

# YÖNETİM VE EKONOMİ YÖNEKO

Yıl: 2023 C ilt: 30

Sayı : 2

ISSN: 1302-0064  
E-ISSN-2458-8253

## JOURNAL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS JOME

Year: 2023 Volume: 30 Issue:2

ISSN:1302-0064  
E-ISSN-2458-8253

 MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ  
MANİSA CELAL BAYAR UNIVERSITY THE FACULTY OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES JOURNAL

**Y Ö N E T İ M**  
**VE**  
**E K O N O M İ**  
**YÖNEKO**

**Yıl: 2023 Cilt: 30 Sayı : 2**

**ISSN: 1302-0064**  
**E-ISSN-2458-8253**

**JOURNAL OF**  
**MANAGEMENT**  
**AND**  
**ECONOMICS**  
**JOME**

**Year: 2023 Volume: 30 Issue: 2**

**ISSN:1302-0064**  
**E- ISSN-2458-8253**

 **MANISA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ**  
**MANISA CELAL BAYAR UNIVERSITY THE FACULTY OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES JOURNAL**

# YÖNETİM

VE

# EKONOMİ (E-ISSN-2458-8253) / (ISSN-1302-0064)

## Sahibi:

Yönetim Kurulu Adına İ.İ.B.F. Dekanı  
Prof.Dr. Cüneyt Yenal KESBİÇ

## Editör:

Prof.Dr. A. Kemal ÇELEBİ

## Yardımcı Editörler:

Doç.Dr. Coşkun ÇILBANT

Doç.Dr. Serkan CURA

Prof.Dr. Mustafa MIYNAT

Doç.Dr. Ece DEMİRAY

Doç.Dr. Özgür Hakan ÇAVUŞ

Dr.Öğr.Üyesi İsmail BAŞARAN

## Alan Editörleri:

Prof.Dr. Sibel SELİM

Doç.Dr. Koray KAYALIDERE

Dr.Öğr.Üyesi Feyda SAYAN CENGİZ

## Editörler Kurulu:

Prof.Dr. A. Kemal ÇELEBİ (MCBÜ)  
Prof.Dr. Mustafa MIYNAT (MCBÜ)  
Prof.Dr. C. Erdem HEPKANTAN (MCBÜ)  
Prof.Dr. Halit YANIKKAYA (GTÜ)  
Prof.Dr. İhsan IŞIK (ROWAN)  
Prof.Dr. Nazmi SARI (USASK)  
Prof.Dr. Rainer WEHNER (FHWS)  
Prof.Dr. Syrgak KYDYRALIEV (AUCA)  
Doç.Dr. Zümrüt ECEVİT SATI (İÜ)

Prof.Dr. Tuncer ÖZDİL (MCBÜ)  
Prof.Dr. Hüseyin AKTAŞ (MCBÜ)  
Prof.Dr. Serhat BAŞTAN (MCBÜ)  
Prof.Dr. Anarkül URDALETOVA (MANAS)  
Prof.Dr. Mitchell CHARKIEWICZ (CCSU)  
Prof.Dr. Pavel Vasilevich DRUZHININ (KRC)  
Prof.Dr. Sławomir KALINOWSKI (İRWRİPAN)  
Doç.Dr. Alparslan UĞUR (KKÜ)

## Dil Editörleri

Doç.Dr. Deniz DİRİK (MCBÜ)

Arş.Gör. Fatin Şevki BULUT (MCBÜ)

## Teknik Editör

Arş.Gör. Abdullah Marufoğlu (MCBÜ)

## Sekreteryası:

Arş.Gör.Dr. Osman GÜLDEN  
Arş.Gör. Fatin Şevki BULUT  
Arş.Gör.Dr. Can KARABIYIK  
Arş.Gör. Gizem KILIÇ AKYILDIZ  
Arş.Gör.Dr. Kahraman SÜVARİ

Arş.Gör. Abdullah MARUFOĞLU  
Arş.Gör. Ayşe EFE  
Arş.Gör. Erdi Bayram  
Arş.Gör. Hülya YEŞİLYURT TEMEL  
Arş.Gör.Dr. Mehmet SANDAL

