinsey, M. (2020). *The Future Of Our Business: Turkey's Talent Transformation in the Digital Age*. [https://www.mckinsey.com/tr/~/\\_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/turkey/our%20insights/future%20of%20work%20turkey/isimizin-gelecegi-mckinsey-turkiye-raporu\\_ocak-2020.pdf](https://www.mckinsey.com/tr/~/_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/turkey/our%20insights/future%20of%20work%20turkey/isimizin-gelecegi-mckinsey-turkiye-raporu_ocak-2020.pdf)
- Koç, Z. (2014). Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul, Türkiye: T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Konyalılar, N. (2020). *Havacılık Sektöründe Entelektüel Sermaye, İnovasyon ve Performans*. İstanbul : Kriter Yayınevi.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2020 Yılı Kurumsal Faaliyet Raporu, <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2020.pdf>

Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. London: Portfolio Penguin.

Şen, G., Arslan, A., & Bütün, E. (2020). Gig Ekonomisinin Havacılık Sektöründeki Geleceği. *Journal of Aviation Research*.

Taşlıyan, M., & Karayılan, D. (2011). *Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgütü Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Yankın, F. B. (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-2.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

**Acknowledge:** This research was presented orally at the CEO-2021 conference.

**Araştırma ve Yayın Etiği:**

*Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.*

**Research and Publication Ethics:**

*In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by authors.*

## **Türkiye Sanayi Strateji Belgelerinin Rekabet Stratejilerine Yansımaları Üzerine Bir İnceleme: 2011-2014 Yılı Stratejik Eylem Planı Örneği**

**Assist. Prof. Dr. Yeşim KAYA KOÇYİĞİT** (<https://orcid.org/0000-0003-2192-8492>), *İstanbul Gelişim Üniversitesi, Turkey*, [ykocyyigit@gelisim.edu.tr](mailto:ykocyyigit@gelisim.edu.tr)

### **Öz**

Bu çalışmanın amacı Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından sağlanan desteklerin sanayi işletmelerinin rekabet gücünü arttırmalarına etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda MAXQDA yazılım programı ile, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2011-2014 yılı Türkiye Sanayi Strateji Belgesinde yer alan Stratejik Eylem Planı'nın içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, daha önce yapılmış bir araştırmanın sonuçlarında yer alan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinin jenerik rekabet stratejileri ortalamaları ile kıyaslanmıştır. Yapılan incelemelerde, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından sağlanan desteklerin, Türkiye ekonomisinin lokomotifini olan sanayi işletmelerinin rekabet stratejilerini uygulama yeteneklerine yansıdığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sanayi Strateji Belgesi, Rekabet Stratejileri, Rekabet Üstünlüğü

**Jel Kodları:** L0, L00

## **An Analysis on the Reflection of Turkey's Industrial Strategy Documents on Competition Strategies: An Example of the 2011-2014 Strategic Action Plan**

### **Abstract**

The aim of this study is to reveal the effect of the supports provided by the Ministry of Industry and Technology on increasing the competitiveness of industrial enterprises. In this direction, the content analysis of the Strategic Action Plan included in the 2011-2014 Turkish Industry Strategy Document of the Ministry of Industry and Technology was carried out with the MAXQDA software program. The results were compared with the means of generic competitive strategies of Turkey's largest 500 industrial enterprises included in the results of a research former conducted. In the examinations made, it has been concluded that the supports provided by the Ministry of Industry and Technology have been reflected on the ability of the competitive strategies applying of industrial enterprises, which are the locomotive of the Turkish economy.

**Keywords:** Industrial Strategy Document, Competitive Strategies, Competitive Advantage

**Jel Codes:** L0, L00



## 1. Giriş

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan, ülkemizin dünyanın önde gelen ekonomileri arasında yer alarak toplumsal refahı arttırmayı hedefleyen “2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi”, “Milli Teknoloji Güçlü Sanayi” vizyonunu çerçevesinde “Yüksek Teknoloji ve İnovasyon”, “Dijital Dönüşüm ve Sanayi Hamlesi”, “Girişimcilik”, “Beşerî Sermaye” ve “Altyapı” olmak üzere 5 ana bileşenden oluşmaktadır. Bu stratejik planda yapay zekâ, nesnelere interneti, büyük veri, robotik, dijital teknolojiler, biyoteknoloji, nanoteknoloji ve nörobilim gibi teknolojileri kullanarak dijital dönüşümüne olanak tanıyacak “Dijital Dönüşüm Merkezleri”nin kurulacağı, bu merkezler sayesinde her işletmeye özel çözümler üretileceği, küçük ve orta ölçekli işletmelerin dijitalleşme için ihtiyaç duyacakları hizmetleri tek bir merkezden alabileceği, dijital dönüşüm için gerekli nitelikli insan gücüne erişmek üzere KOSGEB desteği ile yetkinlik geliştirme programlarının düzenleneceği ifade edilmiştir. Bu destekler sayesinde sanayi işletmeleri maliyetlerinin düşmesi, verimliliklerinin artması, markalaşma, yeni ürün geliştirme ve pazara erişimle birlikte rekabet güçlerinin artması, en nihai olarak da Türkiye’nin dünyanın en gelişmiş ekonomileri arasında yer alması hedeflenmektedir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019).

Bu ekonomik hedeflerin gerçekleşmesi devlet, toplum ve işletmelerin bir bütün olarak hareket etmelerine, zincirleme performans hedeflerini gerçekleştirmelerine bağlıdır. Türk sanayi işletmelerinin rekabet gücü ve verimliliklerinin artması, dünya pazarına yüksek katma değerli ürünler sunabilmesi ve ihracattan büyük pay alabilmelerinde bireysel strateji uygulamalarının yanı sıra, rekabet güçlerini arttıracak devlet desteklerinin sunulması da oldukça önemlidir. Bu yaklaşım çerçevesinde daha önce sunulan devlet desteklerinin Türk sanayi işletmelerinin jenerik rekabet stratejilerini uygulayabilme yeteneklerine yansımalarını değerlendirmek üzere Koçyiğit (2018) tarafından yürütülen çalışmada belirlenmiş Türkiye’nin en büyük 500 sanayi işletmesinin uyguladıkları rekabet stratejileri ortalamaları ile rekabet stratejisi uygulamalarına katkı sağlayacak ve T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından sunulması planlanan desteklerin kıyaslaması yapılacaktır.

## 2. Yöntem

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının, yapılan çevre analizi sonucunda sanayi işletmeleri için hangi stratejileri önemsendiği ve destek vermeyi planladığını tespit etmek için nitel durum çalışması yapılmıştır. Böylece işletmelerin rekabet stratejilerini kullanım durumu ile Bakanlığın önemsendiği rekabet stratejileri karşılaştırılabilecek ve Bakanlık tarafından verilen desteklerin işletme stratejilerini uygulama durumuna katkısı değerlendirilebilecektir.

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması, bir durumun kapsamlı olarak tanımlanması ve analiz edilmesidir. Yani, durumun ve olayların nitelenmesi, keşif sürecinin tanımlanmasıdır. Durum çalışması, kalitatif (nitel) metodoloji alanında kullanılan ilk araştırma türlerinden biridir. Deneysel dünya hakkında bugün bildiğimiz şeylerin çoğu durum çalışması araştırmaları

tarafından ortaya çıkarılmıştır. Durum çalışmaları büyük oranda sosyal bilimlerde, eğitim, yönetim, kamu yönetimi ve toplumsal çalışma gibi alanlarda kullanılmaktadır. (Starman, 2013, s. 31, 29).

Nitel durum çalışması, durumlar içindeki karmaşık olguları incelemekte araştırmacılar için araç olmaktadır. Durum çalışması metodolojisine yön gösterecek iki önemli yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar Yin and Stake'e aittir. Yin, durum çalışmalarını açıklayıcı, keşfedici ve betimleyici olarak sınıflandırmaktadır. Stake ise durum çalışmalarını içsel (intrinsic), araçsal (instrumental) ve kolektif olarak sınıflandırmaktadır (Baxter ve Jack, 2008, s.547).

Durum çalışması için veriyi elde etmekte T.C Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan stratejik eylem planı dokümanı kullanılmıştır. İhracattan büyük pay alarak dünyanın önde gelen ekonomilerinden olabilmek üzere Türk sanayi işletmelerinin rekabet stratejisi uygulamalarına katkı sağlayacak ve sunulması planlanan desteklerin Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinin rekabet stratejilerini uygulayabilme düzeyine katkılarını incelemek için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2011-2014 yılı Türkiye Sanayi Strateji Belgesinde yer alan Stratejik Eylem Planı'nın içerik analizi MAXQDA yazılım programı ile gerçekleştirilmiştir. Söz konusu stratejik eylem planı MAXQDA yazılım programına yüklenmiş, araştırmacı tarafından eylem planı okunarak Bakanlık tarafından sağlanacak desteklerin sanayi işletmelerinin hangi rekabet stratejilerini uygulamalarına destek sağlayacağı değerlendirilerek ilgili rekabet stratejisi olarak kodlamaları yapılmıştır. Bu işlem Stratejik Eylem Planı'nın sonuna kadar devam ettirilmiştir. Tanımlanan kodların geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak için kodlama işlemi bir hafta sonra tekrar yapılmış ve yeni kodlama işlemi ile bir hafta önce yapılan kodlama işlemi sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırmada kodlamaların benzer olduğu tespit edilmiştir.

Kodlama süreci tamamlandıktan sonra kodlara bağlı olarak metin portresi çıkarılmıştır. Metin portresi üzerinde yer alan farklı renklerdeki noktaların yoğunluğu, firmaların farklı rekabet stratejileri uygulamalarına verilecek desteğe ilişkin kodlama yoğunluğunu belirtmektedir. Metin portresi üzerinde her bir rekabet stratejisini temsil eden renklerin yoğunluğu ile Koçyiğit (2018) tarafından yürütülen çalışmada belirlenmiş Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinin uyguladıkları jenerik rekabet stratejileri ortalamaları karşılaştırılmış ve T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından sanayi işletmelerine sağlanması planlanan desteklerin yansımalarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

Koçyiğit (2018), çalışmasının bir kısmında Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinin uyguladıkları rekabet stratejilerinin aritmetik ortalamalarını belirlemiştir. Söz konusu çalışmada araştırma verileri 2015 yılında açıklanmış olan 2014 yılının en büyük 500 sanayi işletmesinden elde edilmiştir. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından sağlanması planlanan desteklerin 2014 yılı işletme rekabet stratejileri becerilerine yansımış olduğu değerlendirilerek bir önceki dönem olan 2011-2014 yılı Türkiye Sanayi Strateji Belgesinde yer alan Stratejik Eylem Planı'nın içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Böyle bir değerlendirme yapılmasına olanak tanıyan daha güncel bir çalışma literatürde yer almamaktadır.

## 2.1 Betimsel Analize İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Türkiye Sanayi Sektörü için hazırlamış olduğu 2011-2014 dönemine ait stratejik eylem planının analizini içermektedir.

**Tablo 1:** Kodların Tanımlanması

<b>Kodlar</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Maliyet Liderliği Str.	6	% 13,64
Odaklanma Str.	8	% 18,18
Farklılaşma Str.	30	% 68,18
Toplam	44	% 100

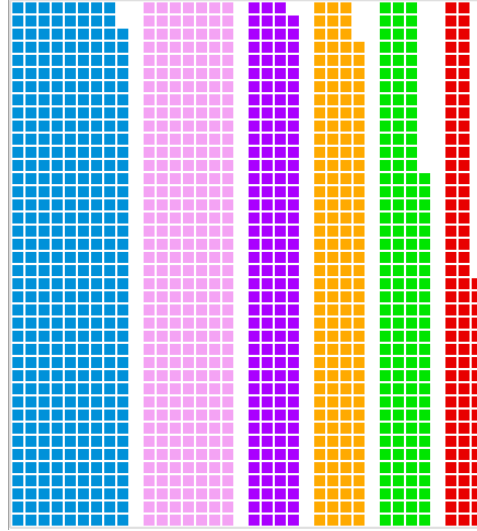
Stratejik eylem planı özenle okunarak, sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelere Bakanlık tarafından verilecek desteğin, işletmelerin hangi stratejiyi uygulayabilmelerine katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Okunan ifadeler yazılım programında ilgili stratejiler olarak kodlanmıştır. Kod matris taramasına göre, stratejik eylem planı metni içerisinde firmaların maliyet liderliği stratejisi uygulamalarını destekleyecek 6, odaklanma stratejisi uygulamalarını destekleyecek 8 ve farklılaştırma stratejisi uygulamalarını destekleyecek 30 eylem planına rastlanmıştır. Farklılaştırma stratejisinin alt kodlarına ait frekans tablosu aşağıda verilmiştir.

**Tablo 2:** Farklılaştırma Stratejisi Alt Kodlarının Tanımlanması

<b>Farklılaştırma Stratejisi Alt Kodları</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Tasarım Farklılaştırma	13	% 43,33
Kalite Farklılaştırma	10	% 33,33
Destek Farklılaştırma	4	% 13,33
İmaj Farklılaştırma	3	% 10
Fiyat Farklılaştırma	-	-
Toplam	30	% 100

Firmaların tasarım farklılaştırma stratejisi uygulamalarını destekleyecek 13, kalite farklılaştırma stratejisi uygulamalarını destekleyecek 10, destek farklılaştırma stratejisi uygulamalarını destekleyecek 4 ve imaj farklılaştırma stratejisi uygulamalarını destekleyecek 3 eylem planına rastlanmıştır. Firmaların fiyat farklılaştırmalarına yönelik bir eylem planı bulunamamıştır.

Şekil 1: Metin Portresi



Mavi: Tasarım Farklılaştırma  
Pembe: Kalite Farklılaştırma  
Yeşil: Destek Farklılaştırma  
Mor: Maliyet Liderliği  
Turuncu: Odaklanma  
Kırmızı: İmaj Farklılaştırma

Yukarıda gösterilen metin portresindeki renklerin her biri bir stratejiyi temsil etmektedir. Şekil üzerindeki noktaların yoğunluğu, firmaların rekabet stratejileri uygulamalarına verilecek desteğe ilişkin kodlama yoğunluğunu belirtmektedir. Yapılan kodlamalar sonucunda elde edilen bu portreye bakılınca; T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın en çok firmaların tasarım farklılaştırma, ardından kalite farklılaştırma, daha sonra maliyet liderliği, odaklanma, destek farklılaştırma ve son olarak da imaj farklılaştırma stratejisi uygulamalarına destek vermek üzere eylem planı hazırladığı görülmektedir.

**Tablo 3:** Tasarım Farklılaştırma Stratejisi Sözcük Frekansı

Sözcük Sıralaması	Sözcük	Tekrar Sayısı
1	Teknoloji	8
2	Ar-Ge	3
3	Bilgi	3

Yukarıdaki tabloda tasarım farklılaştırma koduna sahip metinlerde en çok kullanılan kelimelerden ilk üçüne yer verilmiştir. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, firmaların tasarım farklılaştırma stratejisini uygulamalarını kolaylaştıracak eylem planlarında en fazla “teknoloji” kelimesini, daha sonra da “Ar-Ge” ve “bilgi” kelimelerini kullanmıştır. Bu kelimelerin geçtiği ifadeler şöyledir;

*“...işlemlerin internet ortamında hızlandırılmasına...”*

*“...Yeni şirket kurulumu, çeşitli lisans başvuruları, mali destek ve teşvik başvuruları, çalışan SSK kayıtları, gümrük işlemleri, vergi beyan ve ödemeleri, iflas başvuruları, unvan değişikliği ve genel kurul bildirimleri gibi işlemlerin tek bir noktadan çevrimiçi yapılabilmesi sağlanacaktır.”*

*“Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Bilgi Sistemi'nin uluslararası en iyi uygulamalar seviyesine çıkarılması...”*

*“Portal aracılığı ile dış pazarlara erişim imkanlarının artırılması hedeflenmektedir.”*

*“Öncelikli alanlarda teknoloji yeteneğini üst düzeye çıkarmak ve sektör geneline yaygınlaştırmak üzere rekabet öncesi ortak ve kapsamlı Ar-Ge faaliyetleri desteklenecektir.”*

*“...ileri teknoloji gerektiren nanoteknoloji, biyoteknoloji, vb alanlarında kapasite oluşturma çalışmalarına ağırlık verilecektir.”*

*“...bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.”*

*“Teknolojinin oynayacağı rolün ortaya konması ve öngörülen vizyonun gerçekleşmesi amacıyla teknoloji öngörü kültürünü yaygınlaştırma çalışmaları desteklenecektir.”*

*“Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması ve buluşların patente dönüşmesi ülkemizin teknolojik ve ekonomik gelişmesine önemli bir katkı sağlayacaktır...”*

*“Gerçekleştirilecek destekler aracılığı ile firmaların teknolojik gelişimine katkı sağlanacaktır.”*

*“Ülkemiz için uygun Teknoloji Transfer Ofisi Modeli tamamlanarak pilot ölçekte uygulaması başlatılacaktır.”*

*“Dışa bağımlılığın yüksek olduğu savunma, sağlık ve enerji gibi sektörlerden sorumlu kamu kuruluşlarında Ar-Ge destek programları geliştirilecektir.”*

*“...bilgi ve iletişim hizmetleri ülke genelinde yaygınlaştırılacaktır. Bu bağlamda, evrensel hizmet kapsamında tesis edilmiş ve edilecek, kablolu kablosuz telefon şebekesi tesis ve deplase bedeli ödemeleri ve okulların geniş bant internet ihtiyaçlarının karşılanması sağlanacaktır.”*

**Tablo 4:** Kalite Farklılaştırma Stratejisi Sözcük Frekansı

Sözcük Sıralaması	Sözcük	Tekrar Sayısı
1	Eğitim	5
2	Teknik	3
3	Ar-Ge	2

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, firmaların kalite farklılaştırma stratejisini uygulamalarını kolaylaştıracak eylem planlarında en fazla “eğitim” kelimesini, daha sonra da “Teknik” ve “Ar-Ge” kelimelerini kullanmıştır. Bu kelimelerin yer aldığı ifadeler şöyledir;

*“Kaliteli ve güvenli ürün arz ve talebi için teknik mevzuat uygulamalarının takip edilerek ilgili çevrelerin bu konularda güncel olarak bilgilendirilmesi; AB’nin üçüncü ülkelerden ithalatta ürün güvenliği denetimleri sisteminin uyumlaştırılması; ürün güvenliğine dair çerçeve mevzuatımızın AB’deki gelişmelere paralel hale getirmesi ve güvenli ürün arzını sağlayacak projeler geliştirmesi sağlanacaktır.”*

*“Özel sektörün mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumları açmasına imkan verecek düzenlemeler yapılacak ve bu kurumlar desteklenecektir.”*

*“Mesleki yeterlilik sistemi güçlendirilecek ve öncelikli sektörlerde meslek standartları geliştirilecektir.”*

*“KOBİ’lerdeki yönetim becerileri ve nitelikli istihdam kapasitesi artırılabilecektir.”*

*“Mesleki eğitimde işgücü ihtiyaç planlaması yapılacaktır...”*

*“Mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında bulunan bina, tesis, uygulama birimi, atölye ve laboratuvarlarından özel sektörün yeterli düzeyde yararlanması sağlanacaktır.”*

*“İşletmelerin mesleki eğitime katkı vermesi teşviklerle özendirilecek ve öğrencilerin alan dışında çalıştırılmasının önüne geçilecektir.”*

*“Özel sektör, meslek kuruluşları ile işçi ve işveren kuruluşlarının işgücü eğitimi vermesi özendirilecektir.”*

*“Özel sektör tarafından yürütülen Ar-Ge projelerine verilen destekler artırılarak yenilik kültürünün geliştirilmesi ve Ar-Ge çalışmalarına olan talebin canlandırılması sağlanacaktır.”*

*“...yenilikçilik ve kalite geliştirme konusunda desteklenecek...”*

**Tablo 5:** Destek Farklılaştırma Stratejisi Sözcük Frekansı

Sözcük Sıralaması	Sözcük	Tekrar Sayısı
1	Liman	4
2	Lojistik	3
3	Taşımacılık	2

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, firmaların destek farklılaştırma stratejisini uygulamalarını kolaylaştıracak eylem planlarında en fazla “liman” kelimesini, daha sonra da “lojistik” ve “taşımacılık” kelimelerini kullanmıştır. Bu kelimelerin yer aldığı ifadeler şöyledir;

*“Organize sanayi bölgelerine, büyük fabrikalara ve limanlara özel sektör katkısı ile demiryolu bağlantı hatları yapılacaktır.”*

*“Limanların geri sahasında demiryolu aktarım terminalleri veya karada konteynür terminalleri kurularak, demiryolu taşımacılık anlayışından lojistik taşımacılık anlayışına geçilecektir.”*

*“Artan ticaretin kesintisiz ve etkin bir şekilde akışını sağlayacak ve Türkiye'nin transit ülke konumuna gelmesini kolaylaştıracak olan büyük ölçekli ana limanlar oluşturulabilmesi amacıyla, uygun liman sahalarını belirleyecek ve girişimcilerin bu sahalara yönlendirilmesini sağlayacak...”*

*“Lojistik alanında oluşturulacak politikalar ve gerçekleştirilecek uygulamalar ile lojistik alt yapı sistemlerinde iyileştirmeler sağlanması hedeflenmektedir.”*

**Tablo 6:** İmaj Farklılaştırma Stratejisi Sözcük Frekansı

Sözcük Sıralaması	Sözcük	Tekrar Sayısı
1	Marka	2
2	Pazarlama	2

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, firmaların imaj farklılaştırma stratejisini uygulamalarını kolaylaştıracak eylem planlarında en fazla “marka” ve “pazarlama” kelimelerini kullanmıştır. Bu kelimelerin yer aldığı ifadeler şöyledir;

*“KOBİ'lere sağlanan ihracat destekleri ve bilinçlendirme faaliyetleri ile ihracat ve pazarlama kapasitelerinin artırılması amaçlanmaktadır.”*

*“...markalı ürün ve hizmetlerinin üretim ve pazarlama süreçleri desteklenerek sürdürülebilir ihracat artışının sağlanması hedeflenmektedir.”*

*“Bütçeleme, Tanıtma, Ağırılama, Tören, Fuar, Organizasyon Giderleri için ayrılan miktarı ifade etmektedir. Türk ekonomisinin uluslararası rekabetteki yerini alabilmesi için güçlü ve etkin korunan markalara ihtiyacı bulunmaktadır.”*

**Tablo 7:** Maliyet Liderliği Stratejisi Sözcük Frekansı

Sözcük Sıralaması	Sözcük	Tekrar Sayısı
1	Enerji	7
2	Verimlilik	3

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, firmaların maliyet liderliği stratejisini uygulamalarını kolaylaştıracak eylem planlarında en fazla “enerji” kelimesini, daha sonra da “verimlilik” kelimesini kullanmıştır. Bu kelimelerin yer aldığı ifadeler şöyledir;

“...maliyetlerin düşürülmesine...”

“Katma değeri yüksek, markalı ürün ve hizmetlerinin üretim...”

“Firmaların verimlilik konusunda bilinç düzeyinin artırılması hedeflenmektedir.”

“Yenilenebilir enerji kaynaklarının artırılarak bu enerji kaynaklarından sanayi alanında faaliyet gösteren firmaların da faydalanması amaçlanmaktadır.”

“... alternatif enerji kaynaklarına dayalı ürünler ve teknolojik alt yapılarının geliştirilmesi ve bu konudaki Ar-Ge çalışmalarının desteklenmesi amacıyla hidrojen enerji teknolojileri, yakıt pili uygulamaları ve sanayi uygulamaları konusunda teknik kapasite oluşturulması çalışmaları yürütülecektir.”

“Enerji Verimliliği Kanunu kapsamında, enerji verimliliği uygulama projeleri desteklenecek, endüstriyel işletmelerde enerji yoğunluğunu azaltmak üzere gönüllü anlaşma uygulamaları başlatılacaktır.”

**Tablo 8:** Odaklanma Stratejisi Sözcük Frekansı

Sözcük Sıralaması	Sözcük	Tekrar Sayısı
1	Pazar	4
2	Giriş	2

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, firmaların odaklanma stratejisini uygulamalarını kolaylaştıracak eylem planlarında en fazla “pazar” kelimesini, daha sonra da “giriş” kelimesini kullanmıştır. Bu kelimelerin yer aldığı ifadeler şöyledir;

“İhracatta sektör ve ülke bağımlılıklarının azaltılması için yeni ihrac pazarları oluşturmaya yönelik sektör ve ülke stratejileri hazırlanacaktır.”

“KOBİ’lerin ve ihracat kapasitesini artırmaya yönelik...”

“Uluslararası doğrudan yatırımlara ilişkin politika geliştirme ...”



*“Başta AB olmak üzere, bölgesel oluşumlar ile ikili ve çok taraflı ilişkiler kapsamında pazara giriş imkanlarının artırılmasına yönelik faaliyetlerde bulunulacaktır.”*

*“Firmaların yabancı pazarlara giriş imkanlarının artırılması amaçlanmaktadır.”*

*“Türk ekonomisinin uluslararası rekabetteki yerini alabilmesi için ...”*

*“Ülkemiz sanayisinin ihracat odaklı ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünün yüksek bir yapıya kavuşturulması ...”*

*“... ve uluslararasılaşma bileşenleri itibarıyla belirlemek üzere gerekli yönlendirme ve koordinasyon mekanizması kurulacaktır.”*

**Tablo 9:** Birleşik Rekabet Stratejilerine Ait Betimleyici İstatistikler

	Ağırlıklı kalite, imaj, destek, tasarım farklılaştırma stratejisi	Birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi	Odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi
Ortalama	4,23	3,87	3,77
Std. Sapma	,47	,50	,69
Minimum	3,13	2,33	2,00
Maksimum	5,00	5,00	5,00

**Kaynak:** Koçyiğit, (2018; 119)

Ülgen ve Mirze (2014)'ye göre Porter'ın jenerik rekabet stratejilerinden farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri iki temel strateji olup, belirli koşullar sağlandığında işletmeler farklılaştırma veya maliyet liderliği stratejilerini ya da odaklanmış maliyet liderliği ve odaklanmış farklılaştırma stratejilerinden ikisini veya daha fazlasını beraberce uygulayabilirler. Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmelerinin de birleşik rekabet stratejilerini uyguladıkları görülmektedir. Bu rekabet stratejilerini uygulayabilme düzeylerini incelemek için 5'li likert ölçeği aralıklarını göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

5'li likert ölçeği ile elde edilen aritmetik ortalamalar 1-1.79 arasında çok düşük, 1.80-2.59 arasında düşük, 2.60-3.39 arasında orta, 3.40-4.19 arasında yüksek, 4.20-5.00 arasında ise çok yüksek olarak yorumlanmaktadır (Özdamar, 2003, s.32). Bu doğrultuda Tablo X' teki değerlere bakarak birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi (ort.=3,87) ile odaklanmış destek farklılaştırma stratejisi (ort.=3,77) ortalamalarının yüksek, farklılaştırma stratejisi (ort.=4,23) ortalamasının ise çok yüksek olduğunu ifade edebiliriz.

### 3. Sonuç

Günümüz rekabet koşullarında, sanayi işletmelerimizin ulusal ve uluslararası pazarlarda başarı sağlayabilmeleri için ağırlıklı olarak farklılaştırma stratejisine önem vermeleri gerekmektedir. Zaten Koçyiğit (2018) tarafından yapılan araştırmaya katılan işletmelerin de farklılaştırma stratejisi uygulamaları çok yüksek düzeydedir. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının, Türkiye sanayi sektörü için hazırlanmış

olduğu stratejik eylem planına bakıldığında, Bakanlığın da en çok tasarım ve kalite farklılaştırma stratejisini, ardından maliyet liderliği stratejisini önemseddiği görülmüştür. Bakanlığın tasarım farklılaştırma stratejisi için en çok firmaların teknolojik gelişimini, ar-ge çalışmalarını, bilgi ve iletişim artışını önemsemişken; kalite farklılaştırma için mesleki eğitim ve yeterliliği önemseddiği ve işletmelere bu yönde destek olacak eylem planları hazırladığı tespit edilmiştir.

Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde günümüz müşterileri ürünler ve hizmetler hakkındaki bilgileri elde edip, işletmelerin pazara sundukları ürün ve hizmetleri kolayca karşılayabilmektedirler. Bu nedenle firmaların görece olarak düşük maliyetli ve farklılaşmış ürün / hizmetleri piyasaya sunabilmeleri son derece önemlidir. Ancak bu yeterli değildir. Müşterilerin zihninde rakiplere göre ilk sırada yer almak ve onlar tarafından tercih edilebilmek için kurum imajı oluşturabilmek çok önemlidir. Bakanlığın, firmaların imaj farklılaştırma stratejisi için verecekleri destek planı incelendiğinde, işletmelerin markalaşma ve pazarlama faaliyetlerini önemsedikleri görülmekte ve bu yönde bilinç oluşturmak hedeflenmektedir. Bu noktada sanayi işletmelerinin pazarlama ve marka oluşturma süreçlerine destek sağlayacak halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetleri önemsenmeli ve işletmelere yön gösterecek eğitim programları uygulanmalıdır.

Her ne kadar Şahinkaya (2011), 2011-2014 yılı Türkiye Sanayi Strateji Belgesine ilişkin değerlendirmeler yaptığı çalışmasında, belgede yer alan eylemleri dilek ve temennilerin ötesine geçmeyen eylemler olarak tanımlamış olsa da Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmelerinin uyguladıkları stratejilerinin başarı ortalamaları Bakanlık tarafından belirlenmiş stratejik eylem planı ile paralellik göstermektedir.

Köseoğlu vd. (2013) yaptıkları çalışmalarında maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileriyle hem finansal hem de finansal olmayan performans arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra Pertusa-Ortega vd. (2010) ile Hermanto ve Yulianto (2016) gibi çeşitli bilim insanları da kullanılan rekabet stratejilerinin firma performansı üzerine anlamlı etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde Koçyiğit (2018) rekabet stratejilerinin rekabet üstünlüğü elde etme üzerine anlamlı etkisini kanıtlamıştır. Bu araştırma sonuçlarına dayanarak, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığının 2011-2014 yılı Türkiye Sanayi Strateji Belgesinde yer alan Stratejik Eylem Planındaki desteklerinin Türk sanayi sektöründeki işletmelerin rekabet stratejilerini uygulama becerilerini artırarak uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmelerine katkı sağlamış olduğunu söyleyebiliriz. Bu noktadan yola çıkarak da “2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi” kapsamında belirlenen eylem adımlarıyla yapay zekâ, nesnelerin interneti, büyük veri, robotik, dijital teknolojiler, biyoteknoloji, nanoteknoloji ve nörobilim gibi teknolojileri kullanarak dijital dönüşümün gerçekleşmesi sayesinde sanayi işletmeleri maliyetlerinin düşmesi, verimliliklerinin artması, markalaşma, yeni ürün geliştirme ve pazara erişimle birlikte rekabet güçlerinin artması, en nihai olarak da Türkiye'nin dünyanın en gelişmiş ekonomileri arasında yer almasının mümkün görüldüğü ifade edilebilir.

### **Kaynakça**

Baxter, P., & Jack, S. (2008). The qualitative report qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4): 544-559.

Hermanto, S. B. ve Yulianto, A. E. (2016). Determinant of the Performance of Indonesian Airlines Toward Open Sky Policy. *International Conference on Education For Economics, Business, and Finance (ICEEBF)*.

Koçyiğit, Y. (2018). Firmaların örgütsel esnekliği, kullandıkları rekabet stratejileri ve algılanan rekabet üstünlüğü arasındaki etkileşim: Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinde bir uygulama. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*

Köseoğlu, M. A. & Topaloğlu, C. & Parnell, J. A. & Lester, D. L. (2013). Linkages among Business Strategy, Uncertainty and Performance in the Hospitality Industry: Evidence From an Emerging Economy, *International Journal of Hospitality Management*, 34(1): 81–91

Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision*, 48(8): 1282-1303.

Starman, A. B. (2013). The Case study as a type of qualitative research. *Journal of Contemporary Educational Studies*, 1: 28–43.

Şahinkaya, S. (2011). Türkiye Sanayi Strateji Belgesi (2011–2014) Üzerine Gözlemler, *Memleket Siyaset Yönetim*, 15:5-23.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2019). “2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi”, <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/SanayiStratejiBelgesi2023.pdf>, Erişim Tarihi 11.12.2021

T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2011). Türkiye Sanayi Strateji Belgesi (2011–2014) (AB Üyeliğine Doğru). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/01/20110127M1-1.htm>, Erişim Tarihi: 11 Aralık 2021.

Ülgen, H. ve Mirze, S. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul

### **Araştırma ve Yayın Etiği:**

*Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazar tarafından taahhüt edilmektedir.*

### **Research and Publication Ethics:**

*In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by author.*

Başvuru Tarihi/Received Date: 28.10.2021

Kabul Tarihi/Accepted Date : 02.12.2021

## KONFERANS BİLDİRİSİ

# Performansa Etkileri Kapsamında Bütçesel Geri Bildirim Bütçesel Katılım ve Rol Belirsizliğinin Önemi

**Prof. Dr. Rahmi YÜCEL** (<https://orcid.org/0000-0001-8601-921X>), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Türkiye;  
yucel\_r@ibu.edu.tr

**Dr. Derya YÜCEL** (<https://orcid.org/0000-0003-1853-2673>), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Türkiye;  
deryayucel@ibu.edu.tr

## Öz

İşletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanımında önemli bir yönetim muhasebesi aracı olarak kullanılan bütçelerin beklenen performans çıktılarına dönüşmesinde bütçeleme süreçlerindeki davranışsal sorunların anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Bütçeleme süreçlerinde katılımcı bütçeleme yaklaşımının önemli pozitif etkilerinin olduğu farklı çalışmalarla vurgulanmıştır. Bu çalışmada performansa olan etkileri de dikkate alınarak bütçesel katılım, rol belirsizliği ve bütçesel geri bildirim arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda tasarlanan çalışmada İstanbul, Ankara, Kocaeli ve Bolu illerindeki üretim işletmelerinde görev alan katılımcılardan anket yardımı ile toplanan verilerin kısmı en küçük kareli yapısal eşitlik analizi ile incelenmesinden elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bulgulara göre bütçesel katılım birim performanslarını pozitif ve anlamlı etkileyen önemli bir belirleyici olduğu teyid edilmiştir. Çalışmada ayrıca bütçesel katılımın rol belirsizliğini azaltan anlamlı bir belirleyici olduğu ve rol belirsizliğinin de performansı olumsuz etkileyen bir unsur olduğu gözlenmiştir. Örneklem açısından ilave olarak bütçesel geri bildirimdeki artışın bütçesel katılım ve performansı doğrudan ve olumlu etkilemesinin yanı sıra rol belirsizliğini de azaltan anlamlı bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bütçesel geri bildirim, bütçesel katılım, rol belirsizliği, performans

**Jel Kodu:** M49, M10, M19

# The Importance of Budgetary Feedback Budgetary Participation and Role Uncertainty in the Scope of Their Impact on Performance

## Abstract

Understanding behavioral problems in budgeting processes is of great importance in transforming budgets, which are used as an important management accounting tool in the effective and efficient use of business resources, into expected performance outputs. It has been emphasized by different studies that the participatory budgeting approach has significant positive effects in budgeting processes. In this study, it is aimed to examine the effects of role uncertainty and budgetary feedback in the relationship between budgetary participation and performance. In this study, designed in this context, the findings obtained from the analysis of the least square structural equation analysis of the data collected with the help of questionnaires from the participants working in the production enterprises in Istanbul, Ankara and Bolu provinces are included. According to the findings, it has been confirmed that budgetary participation is an important determinant that affects unit performances positively and significantly. In the study, it was also observed that budgetary participation is a significant determinant that reduces role uncertainty, and role uncertainty is a factor that negatively affects performance. In addition, it has been determined that the increase in the budgetary feedback is a significant determinant that reduces the role ambiguity, as well as affecting the budgetary participation and performance directly and positively.