## Bu Sayımızın Hakem Kurulu

- Prof. Dr. Ahmet ÖZEN (DEÜ)
- Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ (PAÜ)
- Prof. Dr. Ekrem CENGİZ (Gümüşhane Üniv.)
- Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR (Uludağ Üniv.)
- Prof. Dr. Kalender Özcan ATILGAN (Mersin Üniv.)
- Prof. Dr. Mehmet Metin ARTUKOĞLU (Ege Üniv.)
- Prof. Dr. Miraç Fatih İLGÜN (Erciyes Üniv.)
- Prof. Dr. Oğuzhan AYDEMİR (NKÜ)
- Prof. Dr. Tülay YENİÇERİ (Bandırma Üniv.)
- Doç. Dr. Adem BABACAN (Cumhuriyet Üniv.)
- Doç. Dr. Burak ÖZDOĞAN (MCBÜ)
- Doç. Dr. Büşra TOSUNOĞLU (Gümüşhane Üniv.)
- Doç. Dr. İsmail ŞENTÜRK (GOP)
- Doç. Dr. Özgür Emre KOÇ (Hitit Üniv.)
- Doç. Dr. Tuğba ALTINTAŞ (Üsküdar Üniv.)
- Dr. Öğr. Üyesi Aynur İNCEKIRIK (MCBÜ)
- Dr. Öğr. Üyesi Mesut KAYAER (Bartın Üniv.)
- Dr. Öğr. Üyesi Nahide Işıl ÇETİNKAYA İSTİKBAL (Medeniyet Üniv.)
- Dr. Öğr. Üyesi Zeynep ÖZGÜNER (HKÜ)
- Prof. Dr. Ahmet Uçar (MCBÜ)
- Prof. Dr. Berrin GÜZEL (ADÜ)
- Prof. Dr. Erdem Hepkantan (MCBÜ)
- Prof. Dr. Hande Sinem ERGUN (Marmara Üniv.)
- Prof. Dr. Mehmet KAYGUSUZOĞLU (HKÜ)
- Prof. Dr. Meltem KARAATLI (SDÜ)
- Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN (Nevşehir Üniv.)
- Prof. Dr. Şirvan ŞEN DEMİR (SDÜ)
- Prof. Dr. Umut AVCI (MÜ)
- Doç. Dr. Burak Hamza ERYİĞİT (Marmara Üniv.)
- Doç. Dr. Burcu Umut ZAN (Karatekin Üniv.)
- Doç. Dr. Halil ŞENGÜL (İZÜ)
- Doç. Dr. Kadir Caner DOĞAN (Gümüşhane Üniv.)
- Doç. Dr. Şikrî Mert KARCI (MCBÜ)
- Doç. Dr. Yakup SÖYLEMEZ (BEÜN)
- Dr. Öğr. Üyesi Fırat BOLAT (İTÜ)
- Dr. Öğr. Üyesi Muhammet ATALAY (KLÜ)
- Dr. Öğr. Üyesi Sedat BAŞTUĞ (Bandırma Üniv.)

**İletişim Adresi:** Prof.Dr. A. Kemal ÇELEBİ

Manisa Celal Bayar Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Şehit Prof.Dr. İlhan Varank Kampüsü 45140, Yunusemre, Manisa

Yönetim ve Ekonomi yılda dört sayı olarak yayınlanan uluslararası hakemli bir dergidir. Dergimiz **TRDizin**, **EconLit**, **EBSCO**, **ASOS**, **DOAJ**, **ProQuest** ve **SOBİAD** veri tabanına kayıtlıdır.

Dergide yer alan yazılarda ileri sürülen görüşler yazarlara aittir, yayınlayan kurumu bağlamamaktadır.