**Keywords:** Budgetary feedback, budgetary participation, role uncertainty, performance

**Jel Code:** M49, M10, M19

## 1. Giriş

Günümüzde şirketlerin karşı karşıya olduğu hızlı çevresel değişimler, sadece üretim sistemlerini, ekipman değişikliklerini ve yeni teknoloji kullanımını değil, aynı zamanda organizasyon yapısını ve yönetim düşüncelerini de etkilemektedir. Şirketler, günümüzün rekabet yoğun ortamında hayatta kalabilmek için sürekli olarak inovasyona öncelik veren stratejiler geliştirmektedir. Artan rekabet ve karşılaşılan hızlı çevresel değişiklikler, yöneticilerin bu değişiklikleri ve ilgili organizasyonel değişiklikleri anlaması için veri talebinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Stratejik karar süreci, yönetim muhasebesi prosedürlerini ve kontrol stratejilerine yardımcı olan yönetim kontrol sistemlerini etkiler ve dolayısıyla bu süreçte strateji ile yönetim muhasebesi sıkı bir ilişki içerisindedir (Dixon, 1998:273).

Bu kapsamda bütçeler, stratejik öncelikleri, koordinasyon ve kontrolü, performansı ve ödüllendirmeyi belirlemek, yönetmek ve alt kademe yöneticilerin stratejik önceliklere bağımlılığını sağlamak için kullanılır (Abernethy ve Brownell, 1999).

Bütçeleme, şirketlerin stratejik yöneliminde objektif performans sonuçları elde etmesi ve strateji ile performans arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri açısından önemlidir. Başarılı bütçeleme, birim ve yöneticilerin bütçe hedeflerini gerçekleştirmede gerekli desteği sağlar. Bütçelemenin yönetim, departman ve işletme performansına olumlu etkileri çeşitli çalışmalarda tartışılmaktadır. Bu nedenle, bütçeleme uygulamaları ile performans arasındaki ilişkide etkili ve şirket performansı için önemli olan faktörleri analiz etmek ve anlamak büyük önem taşır.

Bu çerçevede tasarlanan çalışmada bütçesel katılım, rol belirsizliği ve bütçesel geri bildirim gerek kendi aralarında ve gerekse performansa olan etkileri kapsamında incelenmesi amaçlanmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1 Bütçesel Geri Bildirim

Bütçesel geri bildirim, yöneticilerin geçmiş performans incelemesini ve gelecekte daha iyi bilgilendirilmiş kararlar almak için sistematik olarak alternatif yollar keşfetmesini içerir. Geri bildirim, planlama ve kontrol kararları arasındaki ana bağlantıyı oluşturur. Bu nedenle geri bildirim döngüleri, kuruluşlardaki bütçe kontrol sistemlerinin önemli bir bileşenidir. Astlar, geri bildirim bilgilerini karşılaştırma ölçütü veya referans noktası olarak kullanabilirler. Bütçe kontrol sistemlerinin önemli bir bileşeni olarak geri bildirim öneminin bilinmesine rağmen, katılımcı bir bütçeleme ortamında geri bildirim etkisine çok az ilgi gösterilmiştir. Geri bildirim, astların işte ne kadar iyi performans gösterdikleri ile ilgili bilgileri ne ölçüde aldıkları olarak ifade edilir (Chong ve Chong, 2002:34-36).

Başarılı performans düzeyi hakkında bilgi sahibi olmadan yani geri bildirim olmadan bir görevi gerçekleştirmek, gereken çaba miktarı hakkında hiçbir gösterge vermez, dolayısıyla geri bildirim eksikliği performansı olumsuz etkiler (Luckett ve Eggleton, 1991:388). Sprinkle (2000)'e göre ise geri bildirim bireylerin görevleri hakkında öğrenmelerine yardımcı olarak performanslarına olumlu katkı sağlar.

Katılımcı bütçeleme literatürü katılımcı bütçeleme sürecinde bütçe geri bildirim kavramını kabul etmiştir. Bütçesel geri bildirim ve bütçe katılımı astlara amaçlarını, çalışma stratejilerini, çalışma ortamındaki koşulları ve işleriyle ilgili diğer faktörleri netleştirmek için sorular sorma fırsatı sağlar. Ayrıca bireyler bütçelerini revize etmek için geri bildirim kullanarak öğrenebilir ve etkileşime girebilirler (Chong ve Chong, 2002:37).

H1: Bütçesel geri bildirim ast-üst ve bireyler arası etkileşimi gerekli kıldığından bütçesel katılımı artırır.

H2: Bütçesel geri bildirim sayesinde astlar amaçlarını ve stratejilerini netleştireceğinden bütçesel performans artar.

## **2.2. Bütçesel Katılım**

Bütçesel katılım, bütçeleme sürecine yöneticilerin veya astların katılımını ifade eder. Bütçe belirlemeye katılım, yöneticilerin coşkusunu uyandırabilir ve bu sayede katılımcılar, bütçe hedefini gerçekleştirmek için daha fazla çaba gösterirler. Bu bakımdan bütçesel katılım, performansı artıran koşullardan biridir (Yücel ve Yücel, 2021:172).

Bütçesel katılımın performans üzerindeki etkisi psikolojik ve bilişsel perspektif teorileri ile açıklanır. Psikolojik teori, katılımın, bütçe hedefleriyle özdeşleşme ve ego katılımı yoluyla performansla ilişkili olduğunu öne sürer. Bu da artan motivasyona ve bütçeye bağlılığa yol açar. Bu durum astlarının güven duygusu ve ego ilgililiğini olumlu etkileyerek bütçeyi kontrol etme ve bağlılığını artırmayı sağlar ve bunun sonucunda bütçeye dayalı performans artar (Brownell ve McInnes 1986; Murray 1990; Shields ve Shields, 1998). Bilişsel perspektiften bakıldığında, katılımın üstler ve astlar arasındaki bilgi akışını iyileştirdiği, daha kaliteli kararlara yol açtığı ve performansı artırdığı kabul edilmektedir (Chenhall ve Brownell, 1988; Kren, 1992; Shields ve Young, 1993; Magner ve diğ., 1996; Shields ve Shields, 1998; Chong ve Chong, 2002).

H3: Bütçesel katılım artınca bütçesel performans artar.

## **2.3. Rol Belirsizliği**

Kişiye sunulan bilgiler ile rolünün yeterli şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan bilgi arasındaki tutarsızlığın doğrudan bir işlevi olarak ifade edilen rol belirsizliği öznel olarak, gerçek bilgi durumu ile kişisel ihtiyaç ve değerlerin yeterli şekilde karşılanmasını sağlayan durum arasındaki fark şeklinde

tanımlanmıştır (Kahn ve diğ., 1964). Rol belirsizliği yaşayan bir birey, hem görevlerinin ne olduğu hem de nasıl yapılacağı hakkında yeterli bilgiden yoksundur. Jackson ve Schuler (1985)'e göre başkalarından ve görevden geribildirim alamamanın doğurduğu eksiklik rol belirsizliğinin en güçlü iki belirleyicisidir.

H4: Bütçesel geri bildirim artınca rol belirsizliği azalır.

Singh ve Rhoads (1991)'e göre belirli bir faaliyetten sorumlu bir kişinin ne yapması gerektiğine ilişkin belirsizliği içeren rol belirsizliği bir pozisyonla ilgili sorumluluklar, beklentiler ve beklenen davranışlarla ilgili tanım veya bilgi eksikliğinden kaynaklanır. Bu açıdan rol belirsizliği, bir yöneticinin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak yararlı bilgilere sahip olmaması durumunda doğar. Rol belirsizliği iş performansı arasındaki ilişki bilişsel ve motivasyonel açıdan iki şekilde ele alınarak açıklanır. Bilişsel perspektife göre, rol belirsizliği bilgi eksikliğini temsil ettiği için daha düşük performansa sebep olur. Motivasyonel perspektife göre ise, rol belirsizliği çaba-performans ilişkisini zayıflattığı için performans ile olumsuz bir şekilde ilişkilendirilir (Jackson ve Schuler, 1985).

H5: Rol belirsizliği arttıkça performans azalır.

Ayrıca bütçesel katılım bütçe süreçlerinde katılımcıların bir araya gelmesini sağlayarak aralarındaki bilgi asimetrisini azaltır ve bilgi ihtiyacının daha açık bir şekilde karşılanmasını sağlayarak performansı artırır (Yücel, 2018). Bu açıdan bütçesel katılım çalışanların rol belirsizliklerini de azaltan bir etkiye sahiptir.

H6: Bütçesel katılım artınca rol belirsizliği azalır.

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 3.1. Örneklem

Çalışma kapsamında bütçeleme süreçlerinde görev alan farklı birim ve pozisyonlardaki katılımcılar esas alınmıştır. Çalışma İstanbul, Ankara, Kocaeli ve Bolu illerinde 455 katılımcıdan kolayda örnekleme yöntemi ve anket aracılığıyla toplanan verilerin kısmı en küçük kareli yapısal eşitlik analizi ile incelenmesi yoluyla elde edilen bulguları içermektedir.

#### 3.2. Değişken Ölçümü

Veri toplama aracının oluşturulması ve değişkenlerin ölçümünde literatürde yer alan ve daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak geçerlik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu amaçla performansı ölçmek için Mia ve Clark'ın (1999) uyarladığı sekiz bileşenli ölçek kullanılmıştır. Rol belirsizliğinin ölçümünde Rizzo ve diğerleri (1970) tarafından geliştirilmiş olan altı bileşenli ölçekten yararlanılmıştır. Bütçesel katılımın ölçümünde Milani (1975)'in altı bileşenli ölçeği esas alınmıştır. Bütçesel geri beslemenin ölçümünde ise Kenis (1979)'un üç bileşenli ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler beşli Likert ölçekle ölçülmüştür.

### 3.3. İstatistiksel Analizler

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi SMART PLS ortamında yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmış ve Tablo 1’de sunulan 0,686 ile 0,908 arasında değişen Cronbach Alpha değerleri elde edilmiştir. Ayrıca ölçeklere ilişkin rho A ve composite güvenilirlik değerlerinin de 0,698 ve üzerinde değerler aldığı bu nedenle beklenen değer olan 0,70 ve üzerinde değerler sergilediği söylenebilir. Son olarak ölçeklere ilişkin açıklanan ortalama varyans değerlerindeki rol belirsizliği hariç %60 ve üzerinde olduğu, rol belirsizliğinde de %41,3 ile beklenen değer olan %50’ye yakın bir sonuç sergilediği gözlenmiştir.

**Tablo 1:** Değişkenlere ait geçerlik ve güvenilirlik değerleri.

	<b>Cronbach’s Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Bütçesel Geri Bildirim</b>	0.686	0.698	0.828	0.618
<b>Bütçesel Katılım</b>	0.881	0.888	0.909	0.627
<b>Performans</b>	0.908	0.912	0.925	0.608
<b>Rol Belirsizliği</b>	0.722	0.740	0.806	0.413

Değişkenlere ait faktör analizi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur. Tabloda yer alan değerler incelendiğinde yüklenme katsayılarının genel itibari ile beklenen değer olan 0,70 değerine yakın veya üzerinde değerler aldığı görülmektedir.



**Tablo 2:** Değişkenlere ait faktör analizi sonuçları.

	<b>Bütçesel Geri Bildirim</b>	<b>Bütçesel Katılım</b>	<b>Rol Belirsizliği</b>	<b>Performans</b>
<b>BGB1</b>	0.833			
<b>BGB2</b>	0.837			
<b>BGB3</b>	0.678			
<b>BK1</b>		0.789		
<b>BK2</b>		0.791		
<b>BK3</b>		0.826		
<b>BK4</b>		0.683		
<b>BK5</b>		0.811		
<b>BK6</b>		0.840		
<b>RB1</b>			0.639	
<b>RB2</b>			0.553	
<b>RB3</b>			0.525	
<b>RB4</b>			0.659	
<b>RB5</b>			0.691	
<b>RB6</b>			0.761	
<b>PER1</b>				0.745
<b>PER2</b>				0.792
<b>PER3</b>				0.781
<b>PER4</b>				0.775
<b>PER5</b>				0.803
<b>PER6</b>				0.814
<b>PER7</b>				0.770
<b>PER8</b>				0.756

Bu değerler ölçek verilerinin analiz için uygun geçerliğe ve güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

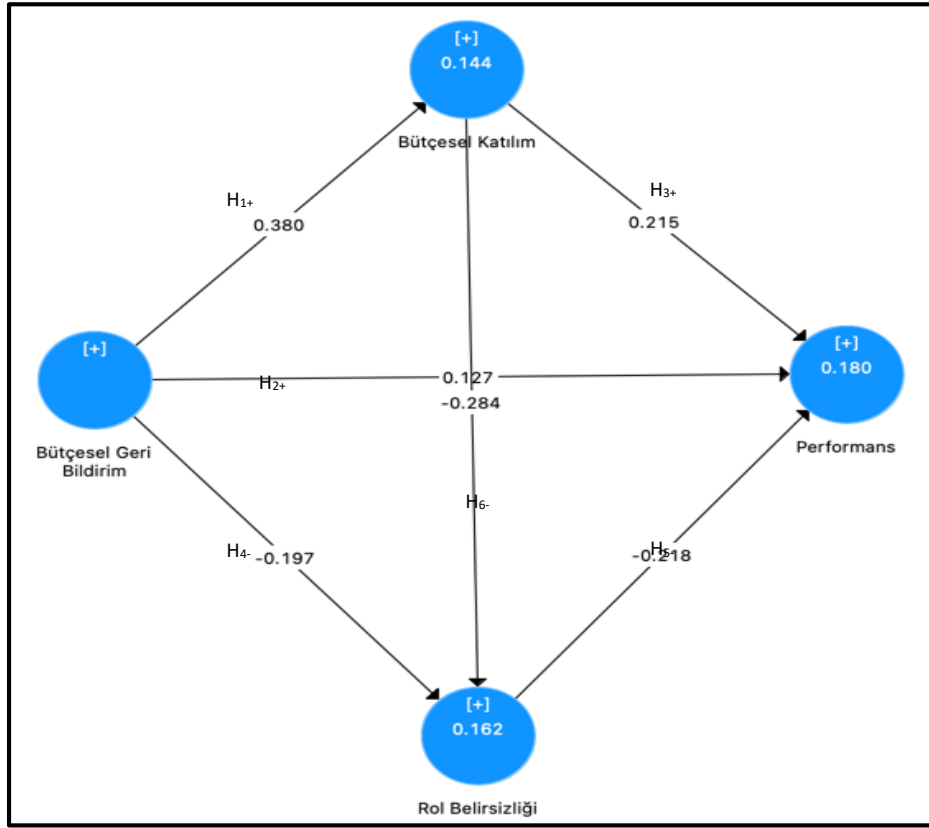
#### 4. Bulgular

Araştırmaya katılanların %28,15'i kadın, %71,85'i erkek, %19,21'i 18-29 yaş grubunda, % 26,39'u 30-35 yaş grubunda, %21,07'si 36-40 yaş grubunda, %27,31'i 41-50 yaş grubunda, %6,02'si 51-65 yaş grubundadır. Katılımcıların %30,66'sı önlisans ve altı mezuniyete sahipken, %62,7'si lisans mezunu, %6,64'ü lisansüstü eğitim mezunudur. Araştırmaya katılanların %50,24'ü 10 yıl ve altı iş deneyimine sahipken %31,9'u 11-20 yıl, %17,86'sı 21 yıl ve üstü deneyime sahiptir.

#### 4.1. Değişkenler Arası İlişkiler ve Yol Analizi

Araştırmanın kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde yapısal yol analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Şekil 1'de görülmektedir.

Şekil-1. Araştırma Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları.



Modelde gösterilen tüm katsayılar değerleri standardize edilmiş katsayılardır ve istatistiksel olarak en az %5 düzeyinde anlamlıdır. Değişkenlere ait  $R^2$  değerleri düzeltilmiş  $R^2$  değerlerdir. Model uyum istatistikleri: SRMR:0,065,  $d_{ULS}$ :1,184,  $d_G$ : 0,329, Chi-Square: 876,386, NFI: 0,813

Analiz sonuçlarında görüldüğü üzere araştırmaya ait hipotezlerin tamamı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve kabul edilmiştir. Buna göre bütçeleme süreçlerinde bütçesel geri besleme sağlanması işletmelerde bütçesel katılım ve performansı artırırken aynı zamanda katılımcıların algılamış oldukları rol belirsizliğini de anlamlı şekilde azaltmaktadır.

Benzer şekilde bütçesel katılım da performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahipken rol belirsizliğini de azaltan bir etki doğurur.

Son olarak bütçeleme açısından rol belirsizliği ise performans üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

## 5. Sonuç

Bütçeleme süreçlerinde bütçesel geri besleme, bütçesel katılımın ve rol belirsizliğinin katılımcıların bütçesel performans algılarına olan etkilerinin incelendiği bu çalışmaya mali planlama ve kontrol aracı olarak kullanılan bütçelerin hazırlanması ve uygulanmasında katılımcı davranışlarını etkileyen bu unsurların incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular bütçeleme süreçlerinde bütçesel geri besleme sağlanmasının çalışanların bütçeleme süreçlerine katılımını artıran bir etki doğurduğunu ve aynı zamanda katılımcıların bütçesel hedefleri başarma isteğine dayalı performanslarını artırdığını göstermektedir. Geri besleme aynı zamanda bu süreçlerde yer alan çalışanların yaşamış oldukları rol belirsizliğini de anlamlı şekilde azaltmaktadır. Bu açıdan geri besleme rol belirsizliğinin performans üzerindeki olumsuz etkisini de azaltan anlamlı dolaylı bir etkiye de sahiptir. Bu bulgular Fisher ve diğ. (2002), Yücel (2010), Cheok ve diğ. (2016), Rismayanti ve diğ. (2018) ve dos Santos ve diğ. (2020)'deki bulguları desteklemektedir.

Çalışmada bunun yanı sıra bütçesel katılımın da performansı artıran anlamlı ve önemli bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öyle ki bütçesel katılım bu süreçlerde yer alan katılımcıların ortak hedefleri başarma isteğini artırarak olumlu etkilerken diğer taraftan katılımcılar arasında sağlanan iletişim ve koordinasyonla bütçelemede katılımcıların yaşayacağı rol belirsizliğini azaltarak performans üzerinde dolaylı bir etki de doğurur. Bulgular Jermias (2011)'in Türkiye'deki 194 orta düzey yönetici ile yapılan çalışmadaki bütçesel katılımı rol belirsizliği arasında negatif ilişkinin varlığı yönündeki bulgularını desteklemektedir. Bulgular ayrıca Yücel ve Günlük (2007), Eker (2009), Yücel ve Yücel (2021) ve dos Santos ve diğ. (2020) bulgularını doğrulamaktadır.

Çalışma sonuçları ayrıca Chenhall ve Brownell (1988), Jermias (2011), Yücel ve Yücel (2021)'de raporlanan bulgulara benzer şekilde rol belirsizliğinin performans üzerindeki olumsuz etkisinin çalışanların bütçeleme süreçlerine katılımını artırarak ve çalışanlara bütçesel geri besleme sağlayarak anlamlı şekilde azaltılabileceğini ortaya koymaktadır.

## Kaynakça

- Abernethy, M.A. & Brownell, P. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, 24, pp.189-204.
- Brownell, P. & McInnes, M. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, 61, pp. 587-600.
- Chenhall, R. H. & Brownell, P. 1988. The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13, pp. 225-233.
- Chenhall, R. H. & Brownell, P. 1988. The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225–233. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90001-3)
- Cheok, M., Wong, E. & Ismail, K. 2016. An analysis of budgetary goals impacting organizational performance. *Audit Financiar*, 14, 551. <https://doi.org/10.20869/AUDITF/2016/14/551>
- Chong, V. & Chong, K. M. 2002. Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance, *Behavioral Research In Accounting*, 14, pp.65-86.
- Dixon, R. 1998. *Accounting for Strategic Management: A Practical Application*, Long Range Planning, 31, 2, pp. 272-279.
- Dos Santos, G. C., Bonacim, C. A. G. & Gaio, L. E. 2020. Health service in Brazilian private and public hospitals: Budgetary participation, feedback and performance from clinical managersâ€™ perception. *African Journal of Business Management*, 14(11), 457-466.
- Eker, M. 2009. Türk Orta Kademe Yöneticilerinin Performansı Üzerine Bütçe Katılımı Ve Yönetim Muhasebe Sistemi Etkisi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (17), 105-126.
- Fisher, J. G., Maines, L.A., Peffer, S.A. & Sprinkle, G.B. 2002. Using Budgets for Performance Evaluation: Effects of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposals, Budget Slack, and Performance. *The Accounting Review*, 77(4): 847–865. <https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.4.847>
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. 1985. A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16–78.
- Jermias, J. 2011. Budgetary participation: the effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance (May 10, 2011). CAAA Annual Conference, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1694667> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1694667>
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. 1964. *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. Wiley, New York.
- Kenis, I. 1979. Effect of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*, 54/4, 707-721.

- Kren, L. 1992. Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*, 67, pp. 511-526.
- Luckett, P. F. & Eggleton, I. R. 1991. Feedback and management accounting: A review of research into behavioural consequences. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 371–394. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90028-D](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90028-D)
- Magner, N., Welker, R.B. & Campbell, T.L. 1996. Testing a Model of Cognitive Budgetary Participation Processes in a Latent Variable Structural Equations Framework, *Accounting and Business Research*, 27, pp. 41-50.
- Mia, L. & Clarke, B. 1999. Market competition, management accounting systems and business unit performance, *Management Accounting Research*, 1999, 10, pp.137-158.
- Milani, K. 1975. Budget-setting, performance and attitudes. *The Accounting Review*, 50, pp. 274- 284.
- Murray, D. 1990. The performance effects of participative budgeting: an integration of intervening and moderating variables. *Behavioral Research in Accounting*, 2, pp. 104–123.
- Rismayanti, F.D., Lembut, P.I. & Wijayanti, D. 2018. The Role Of Performance Feedback Quality To Reduce The Propensity To Create Budgetary Slack At Private University. *Journal of Applied Management*, 16, 3, 511-519.
- Rizzo, J., House, R. & Lirtzman, S. 1970. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Shields, J.F. & Shields, M.D. 1998. Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23, pp.49-76.
- Shields, M. D. & Young, S.M. 1993. Antecedents and Consequences of Participative Budgeting: Evidence on the Effects of Asymmetrical Information, *Journal of Management Accounting Research*, 5, pp. 265-280.
- Singh, J. & Rhoads, G. 1991. Boundary role ambiguity in marketing oriented positions. *Journal of Marketing Research*, 28, 328-338. <https://doi.org/10.2307/3172868>
- Sprinkle, G.B. 2000. The Effect of Incentive Contracts on Learning and Performance. *The Accounting Review*, 75, 299-326.
- Yücel, R. & Günlük, M. 2007. Effects of Budgetary Control and Justice Perceptions on the Relationship between Budgetary Participation and Performance. *Journal of Global Strategic Management*, 1(2):82-94.
- Yücel, R. & Yücel, D. 2021. Bütçeleme Süreçlerinde Etik İklim Ve Rol Belirsizliğinin Bütçesel Katılım Ve Dağıtım Adalet Üzerindeki Etkisi, Editör: Özdemir, Serkan Fevzi; Kızıldağ, Duygu, Siyasal Kitabevi, Basım Sayısı:1, Sayfa sayısı:385, ISBN:978-605-7877-95-6, Bölüm Sayfaları:163 -188.

Yücel, R. 2010. Bütçesel kontrol ve gevşeklik ilişkisinde bütçesel katılım, dağıtımsal adalet ve iletişimin rolü. Ege Akademik Bakış, 10(4), 1257-1268.

Yücel, R. 2018. Asimetrik bilgi ve bütçesel gevşeklik ilişkisinde bütçesel katılımın rolü. 2nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, 09-11 November 2018, Cappadocia/Turkey, Tam Metin Bildiri Kitabı, 1214-1222.

**Acknowledge:** This research was presented orally at the EMI-2021 conference.

**Araştırma ve Yayın Etiği:**

*Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.*

**Research and Publication Ethics:**

*In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by authors.*

## Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile Adil Ticaret Uygulamalarının Trakya Bölgesi Açısından Değerlendirilmesi

*Arş. Gör. Dr. Çağatay AKDOĞAN* (<https://orcid.org/0000-0003-0147-6468>), Trakya Üniversitesi, Turkey; e-mail: [cagatayakdogan@trakya.edu.tr](mailto:cagatayakdogan@trakya.edu.tr)

### Öz

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı kapsamında 2016 yılında yürürlüğe giren “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları”, 17 ana maddeden oluşan evrensel bir eylem çağrısıdır. Bu amaçlar; açlığın ve yoksulluğun sona ermesi, temiz enerjiye ve suya erişim, adalet ve eşitliğin sağlanması gibi tüm dünyanın karşı karşıya kaldığı temel sorunları çözmeyi ve tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını hedeflemektedir. Bunun yanında hem üretimin hem de tüketimin daha sürdürülebilir ve çevre dostu bir şekilde yapılmasına yönelik pek çok adım atılmaktadır. Bu konuda son yıllarda önemi ve uygulama alanı oldukça artan temalardan biri olan “adil ticaret”, üreticilerin ve çalışanların daha iyi şartlarda ticaret yapmasını sağlamakta, aynı zamanda iklim değişikliği gibi konularda da mücadele etmektedir. Adil ticaret ile ilgili dünya genelinde pek çok organizasyon mevcut olup bunlardan birisi olan Dünya Adil Ticaret Organizasyonu (WFTO), adil ticaret uygulamalarının iyi bir şekilde yürütülmesi için çevreye saygı, şeffaflık, cinsiyet eşitliği gibi on ilke belirlemiştir. Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ illerini kapsayan Trakya bölgesi, Türkiye genelinde özellikle tarım alanında önemli bir ağırlığa sahiptir. Bu sebeple sürdürülebilir kalkınma amaçları çerçevesinde adil ticaret uygulamalarının Trakya bölgesinde yaygınlaşmasının ekonomik, çevresel ve sosyal anlamda önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmada Trakya bölgesinde yürütülebilecek adil ticaret uygulamalarının sağlayabileceği katkılar hem bölgenin ekonomik, sosyal ve çevresel yapısı ve kalkınması açısından hem de ülkenin ekonomisi ve kalkınması açısından değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler sonucunda, adil ticaret uygulamalarının su ve toprağın daha verimli kullanılmasına, istihdamın artmasına, kadın girişimcilerin desteklenmesine, ihracat ve döviz girişinin artışına yardımcı olacağına dair çeşitli çıkarımlarda ve önerilerde bulunulmakta, bu konuda bölgenin sahip olduğu birtakım avantajlardan bahsedilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Adil Ticaret, Trakya Bölgesi, Bölgesel Kalkınma.  
**Jel Kodları:** M13, 018, Q17

## Evaluation Of Sustainable Development Goals And Fair Trade Practices in Thrace Region

### Abstract

The “Sustainable Development Goals,” which came into force in 2016 within the United Nations Development Programme (UNDP) scope, is a universal call to an action consisting of 17 main themes. These goals aim to solve the world's fundamental problems, such as ending hunger and poverty, access to clean energy and water, ensuring justice and equality, and ensuring that all people live in peace and prosperity. In addition, many steps are taken to make both production and consumption more sustainable and environmentally friendly. Fairtrade, one of the themes whose importance and application area has increased considerably in recent years, enables manufacturers and employees to trade under better conditions and also struggles with issues such as climate change. There are many organizations around the world related to fair trade, and one of them, the World Fair Trade Organization (WFTO), has determined ten principles such as respect for the environment, transparency, and gender equality for the excellent execution of fair trade practices. The Thrace region, which includes the provinces of Edirne, Kırklareli and Tekirdağ, has a significant value in Turkey, especially in the field of agriculture. For this reason, it is thought that the spread of fair trade practices in the Thrace region within the framework of sustainable development goals will make essential contributions in economic, environmental, and social terms. Therefore, in this study, the contributions of fair trade practices that can be carried out in the Thrace region are evaluated both in terms of the economic, social and environmental structure and development of the region and in terms of the Turkey's economy and development. As a result of the evaluations, various inferences and suggestions are made that fair trade practices will help use water and land more efficiently, increase employment, support women entrepreneurs, increase exports and foreign exchange inflows, and some advantages of the region in this regard are mentioned.

**Keywords:** Sustainable Development Goals, Fair Trade, Thrace Region, Regional Development.  
**Jel Codes:** M13, 018, Q17

## 1. Giriş

Günümüz üretim ve tüketim alışkanlıkları göz önüne alındığında, tüketim temeline dayanan bir ekonomik modelin yer aldığı görülmektedir. Özellikle sanayi devriminden sonra üretim kapasitelerinin artması, tüketimi teşvik edici propaganda araçlarının gelişmesi daha fazla üretime ve tüketime yol açmaya başlamıştır. Bu oluşum işletmeler ve tüketiciler açısından olumlu sonuçlar meydana getirirse de özellikle doğal çevre ve kaynakların kullanımı açısından büyük sorunları da beraberinde getirmiştir. Çevresel zararların yanında sosyal ve ekonomik boyutta meydana gelen çarpık gelişmeler “sürdürülebilir kalkınma” kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Brundtland raporu ile ortaya çıkan, sonrasında Binyıl Kalkınma Hedefleri ile devam eden sürdürülebilir kalkınma çalışmaları, 17 maddeden oluşan “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları” şeklinde nihai halini alarak yoksulluğun, açlığın, eşitsizliğin sonlandırılması ve doğal kaynakların korunması gibi amaçlar çerçevesinde devam etmektedir.

Mal ve hizmetlerin takas edilmesiyle başlayan ticaret uygulamaları günümüzde çok çeşitli mal ve hizmetlerle, çok farklı ödeme koşullarıyla, çeşitli ulaşım araçlarıyla veya iş yapma modelleriyle yapılmaktadır. Ticaretin daha yaygın ve serbest bir şekilde yapılması hem üretimi hem de tüketimi artırdığı gibi doğal kaynakların aşırı kullanımına, enerji ihtiyacının artmasına, verimliliğin sağlanması amacıyla işgücünün daha zor şartlarda çalışmasına sebebiyet verebilmektedir. Kalkınmadaki çarpık yapı, büyük işletmelerin daha da büyümelerine yardımcı olurken küçük üreticilerin ve çalışanların geçimlerini sağlamalarını ve kaliteli yaşam sürmelerini güçleştirebilmektedir. Serbest ticaret uygulamaları ülke ekonomilerine olumlu katkılar sunsa da zamanla üretimde kâr hırsını körükleyerek, uygun olmayan ortam ve şartlarda mal veya hizmet üretimine yol açmaya başlamıştır. Bunun yanında şirketlerin, aracılardan, perakendecilerin kârlarını artırarak daha da büyümesinin yanında çalışanların ve küçük üreticilerin bu ekonomiden yeterli payı alamamasıyla ticarete adil olmayan, güven unsurunun ikinci plana atıldığı bir yapı ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu sebeple özellikle küçük üreticilerin korunması ve ticarete adil bir paylaşımın gerçekleştirilmesi için ülkeler ve sivil toplum kuruluşları “Adil Ticaret (Fair Trade)” kavramını meydana getirerek ticarete yeni bir model oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Adil ticaret, üretici – aracı – tüketici arasındaki dengeyi haklar ve sorumluluklar çerçevesinde yeniden dengelemeye çalışan bir hareket olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında adil ticaret hareketi stratejik kalkınma için ortaya çıkartılan çeşitli stratejilerin bir parçası olarak görülebilmektedir.

Bu çalışmada, Birleşmiş Milletler (UN) tarafından belirlenen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile bu amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynayabilecek Adil Ticaret İlkelerinin üzerinde durulmaktadır. Birbirine yakın ilke ve amaçları olan bu hareketlerin ortak noktaları üzerinde durularak, kesişen bu noktaların Trakya Bölgesinde uygulanması sonucunda bölgeye sunabileceği katkılar değerlendirilmekte, çeşitli tavsiyelerde ve çözüm önerilerinde bulunmaktadır.

## 2. Sürdürülebilir Kalkınma

Tüketim ve beraberinde üretim artışının hem doğal kaynakların aşırı kullanımına hem doğanın daha fazla zarar görmesine neden olabilecek seviyelere gelmesi, bölgesel ve küresel çapta daha sağlıklı bir yaklaşımın benimsenmesi gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Bu noktada çeşitli sivil toplum kuruluşları



ve devlet organları, başta çevre sorunlarının giderilmesi için çeşitli organizasyonlar ve toplantılar gerçekleştirmektedirler. 1987 yılında BM Genel Kurulu Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yayınlanan “Ortak Geleceğimiz” (Brundtland Raporu olarak da adlandırılmaktadır) raporunda “Sürdürülebilir Kalkınma” kavramı kullanılmıştır. Bu rapora göre sürdürülebilir kalkınma; “*bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan kalkınma*” şeklinde tanımlanmaktadır (WCED, 1987). Böylelikle şu anda ve gelecek dönemlerde doğanın ve kaynakların korunarak, onlara mümkün olduğunca daha az zarar verilerek üretim ve tüketim faaliyetlerinin yürütülmesi, gelecek kuşaklara daha yaşanabilir bir dünya bırakılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Rapora göre, sürdürülebilir kalkınmanın yalnızca çevresel olarak değil sosyal ve ekonomik boyutlarının da olduğu, üçlü bir sac ayağı üzerinde bulunduğu görülmektedir. Daha sonra 2000 yılında kabul edilen ve on beş yıllık evrensel çerçeve koyan “Binyıl Kalkınma Hedefleri (Millennium Development Goals)”, dünya çapında bir dizi önemli sosyal problemin giderilmesi için küresel bir seferberliğin başlangıcını oluşturmaktadır. Yoksulluk, açlık, sağlık problemleri, cinsiyet eşitsizliği gibi önemli toplumsal sorunların giderilmesi için çözüm önerilerinin sunulduğu Binyıl Kalkınma Hedeflerinde genel olarak çözülmesi planlanan sekiz hedef belirlenmiştir. Daha sonra 2012’de Rio+20 Zirvesinde BM Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı düzenlenmiş, 2015 yılında ise Binyıl Kalkınma Hedeflerinin daha gelişmiş hali olarak “Gündem 2030: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (Sustainable Development Goals)” aralarında Türkiye’nin de bulunduğu Birleşmiş Milletlere üye 193 ülke tarafından kabul edilmiş ve Ocak 2016’da yürürlüğe girmiştir. 17 ana hedef ve 169 alt hedeften oluşan sürdürülebilir kalkınma amaçlarının dünyanın sürdürülebilir bir yörüngeye taşınma noktasında yardımcı olabilecek önemli fikirler taşıdığı düşünülmektedir (Sachs, 2012).

Birleşmiş Milletler tarafından “2030: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları” ve bu amaçların kapsamı şu şekilde sıralanmaktadır.

**Tablo 1.** Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve Kapsamı

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	Kapsam
Amaç 1. Yoksulluğa son	Yoksulluğun tüm biçimleriyle ve her yerde sona erdirilmesi.
Amaç 2. Açlığa son	Açlığın sonlandırılması, gıda güvenliğinin sağlanması, yeterli beslenmenin sağlanması, sürdürülebilir tarımın teşvik edilmesi.
Amaç 3. Sağlıklı ve kaliteli yaşam	Sağlıklı yaşamın sağlanması ve her yaşta bireyler için refahın teşvik edilmesi.
Amaç 4. Nitelikli eğitim	Kapsayıcı ve eşitlikçi kaliteli eğitimin sağlanması, herkes için yaşam boyu öğrenme fırsatı sunulması.
Amaç 5. Toplumsal cinsiyet eşitliği	Cinsiyet eşitliğinin sağlanması, tüm kadın ve kızların toplumsal konumlarının güçlendirilmesi.
Amaç 6. Temiz su ve sanitasyon	Herkes için temiz suya ulaşımın ve bunun sürdürülebilir yönetiminin sağlanması.
Amaç 7. Erişilebilir ve temiz enerji	Herkes için uygun fiyatlı, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjiye erişimin sağlanması.
Amaç 8. İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme	Herkes için sürdürülebilir ve kapsayıcı ekonomik büyümenin sağlanması, tam ve üretken istihdamın sağlanarak insana yakışır işlerin teşvik edilmesi.
Amaç 9. Sanayi, yenilikçilik ve altyapı	Dayanıklı altyapının oluşturulması, kapsayıcı ve sürdürülebilir sanayileşmenin ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi.
Amaç 10. Eşitsizliklerin azaltılması	Ülkelerin içindeki ve ülkeler arasındaki eşitsizliğin azaltılması.
Amaç 11. Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar	Şehirlerin ve insan yerleşimlerinin kapsayıcı, güvenli, dayanıklı ve sürdürülebilir yapıya kavuşturulması.
Amaç 12. Sorumlu üretim ve tüketim	Sürdürülebilir üretim ve tüketim modelinin sağlanması.
Amaç 13. İklim eylemi	İklim değişikliği ve etkileriyle mücadele için acil önlemlerin alınması.
Amaç 14. Sudaki yaşam	Sürdürülebilir kalkınma için okyanusların, denizlerin ve deniz kaynaklarının korunması ve sürdürülebilir şekilde kullanılması.
Amaç 15. Karasal yaşam	Karasal ekosistemlerin sürdürülebilir kullanımının korunması, restore edilmesi ve teşvik edilmesi, ormanların sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi, çölleşmeyle mücadele edilmesi, toprakların verimlilik kaybının durdurulması ve tersine çevrilmesi, biyoçeşitlilik kaybının durdurulması.
Amaç 16. Barış, adalet ve güçlü kurumlar	Sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve kapsayıcı toplumların teşvik edilmesi, herkesin adalete erişim sağlaması, her düzeyde etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumların oluşturulması.
Amaç 17. Amaçlar için ortaklıklar	Başarılı bir sürdürülebilir kalkınma yapısı hükümetler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında iyi bir iş birliğini gerektirmektedir. Bu kapsayıcı ortaklıkların küresel, bölgesel, ulusal ve yerel düzeyde insanları ve gezegeni merkeze alan ortak vizyon ve hedefler üzerine inşa edilmesi.

**Kaynak:** United Nations. Sustainable Development Goals: 17 Goals to Transform Our World  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Sürdürülebilirlik konusuna olan ilginin artması, bireylerin ve tüketicilerin sürdürülebilir ürünlere yönelik talebinin artması sonucunda “sürdürülebilir ürünler” ile ilgili çok sayıda organizasyon ve yapılanma meydana gelmeye başlamıştır. Bu noktada pek çok organizasyon ve işletme tedarik zincirinde çevresel etkileri azaltmak, sosyal sorumlulukları ve ekonomik refahı artırmak gibi faaliyetler yürütmeye başlamıştır. Yeşil pazarlama, yeşil tedarik, organik ürünler gibi çeşitli ürün ve stratejilerin ortaya çıktığı bu dönemde “adil ticaret” hem üreticilere hem perakendecilere hem de sürdürülebilirlik konusunda hassasiyeti olan kişilere önemli faydalar sağlayacak bir organizasyon olarak kendine yer bulmuştur.

### 3. Adil Ticaret

Üçüncü dünya ülkelerinde yer alan ve en az gelişmişlik seviyesine sahip ülkeler, özellikle tarımsal ürünlerin üretimi ve bunların ticareti noktasında diğer ülkelere göre çeşitli avantajlardan yoksun olarak dezavantajlı bir konumda bulunmaktadır. Bu sebeple küresel düzeyde serbest tarım ürünleri ticareti bu ülkelere zarar verebilmektedir. Adil ticaret hareketi ise bu eşitsizliği/dengesizliği ortadan kaldırmaya yönelik bir girişim olarak görülmektedir. Adil ticaret hareketi, tüketicilerin üretim süreçlerini anlayarak üçüncü dünya ülkelerindeki üreticilerin ürünlerini satın almalarını teşvik etmekte, böylelikle bu ülkelerdeki üreticilere makul bir getiri sağlanmasını, serbest ticaretin onlar üzerindeki olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır (Whang ve Chen, 2019). Adil ticaret, küresel ticaretin getirmiş olduğu rekabette güçsüz bir konumda bulunan üreticilerin ve işçilerin haklarını korumayı, daha iyi ve adil ticaret koşulları sunarak sürdürülebilir kalkınmayı hedeflemektedir. Adil ticaret hareketi yalnızca ekonomik başarı sağlamayı değil birtakım sosyal amaçları gerçekleştirmeyi kendine hedef olarak belirlemektedir. Ekonomik gelişme ve yoksulluğun sonlandırılmasının yanında sürdürülebilir kalkınmanın sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlarını da içine almaktadır (Le Mare, 2008). Modern anlamda adil ticaret hareketi 1980’lerin başında Hollandalı bir rahibin Oaxaca dağlarındaki Meksikalı kahve üreticilerinin onlara onurlu bir yaşam standardı sağlayacak fiyatları alamadıklarını halka duyurmasıyla başlamıştır (Modelo, 2014). Adil ticaret girişimlerine destek olmak ve hareketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için adil ticaret sertifikasyonu ve etiketleme yapılmaya başlanmıştır. Bu etiketleme ve sertifikasyonla birlikte malların tedarik zincirinin kısaltılması, erişilemeyen pazarlara erişimin sağlanması ve üreticilerin sattıkları mallardan prim alma fırsatının ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır (Naylor, 2014). Bu noktada adil ticaretle ilgili ilk etiketleme “Max Havelaar” adlı etiketleme kuruluşu tarafından Meksikalı kahve üreticilerine yönelik yapılmıştır (Arslantürk ve Aysen, 2015).

Adil ticaret uygulamaları ile ilgili olarak dünya çapında pek çok organizasyon kurulmuştur. 1998 yılında kurulan “FINE”, dört ana adil ticaret organizasyonun resmi olmayan birliğini temsil etmektedir. FINE birliği; Uluslararası Adil Ticaret Etiketleme Organizasyonu (Fairtrade Labelling Organizations International – FLO), Dünya Adil Ticaret Organizasyonu (World Fair Trade Organizations – WFTO), Avrupa Dünya Mağazaları Ağı (Network of European Worldshops – NEWS!) ve Avrupa Adil Ticaret Birliği (European Fair Trade Association – EFTA) tarafından oluşturulan bir çatı organizasyon görevi görmektedir. Resmi bir çalışma yapısı ve karar alma mekanizması bulunmayan FINE organizasyonu adil ticaret için rehber ve temel ilkeleri belirlemeye çalışmaktadır. FINE tarafından adil ticaret; “*diyalog, şeffaflık ve saygıya dayalı*,

uluslararası ticarete daha fazla eşitlik arayan bir ticaret ortaklığıdır. Marjinalleştirilmiş üreticilere ve işçilere (özellikle güney bölge ülkelerinde) daha iyi ticaret koşulları sunarak ve onların haklarını güvence altına alarak sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunur. Tüketiciler tarafından desteklenen adil ticaret örgütleri, üreticileri desteklemek, farkındalık yaratmak ve geleneksel uluslararası ticaretin kurallarında ve uygulamalarında da değişiklikler yapmak için kampanya yürütmekle aktif olarak ilgilenmektedir” şeklinde açıklanmaktadır (european fair trade association.org).

Bu dördü yapının bir üyesi olan Dünya Adil Ticaret Organizasyonu (World Fair Trade Organizations – WFTO) adil ticaret ilkelerini tam olarak uygulayan ve sosyal girişimcilerden oluşan küresel bir topluluktur. Bu organizasyonun en önemli paydaşlarını çiftçiler, işçiler ve zanaatkarlar gibi sosyal girişimler oluşturmaktadır. Girişimlerin çoğunluğunu kadınların oluşturduğu organizasyonda, sosyal girişimlerin adil ticaret uygulamasına ait 10 adet ilkeyi hem üretim süreçlerinde hem de tedarik zincirlerinde uygulamaları gerekmektedir. Adil ticaret uygulamasının sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan 10 ilke Tablo 2.’de şu şekilde sıralanabilmektedir (wfto.com):

**Tablo 2.** Adil Ticaretin 10 İlkesi ve Kapsamı

Adil Ticaret İlkeleri	Kapsam
1. Ekonomik olarak dezavantajlı üreticiler için fırsatlar yaratmak	Bu ilke çerçevesinde ticaret yoluyla yoksulluğun azaltılması hedeflenmektedir. Küresel şirketler yerine aile işletmesi, dernek veya kooperatifler gibi küçük marjinal üreticilerin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Böylelikle özellikle küçük işletmelerin ekonomik olarak güvence sağlayabilecekleri, yoksulluktan kurtularak kendi kendilerine yetebilecekleri bir yapıya sahip olmaları planlanmaktadır.
2. Şeffaflık ve hesap verebilirlik	Kuruluş yönetim ve ticari ilişkiler konusunda oldukça şeffaftır. Kuruluş, organizasyonda yer alan tüm paydaşlara karşı sorumlu davranmakta, ticari bilgilerin gizliliğine önem vermektedir. Karar alma süreçlerinde tedarik zincirinde yer alan tüm üyelerin katılımı sağlanmaktadır.
3. Adil ticaret uygulamaları	Küçük üreticilerin ekonomik, sosyal ve çevresel refahı için mücadele edilmekte, kâr ikinci planda yer almaktadır. Bu kuruluşa üye olan tedarikçiler, istenilen zamanda ve kalitede ürünleri teslim etme taahhüdünde bulunmaktadırlar. Adil ticaret ürünlerini alan alıcılar, küçük işletmelerin mali dezavantajlarından dolayı üreticilere en az %50 ön ödeme yapmaktadırlar.
4. Adil ödeme	Adil ödeme, üreticilere adil ödeme imkânı sağlayan aynı zamanda piyasada sürdürülebilir olan ve alıcı-satıcı tarafından kabul edilebilir ödeme türüdür. Adil ödeme kapsamında “eşit işe eşit ücret” politikası uygulanmakta olup yerel bazda yaşanabilecek bir ücret düzeyini kapsamaktadır.
5. Çocuk işçiliğinin ve zorla çalıştırılmasının önlenmesi	Kuruluş, BM Çocuk Hakları Sözleşmesine ve çocukların çalıştırılmasına ilişkin ulusal/yerel yasalara bağlı uygulamalar yürütmektedir. Bu organizasyon, üyelerinde veya evde çalışanlarda zorla çalıştırma durumunun önlenmesi adına faaliyetler yürütmektedir. Çocukların, adil ticaret ürünlerinin üretimine katılma durumları her zaman açıklanmakta ve takip edilmektedir. Bu noktada çocukların refahı, güvenliği, eğitim gereksinimleri ve hatta oyun ihtiyaçlarının olumsuz bir şekilde etkilenmemesine yönelik uygulamalar yapılmaktadır.
6. Ayrımcılık yapmama, cinsiyet eşitliği ve kadınların ekonomik açıdan güçlendirilmesi ve örgütlenme özgürlüğünün sağlanması	Kuruluşta yer alan işletmeler işe alma, eğitime, terfi, işten çıkarma gibi durumlarda herhangi bir ırk, dil, din, yaş, siyasi görüş, cinsiyet ayrımcılığı yapmamaktadır. Erkekler kadar kadınların da üretken olmalarını teşvik eden politikalar uygulanmakta olup, kadınların yönetim yapısında üst pozisyonlara ulaşmalarına olanak sağlanmaktadır. Ayrıca kuruluş, tüm çalışanların kendi seçtikleri sendikaları kurma, bunlara katılma ve toplu pazarlık yapma hakkına saygı duymaktadır.

7. İyi çalışma koşullarının sağlanması	Kuruluş, çalışanları ve/veya üyeleri için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Çalışanlar ve/veya üyeler için çalışma saatleri ve koşulları, sağlık ve güvenlik ile ilgili konular ulusal, yerel yasalar ve ILO sözleşmeleri tarafından belirlenen koşullara uygun yürütülmektedir.
8. Kapasite oluşturmaın sağlanması	Bu organizasyon, adil ticaret yoluyla küçük, marjinalleştirilmiş üreticiler için olumlu gelişmeleri artırmaya çalışmaktadır. Kuruluş, kendi çalışanlarının veya üyelerinin beceri ve yeteneklerini geliştirmek için çabalamaktadır. Doğrudan küçük üreticilerle çalışan kuruluşlar, bu üreticilerin yönetim becerilerini ve üretim yeteneklerini geliştirmeye yerel, ulusal veya uluslararası pazarlara ulaşmalarına yardımcı olmaya çalışmaktadır.
9. Adil ticareti teşvik etmek	Kuruluş adil ticaret hakkında farkındalık yaratmayı, adil ticaret yoluyla dünya ticaretinde daha adil bir düzenin sağlanmasını amaçlamaktadır. Kuruluş, müşterilerine kendisi, pazarladığı ürünler, ürünleri yapan veya hasat eden üretici kuruluşlar veya üyeleri hakkında bilgi sağlamakta, her zaman için dürüst reklam ve pazarlama tekniklerini kullanmaktadır.
10. Çevreye saygı	Adil ticaret ürünleri üreten kuruluşlar, mümkün olduğunca yerel üreticilerden hammadde satın almaktadırlar. Adil ticaret ürünlerini üreten işletmeler, enerji tüketimini azaltmaya çalışan üretim teknolojilerini ve mümkün olduğunca sera gazı emisyonlarını en aza indiren yenilenebilir enerji teknolojilerini kullanmaktadır. Adil ticaret tarımsal emtia üreticileri, mümkün olduğunca organik veya düşük pestisitli (kimyasal) üretim yöntemleri kullanmakta, paketleme için de mümkün olduğunca geri dönüştürülmüş veya biyolojik olarak kolayca parçalanabilen malzemeler kullanmakta ve ürünlerini mümkün olduğunca deniz yoluyla göndermektedirler.

Adil ticaret pazarı, ilk olarak el sanatları ürünlerinin ağırlıkta olduğu bir pazarken günümüzde tarım ürünlerini de ticaret yelpazesine dâhil etmektedir. Adil ticaret sertifikasına sahip ilk ürün olan kahvenin yanında günümüzde adil ticaret sertifikası taşıyan çay, kakao, mısır, pirinç gibi tarım ürünleri ile el sanatları ürünlerinin ve el işi tekstil ürünlerinin yer aldığı geniş bir ürün demeti karşımıza çıkmaktadır (Ağır v., 2016). 2019 yılı itibariyle 35 binden fazla adil ticaret sertifikalı ürün 145 farklı ülkede tüketicilere ulaştırılmaktadır. 2019 yılı itibariyle dünya genelinde adil ticaret yapan üretici organizasyonu sayısı 1.880 iken adil ticaret sertifikalı tarlalarda çalışan işçi sayısı 174.136, adil ticaret sertifikalı küçük ölçekli üretici kuruluşlarında çalışan çiftçi sayısı ise 1.716.245'tir. Bunun yanında adil ticaret sertifikalı ürünlerin üretiminde çalışanların yaklaşık %20-25'inin kadınların oluşturduğu görülmektedir (fairtrade.net). Adil ticaret sisteminde sertifikalı ürünler piyasa fiyatının üzerinde (yaklaşık %20) satılmakta ve bu fark "adil ticaret primi" olarak adlandırılmaktadır. Bu prim genellikle adil ticaretle ilgili kuruluşlara devredilmektedir. Bu kuruluşlar aldıkları bu primleri çalışanların ve üreticilerin lehine olacak şekilde gerek alt yapı gerek yönetim gerekse eğitim gibi alanlarda kullanarak onların daha sürdürülebilir ve kendilerini yönetebilir seviyelere ulaşmalarını sağlamaktadırlar. 2019 yılında toplanan adil ticaret primi 203,8 milyon avro olup bu primlerin büyük çoğunluğu kahve, kakao ve muz ürünlerinden elde edilmiştir (Fair Trade International, 2019).

#### 4. Trakya Bölgesi İçin Sürdürülebilir Kalkınma ve Adil Ticaret Uygulamalarının Değerlendirilmesi

Bu bölümde sürdürülebilir kalkınma amaçları ile adil ticaret ilkelerinin birbiriyle olan ilişkisinden ve tamamlayıcı yapısından bahsedilmektedir. Daha sonra Trakya bölgesinin tarım alanındaki mevcut durumu ve öne çıkan ürünleriyle ilgili bilgiler verilmekte, bu ürünlerin sürdürülebilir kalkınma amaçları ve adil ticaret ilkeleri kapsamında bölgesel kalkınmaya sağlayacağı faydalardan ve çeşitli önerilerden bahsedilip, bu anlamda bölgenin sahip olduğu avantajlar hakkında bilgi verilmektedir.

#### 4.1. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile Adil Ticaret Uygulamalarının Kesişimi

Sürdürülebilir kalkınma amaçlarındaki ticari hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında, ülkeler ve ilgili sektörlerin uygun mal veya hizmetler için her seviyede ticaret sisteminin teşvik edilmesi gerekmektedir. Mevcut ticari politika ve sistemlerin genellikle sürdürülebilirliğe karşı ve yoksulluğa yönelik çalıştığı görülmektedir. Fakat ticari sistemler sürdürülebilir kalkınma aklıyla tasarlanırsa çalışanların ve üreticilerin gelirlerinin artacağı, yoksullukla ve eşitsizlikle daha kolay mücadele edilerek kalıcı etkiler sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle ticaret kuralları yasa koyucular tarafından küçük işletmelerin lehine olabilecek şekilde düzenlenebilmektedir. Yasa koyucular veya devlet organları yanında adil ticaret organizasyonları da toplum destekli tarım, ulaşım ve adil ticaret projeleri gerçekleştirmektedir. Adil ticarete ve sürdürülebilirliğe odaklanmış olan bu kuruluşların desteklenmesi, üretim kapasitesinin artmasına ve haksız ticaret uygulamalarının üzerinde gözetim sağlanmasına yardımcı olabilecektir (Stafford-Smit vd., 2017). Mal ve hizmetlerin üretilmesi noktasında işçi haklarının ihmal edilmemesini amaçlayan gönüllü bir anlaşmalar bütününe içeren adil ticaret, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki marjinalleşmiş çiftçilerin sürdürülebilir kalkınmalarını desteklemek için geleneksel ticaret yapısına alternatif bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Bhavsar vd., 2021). İş dünyası, hükümetler ve sivil toplum kuruluşları insan hakları, sürdürülebilir kalkınma ve iklim krizi ile ilgili küresel zorlukları ele almak için yeni politikalara ve daha iddialı yaklaşımlara duyulan ihtiyacı giderek daha fazla kabul etmektedirler. Bu noktada Tallontire & Anderson (2020)'a göre adil ticaret, sürdürülebilir kalkınma amaçlarının takip edilmesinde ve ölçülmesinde ihtiyaç duyulan “aktif ve kapsayıcı ortaklıkların” pratik bir örneği olarak görülmektedir.

Bu açıdan bakıldığında adil ticaret uygulamaları “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları” ile birçok ortak noktaya sahiptir. 17 adet temel amaçtan oluşan “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları” tüm dünyanın karşı karşıya kaldığı temel sorunları çözmeyi ve tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını hedeflemektedir. Bu 17 amaç arasında yer alan “Yoksulluğu Sonlandırma”, “Açlığı Sonlandırma”, “Sağlıklı ve Kaliteli Yaşam”, “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği”, “İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme”, “Nitelikli Eğitim” amaçları adil ticaret ilkeleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu noktada sürdürülebilir kalkınma amaçlarıyla adil ticaret uygulamalarının kesiştiği bu alanlar küçük işletmeler, çeşitli bölgeler ve ülkeler için önemli fırsatlar sunabilmektedir. Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde, adil ticaret etiketli ürünlerin piyasadaki fiyatlarından yüksek bir seviyede satılmasıyla elde edilen adil ticaret primlerinin 2019 yılında yaklaşık 204 milyon avroya ulaştığı görülmektedir. Elde edilen bu primler, ilgili adil ticaret organizasyonları tarafından harcanmaktadır. Bu harcamalar sürdürülebilir kalkınma amaçlarına paralel bir şekilde yapılmakta olup 2019 yılında elde edilen adil ticaret primlerinin %17'si “yoksulluğu sonlandırma”, %57'si “açlığı sonlandırma”, %7'si “insana yakışır iş ve ekonomik büyüme”, %4'ü “toplumsal cinsiyet eşitliği” ve %3'ü “sağlıklı ve kaliteli yaşam” amaçlarına harcanmıştır (Fair Trade International, 2019). Görüldüğü gibi sürdürülebilir kalkınma amaçları ve adil ticaret uygulamaları ekonomik, sosyal ve çevresel bakımdan ülkeler, bölgeler, işletmeler hatta bireyler üzerinde önemli faydalar yaratabilmektedir.

#### 4.2. Trakya Bölgesinin Tarım Ürünleri

Türkiye'nin kuzey-batı bölgesinde bulunan ve Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ illerini kapsayan Trakya bölgesi, tarım alanında yetkinliği ve Avrupa'ya geçiş noktasında köprü vazifesi görmesi nedeniyle oldukça önemli bir yapıya sahiptir. Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından hazırlanan Edirne Tarımsal Yatırım Rehberi 2021'e göre; Edirne ili yüzölçümünün yaklaşık %51'i (3 milyon 109 bin hektar) tarım alanıdır. Edirne 2020 yılı itibariyle Türkiye'de üretilen toplam buğdayın yaklaşık %2,33'ünü (478.487 ton), çeltiğin %40'ını (396.993 ton), ayçiçeğinin %11,63'ünü (240.434 ton), kanolanın %20'sini (24.370 ton) karşılamaktadır. Kırklareli Tarımsal Yatırım Rehberi 2021'e göre; Kırklareli ilinin yüzölçümünün yaklaşık %36'sı (2 milyon 316 bin dekar) tarım alanıdır. Kırklareli 2020 yılı itibariyle Türkiye'de üretilen ayçiçeğinin yaklaşık %11'ini (226.320 ton) ve kanolanın %12,91'ini (15.692) karşılamaktadır. Tekirdağ Tarımsal Yatırım Rehberi 2021'e göre; Tekirdağ ilinin yüzölçümünün yaklaşık %63'ü (3 milyon 928 bin dekar) tarım alanıdır. Tekirdağ 2020 yılı itibariyle Türkiye'de üretilen ayçiçeğinin %17,13'ünü (353.982 ton) ve kanolanın %31,13'ünü (37.831 ton) karşılamaktadır. Trakya bölgesinde yoğun olarak yetiştirilen tarım ürünlerine ilişkin bilgiler Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Trakya Bölgesinde Yoğun Olarak Yetiştirilen Tarımsal Ürünlerin Miktarları ve Oranları (2020)

Ürünler	Türkiye Üretimi (ton)	Trakya Bölgesi Üretimi (ton)	Oran (%)	Edirne (ton)	Türkiye Üretimi İçindeki Oran (%)	Kırklareli (ton)	Türkiye Üretimi İçindeki Oran (%)	Tekirdağ (ton)	Türkiye Üretimi İçindeki Oran (%)
Buğday	20.500.000	1.713.579	8,36	478.487	2,33	465.177	2,27	769.915	3,76
Kanola	121.542	77.983	64,09	24.370	20,05	15.692	12,91	37.831	31,13
Ayçiçeği	2.067.004	820.736	39,71	240.434	11,63	226.320	10,95	353.982	17,13
Çeltik	980.000	480.200*	49*	396.993	40,51	21.560*	%2,2*	30.380*	%3,1*

**Kaynak:** Tarım ve Orman Bakanlığı Edirne, Kırklareli, Tekirdağ 2021 Tarımsal Yatırım Rehberi

\* Tarım Ürünleri Piyasaları: Çeltik. Tarımsal Ekonomik ve Politika Geliştirme Enstitüsü verileri kullanılmıştır.

Tablo 3. incelendiğinde Türkiye'de üretilen buğdayın yaklaşık %8'inin, kanolanın %64'ünün, ayçiçeğinin yaklaşık %40'ının ve çeltiğin %49'unun Trakya bölgesinde yetiştirildiği görülmektedir. Tablodaki veriler incelendiğinde Trakya bölgesinin kanola, ayçiçeği ve çeltik üretiminde Türkiye'deki en önemli üretim alanlarından olduğu görülmektedir.

Trakya bölgesindeki tarımsal veriler incelendiğinde, bölgenin tarım alanında özellikle buğday, kanola, ayçiçeği ve pirinç ürünlerinde oldukça önemli bir ağırlığının olduğu görülmektedir. Bölge açısından, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik etkin politikaların geliştirilmesinin, adil ticaret farkındalığının artırılarak ürünlerin adil ticaret sertifikalarına sahip olmasının, ürünlerin üretim ve pazarlama aşamalarında fark yaratacak bir niteliğe kavuşmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

#### 4.3. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve Adil Ticaret Uygulamalarının Trakya Bölgesi Açısından Değerlendirilmesi

2020 yılı itibarıyla Türkiye'nin bitkisel üretim değeri yaklaşık 245 milyar TL'dir. Bunun yaklaşık %40'ını tahıllar ve diğer bitkisel ürünler, geri kalanını ise sebzeler ve meyveler oluşturmaktadır (Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi 2021-2023). Tarım alanında Türkiye'de önemli bir yeri olan Trakya bölgesinin, özellikle tahıllar noktasında kanola üretiminin %64'üne, çeltik üretiminin yaklaşık %50'sine, ayçiçeği üretiminin yaklaşık %40'ına sahip olduğu düşünüldüğünde, adil ticaret ilkelerinin ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik politikaların uygulanmasının bölgeye ve Türkiye'ye ekonomik, sosyal ve çevresel katkılar sunacağı ve bölgesel kalkınmada önemli bir rol üstleneceği düşünülmektedir.

Bu kapsamda sürdürülebilir kalkınma amaçları ve adil ticaret uygulamalarının Trakya bölgesine sunacağı olumlu katkılar şu şekilde değerlendirilebilmektedir:

- Sürdürülebilir kalkınma amaçlarından “Açlığı Sonlandırma” amacı, 2030 yılına kadar aile çiftçileri gibi küçük üreticilerin gelir ve tarımsal verimliliğini ikiye katlamak, sürdürülebilir gıda üretim sistemleri oluşturmak ve tarımsal üretim kapasitelerini artırmak gibi hedefleri kapsamaktadır. Adil ticaret ilkelerinin bölgede çiftçilikle uğraşan işletmelere uygulanmasının hem çiftçilerin eğitiminin sağlanmasına hem de ulusal/uluslararası iş birliklerinin geliştirilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.
- Sürdürülebilir kalkınma amaçlarından “Sağlıklı ve Kaliteli Yaşam” amacı ile insanların daha sağlıklı ortamlarda yaşaması ve 2030 yılına kadar hava, toprak ve su kirliliğinden ölen insanların sayısının azaltılması hedeflenmektedir. Bölgedeki tarım üreticilerinin adil ticaret uygulamalarını benimsemesiyle hem suyu daha verimli kullanabilmesine hem toprak ve havayı daha az kirletecek uygulamaları hayata geçirerek tarımsal kaynaklı su kirliliğinin azalmasına ve tüketicilerin daha sağlıklı besinler tedarik etmesine yardımcı olabilecekleri düşünülmektedir.
- Sürdürülebilir kalkınma amaçlarından “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” amacıyla, kadınların siyasi, ekonomik ve sosyal hayattaki karar alma süreçlerinde yer alması hedeflenmektedir. Bu hedef adil ticaret uygulamalarının 6. maddesi ile yakından ilişkili olup, tarım sektöründe kadın çalışanlara yönelik oluşabilecek ayrımcılıkların önüne geçilebilecek ve kadın girişimcilerin desteklenerek ekonomik olarak güçlendirilmesini sağlayacak bir politika olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu ilkelerin uygulanmasının tarım sektöründe çalışan bireylerin çalışma saatlerinin belirlenmesine, çalışma şartlarının ve yaşam kalitesinin artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Sürdürülebilir kalkınma amaçlarından “Sorumlu Üretim ve Tüketim” amacı doğrultusunda hasat sonrası kayıpların dahil olduğu üretim ve tedarik zincirindeki kayıp miktarlarını azaltmak, kaynakların sürdürülebilir yönetimini ve verimli kullanımını artırmak gibi hedefler belirlenmiştir. Tarım sektörü dünyada en büyük su tüketicisidir ve insanların kullandığı taze suyun %70'i tarım sektöründe kullanılmaktadır. Adil ticaret uygulamaları ve üreticilerin bilinçlendirilmesi yardımıyla su kaynaklarının daha verimli kullanılacağı düşünülmektedir. Tüketim boyutunda ise dünyanın pek çok ülkesinde temiz ve sağlıklı yiyecek tedarik edemeyen insanların varlığı, adil ticaret uygulamaları sayesinde azaltılmaya çalışılmaktadır. Bu noktada adil ticaret ilkelerinin tarım



işletmeleri tarafından benimsenmesinin daha verimli üretim ve tedarik zincirinin oluşturulmasına, üretici ve satıcı arasındaki ağın daha hızlı ve etkili olmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

- Adil ticaret uygulamalarının bölgedeki çiftçilere aktarılmasıyla birlikte çiftçiler, ürünlerinde “Adil Ticaret Garantisi” yazılı etiketleri kullanabileceklerdir. Böylelikle tüketicilerin ürünleri, diğer ürün ve markalardan farklılaşarak pazarda farklı bir konuma sahip olup pazarın farklı kesimlerine hitap edebileceklerdir. Aynı zamanda bu etiketlerin kullanımıyla 500 milyon avrodan fazla hacmi olan adil ticaret ürünlerini satın almayı taahhüt eden WFTO toptancılarıyla ve 1.500’den fazla perakendeciyle bağlantı kurarak diğer ülkeler ile çok taraflı ilişkilerin zemini hazırlanabilecektir. Böylelikle tarımsal ürünlerde uluslararası rekabette öne çıkabilecek çeşitliliğin ve markalaşmanın sağlanması ile sürdürülebilir bir ihracat artışına katkı sağlanabilecektir.
- TÜİK verilerine göre tarımda istihdam edilen kişi sayısı 2010-2021 yılları arasında 5 milyon 110 binden 4 milyon 766 bine gerilemiştir. Bununla birlikte tarıma dayalı istihdamın yıllar itibariyle azalmaya devam edeceği öngörülmektedir (Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi 2021-2023). Bunun yanında On Birinci Kalkınma Planı çerçevesinde hazırlanan Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi raporunda, İklim Dostu Tarım Uygulamaları Projesi ve Uygulamalı Çiftçi Okulu Projeleri hayata geçirilmektedir. Buna benzer projelerin ve çiftçilere yönelik eğitim faaliyetlerinin artırılması, bu proje ve eğitim faaliyetlerinde adil ticaretin ilkelerinden ve sağlayacağı faydalardan bahsedilmesinin hem adil ticarete hem de çiftçiliğe olan ilgiyi artırarak tarıma dayalı istihdamda kaliteli işgücünün artmasına, kente göçün azalarak nüfusun kırsalda tutulmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca tarımda çalışan genç nüfusun sosyal güvenlik sistemine dâhil edilmesine ve kayıt dışı istihdamın önüne geçilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Bölgede sürdürülebilir kalkınma amaçları ve adil ticaret ilkelerinin uygulanmaya başlanması, öncelikli gelişme alanlarından biri olan tarım sektöründe örgütlülüğü ve verimliliği yükseltecek, tohumdan sofraya kadar tüm zincirin kayıt altına alınmasını sağlayacaktır. Bunun yanında gıda güvenilirliğinin temin edilmesine, üretimde kayıpların azaltılmasına ve piyasaların düzenlenmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca pirinç, ayçiçeği ve kanola gibi tarım ürünlerinin tanıtım, pazarlama ve markalaşmasına yönelik önemli katkılar sunacağı, yeni girişimcilerin ortaya çıkmasına, girişimcilik kültürü ve kapasitesinin artmasına zemin hazırlayabileceği düşünülmektedir.
- Tarımla ilgili ürünlerde adil ticaret uygulamalarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, adil ticaret işaretli ürünlerin daha da yaygınlaşması gıda güvenliğinin sağlanması açısından da oldukça önemlidir. Adil ticaret ilkelerinin uygulanması ürünlerde bulunan zararlı katkı maddelerinin, pestisitlerin, hormonların ürün içeriklerinden çıkartılmasına, gıda güvenliğinin sağlanarak tüketicilerin daha sağlıklı ürünler tüketmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca bu ilkelere göre üretim yapılmasının tarım açısından Avrupa Birliği’ne uyum çalışmalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Trakya bölgesinin sürdürülebilir kalkınma amaçları ve adil ticaret uygulamalarının hayata geçirilmesi noktasında sahip olduğu bir takım özellik ve avantajlar şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Çeltik ve yağ bitkileri üretiminde birinci sırada olması,
- Yeraltı ve yerüstü su kaynaklarının yeterli olması,
- Tarım arazilerinin makinalı tarıma elverişli olması,
- Çorlu ve İstanbul havaalanına yakın olması,
- Avrupa ile demiryolu bağlantısına sahip olması,
- Edirne özelinde AB ülkelerine ve pazarına yakın olması,
- Hızlı tren projesi ile İstanbul ve Anadolu bölgesine ulaşım kolaylığı olması,
- Tekirdağ limanlarına yakın olması sebebiyle deniz taşımacılığına uygun olması.

Bu avantajların bölgedeki tarımın gelişmesine, üretilen ürünlerin Türkiye ve dünya pazarlarına kolay ve hızlı bir şekilde ulaştırılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Sahip olunan bu avantajlarla birlikte ürünlerin adil ticaret etiketi almasıyla birlikte, sürdürülebilir bölgesel kalkınmaya katkı sağlanacağı, tarımın daha da gelişeceği ve tarım sektöründe çalışanların daha iyi şartlarda yaşama ve iş yapma imkanına sahip olacağı düşünülmektedir.