©Copyright: MCBÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Haziran 2023 Basım Yeri: M.C.B.Ü Matbaası – MANİSA

**Tel:** 0 (236) 201 80 44

**Fax:** 0 (236) 201 80 10

**e-mail:** iibf-dergi@cbu.edu.tr

**URL:** https://dergipark.org.tr/yonveek

# JOURNAL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS (E-ISSN-2458-8253) / (ISSN-1302-0064)

**Owner:**

The Faculty of Dean  
Prof.Dr. Cuneyt Yenal KESBIC

**Editor:**

Prof.Dr. A. Kemal CELEBI

**Co-Editors:**

Assoc.Prof.Dr. Coskun CILBANT

Assoc.Prof.Dr. Serkan CURA

**Field Editors:**

Prof.Dr. Mustafa MIYNAT  
Assoc.Prof.Dr. Ece DEMIRAY  
Assoc.Prof.Dr. Ozgur Hakan CAVUS  
Assist.Prof.Dr. Ismail BASARAN

Prof.Dr. Sibel SELİM  
Assoc.Prof.Dr. Koray KAYALIDERE  
Assist.Prof.Dr. Feyda SAYAN CENGİZ

**Editorial Board:**

Prof.Dr. A. Kemal CELEBI (MCBU)  
Prof.Dr. Mustafa MIYNAT (MCBU)  
Prof.Dr. C. Erdem HEPAKTAN (MCBU)  
Prof.Dr. Halit YANIKKAYA (GTU)  
Prof.Dr. Ihsan ISIK (ROWAN)  
Prof.Dr. Nazmi SARI (USASK)  
Prof.Dr. Rainer WEHNER (FHWS)  
Prof.Dr. Syrgak KYDYRALIEV (AUCA)  
Assoc.Prof.Dr. Zumrut ECEVIT SATI (IU)

Prof.Dr. Tuncer OZDIL (MCBU)  
Prof.Dr. Huseyin AKTAS (MCBU)  
Prof.Dr. Serhat BASTAN (MCBU)  
Prof.Dr. Anarkul URDALETOVA (MANAS)  
Prof.Dr. Mitchell CHARKIEWICZ (CCSU)  
Prof.Dr. Pavel Vasilevich DRUZHININ (KRC)  
Prof.Dr. Sławomir KALINOWSKI (IRWIRPAN)  
Assoc.Prof.Dr. Alparslan UGUR (KKU)

**Language Editors:**

Assoc. Prof. Dr. Deniz Dirik (MCBU)

Res.Assist. Fatin Sevki BULUT (MCBU)

**Technical Editor**

Res.Assist. Abdullah Marufoglu (MCBU)

**Secretariat:**

Res.Assist.Dr. Osman GULDEN  
Res.Assist. Fatin Sevki BULUT  
Res.Assist.Dr. Can KARABIYIK  
Res.Assist. Gizem KILIC AKYILDIZ  
Res.Assist.Dr. Kahraman SUVARI

Res.Assist. Abdullah MARUFOGLU  
Res.Assist. Ayse EFE  
Res.Assist. Erdi BAYRAM  
Res.Assist. Hulya YESILYURT TEMEL  
Res.Assist.Dr. Mehmet SANDAL

## The Advisory Board in This Issue

- Prof. Dr. Ahmet OZEN (DEU)
- Prof. Dr. Ayse IRMIS (PAU)
- Prof. Dr. Ekrem CENGİZ (Gumushane Univ.)
- Prof. Dr. Erkan OZDEMİR (Uludag Univ.)
- Prof. Dr. Kalender Ozcan ATILGAN (Mersin Univ.)
- Prof. Dr. Mehmet Metin ARTUKOGLU (Ege Univ.)
- Prof. Dr. Mirac Fatih ILGUN (Erciyes Univ.)
- Prof. Dr. Oguzhan AYDEMİR (NKU)
- Prof. Dr. Tulay YENICERİ (Bandirma Univ.)
- Assoc. Prof. Dr. Adem BABACAN (Cumhuriyet Univ.)
- Assoc. Prof. Dr. Burak OZDOGAN (MCBU)
- Assoc. Prof. Dr. Busra TOSUNOGLU (Gumuhane Univ.)
- Assoc. Prof. Dr. Ismail SENTURK (GOP)
- Assoc. Prof. Dr. Ozgur Emre KOC (Hitit Univ.)
- Assoc. Prof. Dr. Tugba ALTINTAS (Uskudar Univ.)
- Assist. Prof. Dr. Aynur INCEKIRIK (MCBU)
- Assist. Prof. Dr. Mesut KAYAER (Bartın Univ.)
- Assist. Prof. Dr. Nahide Isil CETINKAYA ISTIKBAL (Medeniyet Univ.)
- Assist. Prof. Dr. Zeynep OZGUNER (HKU)
- Prof. Dr. Ahmet UCAR (MCBU)
- Prof. Dr. Berrin GUZEL (ADU)
- Prof. Dr. Erdem Hepaktan (MCBU)
- Prof. Dr. Hande Sinem ERGUN (Marmara Univ.)
- Prof. Dr. Mehmet KAYGUSUZOGLU (HKU)
- Prof. Dr. Meltem KARAATLI (SDU)
- Prof. Dr. Nilufer SAHİN PERCİN (Nevşehir Univ.)
- Prof. Dr. Sirvan SEN DEMİR (SDU)
- Prof. Dr. Umut AVCI (MU)
- Assoc. Prof. Dr.. Burak Hamza ERYİGİT (Marmara Univ.)
- Assoc. Prof. Dr.Burcu Umut ZAN (Karatekin Univ.)
- Assoc. Prof. Dr.Halil SENGUL (İZU)
- Assoc. Prof. Dr. Kadir Caner DOGAN (Gumushane Univ.)
- Assoc. Prof. Dr. Şukru Mert KARCI (MCBU)
- Assoc. Prof. Dr. Yakup SOYLEMEZ (BEUN)
- Assist. Prof. Dr. Firat BOLAT (ITU)
- Assist. Prof. Dr. Muhammet ATALAY (KLU)
- Assist. Prof. Dr. Sedat BASTUG (Bandirma Univ.)

Prof.Dr. A. Kemal ÇELEBİ  
Manisa Celal Bayar University  
The Faculty of Economic and Administrative Sciences  
Şehit Prof.Dr. İlhan Varank Campus 45140, Yunusemre, MANİSA

Tel: 0 (236) 201 80 44  
Fax: 0 (236) 201 20 10  
e-mail: iibf-dergi@cbu.edu.tr  
URL: <https://dergipark.org.tr/yonveek>

The Journal of Management and Economics is an international refereed journal published four times a year. The Journal of Management and Economics is indexed in TRDizin, EconLit, EBSCO, ASOS, DOAJ, ProQuest and SOBIAD.

The author(s) is (are) the sole responsible for the opinion and views stated in the articles.