Adil ticaret sertifikalı üretici kuruluşları ve tarlalarda çalışan çiftçi ve tarım işçisi sayısı dünya genelinde 2 milyona yakındır. Türkiye’deki durum incelendiğinde ise adil ticarete yönelik algının ve adil ticaret etiketli ürünlere talebin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Türkiye’de organik ürünlerin, ekoloji dostu ürünlerin ve adil ticaret ürünlerinin kontrol ve sertifikasyonunu yapan şirketlerden birisi olan Institute For Marketecology (IMO) Türkiye yetkilisine göre, ülkemizde adil ticaret hareketinin yeterli seviyelerde olmadığı, tüketicilerin bu ürünleri talep etme düzeylerinin oldukça düşük olduğu görülmektedir (Arslantürk ve Aysen, 2015). Kapusuz ve Kimzan (2016) tarafından Türkiye’de yapılan çalışmada, tüketicilerin adil ticaret hakkındaki bilgilerinin artmasının ve adil ticarete güvenmesinin, tüketicilerin adil ticaret primi ödeme istekliliğini artırdığını yani kişilerin adil ticaret ürünlerine daha fazla ücret ödemeyi kabul edebileceklerini ortaya koymaktadır. Bhavsar vd., (2021) yapmış oldukları çalışmada adil ticaret ile ilgili yapılacak reklam ve bilinçlendirme kampanyalarının adil ticaret hedeflerine ulaşmada önemli rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır. Çünkü tüketicilerin adil ticaret ürünlerine yönelik farkındalıklarının artması, şirketlerin kârını ve çalışanların sosyal primlerini önemli ölçüde artırmaktadır. Bacon vd., (2008) yaptıkları saha çalışmasında, Nikaragua’daki kahve üreticilerinin adil ticaret organizasyonuna üye olmalarının binyıl kalkınma amaçlarına ulaşmada nasıl bir etki sağladığını araştırmışlardır. Altı yıllık saha araştırması sonucunda adil ticaret kooperatiflerine bağlı çiftçilerin eğitim, alt yapı yatırımları ve maddi tasarruflar bağlamında olumlu yönde etkilendikleri görülmektedir. Bununla birlikte 2010 ve 2018 yılları incelendiğinde küresel bazda adil ticaret ürünlerinin perakende hacminin iki katından fazla artarak 4,3 milyar avrodan 9,8 milyar avro seviyelerine ulaştığı görülmektedir (Fair Trade International, 2010; 2018). Bölge genelinde adil ticaret ilkelerine yönelik gerçekleştirilecek tanıtım ve eğitim faaliyetleri sonucunda hem üreticilerin hem de tüketicilerin adil ticaret ürünlerine yönelik bilgi sahibi olmaları sağlanabilecektir.

Üretici açısından bakıldığında bölge genelinde sertifikasyon işlemlerinin başlamasıyla dünyadaki adil ticaret pazarına giriş sağlanabilecektir. Tüketiciler açısından bakıldığında ise onların farkındalığının artması, adil ticaret ürünlerine daha fazla ücret ödeme isteğini artırarak adil ticaret primlerinin artmasına yardımcı olabilecektir. Bölgede adil ticaret ürünlerinin ve satışlarının artması, adil ticaret primlerinin de artmasına, bu primlerin kooperatifler yardımıyla çiftçilerin eğitimi, alt yapı yatırımları gibi alanda kullanılarak bölgedeki üretim ve yaşam kalitesinin artmasına yardımcı olabilecektir. Bunun yanında adil ticaret sertifikalı ürünlerin, üretimde çalışan çiftçi ve tarım işçisinin artması Trakya bölgesinin ülkemiz açısından adil ticaret pazarının önemli bir paydaşı, diğer il ve bölgelere ise yol gösterici bir konuma sahip olmasını sağlayabilecektir. Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının ve adil ticaret ilkelerin uygulanması bölgenin üretimin kaliteli, ticaretin kolay ve güvenle yapıldığı bir merkez olmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 5. Sonuç

Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının ve adil ticaret uygulamalarının bölgesel kalkınma ve çiftçilerin/üreticilerin/çalışanların refahına sağlayacağı katkılar düşünüldüğünde, Trakya bölgesinin pazara yakınlık bakımından bulunduğu coğrafi konumu ve tarım ürünleri kapasitesi gibi avantajları sayesinde önemli bir fark yaratacağı düşünülmektedir. Adil ticaret ürünlerine olan talebin dünya genelinde gün geçtikçe arttığı bilinmekte olup, Trakya bölgesinin yalnızca tedarik noktası değil aynı zamanda üretim noktası olabileme potansiyeli mevcuttur. Bu noktada üreticilerin/çiftçilerin bilinçlendirilmesi, kalkınma ajansları, üniversiteler ve yerel yönetimler ile iş birliği yapılarak adil ticaret ve sürdürülebilir kalkınma amaçları hakkında bilgiler verilmesi bölgesinin adil ticaret pazarında önemli bir yer alması için oldukça önemlidir. Adil ticaret organizasyonuna bağlı olarak geliştirilen “Adil Ticaret Şehirleri”, yerel ve bölgesel bazda adil ticaret ilkelerinin benimsetilmesi, adil ticaret ürünlerinin üretim ve tanıtımının yaygınlaştırılması için kurulmuş bir organizasyondur. Dünya çapında pek çok kentin dahil olduğu bu ağa Türkiye’den dahil olan tek il ise 2021 haziran ayında dahil olan İzmir Büyükşehir Belediyesidir. İzmir’in bu ağa dahil olması İzmir bölgesi açısından oldukça önemli bir gelişme olmakla birlikte Trakya Bölgesindeki belediyelerin de “Adil Ticaret Şehirleri” ağına dahil olması tavsiye edilmektedir. Trakya bölgesindeki belediyelerin bu ağa dahil olması bölgesel anlamda adil ticaret farkındalığının ve adil ticaret pazarının gelişmesine katkı sağlayabilecektir. Bunun yanında ülke çapında adil ticaretin bilinirliğinin artmasına ve diğer belediyelerin bu ağa katılımını teşvik ederek örnek bir model oluşturulmasına katkı sağlanabilecektir.

Hâlihazırda yerel tüketicilerin adil ticaret ürünleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması durumu tüketicilerin reklam, duyuru ve çeşitli etkinliklerle bilgilendirilmesiyle tersine çevrilebilecektir. Bu sebeple hem yurtiçi hem de yurtdışı pazarlara açılma noktasında yeterli talep sağlanarak adil ticaret etiketli ürünlerin satışı artırılabilir. Böylelikle hem üreticiler/çalışanlar hem tüketiciler hem de bölgedeki diğer paydaşların bölgesel kalkınmadan faydalanmaları sağlanabilecektir. Adil ticaret ilkelerinin birçoğu organik tarım için gerekli olan kriterleri sağlamakta, bu iki üretim yapısı birbirine benzer özellikler göstermektedir. Organik tarım ve organik tarım ürünleri pazarı nasıl ki zamanla ülkemizde kabul görmeye başlamış ve şu anda önemli bir pazar payına sahipse, adil ticaret ürünlerinin de zamanla hem tüketiciler hem de üreticiler tarafından kabul görerek önemli bir pazara sahip olacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

Ağır, H. B., Kaynakçı, C., & Akbay, C. (2016). *Tarımsal Pazarlamada Adil Ticaretin Değerlendirilmesi*, XII. Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi, 25-27 Mayıs, Isparta, Türkiye.

Arslantürk, Y., & Aysen, E. (2015). Adil Ticaret ve Organik Gıda Pazarları: Ankara Örneği. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 15-26.

Bacon, C. M., Ernesto Mendez, V., Gómez, M. E. F., Stuart, D., & Flores, S. R. D. (2008). Are sustainable coffee certifications enough to secure farmer livelihoods? The millenium development goals and Nicaragua's Fair Trade cooperatives. *Globalizations*, 5(2), 259-274.

Bhavsar, A., Diallo, C., & Ülkü, M. A. (2021). Towards sustainable development: Optimal pricing and sales strategies for retailing fair trade products. *Journal of Cleaner Production*, 286, 124990.

Edirne Tarımsal Yatırım Rehberi 2021, T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Tarımsal Yatırımcı Danışma Ofisi.

[https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/TARYAT/Belgeler/il\\_yatirim\\_rehberleri/edirne.pdf](https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/TARYAT/Belgeler/il_yatirim_rehberleri/edirne.pdf)

European Fair Trade Association (EFTA), 'Fair Trade', at <http://www.european-fair-trade-association.org/observatory/index.php/fairtrade>, Erişim Tarihi: 04.08.2021.

Fair Trade International, 2010. Growing Stronger Together: Annual Report 2009-2010. <https://www.yumpu.com/en/document/read/15538228/annual-report-2009-2010-fairtrade-international>

Fair Trade International, 2018. Working Together for Fair and Sustainable Trade: Annual Report 2017-2018. [https://files.fairtrade.net/publications/2017-18\\_FI\\_AnnualReport.pdf](https://files.fairtrade.net/publications/2017-18_FI_AnnualReport.pdf)

Fair Trade International, 2019. Monitoring The Scope And Benefits Of Fairtrade, Monitoring Report 12th Edition. <https://files.fairtrade.net/publications/monitoring-report-overview-FINAL-jul02.pdf>

Kapusuz, S., & Kimzan, H. S. (2016). Adil ticaret bilgisi, adil ticaret primi ödeme istekliliği ve adil ticaret bağlılığı ilişkisinde adil ticarete duyulan güvenin rolü: Türkiye örneği. *İş Ahlakı Dergisi*, 9(1), 49.

Kırklareli Tarımsal Yatırım Rehberi 2021, T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Tarımsal Yatırımcı Danışma Ofisi.

[https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/TARYAT/Belgeler/il\\_yatirim\\_rehberleri/k%C4%B1rklareli.pdf](https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/TARYAT/Belgeler/il_yatirim_rehberleri/k%C4%B1rklareli.pdf)

Le Mare, A. (2008). The impact of fair trade on social and economic development: A review of the literature. *Geography Compass*, 2(6), 1922-1942.

Modelo, M. 2014. The paradox of fair trade. [https://ssir.org/articles/entry/the\\_paradox\\_of\\_fair\\_trade](https://ssir.org/articles/entry/the_paradox_of_fair_trade) Erişim Tarihi: 04.08.2021

Naylor, L. (2014). "Some are more fair than others": fair trade certification, development, and North–South subjects. *Agriculture and Human Values*, 31(2), 273-284.

Sachs, J. D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206-2211.

Stafford-Smith, M., Griggs, D., Gaffney, O., Ullah, F., Reyers, B., Kanie, N., ... & O'Connell, D. (2017). Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals. *Sustainability Science*, 12(6), 911-919.

Tallontire, A., & Anderson, M. (2020). Guest Editorial: Special issue on Fair Trade and the Sustainable Development Goals. *Food Chain*, 9(1), 1-7.

Tarım Ürünleri Piyasaları: Çeltik Ocak 2020.

<https://arastirma.tarimorman.gov.tr/tepge/Belgeler/PDF%20Tar%C4%B1m%20%C3%9Cr%C3%BCnleri%20Piyasalar%C4%B1/2020->

[Ocak%20Tar%C4%B1m%20%C3%9Cr%C3%BCnleri%20Raporu/%C3%87eltik%20Tar%C4%B1m%20%C3%9Cr%C3%BCnleri%20Piyasa%20Raporu%202020%20ocak.pdf](https://arastirma.tarimorman.gov.tr/tepge/Belgeler/PDF%20Tar%C4%B1m%20%C3%9Cr%C3%BCnleri%20Raporu/%C3%87eltik%20Tar%C4%B1m%20%C3%9Cr%C3%BCnleri%20Piyasa%20Raporu%202020%20ocak.pdf) Erişim Tarihi: 12.08.2021.

Tekirdağ Tarımsal Yatırım Rehberi 2021, T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Tarımsal Yatırımcı Danışma Ofisi.

[https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/TARYAT/Belgeler/il\\_yatirim\\_rehberleri/tekirdag.pdf](https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/TARYAT/Belgeler/il_yatirim_rehberleri/tekirdag.pdf)

Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi 2021-2023. <https://www.tarimorman.gov.tr/TRGM/Belgeler/UKKS-Strateji-Belgesi.pdf> Erişim Tarihi: 12.08.2021.

United Nations. Sustainable Development Goals: 17 Goals to Transform our World <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> Erişim Tarihi: 09.08.2021

Wang, E. S. T., & Chen, Y. C. (2019). Effects of perceived justice of fair trade organizations on consumers' purchase intention toward fair trade products. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 66-72.

WCED, 1987. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

### İnternet Kaynakları

<https://www.fairtrade.net/impact> Erişim Tarihi: 05.08.2021

<https://wfto.com/our-fair-trade-system#10-principles-of-fair-trade> Erişim Tarihi: 01.07.2021

**Acknowledge:** This research was presented orally at the EMI-2021 conference.

### Araştırma ve Yayın Etiği:

*Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazar tarafından taahhüt edilmektedir.*

### Research and Publication Ethics:

*In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by author.*

## Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri ve Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki

*Sağlık Yönetimi Uzmanı Dilek ÖLMEZ* (<https://orcid.org/0000-0001-5572-0599>), İstanbul, Turkey;

*e-mail: dilekolmez2017@gmail.com*

*Dr. Öğr. Üyesi, Nursel AYDINTUĞ MYRVANG* (<https://orcid.org/0000-0003-3077-1693>), Biruni Üniversitesi, Turkey;

*e-mail: naydintug@biruni.edu.tr*

*Dr. Öğr. Üyesi, Mustafa METE* (<https://orcid.org/0000-0002-1332-7905>), İstanbul Aydın Üniversitesi, Turkey;

*e-mail: mustafamete@aydin.edu.tr*

### Öz

Kriz dönemlerinde yöneticilerin krize yanıt verebilme esnekliği, krizi algılama şekli ve durumla ilgili tahminlemesi kriz yönetimi için kararlar alıp uygulamak için hazır olup olmamasına bağlı olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, sağlık yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Korelasyon analizi sonucunda, çok faktörlü liderlik ölçeği genel skoru; kriz öncesi dönem alt boyutunu %20,7, kriz dönemi alt boyutunu %22,6, kriz sonrası dönem alt boyutunu %22,7 ve kriz yönetimi becerileri ölçeği genel skorunu %23,2 oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Regresyon analizi sonucunda, liderlik tarzı, kriz yönetim becerisi üzerinde pozitif yönde (olumlu yönde) anlamlı ilişkili çıkmıştır. Liderlik tarzı kriz yönetimi davranışını %33,1 açıklama gücüne sahiptir. Liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz yönetim becerisi 0.275 br. artış gösterecektir. Liderliğin alt boyutlarına göre incelendiğinde ise, kriz yönetim becerisini en çok etkileşimli liderler arttırmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz Yönetimi Becerileri, Liderlik Tarzları, Regresyon Analizi

**Jel Kodları:** I10, D60, C51

## The Relationship between Health Administrators' Crisis Management Skills and Leadership Styles

### Abstract

The flexibility of managers in responding to the crisis, the way they perceive the crisis and their prediction about the situation may depend on whether they are ready to make and implement decisions for crisis management. The aim of this study is to determine the relationship between crisis management skills and leadership styles of health administrators. As a result of the correlation analysis, the general score of the multi-factor leadership scale; It affects the pre-crisis period sub-dimension by 20.7%, the crisis period sub-dimension by 22.6%, the post-crisis period sub-dimension by 22.7% and the crisis management skills scale by 23.2% positively (increasingly). As a result of the regression analysis, leadership style was found to be positively (positively) significantly related to crisis management skills. Leadership style has the power to explain the crisis management behavior by 33.1%. Leadership style perception 1 unit when the crisis management skill increases 0.275 unit will increase. When analyzed according to the sub-dimensions of leadership, interactionist leaders increase crisis management skills the most.

**Keywords:** Crisis Management Skills, Leadership Styles, Healthcare Organization

**JEL Codes:** I10, D60, C51

## 1. Giriş

Kriz, örgütün amaç ve hedeflerini, varlığını, bütünlüğünü tehlikeye sokan durumları ifade eden bir kavramdır. Örgütlerin, beklenmedik bir durumda aniden gelişen krizi, en hızlı şekilde çözüme kavuşturmaları gerekmektedir. Krizi çözüme kavuşturabilmek ve krizden oluşan hasarı en aza indirmek için süreç içerisinde liderlik kavramı önemli bir yere sahiptir (Dutta & Pulling, 2011:1286). Krizin atlatılabilmesi için insanların birlik içerisinde olması ve kurallara uyması gerekmektedir. İnsanları bir araya getirebilen, motive eden, etkileyebilen ve kriz anında uyulması gereken kurallara riayet edilmesini sağlayan kişi lider olarak kabul edilir.

Lider, kriz durumlarında hızlı bir şekilde karar alması gereken, krizden oluşan zararı toplum veya örgüt üzerinde en az seviyeye düşürmek durumunda olan kişi olarak da ifade edilmektedir (Ponis ve Ntalla, 2016: 670).

Kriz yönetimi esnasında, organizasyon tarafından istenmeyen durumların etkisini azaltma veya ortadan kaldırma, kaçma stratejileri içerisinde yer almaktadır. Kriz anında organizasyon kriz ile baş edebilmek için yönetim şeklini değişime uğratacaktır. Bu nedenle, eksiklikler fark edilebilmekte ve erken dönemde önlem alınabilmektedir (Coombs, 2007a:138). Krizin baş edebilmek için, etkin iletişim ve geri bildirim, erken uyarı sistemi, organizasyonun değerlemesi, dinamik ve esnek yapıli planlama, organik ve esnek örgüt yapısı ve örgüt geliştirme çalışmalarının yapılması büyük bir önem arz etmektedir. Örgütün kriz çözme aşamasında orta vadede, bilgiyi kullanma becerisinin fazlalaştırılması örgüt için yeni değerlerin ve gerçekleştirilecek hipotezlerin ortaya konması ve orta seviye yöneticilerin gelişiminin sağlanmasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Crandall vd., 2013:97).

Yapılan araştırmalarda lideri en çok zorlayan durumların kriz durumları olduğu görülmüştür. Çünkü, kriz durumlarında var olan çözüm yöntemleri işlevselliğini kaybetmekte, hızlı bir şekilde yeni çözüm yöntemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Bu yüzden liderin kriz anındaki rolü ve sorumluluğu büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, sağlık yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Kriz ve Kriz Yönetimi

Kriz örgütü ve örgütü idare eden yöneticiyi sıkıntı içerisine alan, gerçek ve eksik olmayan bilgilerin derlenememesi, sağlıklı ilişkinin sağlanamaması, haberleşme güçlüklerinin çözüme kavuşturulamaması, neticede ise örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yeterince yapılmaması durumu şeklinde de ifade edilebilir. Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yeterince yapılamaması ise örgütü zarara sürükleyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Tutar, 2000:56). Kriz, oluşmadan önce yönetici ve çalışanlar tarafından beklenmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından en hızlı şekilde neticelendirilmesi gereken, örgüt içerisinde var olan çözüm mekanizmalarını iş görmez hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını

tehdit eden, örgütü gerici bir vaziyet olarak da tanımlanmaktadır (Alexander, 2014:723). Kriz örgütün bütün kademelerini etkileme gücüne sahip bir durumdur.

Örgütleri etkisi altına alan krizlerin sınırları bulunmamaktadır. Bu krizler, beklenmeyen bir zamanda ve beklenmeyen bir yerde, herhangi bir örgüt veya organizasyonda meydana gelebilmektedir. Ani bir şekilde ortaya çıkmaları ve oluşturdukları domino etkisi sebebiyle krizler bütün örgütlerde meydana gelebilmektedir. Bu sebeple, her örgüt krize hazırlıklı olmalıdır (Klan, 2003:79).

En genel ifade ile kriz, normal olmayan şartlarda çalışanlar ve yöneticiler tarafından istenmeyen durumların oluşmasının sonucu olarak, yapılması gereken işlem ve faaliyetlerin yapılmasını engelleyen önemli bir süreç olarak açıklanmaktadır (Ulmer vd., 2011:45).

Örgütlerin başarısı ve varlıklarını sürdürebilmelerinin genellikle örgütün çevresinde görülen fırsat ve sınırlılıkları zamanında fark edip değerlendirmelerine bağlı bulunmaktadır (Tutar, 2004:112). Kriz yönetimi, uzun birbiriyle yakın ilişki içerisinde bulunan, karmaşık süreçlerden meydana gelmektedir. Hatta ortak bir paydada, az bir para ile istikrarlı bir seviyeye varmak maksadıyla gerçekleştirilen fiiller toplamı olarak da açıklanabilmektedir (Aksu, 2008: 88). Topaloğlu (2019) çalışmasında kriz yönetiminin bazı özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Etkili bir biçimde idare edilen kriz için, bu durum aynı zamanda krizin önlenmesini de içeren bir süreç olmaktadır. Örgütlerde krizlerin kısa sürede kontrol altına alınmasını sağladığı gibi zararların ve kayıpların belirli bir sınır dâhilinde tutulması anlamında da avantaj sağlayabilmektedir.
- Kriz yönetiminde kriz yöneticilerinin krizi algılama şekilleri krizi tehdit edici unsur olarak algılamaları krizin ortaya çıkmasının önlenmesinde ve krizle mücadelede etkin olmaktadır.
- Kriz yönetiminde kontrol, maliyet, durumsallık, iletişim, planlama, düzenleme, kültür, birbirine bağlılık ve sistemlerin karmaşıklığı çok önemli bir yer tutmaktadır.
- Kriz yönetimi sürekli devinim içerisinde bulunan süreçtir. Başı ve sonu bulunmamaktadır.
- Kriz yönetimi çok sayıda süreçten oluşmaktadır.
- Kriz yönetimi, krizlerin çeşidine uygun olacak şekilde tasarlanıp uygulanmalıdır.
- Kriz yönetimi örgütün sahip olduğu niteliklere göre değişiklik göstermektedir.

## 2.2. Kriz Sürecinde Yönetim Yaklaşımları

Kriz dönemlerinde yöneticilerin krize yanıt verebilme esnekliği, krizi algılama şekli ve durumla ilgili tahminlemesi kriz yönetimi için kararlar alıp uygulamak için hazır olup olmamasına bağlı olabilmektedir. Yöneticilerin kriz dönemlerinde nasıl davrandıklarını gösteren iki yaklaşım bulunmaktadır.



### **2.2.1. Krizden kaçma yaklaşımı**

Kriz yönetimi esnasında, organizasyon tarafından istenmeyen durumların etkisini azaltma veya ortadan kaldırma, kaçma stratejileri içerisinde yer almaktadır. Krizden kaçma yaklaşımındaki esas amaç, organizasyonun başarısını ve verimliliğini olumsuz etkileyebilecek, organizasyonu geriye götürebilecek negatif durumlardan kurtarma çalışmalarıdır (Mazzei vd., 2012:35). Krizden kaçma yaklaşımı, bazı çalışmalarda çok etkili bir yaklaşım olarak ifade edilmemektedir. Çünkü, krizden kaçma yaklaşımı kriz aracılığı ile doğabilecek fırsatlardan da kaçmayı içermektedir. Böylece organizasyon fırsatı değerlendirememektedir ve organizasyon için alternatif bir maliyet ortaya çıkarabilmektedir (Kim, 2015:61). Krizden en az hasar ile kurtulabilmek için, organizasyonun kendi iç ve dış sistemlerini çok iyi planlaması, koordine etmesi, denetlemesi ve analiz edebilmesi gerekmektedir. Bunları yapamaz ise krizden kaçması mümkün olmamaktadır.

Organizasyonun krizden kaçabilmesi için, dış çevresini her zaman takip etmesi gerekmektedir. Bu takipler ışığında gelecek ile ilgili tahminler yürütmeli ve bunları geliştirmelidir. Krizden kaçma yaklaşımında genel olarak yapılması gereken, organizasyon yönetiminin, iç ve dış çevreyi devamlı bir şekilde mercek altına alması ve organizasyonun özellikle iç çevresinin analizinde kendi durumunu ve hangi doğrultuda hareket ettiğini ölçebilecek ölçekler oluşturmasıdır (Kent, 2010: 709). Krizden kaçma yaklaşımı kriz sürecinde organizasyonu ve organizasyon içerisinde bulunan bireyleri olumsuz yönde etkisi altına alabilmektedir bu yüzden bu konuda krize önderlik eden kişinin çok dikkatli olması gerekmektedir (Dinçer, 2013:125).

### **2.2.2. Krizi çözme yaklaşımı**

Kriz, organizasyonlar tarafından istenmeyen bir durum olmasına karşın bir takım olumlu durumları da içerisinde barındırabilmektedir. Bunlardan en önemlisi fırsatlardır. Her kriz iz bırakır, fakat bunun yanında fırsatlarda getirebilmektedir. Bu fırsatlardan en önemlisi organizasyonun eksiklerinin tespitini kolaylaştırmasıdır (Jaques, 2012:369). Kriz anında, organizasyon kriz ile baş edebilmek için yönetim şeklini değişime uğratacaktır. Bu sebeple, eksiklikler fark edilebilmekte ve erken dönemde önlem alınabilmektedir. Kriz ile baş edebilmek için, iletişimin etkinliği, geri bildirimlerde aksaklık olmaması, örgüt kültürüne uygun bir erken uyarı sistemi kurulması, dinamik ve esnek örgüt yapılanması çok önem arz etmektedir (Dinçer, 2013:127). Organizasyon ile içerisinde bulunan bireylerin öğrenmeye istekli olmasının ve organizasyona önderlik eden kişinin de bireyleri motive etmesinin krizi aşmada büyük bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır (Fediuk vd., 2010:225).

Krizin çözüme kavuşturulması, örgüt dayanışması ve destekleyici liderlik tarzını gerektirmektedir. Verilen kararların etkinliği, verimli sonuçlar üretmesi, kalitesi merkezi bir eğilim yaratmalıdır (Grundy ve Moxon, 2013:58). Kriz dönemlerinde orta vadede bilgi akışının hızlanması, kriz sonuç senaryolarının oluşturulması, bu sonuçlara göre farklı çözüm stratejilerinin yaratılması gereklidir (Hitay, 2012:61).

Bu aşamada örgütün liderlerinin ve çalışanlarının analiz yeteneği, buradan bilgiler geliştirip paylaşması, geniş ölçekli bir değerlendirme imkânı sağlar, bu da krizin çözülmesini ve olumsuz etkilerinin giderilmesini sağlar (Aymanıkuy, 2001:108).

### 2.3. Kriz Yönetiminin Boyutları

Bir krizin etkin bir şekilde yönetilebilmesi büyük miktarda etkili bir ilişki ağı ve iletişime bağlı olmaktadır.

**Kriz öncesi dönem:** Kriz öncesi dönem, kriz başlangıcı öncesinde bazı uyarıların kendini gösterdiği ve bu sinyallerin artma eğiliminde olduğu bir dönemdir. Kriz oluşacağına dair belirtiler kendini göstermektedir (Holladay, 2010:160). Kurum yöneticileri, bu aşamada kriz hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi ise, bir kriz yönetim grubu oluşturarak, her bir üyenin görev tanımlarını, sorumluluklarını açık ve anlaşılır biçimde belirterek öncelikle müdahale edecek grubu organize etmelidir. Böylelikle, örgütün kriz ile mücadelesi için avantaj sağlanmış olacaktır ve krizin olumsuz etkileri daha aza indirgenecektir. Bu dönemde yapılması gereken diğer bir durum, krize yönelik alınacak tedbirler ile oluşması muhtemel belirsizliklerin azaltılması için, kriz senaryolarının tahminlenmesi, gerekli ön uygulama ve hazırlıkların gözden geçirilmesinin sağlanmasıdır (Jaques, 2012:370; Jamal ve Abu Bakar, 2015:30).

**Kriz dönemi:** Bu dönemde, kriz artık kendini göstermiştir, örgüt krizi hissetmeye başlamıştır, belirsiz ve karmaşık bir ortam oluşmuştur, krizin negatif etkileri artarak algılara yerleşmiştir (Fediuk vd., 2010:231). Bu aşamada, kriz etkilerini minimuma indirmek için hem kurum içi hem de kurum dışı paydaşlar ile görüşülerek görüş alınmalı, kurumun yapısı ve kültürü yeni olumsuz duruma uyum sağlayıp adaptasyonu sağlanmalıdır. Belli bir süre sonunda kriz ikinci aşamaya ulaşır ve şiddet azalmasına rağmen kriz bitmemiştir. Başarılı kriz yönetimi aşamaları kısaltır ve kriz beklenenden önce sona erebilir (Coombs, 2007b:170).

**Kriz sonrası dönem:** Bu dönem krizin son aşamasını gösterir. Örgütler bu aşamada doğru çözümler geliştirerek krizi sonlandırır ve örgütte oluşan kriz hasarının etkilerini azaltmak için her türlü kaynaktan yararlanmayı sağlar. Bu süreçte mutlaka bir değişim planı hazırlanarak, kriz durumuna yönelik stratejiler geliştirilmeli, yeni amaç ve hedefler oluşturulmalıdır, bunun sonucunda köklü bir değişim başlatılmalıdır (Coombs ve Holladay, 2009:4). Bu dönem kriz müdahalelerinin etkinliğinin çıktuları, yasal bazı durumlar, medyada yer alma gibi bir çok nedenden uzun olabilir, ya da herşey yolunda giderse kısalsabilir. Yaşanan her kriz aşamasında mutlaka çözüm ve değişiklikler yapmak imkânları vardır, eğer yerinde ve gerekli biçimde müdahale edilemez ise, krizin etkilerinin derinleşmesine ve çözümlerin yetersiz kalışına neden olunur (Bossong, 2013:101).

### 2.4. Liderlik ve Liderlik Tarzları

Lider kavramı, insanların yaşamlarını bir arada sürdürmesi ile birlikte oluşan grupların yönlendirilmesi gereksiniminden ortaya çıkan bir kavramdır (İbicioğlu vd., 2009:8). Lider, bir organizasyon içerisinde bulunan kişilerin problemlerini çözüme kavuşturma yeteneğine sahip olan, organizasyon yapısını oluşturan, gerektiği durumlarda oluşturmuş olduğu organizasyon yapısı değiştirebilen, insanları bir hedef doğrultusunda bir araya getirebilen, sahip olduğu motivasyon ve kişisel özellikleri sebebiyle insanlar üzerinde etki bırakabilen kişi olarak açıklanmaktadır (Bavik vd., 2018:325).

Başka bir açıklamaya göre; liderin insanlara yol gösteren, aydınlığa kavuşturan, kişilerin gereksinim ve isteklerine önem veren, sahip olduğu özellikler neticesiyle de kişilerin duygu ve düşüncelerine hitap eden kimse olduğu belirtilmektedir (Cinnioğlu, 2018:72). Bir örgütün, toplumun başarısını o örgüt veya toplum içerisinde bulunan kişiler ve onların davranışları, tutumları oluşturmaktadır. Örgütün veya toplumun amaçlarına ulaşması için bu yönde motive edilmeleri, yönlendirilmeleri gerekmektedir. Liderler, örgütün veya toplumun amaçlarına ulaşması için toplum içerisinde bulunan bireyleri amaçlara yönelik motive eden, örgütü veya toplumu temsil eden ve geliştiren kişiler olarak açıklanmaktadır (Barutçugil, 2014:44).

Liderlik, örgütün hedeflerine ve etkinliğine katkı sağlamak için örgüt içerisinde bulunan bireyleri motive edebilme ve onlar üzerinde etki bırakabilme becerisidir (Bello, 2012:231). Liderlik, kişilerin tutum ve davranışlarını etkileyebilme kuvvetidir (Bhargawi & Yaseen, 2016:90). Liderlik, örgüt içerisinde bulunan bireyleri ortak amaç ve hedeflerinin onlara hatırlatarak onları bir araya toplayan, bu amaç ve hedeflere yönlendirmede koşullara uygun şekillerde yol gösterici, birleştirici bir unsur olarak açıklanmaktadır (Diker, 2017:88). Liderlik, insanları ortak bir hedefe ulaşmak için harekete geçirme becerisi olarak da ifade edilmektedir. Lider sahip olduğu gücünü ve motivasyonunu diğer çalışanlara da sinerji yoluyla aktarabilen bir kişi olmalıdır. Örgütte yapılan her türlü stratejinin ve planlamanın fikir üreticisi ve yönetimini konumundadır (Eren, 2012:121).

Lider kavramı, insanların yaşamlarını bir arada sürdürmesi ile birlikte oluşan grupların yönlendirilmesi gereksiniminden ortaya çıkan bir kavramdır (İbicioğlu vd., 2009:9). Lider, bir organizasyon içerisinde bulunan kişilerin problemlerini çözüme kavuşturma yeteneğine sahip olan, organizasyon yapısını oluşturan, gerektiği durumlarda oluşturmuş olduğu organizasyon yapısı değiştirebilen, insanları bir hedef doğrultusunda bir araya getirebilen, sahip olduğu motivasyon ve kişisel özellikleri sebebiyle insanlar üzerinde etki bırakabilen kişi olarak açıklanmaktadır (Cooper, 2003:93). Başka bir açıklamaya göre lider, insanlara yol gösteren, aydınlığa kavuşturan, kişilerin gereksinim ve isteklerine önem veren, sahip olduğu özellikler neticesiyle de kişilerin duygu ve düşüncelerine hitap eden kimsedir (Cinnioğlu, 2018:66).

Bir örgütün, toplumun başarısını o örgüt veya toplum içerisinde bulunan kişiler ve onların davranışları, tutumları oluşturmaktadır. Örgütün veya toplumun amaçlarına ulaşması için bu yönde motive edilmeleri, yönlendirilmeleri gerekmektedir (Jyoti & Bhau, 2015:9). Liderler, örgütün veya toplumun amaçlarına ulaşması için toplum içerisinde bulunan bireyleri amaçlara yönelik motive eden, örgütü veya toplumu temsil eden ve geliştiren kişiler olarak açıklanmaktadır (Barutçugil, 2014:48). Liderlik, örgütün hedeflerine ve etkinliğine katkı sağlamak için örgüt içerisinde bulunan bireyleri motive edebilme ve onlar üzerinde etki bırakabilme becerisidir (Mertel vd., 2020:3073). Liderlik, kişilerin tutum ve davranışlarını etkileyebilme kuvvetidir (Wang vd., 2011:226). Liderlik, örgüt içerisinde bulunan bireyleri ortak amaç ve hedeflerinin onlara hatırlatarak onları bir araya toplayan, bu amaç ve hedeflere yönlendirmede koşullara uygun şekillerde yol gösterici, birleştirici bir unsur olarak açıklanmaktadır (Diker, 2017:91).

## 2.5. Liderlik Boyutları

**Otokratik liderlik:** Otokratik liderlik yapısı, geçmiş dönemlerde ortaya konmuş olan liderlik stillerinden birisidir. Organizasyonlarda, işletmelerde, toplumlarda bulunan otokratik liderlik yapılarında, idare etme eylemi tek bir kişinin elinde bulunmaktadır (Diker, 2017:93). Otokratik liderlik yapısında lider olan kişi, organizasyon içerisinde bulunan herkesin uyması gereken kurallar bütünü oluşturmakta ve bu organizasyon içerisinde bulunan herkesin bu kurallara eksiksiz bir şekilde uymasını beklemektedir. Liderin koymuş olduğu bu kurallar ve çalışanlara uymamaları halinde uygulayacağı cezalar lider olan kişinin liderlik gücünün test edilmesini ifade etmektedir (Shafique vd.,2019:118). Otokratik liderlik denince akla her ne kadar zorlama ve kuvvet kullanma kavramları gelse de, otokratik liderlik yapısında bir teşvik edicilik ve örgüt içerisinde bulunan herkesin faaliyet sürecine dahil edilmesinin lider tarafından gerçekleştirilmesi söz konusu olmaktadır (Bavik vd., 2018:329).

**Demokratik liderlik:** Demokratik liderlik yapısı, günümüzün şartlarına ve toplumsal yapısına en uygun liderlik yapıları arasında yer almaktadır. Demokratik liderlik yapısında, lider ve ona bağlılık gösteren topluluğun ilişkilerinin güçlü ve karşılıklı olmasıdır. Bu şekilde, demokratik liderlik yapısını benimseyen lider ile çevresinde bulunan kişiler, ortak bir yerde bulunacak şekilde bir araya gelmektedirler (Yörük vd., 2011:104). Demokratik liderlik yapısında bulunan en önemli unsurlardan birisinin, liderin çevresindeki kişilerin, liderin görüşlerine karşı kendi görüşlerini beyan edebilmesi olduğu belirtilmektedir. Bunun neticesinde liderin ve çevresinde bulunan kişiler arasında özgür düşünce ortamı gelişmektedir. Özgür düşünce ortamının geliştiği yerlerde ise eleştirel fikirler ifade edilebilmektedir (Eren, 2012).

**Etkileşimci liderlik:** Etkileşimci liderlik yapısını örnek alan liderlik, organizasyon içerisinde bulunan çalışanların yenilik ve değişim ihtiyaçlarını görmezden gelmek, risk almaktan geri durmak, geçmişten bugüne gelen faaliyetlerini daha etkili ve verimli bir duruma getirmek veya geliştirmek hedefiyle çalışanlarına iş yaptırmayı sağlayan kişiler olarak tanımlanabilmektedir (Güzel ve Akgündüz, 2011:282). Etkileşimci liderlikte, lider ve çalışan kişiler arasındaki ilişkiler, anlaşma aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu tarz liderler, hem beklentiler açısından hem de amaçların gerçekleştirilmesi için etki sahibidir (Zel, 2011:55). Diğer yandan, etkileşimci lider kişilikler, çalışanların uzun vadede geliştirilmesine odaklı değildirlir ve personel güçlendirme konusunda zayıf kalmaktadırlar.

**Serbest bırakıcı liderlik:** Geleneksel liderlik stillerinden olan, Laissez-Faire, İlgisiz Liderlik ya da Tam Serbestliği Tanıyan Liderlik olarak da tanımlanan serbest bırakıcı liderlik çalışanlarını yönlendirmeme, onlara yardımcı olmama, sorumluluk ve karar almaktan kaçınma olarak ifade edilmektedir (Chaudhry vd., 2012:32). Geleneksel olarak, liderlik tanımları incelendiğinde bir liderin görevi, içerisinde bulunduğu örgüt için kaynak ve bilgi teminini sağlayarak diğer örgütler ile mücadele edebilmektir. Lider çalışanlarını yönetmez, yönlendirir, fakat serbest bırakıcı liderlik yapısı incelendiğinde yönlendirme de bulunmamaktadır. Lider çalışanlarını tamamen serbest bırakmaktadır. Bu olumsuz yönüne rağmen, serbest bırakıcı liderlik yapısının bulunduğu bazı organizasyonlarda faaliyet gösteren çalışanlar, inovatif olduklarını, belli bir uzmanlık seviyesine sahip olduklarını, hem iç hem dış paydaşlar ile iletişim

kurabildiklerini, karar alma ve sorunlara karşı strateji üretmeyi başardıklarını sonuç odaklı kişiler olduklarını dile getirmişlerdir (Mbera, 2015:229).

**Dönüşümcü liderlik:** Dönüşümcü liderlik yapısı, bugünlerde bile liderlik yapıları ile ilgili çalışmalar yürüten bilim insanları tarafından uygun olup olmaması üzerine münakaşa konusu olan bir liderlik yapısıdır (Mertel vd., 2020:3079). Bu liderlik yapısı, diğer liderlik yapılarına göre farklı bir tarza sahiptir. Bütün olarak incelendiğinde otokratik liderlik yapısından uzaktır fakat karar tek bir kişide bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik yapısında önemli olan faktör, değişime ve gelişime açık olmak, değişen her türlü koşula ayak uydurmak olarak ifade edilmektedir (Zel, 2011:65). Dönüşümcü liderlik yapısında, liderin çevresinden istediği şey, değişime açık olma ve uyum sağlayabilmektir. Bu sebeple dönüşümcü liderin çevresinde yer alan bireylerin her zaman değişime ayak uydurması beklenmektedir.

## 2.6. Kriz Yönetiminde Liderlik

Kriz liderliği, örgüt içerisinde bulunan diğer üyeleri etkileyerek, istenmeyen, beklenmeyen bir zamanda ortaya çıkan negatif bir durumun üstesinden gelme veya durumdan fayda yaratma süreci olarak açıklanmaktadır. Krizin nedeni ne olursa olsun, gereken zamanda oluşan negatif durumun etkisini en uygun şekilde değerlendirme sürecidir (Huang vd., 2008:205). Kriz liderliği, tüm özellikleri ortaya çıkmış normal zaman liderliği gibi de değerlendirilebilmektedir (Carmeli, 2008:182). Bir krize liderlik etmek zor bir durum olmaktadır. Bu tür durumlarda kalmış olan yöneticiler, bu durumlarda kariyerlerinde ilerleme kaydedebilmektedirler.

Kriz ortamının içinde bulunduğu ve negatif üretim eğrisine ve sebep olan sürekli değişen çevre göz önüne alındığında, kriz liderliğinin tanımını basitçe organizasyon içerisindeki diğer bireyleri etkileme kabiliyeti olarak ifade edebilmekteyiz (Klan, 2003:90).

Kriz yönetimindeki başarı kriterlerinin başında, “liderlik” gelmektedir. Bir kişiye lider diyebilmek için, insanları bir amaç için bir araya getirebilmesi, motive edebilmesi, iz bırakması ve değişiklik yaratması gerekmektedir. Liderliğin ön koşulu ise ahlaklı olmak ve bir mesaja sahip olmaktır (Dutta & Pulling, 2011:1283). Lider, zihinsel ve entelektüel birikimi ile geleceğe dönük bir resim oluşturmaktadır. Bu, liderin vizyonu olarak açıklanmaktadır. Lider mesajını izlemekte, liderin çevresinde bulunanlar ise lideri izlemektedirler. Gerçek lider, kendisini kriz dönemlerinde ortaya koymaktadır. Kriz dönemlerinde yeni koşullar ve kurallar geçerli olabilmektedir. Kriz dönemlerinde krizin oluşmuş olduğu yerde endişe ve kaygının egemen olduğu vurgulanmaktadır (Kadıbeşegil, 2008:86).

Oysa gerçek bir liderin kafasında krize yönelik çözümler bulunmaktadır ve bu sebeple lider iyimser olmaktadır. Bu enerji çevreyi etkilemektedir, çünkü kriz dönemleri insanların koşulların değiştirilmesini ve fark yaratılmasını istedikleri dönemdir. Kriz dönemlerinde bilinen çözümler geçerliliğini kaybetmektedir. Gerçek bir lider ise, yeni çözümler üretmekte ve mutlaka diğerlerine göre farklı olduğunu göstermektedir (Tutar, 2007:52).

Kadıbeşegil (2008)'e göre; liderlik bir “görev” değil, kaçınılmaz bir sorumluluk olarak ifade edilebilmektedir. Kriz yönetiminin bir diğer başarı faktörü ise sadece görevin yerine getirilmesi değil, liderliğin gerektirdiği tüm niteliklerin ortama konması olarak ifade edilmektedir.

Lider, örgüt veya toplum içerisinde bulunan kişileri bir arada bir hedef için çalışmasını sağlamaktadır; kişilerin bir araya gelmesini ve grup olarak çalışmalarını sağlayacak güce sahiptir. Sadece pozitif bir şey yaptıklarını hissetmeleri bile, gerilim ve korkunun azalmasına ve krizin çözüme kavuşmasına yardımcı olmaktadır. Olması gereken, örgütlerin hayatlarının denge içerisinde olmasıdır fakat kriz, örgütün dengesini bozan, örgütü yıpratıcı bir durumdur. Bu yüzden kriz anında örgüt liderinin krizi iyi yönetmesi ve örgüt içerisinde bulunan bireyler ile krizi aşması gerekmektedir (Luecke, 2009:93).

Etkili liderler örgüt içerisinde bulunan diğer kişileri etkilemek için gelişmiş bir yeteneğe sahiptirler. Kriz dönemlerinde bu yeteneğini kullanarak kişiler için otorite veya korku taktiğini kullanmamayı benimseyebilmektedirler. Bu, güçlü liderliğin gerekli olduğu bir kriz durumunda önemli bir beceri olmaktadır (Shafique vd., 2019:130). Tehdit, baskı ve zorlama genel olarak diğer kişilerin etkililiği ve verimliliği üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir. Normal zamanlarda insanlara faydalı olan etkileme yöntemlerinin kriz döneminde daha da kritik hale gelebilmektedir. Çünkü, etkileme becerisi kriz olmayan normal zamanlarda olduğu gibi kriz esnasında da diğer kişiler üzerinde uygulanabilmekte ve liderler bu becerileri kriz gelmeden geliştirebilmektedirler. Liderlerin kriz dönemlerinde krizi iyi yönetebilmek için 3 yeteneğe sahip olması gerekmektedir. İletişim, görüş ve değerlerin açık olması, örgüt içerisinde bulunan diğer kişileri dikkate almak olarak açıklanmaktadır (Klan, 2003:98). Kriz dönemlerinde, krizden etkilenen insanlar güçlü liderlere gereksinim duymaktadırlar. Problemleri çözüme kavuşturamayan ve kendinden emin bir lider, her şeyden daha önemli bir yere sahiptir. Kriz döneminde kriz liderlerinin altı temel konuda beceri göstermesi gerekmektedir. Bunlar (James & Wooten, 2005:144):

- Örgüt içerisinde güven oluşturulması
- Örgüt içerisinde ortak bir düşünce yapısı oluşturulması
- Örgütün zayıflıklarının saptanması
- Akılcı ve hızlı kararlar verilmesi
- Cesur hamlelerde bulunmak
- Değişimi etkilemek için krizden ders çıkarmak

Kotwica vd., (2013)'e göre; bir örgütün lideri kriz öncesinde, kriz sürecinde ve kriz sonrasında en önemli noktada bulunmaktadır ve liderin niteliği krizin uzunluğunu, şiddetini ve nihai neticelerini belirleyebilmektedir. Liderler, örgüt veya toplum içerisinde bulunan bireyleri motive ederek, istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak var olan krizin örgüt üzerindeki etkilerini azaltabilmektedir. Bu da, örgüt üzerinde olumlu bir yapı oluşturabilmekte ve krizin negatif etkisini örgüt üzerinde azaltabilmektedir. Kriz anında liderlerin krizi yönetebilmesi ve en az zararla krizi aşabilmesi için bazı becerileri ihtiyaç vardır.

- **Sakin kalmak:** Kriz yönetimi açık düşünme, duygusal kontrol ve denge gerektirir.
- **Açık fikirli olmak:** Olabildiğince fazla bilgi edinip sürekli dinleyici konumunda bulunmak kriz yönetimi becerilerinin önemli hususlarından biridir.
- **Kararlı olmak:** Karar vericinin kendi fikirleri ve başkalarından elde edilen veriler göz önünde bulundurularak karar belirlenmelidir. Sadece kısmi bilgiye öncelik vererek karara varmak burada önem kazanmaktadır.
- **Esnek olmak:** Kritik olaylar hakkında aktarılan bazı bilgilerin yanlış veya eksik olduğunu unutmadan hızla değişen durumlara uyum sağlamak bir diğer kriz yönetimi becerisidir.
- **İkna edici olmak:** Kriz yönetimi, kurum çalışanlarına oluşturulan yönergeleri izlemeye ikna etmeyi gerektirir.

### 3. İstatistik Analiz

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Krizler istenmeyen zamanlarda ortaya çıkan, varolan örgüt düzenini bozan ve olumsuz etkileyen, en önemlisi sonuçlarını önceden kestirmenin mümkün olmadığı beklenmeyen olaylardır. Kriz dönemlerinde yaşanan olumsuz durumlar, yönetim ve çalışanlar açısından, yoğun şekilde stres ve endişeyi beraberinde getirerek, işleri karmaşık yapıya dönüştürür. Çalışan hiyerarşik yapısında alta inildikçe olumsuz düşüncelerin arttığı, örgüt ikliminin tahrip yaşadığı, hem iç hem de dış paydaşlar ile ilişkilerin bozulduğu süreçler başlayacaktır. Bir çok olumsuz etkilerinin olacağı kriz dönemlerinde azaltıcı ve iyileştirici stratejiler geliştirilmesine yönelik çok farklı görüşler ileri sürülmüştür. Tüm bu görüşlerin ortak fikri; etkili bir liderlik yönetiminin sonucunda az hasarla bu sürecin atlatılacağı görüşüdür. Bu durumda etkili bir kriz liderinin sahip olduğu özellikler ve liderlik tarzı büyük önem taşıyacaktır. İstenmeyen ve genellikle beklenmeyen anda orta çıkan krizler ile etkili bir lider nasıl başa çıkacağını bilir, nasıl organize olacağını öngörür. Bu nedenle, liderlik tarzları, krizleri yönetme becerisi, örgütler açısından ele alınıp incelenmesi gereken konulardır.

Bu çalışmanın amacı; kriz yönetim becerisi ve liderlik türleri gibi kavramları doğrultusunda, sağlık çalışanlarının algılarına göre sağlık yöneticilerinin kriz yönetim becerileri düzeylerini saptamak ve kriz yönetim becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Biruni Üniversitesi Hastanesi'nde ve Biruni Diş Hekimliği Fakültesi Hastanesi'nde görev yapan 550 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Belirli ana küleden çekilecek örnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen tabloda 0.05 örnekleme hatası için  $p=0.50$  ve  $q=0.50$  için 217 kişi olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada, 280 örneklem ile analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden amaçsal örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın modeli kesitsel tarama modelidir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada verilerin elde edilebilmesi için hazırlanan anketin ilk bölümü olan demografik ve genel bilgiler formu (cinsiyet, yaş, çalışılan kurum, öğrenim durumu, toplam görev süresi, hastanedeki görev süresi, çalışma süresi, haftalık çalışma saati, çalışma şekli, çalışılan birimi isteyerek seçme durumu, çalışılan birimde çalışma nedeni) çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise ölçekler yer almıştır.

**Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği/5X :** Bass and Avolio (1993) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği/5x ile oluşturulan çok boyutlu liderlik anketinde maddeler beşli Likert formatında cevaplanacak şekilde oluşturulmuş ve ölçeğin yönergesi ve basımı buna uygun olarak yapılmıştır. Buna göre deneklerin sorulan davranış özellikleri, “ (1) Hiç bir zaman, (2) Arada bir, (3) Bazen, (4) Sıkça ve (5) Her zaman ya da çok sık” cevaplarından birisini işaretlemelerinin değerlendirilmesi ile saptanmaya çalışılmıştır. Otokratik, Demokratik, Etkileşimci, Serbest Bırakıcı ve Dönüşümcü Liderlik türlerini ölçmeye olanak sağlayan bir ölçektir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 250, en düşük puan ise 50' dir.

**Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği:** Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği, Aksu (2009) tarafından geliştirilmiştir. 3 faktörlü olan ölçek kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutları ile isimlendirilmiştir. Yapılan hesaplanmalarda 31 maddelik ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.98 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 155, en düşük puan ise 31' dir. Ölçek 5' li likert tipinde bir ölçektir.

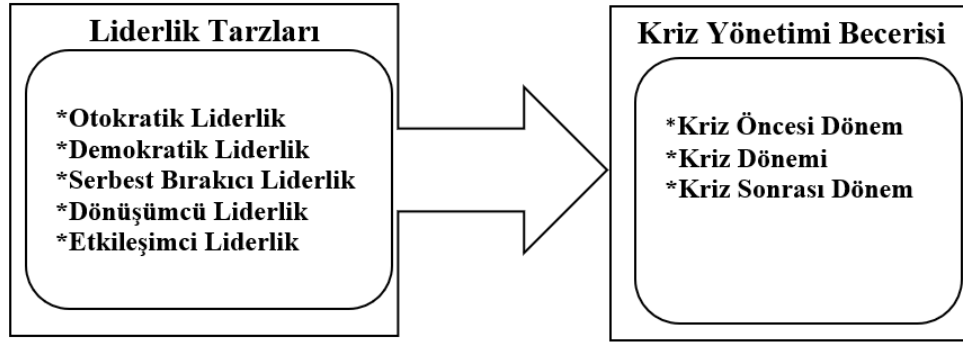
### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Model

Araştırmanın ana hipotezi, liderlik tarzlarının kriz yönetim becerisi ile anlamlı ilişkili olduğu yönüyledir. Ayrıca, liderlik tarzı alt boyutları ile kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem anlamlı ilişkilidir savı sınanacaktır. Geliştirilen hipotezler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmanın Hipotezleri

H	Tür	Hipotezler
H <sub>01</sub>	Ana hipotez	Liderlik tarzı ve kriz yönetim becerisi arasında istatistik anlamlı ilişki vardır.
H <sub>02</sub>	Ana hipotez	Otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve kriz yönetim becerisi arasında istatistik anlamlı ilişki vardır.
H <sub>03</sub>	Alt hipotez	Otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve kriz öncesi yönetim becerisi arasında istatistik anlamlı ilişki vardır.
H <sub>04</sub>	Alt hipotez	Otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve kriz dönemi yönetim becerisi arasında istatistik anlamlı ilişki vardır.
H <sub>05</sub>	Alt hipotez	Otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve kriz sonrası yönetim becerisi arasında istatistik anlamlı ilişki vardır.





Şekil 1: Araştırmanın Modeli

#### 4. Bulgular ve Değerlendirme

Anket uygulaması sonucunda oluşturulan verilere yönelik güvenilirlik testi olarak Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel, Mutlak Kesin Paralel (strict) testlerinden yararlanılmıştır. Cronbach Alpha testindeki değer %70 oranının üzerinde çıkması, anket uygulamasının başarılı sonuç verdiğini, kendi içinde tutarlılık gösterdiğini belirtmektedir (Sart, 2020:61). Bazı araştırmacılar, testteki %75 değerinin aşılmasını baz almaktadır (Sezgin & Kınay, 2010:112; Sezgin, 2016:1286). Diğer kriterlerin %70 oranının üzerinde çıkması, ankette iç tutarlılığın bulunduğunu ve elde edilen verilerin güvenilir olduğunu açıklamaktadır (Sart vd., 2018:120). Bu uygulamada gerçekleşen anketin güvenilirlik analiz neticeleri; Cronbach-Alpha = 0.923, Paralel = 0.923, Split = 0.922-0.924 ve Strict = 0.923 şeklinde ifade edilmektedir.

İlk aşamada katılımcılara yönelik demografik ve genel bilgilere yönelik yüzde dağılım bilgileri verilmiştir: Katılımcıların %73,2'si kadın iken, %26,8'i erkektir. Katılımcıların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %54,6'sı 21-26 yaş aralığında, %22,9'u 27-32 yaş aralığında, %13,2'si 33-38 yaş aralığında, %6,8'i 39-44 yaş aralığında ve %2,5'i 44 yaş ve üzerindedir. Katılımcılar çalıştıkları kurum açısından değerlendirildiğinde; %1,8'i özel hastanede, %32,1'i dış hastanesinde ve %66,1'i üniversite hastanesinde çalışmaktadır. Katılımcıların %16,1'i lise, %57,9'u lisans, %13,6'sı yüksek lisans ve %12,5'i doktora mezundur. Katılımcıların çoğunluğu Lisans mezundur. Katılımcıların %73,2'sinin toplam görev süresi 0-5 yıl arasında, %19,3'ünün 6-10 yıl arasında, %2,5'inin 11-15 yıl arasında ve %5,0'inin 15 yıl ve üzerindedir. Katılımcılar buldukları hastanedeki çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde; %98,6'sı 0-5 yıl arasında, %0,7'si 6-10 yıl arasında ve %0,7'si 11-15 yıl arasında süredir çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların %29,6'sı 0-40 saat arasında, %55,7'si 40-50 saat arasında ve %14,6'sı 50-60 saat arasında çalışmaktadır. Katılımcılar çalışma şekli açısından değerlendirildiğinde; %90,7'si sürekli gündüz, %2,5'i sürekli gece ve %6,8'i vardiyalı olacak şekilde çalışmaktadır. Katılımcılar "Çalışma birimi isteyerek mi seçtiniz?" sorusuna %89,6'sı evet, %10,4'ü hayır yanıtını vermiştir. Katılımcılara şu an

çalışmakta oldukları birimdeki çalışma nedenleri sorulduğunda %55,4'ü “uzmanlık alanım oldu için/eğitimime uygun”, %28,6'sı “kendi isteğimle görevlendirildim”, %4,3'ü “isteğim dışında görevlendirildiğim için” ve %11,8'i diğer yanıtını vermiştir.

Ölçekler için yapılmış olan tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, kriz öncesi dönem alt boyutu genel ortalama değeri 3.961, kriz dönemi alt boyutu genel ortalama değeri 3.855, kriz sonrası dönem alt boyutu genel ortalama değeri 4.019 olarak bulunmuştur. Sağlık yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ölçeği genel skoru ortalama değeri 3,945 olarak bulunmuştur. Otokratik liderlik alt boyutu genel ortalama değeri 2.843, Demokratik liderlik alt boyutu genel ortalama değeri 3.424, Serbest bırakıcı lider alt boyutu genel ortalama değeri 2.823, Dönüşümcü liderlik alt boyutu genel ortalama değeri 3.517, Transactional (etkileşimci) liderlik alt boyutu genel ortalama değeri 3.170 olarak bulunmuştur. Çok faktörlü liderlik ölçeği genel skoru ortalama değeri 3.155 olarak saptanmıştır.

#### 4.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Çalışmada boyutlar arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Kendall's tau-b ilişki analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi ilişkileri bir model olmadan değerlendiren yöntemdir.

**Tablo 2:** Korelasyon Analizi Sonuçları

		Kriz Öncesi Dönem	Kriz Dönemi	Kriz Sonrası Dönem	Kriz Yönetim Becerileri Genel Skor
Otokratik Liderlik	<i>r</i>	-0,021	-0,036	-0,015	-0,025
	<i>p</i>	0,612	0,392	0,712	0,535
Demokratik Liderlik	<i>r</i>	0,282**	0,263**	0,285**	0,295**
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
Serbest Bırakıcı Lider	<i>r</i>	-0,009	0,051	0,033	0,030
	<i>p</i>	0,834	0,222	0,420	0,470
Dönüşümcü Liderlik	<i>r</i>	0,274**	0,266**	0,273**	0,288**
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
Etkileşimci Liderlik	<i>r</i>	0,210**	0,250**	0,255**	0,255**
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
Çok Faktörlü Liderlik Genel Skor	<i>r</i>	0,207**	0,226**	0,227**	0,232**
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000

\*0,05 için anlamlı ilişki

- ✓ Otokratik liderlik alt boyutu ile kriz yönetimi becerileri ölçeği alt boyutları ve genel skoru arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

- ✓ Demokratik liderlik alt boyutu; kriz öncesi dönem alt boyutunu %28,2 ( $r=0,282$ ,  $p=0,000$ ), kriz dönemi alt boyutunu %26,3 ( $r=0,263$ ,  $p=0,000$ ), kriz sonrası dönem alt boyutunu %28,5 ( $r=0,285$ ,  $p=0,000$ ) ve kriz yönetimi becerileri ölçeği genel skorunu %29,5 ( $r=0,295$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.
- ✓ Serbest bırakıcı lider alt boyutu ile kriz yönetimi becerileri ölçeği alt boyutları ve genel skoru arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).
- ✓ Dönüşümcü liderlik alt boyutu;kriz öncesi dönem alt boyutunu %27,4 ( $r=0,274$ ,  $p=0,000$ ), kriz dönemi alt boyutunu %26,6 ( $r=0,266$ ,  $p=0,000$ ), kriz sonrası dönem alt boyutunu %27,3 ( $r=0,273$ ,  $p=0,000$ ) ve kriz yönetimi becerileri ölçeği genel skorunu %28,8 ( $r=0,288$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.
- ✓ Etkileşimci liderlik alt boyutu; kriz öncesi dönem alt boyutunu %21,0 ( $r=0,210$ ,  $p=0,000$ ), kriz dönemi alt boyutunu %25,0 ( $r=0,250$ ,  $p=0,000$ ), kriz sonrası dönem alt boyutunu %25,5 ( $r=0,255$ ,  $p=0,000$ ) ve kriz yönetimi becerileri ölçeği genel skorunu %25,5 ( $r=0,255$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.
- ✓ Çok faktörlü liderlik ölçeği genel skoru;kriz öncesi dönem alt boyutunu %20,7 ( $r=0,207$ ,  $p=0,000$ ),kriz dönemi alt boyutunu %22,6 ( $r=0,226$ ,  $p=0,000$ ),kriz sonrası dönem alt boyutunu %22,7 ( $r=0,227$ ,  $p=0,000$ ) ve kriz yönetimi becerileri ölçeği genel skorunu %23,2 ( $r=0,232$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

#### 4.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmada, liderlik tarzı boyutunun (bağımsız değişken) kriz yönetim becerisi boyutuna (bağımlı değişken) etkisinin belirlenmesi amaçlı, regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca, liderlik tarzı alt boyutlarının kriz yönetim becerisi alt boyutlarına etkisini belirlemek amaçlı regresyon analiz edilecektir. Regresyon analizi sonuçlarının güvenilir olması bazı varsayımların sağlanmasına bağlı olacaktır. Bu nedenle, eş varyans için Harvey test, otokorelasyon için LM test ve normal dağılım için Jarque-Bera testi kullanılmıştır.

**Tablo 3:** Liderlik Tarzlarının Kriz Yönetim Becerisine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış katsayı	t istatistiği	p
	$\beta$	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	2.822	.204		13.827	.000*
Liderlik Tarzı	.356	.063	.320	5.638	.000*

$R^2 = 0.33.1$   $F_{hesap} = 18.27$   $F_{anlamlılık} = 0.000$ , Harvey test ( $p$ ) = 0.105, LM test ( $p$ )= 0.117  
Jarque-Bera ( $p$ )=0.154

#### Bağımlı Değişken: Kriz Yönetim Becerisi

\*0.05 için anlamlı değişken

Tablo 3'deki regresyon denkleminde, liderlik tarzı, kriz yönetim becerisi üzerinde pozitif yönde (olumlu yönde) anlamlı ilişkili çıkmıştır ( $p<0.05$ ). Liderlik tarzı kriz yönetimi davranışını  $R^2 = \%33.1$  açıklama gücüne sahiptir. Liderlik Tarzı algısı 1 br. arttığında kriz yönetim becerisi 0.275 br. artış gösterecektir.

Böylece, ana hipotez  $H_{01}$  sağlanmıştır. Bu tahmin sonuçları için hata paylarının normal dağılımlı olduğu (Jarque-Bera (p)=0.154), otokorelasyon bulunmadığı (LM test (p)= 0.117), homoskedasitenin sağlandığı (Harvey test (p) =0.105) belirlenmiştir.

**Tablo 4:** Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının Kriz Yönetim Becerisine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış katsayı	t istatistiği	p
	$\beta$	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	2.891	.206		14.008	.000*
Otokratik Liderlik	.088	.059	.114	1.480	.140
Demokratik Liderlik	.124	.053	.220	2.329	.021*
Serbest Bırakıcı Lider	.121	.057	.216	2.099	.037*
Dönüşümcü Liderlik	.253	.081	.272	3.137	.002*
Etkileşimci Liderlik	.177	.038	.319	4.650	.000*

$R^2 = 0.527$   $F_{hesap} = 18.55$   $F_{anamlılık} = 0.000$ , Harvey test (p) = 0.113, LM test (p)= 0.124  
Jarque-Bera (p)=0.171

**Bağımlı Değişken: Kriz Yönetim Becerisi**

\*0.05 için anlamlı değişken

Tablo 4'deki regresyon denkleminde, otokratik liderlik haricinde ( $p > 0.05$ ), liderlik tarzı alt boyutları kriz yönetim becerisi üzerinde pozitif yönde (olumlu yönde) anlamlı ilişkili çıkmıştır ( $p < 0.05$ ). Liderlik tarzı alt boyutları kriz yönetim becerisi davranışını  $R^2 = \%52.7$  açıklama gücüne sahiptir. Demokratik liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz yönetim becerisi 0.114 br. artış gösterecektir. Serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz yönetim becerisi 0.220 br. artış gösterecektir. Dönüşümcü liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz yönetim becerisi 0.272 br. artış gösterecektir. Etkileşimci liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz yönetim becerisi 0.319 br. artış gösterecektir. Kriz yönetim becerisini en çok etkileşimci liderler arttırmaktadır. Bu tahmin sonuçları için hata paylarının normal dağılımlı olduğu (Jarque-Bera (p)=0.171), otokorelasyon bulunmadığı (LM test (p)= 0.124), homoskedasitenin sağlandığı (Harvey test (p) =0.113) belirlenmiştir. Böylece, ana hipotez  $H_{02}$  kısmen sağlanmıştır.

**Tablo 5:** Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının Kriz Öncesi Yönetim Becerisine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış katsayı	t istatistiği	p
	$\beta$	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	3.045	.209		14.575	.000
Otokratik Liderlik	.040	.060	.052	.664	.507
Demokratik Liderlik	.199	.034	.333	5.920	.000*
Serbest Bırakıcı Lider	.121	.044	.231	2.719	.007*
Dönüşümcü Liderlik	.125	.060	.226	2.075	.039*
Etkileşimci Liderlik	.189	.082	.204	2.309	.022*

$R^2 = 0.501$   $F_{hesap} = 19.04$   $F_{anlamlılık} = 0.000$ , Harvey test (p) = 0.126, LM test (p) = 0.135  
Jarque-Bera (p) = 0.217

**Bağımlı Değişken: Kriz Öncesi Yönetim Becerisi**

\*0.05 için anlamlı değişken

Tablo 5'deki regresyon denkleminde, otokratik liderlik haricinde ( $p > 0.05$ ), liderlik tarzı alt boyutları kriz öncesi yönetim becerisi üzerinde pozitif yönde (olumlu yönde) anlamlı ilişkili çıkmıştır ( $p < 0.05$ ). Liderlik tarzı alt boyutları kriz öncesi yönetim becerisi davranışını  $R^2 = \%50.1$  açıklama gücüne sahiptir. Demokratik liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz öncesi yönetim becerisi 0.333 br. artış gösterecektir. Serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz öncesi yönetim becerisi 0.231 br. artış gösterecektir. Dönüşümcü liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz öncesi yönetim becerisi 0.226 br. artış gösterecektir. Etkileşimci liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz öncesi yönetim becerisi 0.204 br. artış gösterecektir. Kriz öncesi yönetim becerisini en çok demokratik liderler arttırmaktadır.

Bu tahmin sonuçları için hata paylarının normal dağılımlı olduğu (Jarque-Bera (p) = 0.217), otokorelasyon bulunmadığı (LM test (p) = 0.135), homoskedasitenin sağlandığı (Harvey test (p) = 0.126) belirlenmiştir. Böylece, ana hipotez  $H_{03}$  kısmen sağlanmıştır.

**Tablo 6:** Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının Kriz Dönemi Yönetim Becerisine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış katsayı	t istatistiği	p
	$\beta$	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	2.688	.243		11.058	.000*
Otokratik Liderlik	.060	.042	.117	1.451	.148
Demokratik Liderlik	.146	.070	.162	2.087	.038*
Serbest Bırakıcı Lider	.124	.074	.132	1.678	.094
Dönüşümcü Liderlik	.008	.089	.010	.085	.933
Etkileşimci Liderlik	.283	.095	.260	2.974	.003*

$R^2 = 0.483$   $F_{hesap} = 21.56$   $F_{anlamlılık} = 0.000$ , Harvey test (p) = 0.137, LM test (p) = 0.139  
Jarque-Bera (p) = 0.225

**Bağımlı Değişken: Kriz Dönemi Yönetim Becerisi**

\*0.05 için anlamlı değişken

Tablo 6'daki regresyon denkleminde, otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve dönüşümcü liderlik kriz dönemi yönetim becerisi üzerinde anlamlı etkili değildir ( $p > 0.05$ ), buna karşılık demokratik liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları kriz dönemi yönetim becerisi üzerinde pozitif yönde (olumlu yönde) anlamlı ilişkili çıkmıştır ( $p < 0.05$ ). Liderlik tarzı alt boyutları kriz öncesi yönetim becerisi davranışını  $R^2 = \%48.3$  açıklama gücüne sahiptir. Demokratik liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz dönemi yönetim becerisi 0.162 br. artış gösterecektir. Etkileşimci liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz dönemi yönetim becerisi 0.260 br. artış gösterecektir. Kriz dönemi yönetim becerisini en çok etkileşimci liderler arttırmaktadır. Bu tahmin sonuçları için hata paylarının normal dağılımlı olduğu (Jarque-Bera (p) = 0.225), otokorelasyon bulunmadığı (LM test (p) = 0.139), homoskedastitenin sağlandığı (Harvey test (p) = 0.137) belirlenmiştir. Varsayımlar sağlanmıştır. Böylece, ana hipotez  $H_{04}$  kısmen sağlanmıştır.

**Tablo 7:** Liderlik Tarzı Alt Boyutlarının Kriz Sonrası Yönetim Becerisine Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış katsayı	t istatistiği	p
	$\beta$	Std. Hata	$\beta$		
Sabit	2.937	.228		12.906	.000*
Otokratik Liderlik	.079	.066	.094	1.199	.232
Demokratik Liderlik	.127	.040	.238	3.165	.002*
Serbest Bırakıcı Lider	.061	.069	.070	.884	.377
Dönüşümcü Liderlik	.082	.032	.144	2.566	.011*
Etkileşimci Liderlik	.289	.089	.287	3.250	.001*

$R^2 = 0.496$   $F_{hesap} = 21.56$   $F_{anlamlılık} = 0.000$ , Harvey test (p) = 0.128, LM test (p) = 0.146  
Jarque-Bera (p) = 0.268

**Bağımlı Değişken: Kriz Sonrası Yönetim Becerisi**

\*0.05 için anlamlı değişken

Tablo 7'deki regresyon denkleminde, otokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik kriz sonrası yönetim becerisi üzerinde anlamlı etkili değildir ( $p > 0.05$ ), buna karşılık demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları kriz sonrası yönetim becerisi üzerinde pozitif yönde (olumlu yönde) anlamlı ilişkili çıkmıştır ( $p < 0.05$ ). Liderlik tarzı alt boyutları kriz öncesi yönetim becerisi davranışını  $R^2 = \%49.6$  açıklama gücüne sahiptir. Demokratik liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz sonrası yönetim becerisi 0.238 br. artış gösterecektir. Dönüşümcü liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz sonrası yönetim becerisi 0.144 br. artış gösterecektir. Etkileşimci liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz sonrası yönetim becerisi 0.287 br. artış gösterecektir. Kriz sonrası yönetim becerisini en çok etkileşimci liderler arttırmaktadır. Bu tahmin sonuçları için hata paylarının normal dağılımlı olduğu (Jarque-Bera (p)=0.268), otokorelasyon bulunmadığı (LM test (p)=0.146), homoskedastitenin sağlandığı (Harvey test (p)=0.128) belirlenmiştir. Varsayımlar sağlanmıştır. Böylece, ana hipotez  $H_{05}$  kısmen sağlanmıştır.

#### 4. Sonuç

Etkin, verimli ve saygı duyulan liderliğin kriz zamanlarındaki önemi çok büyüktür. Kriz dönemlerinde çalışanlar, gücünü kanıtlamış, kendine güveni olan ve her an ulaşılabilir bir öndere ihtiyaç duyabilmektedirler. Var olan problemleri ortadan kaldırmayı kendine görev edinmiş, kendisinin farkına varan ve güçlü bir lider, bu özelliklerini çevresine de yansıtılabilmektedir. Bu şekilde çalışanlar motive olabilmektedir. Bu özellikleri çevresine yansıtılabilen lider krizi iyi bir şekilde yönetebilmekte ve krizi en az

hasar ile atlatabilmektedir. Örgüt içerisinde oluşan krizi en az hasar ile atlatabilmek ve bu süreci en iyi şekilde yönetebilmek o örgüte önderlik edebilen kişinin görevidir. Bu sebeple lider, kriz dönemlerinde çok önemli bir yere sahiptir.