©Copyright: MCBU The Faculty of Economic and Administrative Sciences – June 2023

# YÖNETİM VE EKONOMİ

## MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ

### İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

**Yıl: 2023 Cilt: 30 Sayı: 2 E-ISSN-2458-8253 / ISSN-1302-0064**

#### İÇİNDEKİLER

<b>Arman Zafer YALÇIN</b> <b>Metin DOĞAN</b>	Enerjide Dışa Bağımlılık Sorunu: Türkiye İçin Ampirik Bir Analiz.....	<b>203</b>
<b>Elvan HAYAT</b> <b>Afet SÖZEN ÖZDEN</b>	Poisson ve Negatif Binom Regresyon Modelleri ile Türkiye’de Bireylerin İşsiz Kaldığı Ay Sayısının Tahmini.....	<b>225</b>
<b>Engin KANBUR</b> <b>Volkan MAZIOĞLU</b> <b>Aysun KANBUR</b>	Küresel Havayolu İşbirliklerinin Girişimcilik Özellikleri: Üye Havayolu İşletmelerinin Misyon ve Vizyon İfadeleri Açısından Bir İnceleme.....	<b>239</b>
<b>Mehmet SARITÜRK</b>	Geçmişten Günümüze Temsili Bürokrasi Anlayışının Gelişimi ve Bürokrasinin Meşruiyeti Üzerindeki Etkileri.	<b>257</b>
<b>Meral KIZRAK</b> <b>Abdülkadir VAROĞLU</b>	Örgüt İçi Güç: Davranışsal ve İlişkisel Bağlamda Tipoloji ve Model Önerisi.....	<b>277</b>
<b>Orhan GÜZEL</b> <b>Hüseyin AKTAŞ</b>	Kooperatifler İçin Başarı Ölçeği Geliştirme Çalışması....	<b>303</b>
<b>Selim KIROVA</b> <b>Zehra Gökçe SEL</b> <b>Mustafa TEPECİ</b>	Destinasyon Pazarlaması: Afyonkarahisar Termal Turizm Örneği.....	<b>321</b>
<b>Servet ALP</b>	Sağlık Sektöründe İşlem Maliyeti Teorisi: Bir Sistematik Derleme Çalışması.....	<b>343</b>
<b>Yağmur KERSE</b>	Özdeşleşen Müşteriler Seslilik Davranışı Sergiler mi?.....	<b>365</b>
<b>Yalçın ARSLANTÜRK</b> <b>Ahmet Burçin YERELİ</b>	Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü’nün Mali Yapısının Analizi ve Politika Önerileri.....	<b>377</b>
<b>Yılmaz AĞCA</b> <b>Cemil GÜNDÜZ</b>	Türkiye’deki Otel Konuk Yorumları ve Puanlarının Metin Madenciliği ile Analizi.....	<b>397</b>
<b>YAZIM KURALLARI</b> .....		<b>413</b>

# JOURNAL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS

MANİSA CELAL BAYAR UNIVERSITY THE FACULTY OF  
ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES JOURNAL

**Year: 2023 Volume: 30 Issue:2 E-ISSN-2458-8253 / ISSN-1302-0064**

## CONTENTS

<b>Arman Zafer YALCIN Metin DOGAN</b>	The Problem of External Dependence in Energy: An Empirical Analysis for Turkey.....	<b>203</b>
<b>Elvan HAYAT Afet SOZEN OZDEN</b>	Estimating the Number of Unemployed Months for Individuals in Turkey with the Poisson and Negative Binomial Regression Models.....	<b>225</b>
<b>Engin KANBUR Volkan MAZIOĞLU Aysun KANBUR</b>	Entrepreneurial Characteristics of Global Airline Alliances: An Examination in terms of Member Airline Companies' Mission and Vision Statements.....	<b>239</b>
<b>Mehmet SARITURK</b>	The Development of Representative Bureaucracy from Past to Present and Its Effects on the Legitimacy of Bureaucracy	<b>257</b>
<b>Meral KIZRAK Abdulkadir VAROĞLU</b>	Intra-Organizational Power: A Proposed Typology and Model with Behavioral and Relational Aspects.....	<b>277</b>
<b>Orhan GUZEL Huseyin AKTAS</b>	Success Scale Development for Cooperatives .....	<b>303</b>
<b>Selim KIROVA Zehra Gokce SEL Mustafa TEPECI</b>	Destination Marketing: The Case of Afyonkarahisar Thermal Tourism.....	<b>321</b>
<b>Servet ALP</b>	Transaction Cost Theory in the Health Sector: A Systematic Review Study.....	<b>343</b>
<b>Yagmur KERSE</b>	Do Identified Customers Exhibit Voice Behavior?.....	<b>365</b>
<b>Yalcin ARSLANTURK Ahmet Burcin YERELI</b>	Financial Structure Analysis of the Directorate General of Meat and Milk Institution and Policy Recommendations....	<b>377</b>
<b>Yilmaz AGCA Cemil GUNDUZ</b>	Analysis of Hotel Guest Reviews and Ratings in Turkey with Text Mining.....	<b>397</b>
<b>GUIDELINES FOR SUBMITTING ARTICLES.....</b>		<b>418</b>

# Enerjide Dışa Bağımlılık Sorunu: Türkiye İçin Ampirik Bir Analiz

Arman Zafer YALÇIN\*

Metin DOĞAN\*\*

## ÖZ

*Bir enerji kaynağı olarak fosil yakıt, Sanayi Devriminden itibaren üretimin en önemli unsurlarından biri olmuştur. Ancak fosil yakıtların dünyanın her yerinde eşit bir şekilde dağılım göstermediği görülmektedir. Bu durum bazı ülkeleri enerji ihracatçısı durumuna getirirken fosil yakıt kaynağı bulunmayan ülkeleri ise ithalatçı konuma getirmiştir. Yeterli enerji kaynağına sahip olmayan ülkeler üretim miktarını ve toplumsal refah düzeyini yükseltmek için ihtiyaç duydukları enerjiyi dış kaynaklardan tedarik etmek zorundadır. Bu durum enerji sektöründe bağımlılık ilişkilerinin gelişmesine neden olmaktadır. 2022'nin ilk aylarında başlayan Ukrayna-Rusya Savaşının ardından enerji bağımlılığı enerji arz güvenliği açısından bir risk unsuru olarak kabul edilmiştir. Bu yüzden Avrupa Birliği enerji bağımlılığının azaltılması için yenilenebilir enerjiye geçiş, enerji ithalatçısı ülkelerin çeşitlendirilmesi gibi yeni bir stratejiyi hayata geçirmiştir. Yoğun bir biçimde enerji ithalatına bağımlı bir ülke olan Türkiye'nin de enerji bağımlılığı konusunda adım atması gerekmektedir. Bu çalışma kapsamında yapılan ampirik analizden elde edilen sonuçlarda bu sonucu desteklemektedir. Analiz kapsamında yapılan Johansen eşbütünleşme testi sonucunda, 1990-2020 döneminde Türkiye'de birincil enerji arzı ve fosil yakıt tüketimi ile enerji bağımlılığı arasında kısa ve uzun dönemde pozitif bir ilişki vardır. Enerji verimliliği ile enerji bağımlılığı arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Analizde yer alan diğer bağımsız değişkenlerden biri olan Gayri Safi Yurtiçi Hasıla ve enerji bağımlılığı arasında beklentinin aksine negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Analizdeki son değişken olan yenilenebilir enerji ve enerji bağımlılığı arasında ise bu model kapsamında bir ilişki kurulamamıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Enerji Bağımlılığı, Enerji Verimliliği, Yenilenebilir Enerji, Birincil Enerji Arzı, Johansen Eşbütünleşme Testi

**JEL Sınıflandırması:** C32, Q20, Q40

## The Problem of External Dependence in Energy: An Empirical Analysis for Turkey

### ABSTRACT

*As an energy source, fossil fuel has been one of the most important elements of production since the Industrial Revolution. However, it is seen that fossil fuels are not evenly distributed in every part of the world. While this situation has made some countries energy exporters, countries that do not have fossil fuel resources have become importers. If a country wants to increase the amount of production and raise the level of social welfare, it must supply energy needs from external sources. This situation has led to the development of dependency relations in the energy sector. Following the Ukraine-Russia War that started in the first months of 2022, energy dependency has been recognized as a risk factor for energy supply security. Therefore, the European Union has implemented a new strategy to reduce energy dependency, such as the transition to renewable energy and diversification of energy-importing countries. As a country heavily dependent on energy imports, Turkey also needs*

\*Doç.Dr. Balıkesir Üniversitesi İİBF., Maliye Bölümü. email: armanzafer2525@gmail.com, ORCID Bilgisi: 0000-0002-2246-2527

\*\*Dr., email: metindogan6216@gmail.com, ORCID Bilgisi: 0000-0002-5832-7212

(Makale Gönderim Tarihi: 17.11.2022 / Yayına Kabul Tarihi:02.06.2023)

Doi Number: 10.18657/yonveek.1206158

Makale Türü: Araştırma Makalesi

to take steps to reduce its energy dependence. The results obtained from the empirical analysis conducted in this study support this conclusion. As a result of the Johansen cointegration test conducted within the scope of the analysis, there is a positive relationship between primary energy supply and fossil fuel consumption and energy dependence in the short and long run for the period 1990-2020 in Turkey. There is a negative relationship between energy efficiency and energy dependence. Contrary to expectations, there is a negative relationship between Gross Domestic Product (GDP) and energy dependence. In this model, no relationship could be established between energy dependence and renewable energy, which is the last variable in the analysis.