Bu araştırma, sağlık çalışanlarının algılarına göre sağlık kurumlarında faaliyet gösteren sağlık yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ve liderlik stilleri arasındaki ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, otokratik liderlik alt boyutu ile kriz yönetimi becerileri ölçeği alt boyutları ve genel skoru arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre otokratik liderlik ile kriz yönetim becerileri arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Demokratik liderlik alt boyutu; kriz öncesi dönem alt boyutunu %28,2 ( $r=0,282$ ,  $p=0,000$ ), kriz dönemi alt boyutunu %26,3 ( $r=0,263$ ,  $p=0,000$ ), kriz sonrası dönem alt boyutunu %28,5 ( $r=0,285$ ,  $p=0,000$ ) ve kriz yönetimi becerileri ölçeği genel skorunu %29,5 ( $r=0,295$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Serbest bırakıcı lider alt boyutu ile kriz yönetimi becerileri ölçeği alt boyutları ve genel skoru arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Dönüşümcü liderlik alt boyutu;kriz öncesi dönem alt boyutunu %27,4 ( $r=0,274$ ,  $p=0,000$ ), kriz dönemi alt boyutunu %26,6 ( $r=0,266$ ,  $p=0,000$ ), kriz sonrası dönem alt boyutunu %27,3 ( $r=0,273$ ,  $p=0,000$ ) ve kriz yönetimi becerileri ölçeği genel skorunu %28,8 ( $r=0,288$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Etkileşimci liderlik alt boyutu; kriz öncesi dönem alt boyutunu %21,0 ( $r=0,210$ ,  $p=0,000$ ), kriz dönemi alt boyutunu %25,0 ( $r=0,250$ ,  $p=0,000$ ), kriz sonrası dönem alt boyutunu %25,5 ( $r=0,255$ ,  $p=0,000$ ) ve kriz yönetimi becerileri ölçeği genel skorunu %25,5 ( $r=0,255$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir. Çok faktörlü liderlik ölçeği genel skoru;kriz öncesi dönem alt boyutunu %20,7 ( $r=0,207$ ,  $p=0,000$ ),kriz dönemi alt boyutunu %22,6 ( $r=0,226$ ,  $p=0,000$ ),kriz sonrası dönem alt boyutunu %22,6 ( $r=0,226$ ,  $p=0,000$ ) ve kriz yönetimi becerileri ölçeği genel skorunu %23,2 ( $r=0,232$ ,  $p=0,000$ ) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, liderlik tarzı, kriz yönetim becerisi üzerinde pozitif yönde (olumlu yönde) anlamlı ilişkili çıkmıştır ( $p<0,05$ ). Liderlik Tarzı algısı 1 br. arttığında kriz yönetim becerisi 0.275 br. artış gösterecektir. Demokratik liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz sonrası yönetim becerisi 0.238 br. artış gösterecektir. Dönüşümcü liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz sonrası yönetim becerisi 0.144 br. artış gösterecektir. Etkileşimci liderlik tarzı algısı 1 br. arttığında kriz sonrası yönetim becerisi 0.287 br. artış gösterecektir. Bu sonuçlara göre kriz yönetim becerisi en yüksek olan liderler sırasıyla etkileşimci, demokratik ve dönüşümcü liderlerdir.

Literatürde, sağlık kurumlarında kriz yönetim becerilerini ölçen çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, Desyatnikov (2020), COVID-19 pandemisi döneminde hangi liderlik türünü benimseyen yöneticinin krizi daha iyi yönettiğini saptamak adına yapmış olduğu araştırmada, araştırmamızın bulgularına ve ana hipotezine eşdeğer olarak kriz yönetim becerilerine en yüksek derecede sahip olan liderlik türünün dönüşümcü liderlik olduğunu ortaya koymuştur.



Atabay (2019), sağlık kurumlarında faaliyet gösteren sağlık çalışanlarının kriz yönetimine yönelik yaklaşımlarını ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu çalışmada, kriz yönetim algısının sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre, çalışmamızda da bulunduğu gibi farklılaştığı saptanmıştır. Balaban (2018), Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi üzerine yapmış olduğu çalışmada, çalışmamıza ek olarak Karizmatik liderlik algısını benimseyen yöneticilerin kriz yönetim becerilerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda çalışmamızda da saptandığı gibi, demografik özelliklere göre liderlik ve kriz yönetim algıları anlamlı şekilde farklılık göstermektedir.

Ulutaş (2010), kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi saptamak adına yapmış olduğu araştırma sonucunda, çalışmamızı destekler nitelikte kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bir diğer araştırma olan Canöz ve Öndoğan (2015) yapmış olduğu çalışmada, kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolünün çok önemli olduğunu saptamıştır. Bu çalışmaya göre kriz dönemlerinde dönüşümcü lidere sahip olan örgüt daha rahat krizi yönetebilmektedir. Şahinli (2018), sağlık yöneticilerinin liderlik davranışlarının kriz yönetimi üzerine etkisini saptamak için sağlık kurumlarında gerçekleştirmiş olduğu çalışmada bizim çalışmamızda da bulunduğu üzere sağlık yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları ve kriz yönetimi arasında ilişki olduğu ve aynı zamanda gösterilen bu liderlik davranışlarının kriz yönetimi üzerine etkisi olduğu saptanmıştır.

Çalışmanın önerileri; sağlık yöneticilerinin kriz yönetim becerilerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, sağlık yöneticilerinin kriz yönetim becerilerini geliştiren faktörlerin belirlenmesi, sağlık yöneticilerine liderlik eğitimlerinin verilmesi, sağlık yöneticilerinin liderlik potansiyellerini ortaya çıkaracak vakalar düzenlenmesi olarak sıralanabilir. Ayrıca, farklı örneklem grupları ve farklı ölçme araçları kullanılarak çalışma genişletilebilir.

## Kaynakça

Aksu, M. (2008). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Alexander, D. E. (2014). Social media in disaster risk reduction and crisis management. *Science and Engineering Ethics*, 20(3), 717-733.

Aymankuy, Ş. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 105-118.

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R. & Lam, L. M. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322-332.

- Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228-236.
- Bhargawi, S. & Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117.
- Bossong, R. (2013). EU Civilian crisis management and organizational learning. *European Security*, 22 (1), 94-112.
- Chaudhary, D. P., Ashwani K., Mandhania, S.S., Srivastava, P. & Kumar, R. S. (2012). Maize As Fodder? An alternative approach. *Techn. Bull.* 2012/04,1-19.
- Carmeli, A. S. (2008). Organisational crisis-preparedness: the importance of learning from failures. *Long Range Planning*, 41 (2), 177-196.
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Coombs, W.T. (2007a). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135-139.
- Coombs, W.T. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163- 176.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1-6.
- Cooper, D. J. (2003). *Leadership for follower commitment*. Burlington: Routledge Pbc.
- Crandall, W., Parnell, J. A. & Spillan, J. E. (2013). *Crisis management in the new strategy landscape*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc; Second Edition.
- Diker, O. (2017). *Örgütlerde Kültür Sarmalında Liderlik Turizm Endüstrisinde Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Diğer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Dutta, S. & Pulling, C. (2011). Effectiveness corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies, *Journal of Business Research*, 64, 1281-1287.

- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fediuk, T.A., Pace, K.M. & Botero, I. C. (2010). Crisis response effectiveness: Methodological considerations for advancement in empirical investigation into response impact. *The Handbook of Crisis Communication*. Malden, MA: Blackwell Pbc.
- Grundy, M. & Moxon, R. (2013). The effectiveness of airline crisis management on brand protection: A case study of british airways, *Journal of Air Transport Management*, 28, 55-61.
- Güzel, T. & Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 279-296.
- Hitay, B. (2012). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*, İzmir: Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Yayınları.
- Holladay, S. J. (2010). Are they practicing what we are preaching? An investigation of crisis communication strategies in the media coverage of chemical accidents. *The Handbook of Crisis Communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell Pbc.
- Huang, Y.-C., Tseng, Y.-P. & Petrick, J. (2008). crisis management planning to restore tourism after disasters: a case study from Taiwan. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23 (2-4), 203- 221.
- İbicioğlu, H., Taş, S. & Özmen, İ. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- Jamal, J. & Abu Bakar, H. (2015). The mediating role of charismatic leadership communication in a crisis: A Malaysian example. *International Journal of Business Communication*, 20(1), 26-44.
- James, E. H. & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (un) usual: How to display Competence in Times of Crises. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141-152.
- Jaques, T. (2012). Crisis leadership: A view from the executive suite. *Journal of Public Affairs*, 12(4), 366-372.
- Jyoti, J. & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: mediating role of leader-member exchange and relational identification. *SAGE Open*, 5(4), 1-13.
- Kadıbeşegil, S. (2008). *Kriz Geliyorum Der*. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Kent, M. L. (2010). What is a public relations “crisis”? Refocusing crisis research. *The Handbook of Crisis Communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell. 705-712.

Kim, Y. (2015). Toward an ethical model of effective crisis communication. *Business and Society Review*, 120(1), 57-81.

Klan, G. (2003). *Crisis Leadership: How Military Lessons and Corporate Experiences Can Help Leaders Find Opportunity in Times of Greensboro*. USA: Center for Creative Leadership.

Kotwica, K., Hayes, B. & Correia, D. (2013). *Business Continuity: Playbook*. United Kingdom: Elsevier.

Luecke, R. (2009). *Kriz Yönetimi: Felaketleri Önleme Becerinizi Geliştirin, Önder Sarıkaya (Çev.)*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Mazzei, A., Kim, J. N. & Dell’Oro, C. (2012), Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), 31-44.

Mertel, K., Bozkurt, S. & Demirhan, A. (2020). Dönüşümcü liderlik tarzının bilgi paylaşımına etkisinde destekleyici örgüt ikliminin aracı rolünü yönelik bir araştırma. *Social Sciences*, 15(6), 3073-3087.

Mbera, P. G. (2015). Relationship between Leadership Styles used by Head teachers of Public Secondary Schools and Students’ Academic Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 226-239.

Ponis, S. T. & Ntalla, A. (2016). Crisis management practices and approaches: Insights from major supply chain crises. *Procedia Economics and Finance*, 39, 668-673.

Sart G., Sezgin, F. H. & Demir, N. (2018). Mobbingin mesleki tükenmişlik algısı üzerine etkileri:kadın akademisyenler örneği. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6(1), 118-135.

Sart, G. (2020). Bireysel girişimcilik eğilimi ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *International Journal of Applied Economic and Finance Studies*, 1(5), 58-72.

Sezgin, F. H. & Kınay, B. (2010). A dynamic factor model for evaluation of financial crises in turkey. *Bulletin De la Societe des Sciences Medicales*, No: 1/10, 109-117.

Sezgin, F. H. (2016). Bayesci faktör analizi ve maslach tükenmişlik envanteri uygulaması. *International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences (USAK) Bildiriler Kitabı*, 1283-1296.

Shafique, I., Ahmad, B. & Kalyar, M. N. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1),114-133.

Topaloğlu, F. (2019). Kriz Yönetiminde Liderlik: İşletmelerde Kriz Yönetiminin Otantik Liderlik Özellikleri Açısından İncelenmesi Muğla İli Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Tutar, H. (2007). Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H. & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. & Seeger M. V. (2011). *Effective Crisis Communication Moving From Crisis To Opportunity*. USA: Sage Publications.

Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yörük, D., Dünder, S. & Topçu, B. (2011). Leadership Styles of Mayors in Turkey and Factors Effecting Their Leadership Styles. *Ege Academic Review*, 11(1), 103-109.

Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Üçüncü Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.

***Araştırma ve Yayın Etiği:***

*Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazar tarafından taahhüt edilmektedir.*

***Research and Publication Ethics:***

*In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by author.*

Başvuru Tarihi/Received Date: 26.10.2021

Kabul Tarihi/Accepted Date : 22.12.2021

ARAŞTIRMA MAKALESİ

## Covid-19 Salgını ile E-Ticaret ve Sosyal Medya Kullanımının İncelemesi

*Dr. Öğretim Üyesi. Ramazan ASLAN* (<https://orcid.org/0000-0002-1427-8543>), Adıyaman Üniversitesi, Türkiye;  
e-mail: ramazanaslan@adiyaman.edu.tr

*Doç. Dr. Yavuz AKÇİ* (<https://orcid.org/0000-0001-6755-6650>), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Türkiye;  
e-mail: yavuzakci@gmail.com

### Öz

2019 yılı aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıktığı söylenen, lokal bir salgını olarak başlayan ve kısa bir süre içerisinde küresel bir salgın haline dönüşen Koronavirüs'ün (Covid-19) etkileri sosyal, politik ve ekonomik alanlarda yoğunlukla hissedilmiştir. Dünya tarihinde nadir olarak görülen bu büyüklükteki salgınların toplumsal etkileri uzun süre hissedilmektedir. Salgınla mücadele kapsamında alınan kararlardan dolayı tüketicilerin satın alma davranışları üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Salgın sürecinde özellikle alışveriş mekânlarının kapalı olması, sokağa çıkma yasakları ve farklı alanlarda uygulanan kısıtlamalar tüketicilerin alışveriş şekillerini etkilemiştir. Dolayısıyla internet üzerinden alışveriş tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacakları önemli bir ticari alternatif olmuştur. Salgın sürecinde e-ticaret sayesinde, tüketiciler internet üzerinden alışverişlerini rahatlıkla yapabilmişlerdir. Bu yüzden kısa süre içerisinde, e-ticarete olan ilgi hem işletmeler hem tüketiciler tarafından hızla artmıştır. Bu çalışmanın amacı salgın öncesi, dönemi ve sonrasında tüketicilerin internet üzerinden alışveriş yapma alışkanlıklarını ve sosyal medya kullanımlarını incelemektir. Bunun için hazırlanan anket çevrimiçi (online) olarak uygulanmış ve toplanan veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Sonuçta salgın döneminde tüketicilerin online alışverişlerinin, internette geçirilen sürelerin ile sosyal medyada kullanım sürelerinin arttığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Salgın, E-ticaret, Sosyal Medya

**Jel Kodları:** M31, I18, L81

## E-Commerce and Social Media Use Review with the Covid-19 Pandemic

### Abstract

The effects of the Coronavirus (Covid-19), which is said to have emerged in the city of Wuhan, China in December 2019, started as a local pandemic and turned into a global epidemic in a short time, were felt intensely in the social, political and economic fields. The social effects of epidemics of this magnitude, which are rare in the history of the world, are felt for a long time. Due to the decisions taken within the scope of combating the epidemic, it is thought to have an impact on the purchasing behavior of consumers. During the epidemic, especially the closed shopping places, curfews and restrictions applied in different areas have affected the shopping patterns of consumers. Therefore, online shopping has become an important commercial alternative to meet the demands and needs of consumers. Thanks to e-commerce during the epidemic process, consumers were able to do their shopping easily over the internet. Therefore, in a short time, interest in e-commerce has increased rapidly by both businesses and consumers. The aim of this study is to examine the online shopping situation of consumers before, during and after the epidemic. The questionnaire prepared for this purpose was applied online and the collected data were subjected to statistical analysis. As a result, it was seen that e-commerce increased during the epidemic period, and the time spent on the internet and the time spent on social media increased.

**Keywords:** Covid-19, Pandemic, E-commerce, Social Media

**JEL Codes:** M31, I18, L81

## 1. Giriş

İşletmeler değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için tarih boyunca yeni yöntemler ve ürünler geliştirmişlerdir. Bu bağlamda, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını doğru analiz etmek önem arz etmektedir. Değişen ve gelişen teknoloji ile ortaya çıkan elektronik ticaret ve sosyal medya işletmelerin tüketicilere ulaşması ve etkileşim kurması için yeni bir ortam olarak değerlendirilebilir. Tüketicilerin istedikleri ürünlere daha kolay ve hızlı ulaşmalarını sağlayan teknolojik yenilikler sebebiyle günümüzde işletmeler arasındaki rekabetin şiddeti artmıştır. Bu rekabet ortamında üstünlük elde etmek için işletmelerinde teknolojik yeniliklere uyum sağlamaları gereklidir.

Tüketicilerin satın alma sürecinde gösterdikleri davranışlar farklı faktörlerden etkilenmekte ve zamanla değişim göstermektedir. Özellikle kriz, salgın vb. olağanüstü durumlarda tüketici davranışlarındaki değişim daha hızlı görülebilmektedir. Bu bağlamda, çok kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını tüketicilerin alışveriş davranışlarında önemli değişimler yaratmıştır. Özellikle, dünya genelinde hükümetler tarafından salgını önlemek için uygulanan karantina, evden çalışma, sokağa çıkma yasağı, seyahat kısıtlamaları, alışveriş mekânlarının kapalı olması veya belirli sürelerde açılması gibi tedbirler tüketicilerin alışveriş davranışlarında hızlı değişimler ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu süreçte, e-ticaretin ve sosyal medyanın kullanımının önemli ölçüde arttığı gözlemlenmiştir.

Bu araştırmada, Covid-19 salgını sürecinde tüketicilerin e-ticaret ve sosyal medya kullanımlarının ve salgın sürecinde alışveriş alışkanlıklarındaki değişimlerin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Covid-19 salgını ile ortaya çıkan yeni normallerin kalıcı olacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında öncelikle Covid-19 salgını hakkında detaylı bilgiler verilmiş, daha sonra tüketicilerin e-ticaret ve sosyal medya kullanımları incelenmiştir. Son kısımda tüketicilere uygulanan anket verileri analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar ışığında işletmelere öneriler sunulmuştur.

## 2. Covid-19 Salgını

Pandemi, eski Yunanca'da tüm anlamına gelen “pan” ve halk anlamına gelen “demos” kelimelerinden türetilmiştir. Tüm ülkede veya aynı anda birden fazla kıtada ortaya çıkan bulaşıcı hastalıklar için kullanılan bir kavramdır (Honigsbaum, 2009: 1939). Tarih boyunca geniş coğrafyalarda etkili olan, toplu ölümler ve sağlık sorunları oluşturmuş çok sayıda salgın yaşandığı bilinmektedir (Aslan, 2020: 36). Küresel sağlığa yönelik en son tehdit, Koronavirüs (Covid-19) adı verilen ve solunum yetmezliğine neden olan salgındır (Fauci, Lane ve Redfield, 2020: 1268). Covid-19 salgın tarihteki diğer salgınlardan farklı olarak çok hızlı bir şekilde yayılmıştır. Günümüzde gelişen seyahat imkânları ve insanların daha yoğun seyahat etmeleri bu hızlı yayılımda etkili olmuştur.

2019 yılı Aralık ayında, Wuhan’ da şiddetli akut solunum sendromuna neden olduğu belirlenen yerel bir pnömoni tespit edilmiş ve bunun yeni bir Koronavirüs çeşidi olduğu ifade edilmiştir (Dong, Du ve Gardner, 2020: 533). Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) virüsün neden olduğu hastalığa Covid-19 ve hastalığı yayan virüse SARS-CoV-2 adını vermiştir (TÜBA, 2020: 41). Virüsün ortaya çıkmasından kısa bir süre sonra, Çin Ulusal Sağlık Komisyonu, 25 Ocak 2020’de ülke genelinde Covid-19 virüsüne yakalanmış toplam 1.975 hasta olduğunu belirlemiştir (Rothan ve Byrareddy, 2020: 220). Çin’de başlayan bu salgın kısa süre içerisinde dünya çapında yayılmıştır (Yuki, Fujiogi ve Koutsogiannaki, 2020: 2). 13 Ocak 2020 tarihinde Çin dışındaki ilk vaka Tayland’ da saptanmış ve çok kısa bir sürede virüs Japonya, Nepal, Avustralya, Malezya, Singapur, Güney Kore ve Vietnam’a yayılmıştır (Kamps ve Hoffmann, 2020: 21).

Şubat ayının ortalarına gelindiğinde Covid-19 Çin’de hızla yayılırken, diğer Asya ülkeleri, Avrupa ve Kuzey Amerika’da vaka sayıları düşük seviyede görülmekteydi (Velavan ve Meyer, 2020: 278). Çin Ulusal Sağlık Komisyonu, 28 Şubat 2020 tarihi itibarıyla ülke genelinde toplam 79.394 Covid-19 vakasının bulunduğunu onaylamıştır. Bu tarihe kadar Çin dışında, virüsün 36’dan fazla ülkede ve bölgede hızla yayıldığı görülmüştür (Zheng vd., 2020: 533).

2020 yılı mart ayı itibarıyla Çin’de salgının hızı yavaşlarken, diğer ülkelerde Covid-19 vakalarında ve bu enfeksiyona bağlı ölümlerde artış görülmüştür. Koronavirüsün farklı ülkelerde görülmesi sonucu Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından 11 Mart 2020 tarihinde Covid-19 küresel salgın (pandemi) olarak ilan edilmiştir (DSÖ, 2020: 1). Devam eden süreçte önce Avrupa, sonrasında Kuzey Amerika’da ciddi vaka artışları açıklanmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020: 9). Özellikle Afrika’daki ülkeler Çin ile olan yoğun yolcu trafiği nedeniyle büyük risk altına girmişlerdir (Velavan ve Meyer, 2020: 279). Ortaya çıktığı andan itibaren çok kısa süre içerisinde virüs dünya geneline yayılmıştır ve hükümetler salgının yayılmasını engellemek için ivedilikle tedbirler almaya başlamıştır.

2020 yılı nisan ayından itibaren bildirilen COVID-19 hastalarının sayısı en yüksek oranla ABD’de, ardından İspanya, İtalya, Almanya ve Fransa’da görülmüştür (Yuki ve diğerleri, 2020: 2). Nisan ayının başında ABD, mevcut vaka sayıları ile Covid-19 salgının yeni merkez üssü haline gelmiştir (Kamps ve Hoffmann, 2020: 35).

2020 yılı mayıs ayı ortalarına gelindiğinde dünya genelindeki toplam vaka 4 milyon 88 bin 48 ve toplam ölüm sayısı 283 bin 153 olarak ifade edilmiştir (Budak ve Korkmaz, 2020: 70). Koronavirüsün yayılmasını engellemek için birçok ülke Çin ile olan seyahatlere kısıtlamalar getirmiştir (Fauci ve diğerleri, 2020: 1268). Virüsün yaygın olarak görüldüğü ülkelere biri olan İtalya’da koronavirüsün bulaşını engellemek için enfekte olmayan kişilerin enfekte olan kişilerle temasını engelleyen olağanüstü önlemler almıştır (Remuzzi ve Remuzzi, 2020: 1225). İtalyan hükümeti, kısa süre içerisinde tüm ülkede geçerli olmak üzere iş veya ailevi nedenler haricinde vatandaşların evde kalmaları gerektiğini ilan etmiş ve okulları kapatmıştır (Kamps ve Hoffmann, 2020: 27).



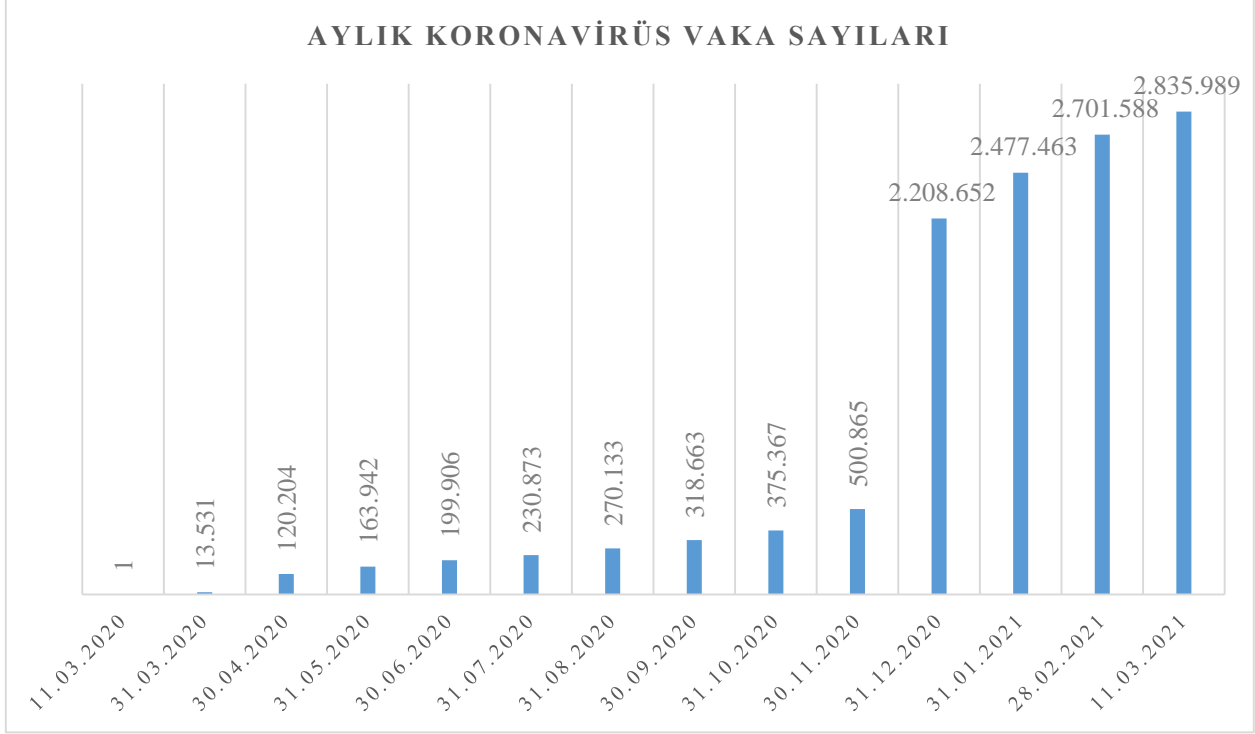
Covid-19'a karşı farklı teknikler kullanılarak üretilen aşı çalışmaları dünya genelinde hızlı bir şekilde başlamış ve ilk aşı denemeleri için 2020 yılı temmuz ayında DSÖ'ye başvurulmuştur (Topçu ve Nasuhbeyoğlu, 2020: 276). Devam eden süreç içerisinde özellikle yaz aylarında vaka sayıları dalgalı olarak seyretmiş ve tüm ülkelerde farklı zamanlarda kısıtlamalar gevşetirse de, artan vaka sayıları ile tekrar daha sıkı tedbirler alınmıştır. Özellikle, maske, mesafe ve hijyen genel olarak alınan tedbirlerin başında gelmektedir. Hastalığın ilk çıktığı zamandan bugüne kadar farklı ülkelerde hala farklı kısıtlamalar devam etmektedir. Tedavi için aşılardan bulunması dahi salgının bitmesini sağlayamamıştır. Bu yüzden, dünya bu hastalıkla yaşamaya başlamış ve yeni normaller uygulamaya başlanmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti'nde COVID-19 ile ilgili çalışmalar 10 Ocak 2020 itibarıyla başlamış, T.C. Sağlık Bakanlığı Bilimsel Danışma Kurulu ilk toplantısını 22 Ocak 2020 tarihinde gerçekleştirmiş ve ülkede ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde görülmüştür (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020: 5). Ardından hızlıca salgına karşı ülke genelinde yeni önlemler alınmıştır. 16 Mart 2020 tarihinden itibaren yükseköğretim dâhil olmak üzere tüm seviyelerde eğitime ara verilmiş ve sonrasında uzaktan eğitime geçilmesine karar verilmiştir (Aslan, 2020: 40). Salgına karşı önlemler kapsamında 27 Mart 2020 tarihinden itibaren tüm dış hat uçuşları ve 3 Nisan 2020 tarihinden itibaren tüm iç hat uçuşları durdurulmuştur (İbiş, 2020: 89). Salgından kaynaklanan olumsuzlukları önlemek için Türkiye'de hükümet 18 Mart 2020'de 100 milyar TL'lik "Ekonomik İstikrar Kalkanı" adıyla bir ekonomi paketi açıklamıştır (Özdemir, Atak ve Hatıper, 2020: 189). Ayrıca, Cumhurbaşkanı Erdoğan tarafından başlatılan "Biz Bize Yeteriz Türkiyem" çağrısıyla "Milli Dayanışma Kampanyasında" toplanan bağışlar "Sosyal Koruma Programı" kapsamında ihtiyaç sahibi vatandaşlara dağıtılmıştır (<https://bizbizyeteriz.gov.tr/> E.T.: 20.03.2021).

Türkiye'de yaz döneminde havaların ısınması, açık alanlarda sosyalleşme imkanının genişlemesi ve kısıtlamaların gevşemesiyle Koronavirüs salgınında rahatlama dönemine geçilmiştir. Bu dönem içerisinde, kademeli normalleşme sürecinde sosyal yaşamın rahatlatılmasına yönelik adımlar atılmıştır. Artan vaka sayıları ile birlikte 2020 yılının son aylarında kısıtlamalar tekrar yoğunlaştırılmıştır (İletişim Başkanlığı Raporu, 2021: 29).

Türkiye'de, acil kullanım onayı verilmesi ile ilk koronavirüs (CoronaVac) aşısı Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'ya yapılmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2021). Sağlık bakanlığı verileri incelendiğinde Türkiye'de ki aylık ortalama vaka sayıları Şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1: Koronavirüs Vaka Sayıları



**Kaynak: T.C. Sağlık Bakanlığı (2021), Link: <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66935/genel-koronavirus-tablosu.html#>.** verilerine göre düzenlenmiştir. Erişim tarihi: 22.02.2021.

Şekil 1’de Türkiye’de ilk vakanın görüldüğü tarih olan 11.03.2020 ve 11.03.2021 tarihleri arasındaki aylık vaka sayıları görülmektedir. Şekil incelendiğinde vaka sayılarındaki artış hızının dönemsel farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bu yüzden Koronavirüs salgınına karşı alınan tedbirlerde aynı şekilde dönemsel olarak farklılıklar göstermektedir. Yaz aylarında çok fazla vaka olmamasına rağmen, kış aylarında vaka sayılarında ciddi artışlar olduğu görülmektedir.

19 Şubat 2021 itibariyle Dünya Sağlık Örgütü tarafından verilen rakamlarla dünya genelinde 2.435.145 ölümlü olmak üzere toplam 109.997.288 teyit edilmiş Covid-19 vakası bildirilmiştir ( Dünya Sağlık Örgütü, 2021). Aynı tarihte Türkiye genelinde 27.903 ölümlü olmak üzere toplam 2.624.019 teyit edilmiş Covid-19 vakası bildirilmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı, (2021).

Dünya genelinde Covid-19 salgınının yayılımını kontrol altına almak için alınan çeşitli önlemler sonucunda toplum yaşamında ani değişiklikler meydana gelmiştir (Altın, 2020: 214). Salgınlar, ekonomik, sosyal ve siyasal birçok alanda öncelikle ortaya çıktıkları ülkenin ardından yayıldıkları diğer ülkelerin ve tüm dünyanın dengesinin büyük ölçüde değişime uğramasına neden olmaktadır (Sertdemir, 2020: 16). Covid-19 salgınının insan sağlığını olduğu kadar küresel ekonomiyi, toplumların olaylara bakış ve yaklaşımlarını, eğitim, ekonomi, meslek ve çalışma algılarını, dolayısıyla hayat tarzlarını ciddi biçimde değiştireceği ve etkileyeceği kabul edilmektedir (Aslan, 2020: 41). Sektörlerin bu salgından etkilenme dereceleri farklı olacaktır. Havacılık, turizm ve otelcilik gibi sektörlerde telafisi olmayan talep kayıpları yaşanırken, tüketim mallarında gecikmeli talepler oluşacaktır (Craven, Liu, Mysore ve Wilson, 2020: 2-3). Tüketici, bir ihtiyaç veya arzu sahibi olan, satın alma işlemini gerçekleştiren ve tüketim sürecinde ürünü kullanan kişidir (Mehta, Saxena ve Purohit, 2020: 292). Covid-19 salgınının tüketici davranışları üzerindeki beklenen temel etkileri Tablo 1’ de gösterilmiştir (Sheth, 2020: 281).

**Tablo 1.** Koronavirüsün Tüketici Davranışlarına Olası Etkileri

Stoklama	Tüketicilerin günlük ihtiyaçlarını stoklaması.
Yenilik	Tüketicilerin kısıtlama sürecinde mevcut alışkanlıklarını yeni yöntemlerle karşılamaya çalışması.
Ertelenmiş Talep	Tüketicilerin ihtiyaçlarını erteleme.
Dijital Teknolojiye Geçiş	Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için teknoloji ürünlerini kullanması.
Eve Hizmet	Tüketicilerin evden çıkamamasından dolayı ihtiyaçların evlerine gelmesi.
Yaşam Alanı Karmaşası	Tüketicilerin evde kapalı olduğu dönemlerde farklı aktiviteleri gerçekleştirme için sınırlı alana sahip olması.
Tanıdıklarıyla Görüşme	Tüketicilerin aile ve arkadaşlarıyla buluşmak için teknolojik imkânları kullanması
Yeni Yeteneklerin Keşfi	Tüketicilerin evde kaldıkları süreçte yeni alışkanlıklar edinmesi.

Covid-19 salgınının özellikle tüketicilerin günlük ihtiyaçlarını karşılamak için dijital platformları daha fazla kullanması, değer temelli satın alma ve çevrimiçi alışveriş yapmaları üzerinde etkili olması beklenmektedir (Puttaiah, 2020). KPMG International, 12 farklı pazarda ve 75.000 tüketici ile yaptığı araştırma sonucunda yayınladığı raporda Covid-19’un tüketicilerin ihtiyaçları, tercihleri ve davranışları üzerinde dünya genelinde kalıcı bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, Küresel Müşteri ve Pazarlar Başkanı olan Gary Reader; önceki zamanlara kıyasla tüketicilerin daha fazla evde kaldıklarını ve evden çalıştıklarını, tasarrufa yöneldiklerini ve işlerini dijital mecralarda yaptıklarını belirtmiştir. Bu yüzden işletmelerin müşterilerin değişen taleplerine karşılık vermek için gerekli stratejilerin ve iş modellerinin her zamankinden daha önemli hale geldiğini vurgulamıştır (KPMG, 2020).

Güven (2020) gerçekleştirdiği “Covid-19 Pandemik Krizi Sürecinde E-Ticarette Meydana Gelen Değişimler” başlık çalışmanın sonucunda, salgın döneminde özellikle sağlık, kişisel bakım ve temizlik ürünlerin satışında artış, giyim ve aksesuar ürünleri ile lüks tüketim ürünlerin satışında ise düşüş olduğunu tespit etmiştir.

Çakıroğlu vd. (2020) çalışmalarında Covid-19 sürecinde tüketicilerin temel ihtiyaçlara yöneldikleri, çevrimiçi alışverişin arttığı, dijital platformları daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, salgın sürecinin uzaması durumunda tüketicilerin yaşam tarzlarında değişiklikler olması beklendiğini vurgulamışlardır.

Öztürk, vd. (2020) “KOVİD-19 Pandemisinin Türkiye Hisse Senedi Piyasasına Etkileri: Sektörel Bir Analiz” başlıklı çalışmalarında KOVİD-19 salgının finans piyasaları üzerindeki etkisini ampirik olarak incelemiş ve sonuç olarak farklı sektörlerin bu salgından farklı derecelerde etkilendikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Tüketici davranışlarını etkileyen birçok faktör olduğu bilinmektedir. Bazı değişimler çok uzun zamanlar içerisinde gerçekleşirken, bazıları daha kısa sürede gerçekleşmektedir. Bu çalışmada salgın sürecinde tüketicilerin e-ticaret aracılığıyla satın alma davranışları üzerindeki değişimler incelenecektir. Bu çalışmada kısa süre içerisinde tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını sürecinde tüketicilerin online alışverişleri üzerindeki değişiklikler incelenecektir. Özellikle, tüketicilerin e-ticaret ve sosyal medya kullanımlarında meydana gelen değişimler analiz edilecektir.

### 3. E-Ticaret

Elektronik ticaret (bundan sonra e-ticaret olarak kısaltılacaktır) kavramı ilk kullanıldığı günden bugüne farklı kişi ve kurumlarca zaman içerisinde gelişen teknoloji ve konjonktüre bağlı olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır. E-ticaret, elektronik kelimesinin kısaltması olan “e” ve genel olarak “alım ve satım” anlamına gelen ticaret kelimesinin birleşimi ile oluşmuştur ve pratikte farklı kullanımları olmasına rağmen yoğun olarak e-ticaret olarak kullanılmaktadır (Çam, 2014: 22). E-ticaret küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkmış yeni bir iş-ticaret modeli olarak görülmektedir (F. B. Özdemir, Törenli ve Kıyan, 2010: 118). Bu bağlamda, e-ticaret, geleneksel ticarete bir alternatif olmaktan ziyade, iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişimine paralel olarak ticareti kolaylaştıran bir yeniliktir (İnce, 1999: 1).

OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) tarafından e-ticaret; bireyler ve organizasyonlar tarafından metin, ses ve görsel imaj gibi dijitalleştirilmiş verilerin işlenmesi ile bilgisayar ağları üzerinden gerçekleştirilen tüm ticari faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (OECD, 1997: 6). WTO (Dünya Ticaret Örgütü), e-ticareti; ürünlerin üretim, reklam satış ve dağıtım faaliyetlerinin telekomünikasyon ağları üzerinden yapılması olarak tanımlamaktadır (WTO, 2020). Statistics Canada (2016), e-ticareti; ödeme

yöntemleri farklı şekillerde olsa bile, siparişlerinin ve satın alma taahhütlerinin internet üzerinden gerçekleştiği malların ve hizmetlerin satışı olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, web sayfaları, extranet veya internet üzerinden gerçekleştirilen elektronik veri alışverişi yoluyla oluşturulan siparişleri kapsamaktadır (Statistics Canada, 2016: 3). Türkiye’de e-ticaret daha geniş bir şekilde ETKK (Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu) tarafından, bireylerin ve kurumların internet ya da intranet ortamlarında, yazı, ses ve görüntü biçimindeki bilgilerin, işlenmesi, iletilmesi ve saklanması yoluyla bir değer yaratmayı amaçlayan tüm ticari faaliyetler olarak tanımlanmıştır (ETKK, 1998: 200).

E-ticaret kavramı, internet ya da intranet üzerinden, üreticiler, tüketiciler, kamu ve özel sektör kuruluşları tarafından TV, radyo, Fax, EFT, EDI, ATM ve Telefon vb. araçlar kullanılarak yapılan ticaret olarak tanımlamak mümkündür (Erbaşlar ve Dokur, 2012: 5).

E-ticaret, 1960’lı yıllarda ticari belgelerin bir bilgisayardan diğer bir bilgisayara standart bir formatta aktarılmasına imkân sağlayan elektronik veri değişiminin (EDI) geliştirilmesi ile mümkün olmuştur (Mwencha, 2019: 70). 1980’li yıllarda televizyon ve telefon aracılığıyla yapılan katalog satışları ilk e-ticaret uygulamaları olmakla birlikte, bu uygulamalar günümüzdeki kadar etkili olmamıştır. İnternetin gelişimiyle birlikte e-ticaret yeni bir boyut kazanmış ve yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Elibol ve Kesici, 2004: 308). 1969 yılında ABD Savunma Bakanlığının ARPANET adlı araştırma projesi internetin ilk ortaya çıkışı olarak kabul edilmektedir (Bidgoli, 2002: 6). İnternet kullanımının zaman içerisinde yaygınlaşması e-ticaretinde artmasında önemli bir oynamıştır.

E-ticaretin doğuşu, : "Al ve sat", elektrik, kablolar, bilgisayarlar, modemler ve internet gibi kavramlara dayanmaktadır. 1991 yılında internetin ticari amaçla kullanılmaya başlaması e-ticareti mümkün hale getirmiştir. Bu tarihten sonra birçok işletme internette yerini almıştır (History of Ecommerce,2020). 1990’ların ortalarında işletmeler elektronik ortamlarda gönderilen verilerin ticari alanda küresel bir potansiyele sahip olduğunu fark etmişlerdir (Plunkett, 2010: 42). 1990’ların sonunda internet üzerinden perakende satışları hızla artmıştır. Ancak, birçok küçük firma gerekli beceri ve teknolojiye sahip olmadığı için bu imkândan faydalanamamıştır (Mcnabb, 2016: 62). 1995 ve 2003 yılları arasında birçok şirket internette ilk hamle avantajına sahip olmak için hızlı bir artış göstermiştir (Schneider, 2015: 47).

E-ticaretin gelişimi gecikmeli olsa da dünya ile paralel olarak Türkiye’de aynı süreçlerden geçmiştir. E-ticarete ilk adım 1992 yılında Merkez Bankası ile bankalar arasında Elektronik Fon Transferi (EFT) uygulamasıyla atılmıştır (Karaca, 2006: 43). TÜBİTAK ve ODTÜ işbirliği ile başlatılan internet projesi, günümüzde sosyal ve ekonomik her alanda kullanılmaktadır. Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK) tarafından 1997 yılında e-ticaret ağının oluşturulabilmesi için gerçekleştirilen toplantı ile Türkiye’de e-ticaret yolculuğu başlamıştır (Taş, Demirdöğmez ve Gültekin, 2018: 2219). Türkiye’de, internet kullanımının yaygınlaşması ile işletmeler mal ve hizmetlerini internet ortamına taşımışlardır. Bu durum, küçük işletmelere, büyük işletmelerin sahip olduğu ölçek ekonomisi avantajını yakalama fırsatı sunmuştur (Özel, 2013: 13).

Teknolojik cihazlar ve internet kullanımının artmasıyla yeni bir iletişim kanalı olarak ortaya çıkan sosyal medya kavramı, iletileri, resimleri, ses kayıtlarını, videoları, sosyal ağlardaki profilleri, durum güncellemelerini ve çok daha fazlasını kapsayan geniş bir kavramdır (Eley ve Tilley, 2009: 78). Sosyal medya uygulamaları, sosyal ağlar, video paylaşım platformları, bloglar ve mikrobloglar vb. araçlar ile katılımcılara içerik yaratma ve paylaşma imkânı sunmaktadır (Boyd, 2014: 6). Ayrıca, kullanıcılara fiziksel dünyadan dijital aleme geçiş, zaman ve mekandan bağımsızlık ve eş zamanlı ölçüm imkanlarını kapsamaktadır (Yıldırım, 2019: 9). Gelişen teknoloji ile birlikte değişen sosyal medyanın başlıca özellikleri arasında çift yönlü bilgi paylaşımı, kullanıcıların deneyimlerini tüm dünya ile paylaşabilmeleri ve sürekli iletişim imkanı sunması bulunmaktadır (Canöz, 2016: 37).

Covid-19 salgını sürecinde evde geçirilen zamanın artması tüketicilerin sosyal medyada daha fazla zaman geçirmesine sebep olmuştur. Özellikle Covid-19 salgını sürecinde işletmeler tüketicileri ile etkileşim içerisinde olmak için sosyal medya uygulamalarını daha yoğun bir şekilde kullanmaya başlamışlardır.

#### **4. Uygulama**

##### **4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi**

İnsanlar yaşamlarını sürdürülebilmek için ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Normal hayatın dışına çıkılan dönemlerde (kriz, salgın, afet vb.) tüketicilerin ihtiyaçları arasındaki öncelik sıralaması değişebilmekte veya ihtiyaçların temin edileceği kaynaklar ile yöntemler arasında tercih değişikliği yapabilmektedirler.

Dünyayı etkilediği bilinen Covid-19 salgını sürecinde normal hayatın dışına çıkılmak zorunda kaldığından, tüketicilerin alışveriş alışkanlıkları bu durumdan etkilenmiştir. Bu çalışmanın temel amacı Covid-19 salgınının tüketicilerin alışveriş yapma şekillerinde değişimlere sebep olup olmadığını belirlemeye çalışmaktır. Aynı zamanda salgınla mücadele kapsamında getirilen yasakların tüketicilerin internet ve sosyal medya kullanımlarındaki oluşturduğu değişimlerin incelenmesi amaçlanmıştır.

Covid-19 salgını ile ortaya çıkan yeni normallerin tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarında meydana getirdiği değişikliklerin kalıcı olacağı öngörülmektedir. Bu çalışmanın önemi, ortaya çıkan bu değişikliklerin tüketici alışverişlerinde ne kadar etkili olduğu göstererek gelecekte tüketiciler ile etkileşim içerisinde olmak isteyen işletmelere önerilerde bulunmaktadır.

##### **4.2. Çalışmanın Evren ve Örneklemi**

Wearesocial tarafından 2021 yılında yayınlanan raporda, Türkiye genelinde yaklaşık 85 milyon olan nüfusun %77,7'si internet ve %70,8'i sosyal medya kullanıcısıdır. Ayrıca, nüfusun %89'u bir mal veya hizmeti satın almadan önce online araştırma yaparken, %75'i de herhangi bir malı veya hizmeti online satın almıştır (Wearesocial, 2021). Bu çalışmanın evrenini Türkiye genelinde e-ticaret aralığıyla alışveriş yapan tüketiciler ve sosyal medya kullanıcıları oluşturmaktadır.

Maliyet ve zaman kısıtından dolayı tüm evrene ulaşmak mümkün olmadığı için çalışmada evren içerisinden bir örneklem seçilmiştir. Örneklem seçimi için tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde veriler kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanmaktadır.

### 4.3. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket için Adıyaman Üniversitesi Etik komisyonundan 14.07.2020 tarih ve 14/07/2020-3 sayılı karar ile etik onayı alınmıştır.

Araştırmacı tarafından hazırlanan anket salgın sürecinden alından tedbirler kapsamında yüz yüze veri toplama imkânı bulunmadığı için internet üzerinden paylaşılarak veriler toplanmıştır. Hazırlanan anket formu toplam 28 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında kişisel bilgileri (yaş, cinsiyet, eğitim, gelir, meslek ve e-ticaret harcaması) analiz edebilmek için 6 adet demografik soru bulunmaktadır. Diğer 22 madde ise farklı formatlarda sorulan ve salgın öncesi, sırası ve sonrasında internetten alışveriş yapma durumları, kullanılan e-alışveriş uygulamaları, internette vakit geçirme durumları, sosyal medyada geçirilen vakit durumları ile sosyal medya uygulamaları gibi maddeler bulunmaktadır.

Online olarak uygulanan anketlerden geçerli 481 anket elde edilmiştir. Toplanan anketler IBM SPSS 23.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin güvenilirliğinin belirlenmesi için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri 0,820 olarak bulunmuştur ve bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 4.4. Demografik Veriler

Katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans ve yüzdeler aşağıdaki tabloda bulunmaktadır.

**Tablo 2.** Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılım

Yaş	f	%	Ortalama Aylık Gelir	f	%
25 veya altı	74	15,4	2500 veya altı	91	18,9
26-35	137	28,5	2501-4000	55	11,4
36-45	225	<b>46,8</b>	4001-7000	152	31,6
46 veya üzeri	45	9,4	7001 veya üzeri	183	<b>38,0</b>
Toplam	481	100,0	Toplam	481	100,0
Meslek	f	%	Ortalama Aylık E ticaret Harcama	f	%
Öğrenci	58	12,1	250 veya altı	187	<b>38,9</b>
Memur	153	31,8	251-500	153	31,8
Özel sektör	156	<b>32,4</b>	501-1000	89	18,5
Serbest Meslek	100	20,8	1001 veya üzeri	52	10,8
Ev hanımı-Çalışmıyor	14	2,9	Toplam	481	100,0
Toplam	481	100,0	Eğitim Durumu	f	%
Cinsiyet	f	%	Lise ve alt kademeler	92	19,1
Kadın	225	46,8	Önlisans	101	21,0
Erkek	256	<b>53,2</b>	Lisans veya Lisansüstü	288	<b>59,9</b>
Toplam	481	100	Toplam	481	100,0

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların yaklaşık %85'inin 26-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Ortalama aylık gelirleri incelendiğinde yaklaşık %70'inin 4,000 lira ve daha üstü bir gelire sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık %71'inin aylık 500 lira ve daha az tutarda internet üzerinden alışveriş yaptıkları görülmektedir. Katılımcılar ağırlıklı olarak memur ve özel sektörü çalışanlarıdır. Lisans ve üstü eğitim seviyesinde olanlar yaklaşık %60 civarındadır. Katılımcıların %53,2'si erkeklerden ve %46,8'i kadınlardan oluşmaktadır. Cinsiyet eşitliği tam olarak yakalanamamış olup erkek katılımcılar kadın katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir.

#### 4.5. Bulgular

Katılımcılardan elde edilen verilere ilişkin frekans ve yüzdeler hesaplanarak dönemsel karşılaştırmalar yapılmıştır. Tablo 3'te tüketicilerin salgın öncesi ve sürecinde e-ticaret alışverişlerindeki değişim görülmektedir.

**Tablo 3.** Salgın Öncesi ve Sürecine İlişkin E-Ticaret Alışverişleri Ortalamaları

Alışveriş Sıklığı	Salgın öncesi		Salgın Süreci		Değişim %
	f	%	f	%	
Hiç	85	17,7	8	1,7	16,0-
Çok az	168	34,9	27	5,6	29,3-
Ara sıra	141	29,3	127	26,4	2,9-
Genellikle	77	16,0	199	41,4	25,4+
Her zaman	10	2,1	120	24,9	22,8+

Tablo 3 incelendiğinde salgın öncesinde e-ticaret alışverişini hiç yapmayanlar %17,7 iken salgın sürecinde bu oran %1,7'e düşmüştür. Yani salgından dolayı internet üzerinden belki de ilk defa alışveriş yapmaya başlayan katılımcıların oranının %16 olduğu söylenebilir. Kısa bir zaman diliminde bu kadar katılımcının internet üzerinden alışveriş yapmaya başlamasında salgının önemli bir etkisinin olduğu söylemek mümkündür. Salgın öncesinde internet üzerinden “çok az” alışveriş yaptığı belirtilen katılımcıların oranı %34,9 olup salgın sürecinde %5,6'ya düşmüştür. İnternet üzerinden “genellikle” alışveriş yapanların oranı %16'dan %41,4'e yükselmiştir. Aynı şekilde “her zaman” alışveriş yapanların oranı da %22,8 oranında artış göstermiştir. Katılımcıların %18,1'i salgın öncesinde “genellikle veya her zaman” e-ticaret ile alışveriş yaparken salgın ile birlikte bu oran %66,3'e yükselmiştir. Aynı şekilde salgın öncesinde “hiç veya çok az” e-ticaret üzerinde alışveriş yapanların oranı %52,6'dan salgın sürecinde %7,3'e düşmüştür.

Tablodaki oranlar göstermektedir ki salgın sürecinde internet üzerinden alışveriş yapma miktarları önemli bir oranda artmıştır. Bu artışta salgınla mücadele kapsamında alınan yasal önlemler ile tüketicilerin bireysel olarak virüs bulaşmasından kaçınmak için e-ticareti tercih etmelerinin etkili olduğu söylenebilir.



Katılımcıların ürün grubu bazında dönemsel olarak değişiminin belirlenmesi için aşağıdaki tablo düzenlenmiştir.

**Tablo 4.** Ürün Gruplarına Göre Dönemsel Değişim Tablosu

Ürünler ve Satın alma durumları	Salgın Öncesi		Salgın Sonrası		Değişim %	
	f	%	f	%		
Giyim, Aksesuar	Hayır	102	21,2	88	18,3	2,9+
	Evet	379	78,8	393	81,7	
Elektronik	Hayır	187	38,9	150	31,2	7,7+
	Evet	294	61,1	331	68,8	
Müzik, Film, Kitap,	Hayır	287	59,7	257	53,4	6,3+
	Evet	194	40,3	224	46,6	
Kozmetik, Sağlık	Hayır	266	55,3	237	49,3	6,0+
	Evet	215	44,7	244	50,7	
Ev, bahçe ürünleri	Hayır	368	76,5	320	66,5	10,0+
	Evet	113	23,5	161	33,5	
Oyuncak, çocuk ürünleri	Hayır	286	59,5	273	56,8	2,7+
	Evet	195	40,5	208	43,2	

Ürün gruplarına göre salgın öncesi ve sürecinde alışveriş yapma durumlarındaki değişim incelendiğinde ürün gruplarının tümünde salgın sonrasında artışlar olduğu görülmektedir. En yüksek artışın %10,0 ile ev-bahçe ürünleri ve %7,7 ile elektronik ürünlerde olduğu görülmektedir. Bu artışın salgın sürecinde insanların karantina tedbirleri kapsamında evde, bahçede veya bağ evinde daha fazla vakit geçirmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. En az artış ise giyim-aksesuar ile oyuncak-çocuk ürünlerinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların salgın öncesi ve salgın sonrasında internette ve sosyal medyada geçirdikleri sürelerin karşılaştırılması için aşağıdaki tablo düzenlenmiştir.

**Tablo 5.** İnternette ve Sosyal Medyada Geçirilen Süreler

İnternette Geçirilen Vakit	Salgın Öncesi		Salgın Sonrası		Değişim
	f	%	f	%	
1 saatten az	57	11,9	22	4,6	7,3-
1-2 saat	243	50,5	76	15,8	34,7-
3-4 Saat	140	29,1	193	40,1	11,0+
5-8 saat	31	6,4	145	30,1	23,7+
8 saat ve üzeri	10	2,1	45	9,4	7,3+

Sosyal Medyada Geçirilen Vakit	Salgın Öncesi		Salgın Sonrası		Değişim
	f	%	f	%	
0-30 dk	116	24,1	36	7,5	16,6-
31-60 dk	187	38,9	113	23,5	15,4-
61-90 dk	116	24,1	139	28,9	4,8+
91-120 dk	29	6,0	87	18,1	12,1+
121 dk ve üzeri	33	6,9	106	22,0	15,1+

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların yaklaşık %62'si 2 saatten daha az internette vakit geçiriyorken salgın sonrasında bu oran yaklaşık %21'e düşmüştür. Salgın sonrasında katılımcıların yaklaşık %70'i günlük zamanın 3-8 saatini internette geçirdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum hem karantina, hem uzaktan eğitim hem de evden çalışma nedenlerinden kaynaklanabilir.

İnternette geçirilen süre ile uyumlu olarak sosyal medyada geçirilen süreler incelendiğinde katılımcıların yaklaşık %87'si salgın öncesinde bir buçuk saatten daha kısa bir süreyi sosyal medyada geçiriyorken salgın sonrasında bu oran yaklaşık %61'e düşmüştür. İnternet ve sosyal medyada geçirilen sürelerin salgın döneminde arttığı görülmektedir. Salgın kaynaklı kapanma vb. uygulamalarının bu orandaki yükselişin önemli bir sebebi olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların kullandıkları sosyal medya uygulamalarının salgın öncesi ve sonrası karşılaştırması için düzenlenen tablo aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 6.** Sosyal Medya Uygulamaları

Sosyal Medya Uygulamaları		Salgın Öncesi		Salgın Sonrası	
		f	%	f	%
Facebook, LinkedIn vb.	Hayır	79	16,4	95	19,8
	Evet	402	83,6	386	80,2
Blog, Twitter, Microblog vb.	Hayır	346	71,9	319	66,3
	Evet	135	28,1	162	33,7
Youtube, Picasa vb.	Hayır	264	54,9	205	42,6
	Evet	217	45,1	276	57,4
Wiki bilgi paylaşım	Hayır	457	95,0	442	91,9
	Evet	24	5,0	39	8,1
Sanal yaşam ve oyun siteleri	Hayır	458	95,2	433	90,0
	Evet	23	4,8	48	10,0

Katılımcıların salgın öncesinde ve sonrasında kullandıkları sosyal medya uygulamaları incelendiğinde salgın sonrasında “facebook linkedin vb.” hariç diğer tüm uygulamalarda artış olduğu görülmektedir. En çok artışın sosyal video paylaşım platformu olan Youtube da olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların sosyal medya uygulamalarını kullanım amaçlarının belirlenmesi için sorulan maddeye verilen cevaplar için aşağıdaki tablo düzenlenmiştir.

**Tablo 7.** Sosyal Medya Kullanım Amaçları

Sosyal Medya Kullanma Amaçları	f	%	Ortalama
Gündemi takip etmek / haber edinmek	373	77,5	0,78
Arkadaşlarla kolay iletişim	342	71,1	0,71
Bilgi edinmek	331	68,8	0,69
Ürün / hizmet takibi yapmak	225	46,8	0,47
Boş zamanımı değerlendirmek	184	38,3	0,38
İş bağlantısı kurabilmek	156	32,4	0,32
Ucuz yolla iletişim kurabilmek	142	29,5	0,30
Müzik dinlemek	131	27,2	0,27
Oyun oynamak	76	15,8	0,16
Kendimi ifade etmek	78	16,2	0,16
Profesyonel iş hayatının bir parçası olmak	75	15,6	0,16
Yeni insanlarla tanışmak	42	8,7	0,09
Başkalarının hayatını takip etmek	32	6,7	0,07
Sosyal gruplara üye olabilmek	40	8,3	0,08

Katılımcıların sosyal medya uygulamalarını kullanma amaçları incelendiğinde gündem takibi, arkadaşlarla kolay iletişim ve bilgi edinme seçeneklerinin çok fazla tercih edildiği görülmektedir. Yeni insanlarla tanışmak, başkalarını takip etmek ve sosyal gruplara üye olabilmek seçenekleri ise en az tercih edilen amaçlar olduğu görülmektedir.

Katılımcıların sosyal medya uygulamaları ile web sayfalarının satın alma kararını etkileme durumlarının belirlenmesi için sorulan soruya alınan cevaplar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 8.** Satın Alma Kararı

Satın Alma Kararı Etkileme durumları		Hiç Etkilemez	Etkilemez	Kararsızım	Etkiler	Çok Etkiler	Toplam
<b>Sosyal Ağlar</b>	f	96	89	62	217	17	481
	%	20,0	18,5	12,9	45,1	3,5	100,0
<b>Bloglar ve Twitter gibi Mikrobloglar</b>	f	148	104	66	147	16	481
	%	30,8	21,6	13,7	30,6	3,3	100,0
<b>Multimedya paylaşım siteleri</b>	f	128	134	49	147	23	481
	%	26,6	27,9	10,2	30,6	4,8	100,0
<b>Wiki bazlı bilgi paylaşım siteleri</b>	f	169	133	84	76	19	481
	%	35,1	27,7	17,5	15,8	4,0	100,0
<b>Tavsiye ve Değerlendirme Siteleri</b>	f	125	74	69	160	53	481
	%	26,0	15,4	14,3	33,3	11,0	100,0

Tablo 8 incelendiğinde özellikle tavsiye ve değerlendirme siteleri ile sosyal ağların katılımcıların satın alma kararı üzerinde diğerlerine göre yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Wiki bazlı paylaşım sitelerinin ise diğer seçeneklere göre satın alma kararını daha düşük düzeyde etkilediği görülmektedir. Ayrıca katılımcıların sosyal medya uygulamaları üzerinden alışveriş yapıp yapmadıklarına ilişkin soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların yaklaşık %43'ünün evet cevabını verdiği görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcıların internet üzerinden yaptıkları/yapacakları alışveriş tutarları ile salgın öncesi, sırası ve sonrası dönemlerde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

**Tablo 9.** Dönemlere Göre E-Ticaret Harcamaları

Dönemler	E-harcama tutarı	N	Ort	st. Sp	F	Sig.
Salgın Öncesi	250 veya altı	187	1,14	,347	5,099	<b>,002</b>
	251-500	153	1,05	,210		
	501-1000	89	1,03	,181		
	1001 veya üzeri	52	1,15	,364		
	Toplam	481	1,09	,289		
Salgın Sırası	250 veya altı	187	1,16	,368	12,591	<b>,000</b>
	251-500	153	1,01	,081		
	501-1000	89	1,01	,106		
	1001 veya üzeri	52	1,08	,269		
	Toplam	481	1,07	,263		
Salgın Sonrası	250 veya altı	187	1,12	,329	8,734	<b>,000</b>
	251-500	153	1,01	,114		
	501-1000	89	1,00	0,000		
	1001 veya üzeri	52	1,10	,298		
	Toplam	481	1,06	,242		

E-Ticaret harcamaları ile dönemler arasındaki anlamlı farkın belirlenmesi yapılan ANOVA analizi tablosu incelendiğinde üç dönemde de anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Farkın nedeninin belirlenmesi için yapılan Tukey anlamlılık testine göre aylık 250 liradan daha az e-ticaret harcaması yapanlar ile 251-500 ve 501-1.000 lira harcama yapanlar arasında olduğu görülmüştür.

## 5. Sonuç

Aralık 2019'da Çin'in Wuhan kentinde çıkan yeni COVID-19 salgını epidemi şeklinde başlayarak kısa süre içinde küresel bir salgına dönüşmüştür. Salgın günlük hayata, politikaya ve ekonomiye etkiler yapmıştır. Bu çalışmada salgının özellikle günlük hayatın bir parçası olan ihtiyaçların karşılanması ve internetin günlük yaşamdaki kullanım süreleri incelenmeye çalışılmıştır. COVID-19 salgını tüketicilerin online alışveriş alışkanlıkları ve sosyal medya kullanımları üzerinde etkili olmuştur.

Çalışma sonucunda salgının etkisini önlemeye yönelik olarak getirilen yasakların tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarını etkilediği görülmüştür. Çalışmaya katılan katılımcıların beşte biri salgından önce e-ticaret alışverişi yapıyorken salgın sırasında yarısı alışveriş yapmaya başlamıştır. Yani daha önce e-ticaret alışverişi yapmayan insanların bir kısmının salgınla birlikte online alışveriş yapmaya başladıkları görülmüştür. Bazı ürünlerdeki e-ticaret alışverişlerin arttığı da görülmüştür.

İnternette ve sosyal medyada geçirilen vakitlerin salgın öncesi ve sonrası karşılaştırmalarına göre salgın sonrasında hem internette geçirilen sürelerin hem de sosyal medyada geçirilen sürelerin önemli ölçüde arttığı görülmüştür. Bu artışları etkileyen en önemli sebebin salgın etkileri ve yasaklarının olduğu söylenebilir.

Tüketicilerin artan e-ticaret harcamaları ve internet kullanımları sonucunda kullandıkları sosyal medya uygulamalarının satın alma kararları üzerinde etkili olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Salgın tamamen bittikten sonra kazanılan e-ticaret alışverişi, daha yoğun internet ve sosyal medya kullanım alışkanlıklarının azalıp azalmayacağı tartışılabilir haldedir. Bu yüzden firmaların e-ticareti daha fazla önemsemeleri ve tüketicilere daha farklı e-alışveriş olanakları sunmalarının faydalı olacağı kanaati oluşmuştur.

Bu konu ile ilgili olarak araştırmacılar ürün grupları bazında e-ticaret alışverişlerini salgın öncesi ve sonrasına ilişkin olarak karşılaştırmalı olarak inceleyebilirler.

### **Kaynakça**

Altın, G. (2020). Covid-19 Pandemisi Bağlamında Kadına Karşı Şiddete İlişkin Bir Değerlendirme. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32(1), 211–225.

Aslan, R. (2020). Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler ve Covid-19. *Göller Bölgesi Aylık Ekonomi ve Kültür Dergisi*, 8(85), 36–41.

Bidgoli, H. (2002). *Elektronic Commerce Principles and Practice*. San Francisco: Academic Press.

Boyd, D. (2014). *It's Complicated: The Social Lives of Networked Teens*. New Haven: Yale University Press.

Budak, F. ve Korkmaz, Ş. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecine Yönelik Genel Bir Değerlendirme : Türkiye Örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, 1, 62–79.

Çakıroğlu, K. I., Pirtini, S. ve Çengel, Ö. (2020). Covid-19 Sürecinde Ve Post-Pandemi Döneminde Yaşam Tarzı Açısından Tüketici Davranışlarının Değişen Eğilimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 37, 81–103.

Çam, E. (2014). *Dünü, Bugünü ve Yarını ile E-Ticaret: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi.

Canöz, N. (2016). Modern İletişimde İnternet ve Sosyal Medyanın Yeri: Türkiye'deki Kullanıcılara Yönelik Bir Araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 11(2), 33–54.

Craven, M., Liu, L., Mysore, M. ve Wilson, M. (2020). COVID-19 : Implications for Business. McKinsey and Company Executive Briefing. [Çevrim-içi: . <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business> ], Erişim tarihi: 21.03.2021.

Dong, E., Du, H. ve Gardner, L. (2020). An interactive web-based dashboard to track COVID-19 in real time. *The Lancet Infectious Diseases*, 20(5), 533–534.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO). (2021). WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard. [https://covid19.who.int/] Erişim tarihi: 20.02.2021.

DSÖ. (2020). Coronavirus Disease - 2019 (COVID-19) Situation Report - 51. [Çevrim-içi: https://www.who.int/publications/m/item/situation-report---51], Erişim tarihi: 22.03.2021.

Eley, B. ve Tilley, S. (2009). *Online Marketing Inside Out*. Australia: SitePoint Pty. Ltd.

Elibol, H. ve Kesici, B. (2004). Çağdaş İşletmecilik Açısından Elektronik Ticaret. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 303–329.

Erbaşlar, G. ve Dokur, Ş. (2012). *Elektronik Ticaret* (2. bs.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

ETKK. (1998). Elektronik Ticaret Hukuk Çalışma Grubu Raporu. [Çevrim-içi: http://www.e-ticaret.gov.tr/raporlar/hukuk.html ], Erişim tarihi: 22.03.2021.

Fauci, A. S., Lane, H. C. ve Redfield, R. R. (2020). Covid-19 — *Navigating the Uncharted*. *New England Journal of Medicine*, 382(13), 1268–1269.

Güven, H. (2020). Covid-19 Pandemik Krizi Sürecinde E-Ticarette Meydana Gelen Değişimler. *Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE)*, 7(5), 251–268.

History of Ecommerce. (2001) [Çevrim-içi: https://www.ecommerce-land.com/history\_ecommerce.html# ], Erişim tarihi: 14.03.2021.

Honigsbaum, M. (2009). Pandemic. *The Lancet*, 373(9679), 1939.

İbiş, S. (2020). Covid-19 Salgınının Seyahat Acentaları Üzerine Etkisi. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 85–98.

İnce, M. (1999). *Elektronik Ticaret: Gelişme Yolundaki Ülkeler İçin İmkanlar ve Politikalar*. Ankara.

Kamps, B. S. ve Hoffmann, C. (2020). *Covid Reference*. Hamburg: Steinhäuser Verlag.

Karaca, D. (2006). Avrupa Birliği'nde E-ticaret Kavramı, AB'de ve Türkiye'de Bu Konuda Yapılan Hazırlıklar Çalışmalar ve E-ticaretin Vergilendirilmesi. Marmara Üniversite, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

McNabb, D. E. (2016). *A Comparative History of Commerce and Industry, Volume II: Converging Trends and the Future of the Global Market* (C. II). London: Palgrave Macmillan.

Mehta, S., Saxena, T. ve Purohit, N. (2020). The New Consumer Behaviour Paradigm amid COVID-19: Permanent or Transient? *Journal of Health Management*, 22(2), 291–301.

Mwencha, P. M. (2019). Taxation of Electronic Commerce–A Commentary. *Financing for Development*, 1(1), 70–79.

Özdemir, F. B., Törenli, N. ve Kıyan, Z. (2010). Türkiye-Avrupa Birliği Dış Ticaret İlişkileri Açısından E-Ticaret Modeli ve Düzenleyici Rejim-Yapı. *Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 117–143.

Özdemir, H., Atak, O. ve Hatıper, Z. (2020). Koronavirüs (Covid-19) Küresel Salgını Dolayısıyla Türkiye ve Bazı Gelişmiş Ülkelerde Alınan Ekonomik ve Mali Tedbirler, Vergi Raporu, 248, 186–200.

Özel, H. A. (2013). E-Ticaret ve Türkiye'nin Bilgi Toplumundaki Yeri. *Akademik Bakış Dergisi*, 38, 1–17.

Öztürk, Ö., Şişman, M. Y., Uslu, H. ve Çıtak, F. (2020). Effects of Covid-19 Outbreak on Turkish Stock Market: a Sectoral-Level Analysis. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 56–68.

Plunkett, J. W. (2010). *Plunkett's E-Commerce & Internet Business Almanac*. Analysis. Texas: Plunkett Research.

Puttaiah, M. H. (2020). All Change: How COVID-19 Is Transforming Consumer Behaviour. Swiss Re Institute. [Çevrim-içi: <https://www.swissre.com/institute/research/topics-and-risk-dialogues/health-and-longevity/covid-19-and-consumer-behaviour.html>] Erişim tarihi: 22.02.2021.

Remuzzi, A. ve Remuzzi, G. (2020). COVID-19 and Italy: what next? *The Lancet*, 395(10231), 1225–1228.

Rothan, H. A. ve Byrareddy, S. N. (2020). The Epidemiology and Pathogenesis of Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak. *Journal of Autoimmunity*, 109, 102433.

Schneider, G. P. (2015). *Electronic Commerce*, (12. bs.). Boston: Cengage Learning.

Sertdemir, A. (2020). Türkiye'nin Koronavirüsle Mücadele Performansı Üzerine Bir Değerlendirme. *Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 15–26.

Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on Consumer Behavior : Will the old Habits Return or Die ? *Journal of Business Research*, 117, 280–283.

Statistics Canada. (2016) Retail E-commerce in Canada. [Çevrim-içi: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2016101-eng.htm>] Erişim tarihi: 23.02.2021.

Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. ve Gültekin, N. (2018). Türkiye'de E-Ticaret Sektörünün Yıllara Göre Gelişimi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 2216–2236.

T.C. Sağlık Bakanlığı. (2021). Genel Koronavirüs Tablosu. [Çevrim-içi: <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66935/genel-koronavirus-tablosu.html>] Erişim tarihi: 22.02.2021.

T.C. Sağlık Bakanlığı. (2020). İlk Koronavirüs Aşısı Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'ya Yapıldı. (2021). [Çevrim-içi: <https://www.saglik.gov.tr/TR,78148/ilk-koronavirus-asisi-saglik-bakani-fahrettin-kocaya-yapildi.html>] Erişim tarihi: 21.03.2021.



T.C. Sağlık Bakanlığı. (2020). *Covid-19 Genel Bilgiler, Epidemoloji ve Tanı*.

T.C. Cumhurbaşkanlığı İletişim Bakanlığı. (2021). *Asrın Küresel Salgını-Türkiye'nin Koronavirüsle Başarılı Mücadelesi*. Ankara: İletişim Bakanlığı

T.C. Sağlık Bakanlığı. (2020). Covid-19 Genel Bilgiler, Epidemoloji ve Tanı. [Çevrim-içi: <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66337/genel-bilgiler-epidemioloji-ve-tani.html>] Erişim tarihi: 24.02.2021.

T.C. Cumhurbaşkanlığı. (2020). Biz Bize Yeteriz Türkiyem. [Çevrim-içi: <https://bizbizyeteriz.gov.tr/>], Erişim tarihi: 21.02.2021.

Topçu, İ. ve Nasuhbeyoğlu, N. (2020). Gen Düzenleme Teknolojileri Bağlamında COVID-19 Aşı Çalışmaları ve Etik Sorunlar. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, 25(3), 274–284.

Türkiye Bilimler Akademisi. (2020). Covid-19 Küresel Salgın Değerlendirme Raporu. Ankara.

TÜBA. (2020). *Covid-19 Küresel Salgın Değerlendirme Raporu*. Ankara.

Velavan, T. P. ve Meyer, C. G. (2020). The COVID-19 Epidemic. *Tropical Medicine & International Health Journal*, 25(3), 278–280.

World Trade Organization. Electronic Commerce. [Çevrim-içi: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/bey4\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/bey4_e.htm)] Erişim tarihi: 14.03.2021.

Yıldırım, S. (2019). *İşletmelerin Sosyal Medya Pazarlamasına Yönelik Tutumları: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yuki, K., Fujiogi, M. ve Koutsogiannaki, S. (2020). *COVID-19 Pathophysiology: A review*. *Clinical Immunology* (Orlando, Fla.) 215: 108427.

Zheng, M., Gao, Y., Wang, G., Song, G., Liu, S., Sun, D., Tian, Z. (2020). Functional Exhaustion of Antiviral Lymphocytes in COVID-19 Patients. *Cellular and Molecular Immunology*, 17(5), 533–535.

#### ***Araştırma ve Yayın Etiği:***

*Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazar tarafından taahhüt edilmektedir.*

#### ***Research and Publication Ethics:***

*In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by author.*

## Content Analysis of the Mission, Vision, and Corporate Values of the Chambers and Commodity Exchanges in Turkey

**Asst. Prof. Dr. Gaye ONAN** (<https://orcid.org/0000-0001-6302-5211>), Mersin University, Turkey;  
e-mail: gayeonan@mersin.edu.tr

**Assoc. Prof. Dr. Muhammet SAYGIN** (<https://orcid.org/0000-0002-7871-0235>), Mersin University, Turkey;  
e-mail: msaygin@mersin.edu.tr

### Abstract

Understanding the importance of strategic planning, such as private sector businesses, non-governmental organizations have taken many steps to develop their competencies in recent years. One of these steps has been the use of strategic planning, which can be considered an innovation in itself for the sector. One of the most important steps of strategic planning is the creation of mission, vision statements, and corporate values. Maximizing the activities and service quality of chambers and commodity exchanges, to which real and legal persons with the title of the merchant are legally obliged to be a member, is related to the forward-looking processes expressed in their strategic plans. The aim of the research is to analyze the mission, vision, and corporate values, which are the fundamental elements of the strategic plans of the chambers and exchanges affiliated with the Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB). 365 chambers and stock exchanges affiliated to TOBB, Turkey's largest non-governmental and non-profit organization, were included in the research, and their mission, vision, and corporate values were analyzed by content analysis method. As a result of the analysis, it has been revealed that the most repeated concept in the mission, vision, and corporate value statements of chambers and commodity exchanges is "service". It is anticipated that the research findings will contribute to the accreditation and strategic planning processes of chambers and exchanges representing the private sector in Turkey.

**Keywords:** Mission, vision, corporate values, chambers and commodity exchanges, content analysis  
**Jel Codes:** M19

## Türkiye'deki Oda ve Borsaların Misyon, Vizyon ve Kurumsal Değerlerinin İçerik Analizi

Stratejik planlamanın önemini anlayan özel sektör işletmeleri gibi sivil toplum kuruluşları da son yıllarda yetkinliklerini geliştirmek için birçok adım atmışlardır. Bu adımlardan biri de sektör için başlı başına bir yenilik sayılabilecek stratejik planlamanın kullanılması olmuştur. Stratejik planlamanın en önemli adımlarından biri misyon, vizyon ifadeleri ve kurumsal değerlerin oluşturulmasıdır. Tacir sıfatına sahip gerçek ve tüzel kişilerin yasal olarak üye olmak zorunda oldukları oda ve borsaların faaliyetlerini ve hizmet kalitesini en üst düzeye çıkarmak, stratejik planlarında ifade edilen ileriye dönük süreçlerle ilgilidir. Araştırmanın amacı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne (TOBB) bağlı oda ve borsaların stratejik planlarının temel unsurları olan misyon, vizyon ve kurumsal değerleri incelemektir. Türkiye'nin en büyük sivil toplum ve kar amacı gütmeyen kuruluşu olan TOBB'a bağlı 365 oda ve borsa araştırmaya dahil edilmiş, misyon, vizyon ve kurumsal değerleri içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda oda ve borsaların misyon, vizyon ve kurumsal değer açıklamalarında en çok tekrarlanan kavramın "hizmet" olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma bulgularının Türkiye'de özel sektörü temsil eden oda ve borsaların akreditasyon ve stratejik planlama süreçlerine katkı sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Misyon, vizyon, kurumsal değer, oda ve borsa, içerik analizi  
**Jel Kodları:** M19

## 1. Introduction

Strategic management practices have become increasingly important for organizations struggling to achieve ever-changing goals in an intensely competitive environment. The strategic management approach can be used by businesses affected by changes in the world to eliminate or reduce the impact of future uncertainty. Strategic planning is indisputably an important component in the implementation of strategic management. Strategic planning has a major role in helping public institutions and organizations, private businesses, and non-governmental organizations achieve their long-term ultimate goals. Over time, the concept and practice of strategic planning have been adopted worldwide in all sectors, from private to public, due to its contribution to organizational effectiveness and increasing performance. Strategic planning is also at the heart of the management and policy-making process of non-governmental organizations (NGO) because, thus, an NGO can define its future strategy or direction according to societal needs and allocate its resources to follow the strategy it has determined. Statements of “vision, mission and corporate values” that can be seen on an organization's web page or walls form the basic components of strategic planning. These expressions, which have become a common and expected fixture in all types of organizations, regardless of the sector, size or non-profit status, can be considered as a reflection of the corporate strategies of the enterprises (Cady et al., 2011: 65).

NGOs are non-political, non-profit organizations concerned with the welfare and socio-economic development of people. At the end of the 20th century, NGOs, whose size and services spread rapidly around the world, are considered as the third sector, apart from the public and private sectors. TOBB calls itself Turkey's largest non-governmental organization, which was founded on 15/03/1950. It is the parent company of 365 chambers and stock exchanges (Chambers of Commerce, Chambers of Industry, Chambers of Commerce and Industry, Chambers of Maritime Commerce and Commodity Exchanges) operating in 81 provinces and 160 districts in Turkey, and its headquarter is in Ankara (TOBB in brief). It can be said that the purpose of chambers and commodity exchanges is to serve their members by ensuring their commercial development is in line with their professional ethics. Chambers and commodity exchanges, whose main purpose of the activity is to serve their members, have specific importance in the country's economy as they contribute to the development of the sector and therefore the country by directing the professional activities of their members. It is a known fact that the professional activities of the members lead to increases in national income and employment rates. Based on all these, the aim of this research is to analyze the mission, vision, and corporate values statements of 365 chambers and commodity exchanges affiliated to the Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB), which is accepted as Turkey's largest non-governmental and non-profit organization. Despite the well-known importance of chambers and commodity exchanges, a study on the strategic management practices in these institutions as well as the analysis of mission, vision, and values could not be found in the literature research. Some of the studies similar to the subject of the research are as follows; Content analysis of the mission and vision statements in the banking sector (Aytar and Soylu, 2017), a comparative analysis of the vision, mission, and corporate values of 50 US companies (Brătianu and Bălănescu, 2008), analysis of the mission and vision statements related to the

strategic plans of higher education institutions (Özdem, 2011), the role of vision, mission and values statements in corporate identity management by commercial and charitable organizations (Spear, 2017), and the content analysis of the vision and mission statements of the companies operating in the Turkish Defense Industry (Ocak et al., 2016).

The document analysis method was used as the data collection technique in the study, which was determined as the analysis of the mission, vision, and values statements that form the basis of the strategic plans of the chambers affiliated with TOBB. From this point of view, the websites of 365 chambers and commodity exchange affiliated to TOBB (182 Chambers of Commerce and Industry, 56 Chambers of Commerce, 12 Chambers of Industry, 2 Chambers of Shipping, and 113 Commodity Exchanges) were examined in detail. In the first part of the research, there is a literature review on the concepts related to the study. The next section covers the methodology and the third section represents the findings. Finally, there is a conclusion and recommendations section based on the results of the analysis. It is expected that the research findings will contribute to these activities by shedding light on the accreditation and strategic planning processes of chambers and commodity exchanges.

## **2. Literature Review**

One of the most important steps of strategic planning is the formulation of mission, vision and values statements. The success of strategic planning depends on the correct definition and formulation of vision and mission statements (Özdem, 2011: 1888). These expressions, which have become popular since the 1990s, are closely related concepts and are generally used to explain why the organization exists, what it is trying to achieve, what it represents and how it plans to do it (Cady et al., 2011: 65).

### **2.1. Mission**

Brătianu and Bălănescu (2008: 20) defined organizations as living entities that have a vision, mission, and business wisdom and base them on some core values. Although they are confused with each other, vision and mission are two different concepts that reflect different existential time frames. There is no single definition of the concept of mission. It can be defined as the statement of an organization's work or "reason for existence" (Cochran et.al, 2008: 27). While this statement, which explains the purpose of the existence of the business, beyond making money, can be explained with a single sentence by businesses, it also can be determined longer. In general, the mission of an enterprise includes the mission statement, goals and values, principles, objectives, responsibilities, and obligations of that enterprise (Klemm et al., 1991: 74). In short, the concept of mission defines why the organization exists and the route it should follow to achieve its goal, and serves as a guide for organizational functions (Kılıç, 2010: 91). Another important role of the mission statement is to distinguish one organization from another and reveal its unique characteristics. Although opinions about its benefits are confused (Klemm et al., 1991:73); it can be said that it supports developing a strategy, identifying critical success factors, investigating key opportunities, making resource

allocation choices, and providing the necessary guidance to satisfy stakeholders (Brătianu and Bălănescu, 2008: 22).

Every business has a mission, whether written or not. Since mission statements are substantial for long-term gains and the survival of the company, a carefully defined and written mission also guides the more efficient use of resources (Altıok, 2011: 63). Some features that should be included in a mission statement (Ülgen and Mirze, 2010): it should include all employees in the organization and consists of common values and beliefs shared by each employee, reflect long-term goals, should intend for better and more success, be specific and specific to the business, and oriented both inside and outside the company. It is very important that the mission statement, which can also be expressed as the first step in determining a strategic direction to an organization, is defined clearly, precisely, and applicable. A mission statement can be expressed as the most visible and public part of a strategic plan (Cochran et. al, 2008: 28). Indeed, Klemm et al. (1991: 73) state that the mission statement has two main purposes, the first is public relations for external stakeholders and the other is to motivate the personnel within the company. In the simplest terms, the concept of mission, which defines the work of the company, highlights the organization's philosophy, values, and approaches to the business underline its difference from other companies, and serves as a guide for both internal and external stakeholders. Therefore, it can be stated that the mission statement is a critical element for the continuation of the success of the organization.

## 2.2. Vision

While the mission explains the reason for the existence, the vision reflects a future image of the company (Altıok, 2011: 62). Although there is not any consensus on the definition of vision in the corporate world (Kantabutra and Avery, 2010: 38), it can be briefly defined as a formal description of the desired, long-term state of the organization in the future (Kirkpatrick, 2017: 7). The vision statement in fact states 'where an organization is going'. Since it constitutes an important element of the strategic management activities of an organization, it should not reflect a fantasy or dream, but a realistic projection of what the company can be and achieve in the future. Additionally, the vision should not be just a slogan, it should also be applicable. Because a practicable vision motivates employees by focusing on a single goal and also provides the necessary strength to both employees and management in times of crisis and change (Altıok, 2011: 64).

Clayton (1997) claimed that a well-defined vision should have the following characteristics; strong, realistic, concrete, versatile, and purposeful (Brătianu and Bălănescu, 2008: 21). Besides, it can be said that an effective vision statement is clear, future-oriented, brief, idealistic-determined, unique, and a definition of success (Kirkpatrick, 2017:8; Kantabutra and Avery, 2010: 39). These features are expressions of how the vision is understood by all employees, define the desired situation in the future, provide an achievable future, define how the organization differentiates itself from other organizations, and how it measures to progress to the desired future (Kirkpatrick, 2017:8). However, strategically, the vision should be realistic about the resources and capabilities of the company, and it should also abide by the facts about the market, competition, technological, economic, and social conditions (Altıok, 2011: 62). Vision provides a healthy

planning forecasting for the future by providing a long-term perspective in the company. It is a source of motivation for employees with its guiding feature, it increases the productivity of employees by adding meaning to their work. A shared vision creates a synergy, gives inspiration and energy to employees (Altıok, 2011: 62; Doğan and Hatiopoğlu, 2009: 82). All these benefits show how important to develop a vision. Having a good vision or developing one is of strategic importance in today's extremely competitive environment because defining the vision statement is the lead to strategically setting goals and objectives. Identifying the vision allows the organization to analyze the current and future situation both by providing a long-term and broad perspective, and to determine how the situations that may be encountered in the future will affect the organization and to create the appropriate strategies (Doğan and Hatiopoğlu, 2009).

### **2.3. Corporate Values**

Corporate values are another significant element that is as important as the mission and vision in the strategic management of an organization. Values are characteristics specific to the organization and that determine the thinking styles, behaviors, and reactions of employees in an organization. Quigley (1994) defined organizational values as the differentiating or basic beliefs that an organization stands for (Spear, 2017:161). Shared values define the basic character and the attitude of the organization that distinguishes it from others. Thus, it helps to create a sense of corporate identity. Value is not only top managers but also all stakeholders' reflection of internal considerations (Deal and Kennedy, 1988: 23). With a broader definition, corporate values can be described as the weight that decision-makers attach to alternative goals such as profitability, customer value, growth, satisfaction, or market share. Corporate values must be dealt with ownership so shareholders have importance in creating corporate values. When the organizations don't know their shareholders or the ownership structures are highly unstable, it will be difficult for organizations to adhere to the principles (Thomsen, 2004). To create strong corporate values, basic beliefs, moral and behavioral rules, goals and ideals, and decision-making criteria should be clearly defined (Kılıç, 2010: 84). Thus, determined and shared values this way allow employees to engage with the organization and to focus on the goals. Studies revealing the effect of corporate values on the organization have revealed that companies with excellent effectiveness in the market have distinctive and strong corporate values (Benligiray et al., 2010: 65). Establishing the vision and mission and corporate values are crucial for strategic management practices.

The statements of vision, mission, and values, which have started to become popular since the 1990s, are closely related concepts and are generally used to explain why the organization exists, what it is trying to achieve, what it represents, and how it plans to achieve its goals (Cady et. al., 2011: 65). Briefly; a vision can be expressed as the picture of the future that the organization is trying to establish, the mission is the answer to why the organization exists, and the values are the answer to how to act to reach the vision (Mirvis et al., 2010: 317). Vision, mission, and values act as an integrator that makes the organization resistant to impacts to gain sustainable competitive advantage (Altıok, 2011: 64).

### 3. Related Literature and Studies

Some of the studies on vision, mission, and values examined and analyzed the concepts separately (eg Verma 2009; Kantabutra and Avery, 2010). In addition, some researchers have revealed studies that examine both mission and vision, and some that deal with three concepts at the same time. For example, Spear's (2017) study, which examined all three concepts at the same time, analyzed the vision, mission, and values statements of commercial organizations and charities. According to the results of this study, it was determined that 46% of commercial organizations and 45% of charities have vision statements on their websites. Mission statements were found to be less (23%) in commercial institutions and more (58%) in charities. When value statements were examined, it was seen that commercial companies had more value statements on their websites than charities (64% compared to 35%). When the companies that declare all three values at the same time on their website are examined, it was revealed that this rate is 9% in commercial companies and 18% in charities.

Cortés Sánchez's (2018) research, on the other hand, examined universities around the world and identified the most and the least frequently (society, students, teaching, and education; youngest universities) repeated expressions in the mission and vision statements. However, they revealed that the vision and mission statements of universities do not have a distinctive feature, and also there is no similarity between the terms used by private firms and universities. Similarly, in Ozdem's (2011) study, which was examined universities in Turkey, the most frequently emphasized themes in the mission and vision statements of the universities ("Providing Services for the Training of Qualified Workforce" in the mission statements, "Services for the Research Function" in the vision statements) were determined, but it has been revealed that all universities have a similar mission and vision statements. Bonerama's research (2006) examined the mission and vision statements of private schools. It was analyzed that the vision and mission statements using different categories such as the unique characteristics of the schools, their aims and objectives, and the services they provide. The results of the analysis revealed that there are differences between schools in terms of goals and objectives. In addition, a study was conducted by Ocağ and Karabulut (2017) to determine the similarities and differences between the elements used in the vision and mission statements of universities in Turkey and England. The results revealed that all vision and mission statements are research-oriented, student-oriented, society, and employee-oriented, besides scientificity, innovation, quality, entrepreneurship themes are common for all universities of both countries. In this direction, it has been observed that there is no fundamental difference between the vision and mission statements of the universities examined in both Turkey and England.

In the study of Aytar and Soylu (2017), the content analysis of the vision and mission statements of public banks, private banks, and foreign banks in Turkey was carried out and some conceptual and thematic differences were revealed. According to the results of the research, when the mission and vision statements of the banks in the Turkish banking sector were evaluated in general, it was stated that the concepts of customer, value, and service were prominent among the mission statements and these concepts were shaped on the themes of customer satisfaction and value creation. When the vision statements of the sector were

analyzed, it had been determined that the concepts of the bank, leader, and Turkey come to the fore and the aim of the banks in the Turkish banking sector to be a pioneer, leader, and innovative bank in Turkey was clearly stated. Chun and Davies (2000) examined the relationship between the vision and mission statements of companies in three different sectors (computer manufacturers, specialist retailers, and commercial banks) and their positioning strategies and revealed that these companies use vision-mission statements to position themselves. In addition, the research has also determined that the mission and vision statements used by companies are different from each other in terms of content. In Özay's (2019) study, the concepts of mission and vision on the website of 100 different companies, associations, foundations, and organizations from various sectors were examined. In these statements, it was stated that the concepts of being stakeholder-oriented, leadership in the sector, innovation, social sensitivity, sustainability, change and development, and prestige in the field were emphasized respectively. In their study, Erol and Kanbur analyzed the mission and vision statements of the first 100 big companies in Turkey and determined that self-confidence, leadership, innovation, and competitiveness are the dominant entrepreneurial characteristics in these companies. (Erol and Kanbur, 2014: 115).

#### **4. Methodology**

Document analysis which was used as a data collection technique in this research includes the analysis of written materials containing information about the facts and cases that are aimed to be investigated (Yıldırım and Şimşek, 2006: 187). This study covers the chambers and commodity exchanges in Turkey. In order to collect the required data, the websites of the institutions have been analyzed and the mission, vision, and corporate values of the participant units have been deeply analyzed. The population of the research covers the 365 units related to TOBB. Websites of 182 Chambers of Commerce and Industry, 56 Chambers of Commerce, 12 Chambers of Industry, 2 Chambers of Shipping, and 113 Commodity Exchanges have been included in the research process. Websites of the units have been taken from the official website of TOBB. During the data collection, it is seen that some of the units don't have updated or active websites so some of the data couldn't have been obtained due to the not working websites.

#### **5. Findings**

First of all, the websites of the chambers have been found on TOBB's official website. Each of the official websites of the chambers has been visited. When websites of 182 Chambers of Commerce and Industry, 56 Chambers of Commerce, 12 Chambers of Industry, 2 Chambers of Shipping, and 113 Commodity Exchanges were analyzed, it was found that some of the domain names and hosting services are missing. Accordingly, it was determined that four of the Chamber of Commerce and Industry, two of the Commodity Exchange, and one of the Chamber of Commerce do not have an online website.

Besides that, the websites of the units were analyzed and were found that thirty-two of all units (365) in TOBB don't have mission, vision, and value statements on their websites. Table 1 shows the number of units that don't have any vision, mission, and value statements on their official websites. It is seen that 21



of the Chambers of Commerce and Industry, 7 of the Commodity Exchanges and 4 of the Chambers of Commerce don't have their corporate values on their websites.

**Table 1.** Units without Mission, Vision, and Value Statements

Chambers of Commerce and Industry	21
Commodity Exchanges	7
Chambers of Commerce	4
Total	32

Table 2 shows the mission statement analysis of the units. When the data are analyzed, it is seen that 182 chambers of commerce and industry have 6,587 words in their mission statements and 1626 words of the total corpus are non-repeated and have a unique form. The most frequently used words in this type of group are service (81), members (64), economical (58), social (52), provide (44). The main emphasized word in chambers of commerce and industries is “Service”. When the commodity exchanges are analyzed, it can be inferred that 113 units have a long text when the missions are unified and analyzed. As in the former group, the most frequently used word is “Service” (50). The third group consists of 56 chambers of commerce and service (55), members (51), economic (20), framework (19) are the main word categories in this type of chamber. There are only 2 chambers of shipping in Turkey and when this group is analyzed, it is seen that mission statements cover 71 total words and 59 unique word forms and maritime (3), competition (3), increase (2) and development (2) are the main words used in mission statements. Lastly, 12 chambers of industry are analyzed and it has been found that value (7), service (5), contribute (5), sustainable (4) are the most frequently chosen words in order to present a proper mission statement on their websites.

**Table 2.** Analysis of the Mission Statements of the Units

Type of the Unit	The Number of the Units	Most Frequently Used Words in Mission Statements	Corpus Features
Chambers of Commerce and Industry	161	Service (81); Members (64); Economical (58); Social (52)	6,587 total words and 1,626 unique word forms
Commodity Exchanges	106	Service (50); Framework (49); Members (43); 5174 (39)	4,662 total words and 1,275 unique word forms
Chambers of Commerce	52	Service (55); Members (51); Economic (20); Framework (19)	2,997 total words and 1,045 unique word forms
Chambers of Shipping	2	Maritime (3); Competition (3); Increase (2); Development (2)	71 total words and 59 unique word forms
Chambers of Industry	12	Value (7); Service (5); Contribute (5); Sustainable (4)	361 total words and 222 unique word forms

Table 3 shows the vision statement analysis of the TOBB units. Table 3 gives the data of vision statements of the chambers. When the data analyzed it is seen that economical (55) chamber (50), institution (48), service (39), leader (35) are the most frequently used words in 161 chambers of commerce and industry's vision statements. Commodity exchanges use stock market (55), service (45), agriculture (32), continuous (30), institution (29) words frequently. Also, chambers of commerce prefer the words chamber (29), economic (19), institution (17), social (16), trade (16). As it is expected in chambers of shipping, the main words are country (3), sailor (2), accredited (1), and growing (1). The last group that is chambers of industry uses the words such as pioneer (5), competition (5), industry (5), and economical (3).

**Table 3.** Analysis of the Vision Statements of the Units

Type of the Unit	The Number of the Units	Most Frequently Used Words in Vision Statements	Corpus Features
Chambers of Commerce and Industry	182	Economical (55); Chamber (50); Institution (48); Service (39); Leader (35)	5,786 total words and 1,706 unique word forms.
Commodity Exchanges	113	Stock Market (55); Service (45); Agriculture (32); Continuous (30); Institution (29)	3,816 total words and 1,215 unique word forms.
Chambers of Commerce	56	Chamber (29); Economic (19); Institution (17); Social (16); Trade (16)	2,005 total words and 860 unique word forms
Chambers of Shipping	2	Country (3); Sailor (2); Accredited (1); Growing (1)	42 total words and 34 unique word forms
Chambers of Industry	12	Pioneer (5); Competition (5); Industry (5); Economical (3)	275 total words and 189 uniq word forms.

Table 4 lets the authors comment on the most frequently used terms in mission and vision statements. All of the units having an active website and serving the mission and vision statements on their websites use the words such as service (81), members (64), economical (58), and social (52) in their missions. Besides that, it can be easily seen that economical (55), chamber (50), institution (48), service (39), and leader (35) are the most preferred terms in vision statements.

**Table 4.** Comparison of the Most Frequently Used Words in Mission and Vision Statements

Units	Mission Statements	Vision Statements
Chambers of Commerce and Industry	Service (81); Members (64); Economical (58); Social (52)	Economical (55); Chamber (50); Institution (48); Service (39); Leader (35)
Commodity Exchanges	Service (50); Framework (49); Members (43); 5174 (39)	Stock Market (55); Service (45); Agriculture (32); Continuous (30); Institution (29)
Chambers of Commerce	Service (55); Members (51); Economic (20); Framework (19)	Chamber (29); Economic (19); Institution (17); Social (16); Trade (16)
Chambers of Shipping	Maritime (3); Competition (3); Increase (2); Development (2)	Country (3); Sailor (2); Accredited (1); Growing (1)
Chambers of Industry	Value (7); Service (5); Contribute (5); Sustainable (4)	Pioneer (5); Competition (5); Industry (5); Economical (3)
All Units (n: 333)	Service (193); Members (135); Framework (112); Economic (107); 5174 (100)	Service (99); Economic (98); Institution (97); Chamber (85); Social (72)

The data given in Table 5 give the most frequently used words in corporate values of the TOBB units. While the term “service” is the mostly used word in corporate values of Chambers of commerce and industry, commodity exchanges and chambers of commerce; due to the number of chambers of shipping is only two, the corporate values have 65 unique words and almost all of the words are used only one time, However, corporate values of chambers of industry prefer the words industry, continuous and quality. Also, when the corpus data are analyzed, it can be seen that in spite of the numbers of chambers of commerce (56), corporate values have long sentences and more words when compared to the other type of TOBB units.

**Table 5.** Analysis of the Corporate Values of the Units

Type of the Unit	The Number of the Units	Most Frequently Used Words in Corporate Values	Corpus Features
Chambers of Commerce and Industry	182	Service (149), Continuous (109); Quality (107), Management (90), Transparent (70), Satisfaction (69), Social (55), Responsibility (48)	9,076 total words and 2,358 unique word forms
Commodity Exchanges	113	Service (86), Quality (78), Continuous (64), Satisfaction (57), Management (50), Responsibility (32), Innovation (31), Integrity (20), Impartial (20)	3,959 total words and 1,340 unique word forms.
Chambers of Commerce	56	Service (108), Continuous (94); Information (77), Management (66), Politics (50), Quality (45), Satisfaction (41), Trade (33), Transparent (28),	7,225 total words and 2,312 unique word forms.
Chambers of Shipping	2	Basic (2), Ethics (1), Impartiality (1), Efficiency (1), Responsibility (1) (Transparency (1), Satisfaction (1), Responsiveness (1), Quality (1) etc.	72 total words and 65 unique word forms.
Chambers of Industry	12	Industry (11), Continuous (10), Quality (9), Management (8), Social (6)	792 total words and 479 unique word forms

## 6. Conclusion

The effectiveness of the activities of the chambers and commodity exchanges, to which legal persons and entities with the title of merchants are legally obliged to be a member, is related to the forward-looking strategies and processes expressed in their strategic plans. In general, every 3 or 5 years NGOs focus on creating a strategic plan and positioning themselves in line with their long-term goals. The effectiveness and success of strategic planning depend on the correct formulation of mission, vision, and corporate value statements. This research aims to analyze the mission, vision, and corporate values that form the basis of the strategic plans of the chambers and exchanges affiliated with TOBB. From this point of view, the websites of 365 chambers and exchanges affiliated to TOBB were examined in detail, and the mission, vision, and corporate values statements were examined.

The findings of the study showed that in the mission statements of chambers and commodity exchanges in Turkey, the concept of "service" is most frequently emphasized. After the service, the other two concepts that are most frequently emphasized are "members" and "framework". Similarly, the most frequently used

concept in vision statements was determined as "service". This is followed by the concepts of "economic" and "institution", respectively. The most frequently used word in corporate values of the TOBB units is again the term "service". The second frequently used concept is "continuous". It can be said that the main purpose of the establishment of chambers and commodity exchanges is to meet the needs of their members by fulfilling the services written in the legislation. From this point of view, it is not surprising that the concept of "service" is the most frequently repeated concept in both mission and vision statements. The second most frequently repeated concept in mission statements has been identified as "members". It can be said that chambers and commodity exchanges were established with the aim of being a guide to their members in the most basic sense. The fact that the concepts of "service" and "members" are the most frequently used in mission statements can be accepted as an indicator of these goals. It has been determined that the second most frequently used concept in vision statements is "economic". Considering that each chamber and commodity exchange aims at first its own members and then the economic development of the country, it can be said that the frequent repetition of this concept is also an expected situation. The second most frequently used concept in corporate values explanations is "continuous". Maintaining the continuity of the corporate values that determine the basic character of organizations can facilitate the future steps of any business. As a result, the findings of the analysis revealed that almost all of the chambers and commodity exchanges in Turkey have a mission and vision statement. It is important for chambers and commodity exchanges to determine the mission and vision statement, which is an important step in strategic planning, especially for accreditation initiatives. Each chamber and exchange should have a clear, written mission and vision statement in a way that each member can understand, in line with both their own strategic plans and their duty to guide their members.

The difference of this study from other similar studies can be defined in two aspects. First, studies on the analysis of mission, vision, and value statements have focused more on private sector institutions. The number of academic studies examining non-governmental organizations in this context is limited. The second is that content analysis, which is a qualitative method, was used as a research method. It is recommended that similar studies to be carried out in the future should not only study and analyze the mission, vision, and value statements of non-governmental organizations, but also all of the strategic plans they have declared.

## References

- Altıok, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 61-71.
- Aytar, O., & Soylu, Ş. (2017). Türk bankacılık sektörünün misyon ve vizyon ifadelerine yönelik bir içerik analizi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 117-131.
- Benligiray, S. Geylan, A. & Duman, E. (2010) İnsan kaynakları yönetiminin stratejik olarak yönlendirilmesinin finansal performansı etkileyip etkilemediğinin analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 61-84.
- Boerema, A. J. (2006). An analysis of private school mission statements. *Peabody Journal of Education*, 81 (1), 180–202.
- Brătianu, C., & Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 US companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38.
- Cady, S. H., Wheeler, J. V., DeWolf, J., & Brodke, M. (2011). Mission, vision, and values: What do they say? *Organization Development Journal*, 29(1).
- Chun, R., & Davies, G. (2001). E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy. *Journal of Brand Management*, 8(4), 315-333.
- Clayton, P. (1997). *Implementation of organizational innovation*. San Diego, CA: Academic Press
- Cochran, D. S., David, F. R., & Gibson, C. K. (2008). A framework for developing an effective mission statement. *Journal of Business Strategies*, 25(2), 27.
- Cortés Sánchez, J. D. (2018). Mission statements of universities worldwide: Text mining and visualization. *Intangible Capital*, 14(4), 584-603.
- Deal, T., Kennedy, A. (1988) *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. London: Penguin Books
- Doğan, S., & Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve orta boy işletmelerde vizyon açıklamasının işletmenin performansına etkisine ilişkin bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 81-99.

Erol, Y., & Kanbur, E. (2014). Misyon ve vizyon ifadelerine göre Türkiye’nin ilk 100 büyük şirketinin girişimcilik özellikleri. *Business and Economics Research Journal*, 5(3), 149-165.

Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: Statements that Resonate. *Journal of Business Strategy* 31(1):37–45.

Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi*, 13(13).

Kirkpatrick, S. A. (2017). Understanding the role of vision, mission, and values in the HPT model. *Performance Improvement*, 56(3), 6-14.

Klemm, M., Sanderson, S., & Luffman, G. (1991). Mission statements: Selling corporate values to employees. *Long-range planning*, 24(3), 73-78.

Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316-324.

Ocak, M., Güler, M., & Basım, H.N. (2016). Türk Savunma Sanayi firmaları vizyon ve misyon ifadelerinin içerik analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*.23(2).503-518.

Ocak, M., & Karabulut, B. (2017). Türkiye-İngiltere Üniversitelerinin vizyon ve misyon ifadelerinin içerik analizi ile karşılaştırılması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 113-130.

Özay, M. A. (2019). Google algoritmasına göre seçilen örgütlenmelerin misyon ve vizyon kavramlarına verdikleri önemin nitel analizi. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 407-414.

Özdem, G. (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1887-1894.

TOBB in Brief. (2020). <https://tobb.org.tr/ozetleTOBB/ozetletobb-en.pdf>

Quigley, J. V. (1994). Vision: How Leaders Develop It, Share It, and Sustain It. *Business Horizons* 37(5):37–41.

Spear, S. (2017). Impression management activity in vision, mission, and values statements: A comparison of commercial and charitable organizations. *International Studies of Management & Organization*, 47(2), 159-175.

Thomsen, S. (2004). Corporate values and corporate governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 4(4), 29–46.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim (5. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Verma, H. V. (2009). Mission statements-a study of intent and influence. *Journal of Services Research*, 9(2).

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (6. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

***Araştırma ve Yayın Etiği:***

*Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazar tarafından taahhüt edilmektedir.*

***Research and Publication Ethics:***

*In this study, the rules of research and publication ethics were fully followed by author.*

*Bu makale 16-18 Eylül 2021 tarihlerinde düzenlenen 6.EMI kongresinde sunulan “Analysis of the Corporate Values of the Chambers and Commodity Exchanges in Turkey” başlıklı özet bildirinin genişletilmiş halidir.*



Entrepreneurship & Management Inquiries

**EMI**  
journal

## YAYIN ŞARTLARI / PUBLICATION REQUIREMENTS

Dergide yayınlanması talebiyle editöre gönderilen eserler, gizli tutulan hakemlerin (iki hakem) olumlu görüşleri alınmaksızın ya da hakemler tarafından önerilen düzeltmeleri içeren yeni metin sağlanmaksızın yayınlanmaz.

Hakemlerden biri olumlu diğeri olumsuz görüş bildirdiğinde eser üçüncü bir hakeme gönderilir.

1. Hazırlanan çalışmalar, DergiPark üzerinden (<http://dergipark.gov.tr/ijemi>) sisteme yüklenmek suretiyle dergi editörlüğüne iletilmelidir. Hakem incelemesi dâhil tüm aşamalar DergiPark sistemi üzerinden yürütülecektir.

2. Gönderilen makalelerin ilk ve ikinci sayfası öz ve abstract bölümü şeklinde olmalı, makalenin yabancı dildeki adı, en fazla 300 kelimelik Türkçe ve yabancı dilde özetlerinin ve en az 3 adet anahtar kelimenin (Key Words) eklenmesi gerekmektedir. Çalışmanın sonunda Kaynaklar yer almalıdır.

3. Sayfa yapısı: Üst ve alttan 2,5 cm; yanlardan 2,5 cm. olmalıdır. Bu şekilde hazırlanan yazılar kural olarak 25 sayfadan fazla olmamalıdır.

4. Metin yazıları: Times New Roman karakteri ile 11 punto 1,5 satır aralığı, ilk satırı özel 1,25 cm değerinde paragraf, paragraf arası boşluklar öncesi ve sonrası 0 nk olmak üzere iki yandan hizalı yazılmalıdır. Ana başlık 14 punto, ikinci ana başlık 10 punto, özet ve abstract 9 punto kullanılmalıdır. Yazar adı, ana başlığın altına sola dayalı olarak akademik unvan olmadan “adı SOYADI” biçiminde yazılmalı, unvan, eposta adresi ve kurum bilgileri dipnot şeklinde ana başlık bölümünde verilmelidir.

5. Makalenin daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış olması gerekir.

6. Yazarlara telif hakkı ödenmeyecektir. Yazarlar, yayımlanan yazılar üzerinde Journal EMI Editörlüğü'nün, her türlü formatta yayımlamak dâhil, tüm yayın haklarına sahip olduğunu kabul ederler. **BU ŞARTLARI TAŞIMAYAN BAŞVURULAR KABUL EDİLMEMEYECİTİR.**

**Haberleşme Adresi:** Dilkur Akademi Migros Arkası İpekyolu İş Merkezi Kat:10 Aksaray 68100 Türkiye 0506 466 00 77

**İnternet Adresi:**  <http://dergipark.gov.tr/ijemi> **E-Posta:**  [internationaljournalemi@gmail.com](mailto:internationaljournalemi@gmail.com)



---

Entrepreneurship & Management Inquiries

# EMI journal