**Key Words:** Energy Dependency, Energy Efficiency, Renewable Energy, Primary Energy Supply, Johansen Cointegration Test

**JEL Classification:** C32, Q20, Q40

## GİRİŞ

Ukrayna ile Rusya arasında başlayan savaş; enerji bağımlılığı ve enerji güvenliği dahil enerjiyle alakalı birçok konunun daha fazla tartışılmasına neden olmuştur. Yaşanan gelişmelerin ardından Avrupa Birliği (AB) ihtiyaç duyulan enerjinin güvenli bir şekilde temini için REPowerEU stratejisini hayata geçirmiştir. Bu stratejiyle gelecek yıllarda enerji sektöründe dış koşullar nedeniyle oluşabilecek risklere karşı AB'nin korunması amaçlanmıştır (European Commission, 2022). Türkiye de önemli derecede enerji sektöründe dışa bağımlı olan ülkelerden biridir. Enerji piyasasında oluşacak uluslararası riskler yanında iklim krizin etkilerinin azaltılması için Türkiye'nin de enerji bağımsızlığı konusunda bir plana ihtiyacı vardır.

Bu çalışma kapsamında öncelikle enerji bağımlılığı kavramı ele alınacaktır. Daha sonra enerji bağımlılığın azaltılması için kullanılan; yenilenebilir enerji arzının artırılması, enerji verimliliğinin geliştirilmesi ve enerji çeşitliliği sağlanması yöntemleri değerlendirilecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde Türkiye'de enerji sektörünün genel görünümü ve Türkiye'de enerji bağımlılığı sorunu yer almaktadır. Enerji bağımlılığı sorunundan çıkış için kullanılan ve birinci bölümde yer alan yöntemlerin Türkiye açısından bir değerlendirmesi de ikinci bölümde ele alınmıştır. Son olarak üçüncü bölümde ise Türkiye'de yenilenebilir enerji, enerji verimliliği, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH) gibi değişkenlerin enerjide dışa bağımlılığın azaltılmasına kısa ve uzun dönemde etkisinin analiz edilmesi için 1990-2020 yılları arasını kapsayan bir zaman serisi analizi yapılmıştır. Johansen eşbütünleşme testi ve vektörel hata düzeltme modeliyle yapılan bu analiz neticesinde elde edilen bulgular Türkiye'nin enerji politikasının belirlenmesi açısından önemlidir. Sonuç bölümünde bu bulgulardan hareketle çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılmış ve Türkiye için çeşitli politika önerileri ortaya konulmuştur. Bu çalışma, enerji bağımlılığı olgusunun yoğun bir şekilde tartışıldığı günümüzde literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Çünkü literatürde enerji bağımlılığı ve enerji arzı ilişkisi konusunda yapılan deneysel çalışmalar yeterli sayıda değildir. Türkiye, küresel enerji piyasasında yaşanan dengesizlikler nedeniyle enerji politikası açısından kritik bir zamandan geçtiği için enerji, ekonomi ve çevre ile bağlantılı çalışmalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.



## I. ENERJİDE DIŞA BAĞIMLILIK İÇİN TEORİK BİR ÇERÇEVE

Sanayi Devriminden önce insanlar enerji ihtiyaçlarını ağırlıklı olarak yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanarak gidermekteydi (Raworth, 2021). Sanayi Devriminden sonra ise fosil yakıtların kullanılmaya başlamasıyla enerji, üretimin ve tüketimin vazgeçilmezi olmuştur. Bir ülke üretim düzeyini artırmak, uluslararası rekabette güç kazanmak veya refah düzeyini yükseltmek istiyorsa enerjiye ihtiyaç duyacaktır (Aykırı, 2018, s.52). Ancak fosil yakıtlar bütün ülkelere dengeli bir biçimde dağılmamıştır. Bu durum enerji kaynakları yetersiz olan ülkelere enerji bağımlılığı sorununun oluşmasına neden olmaktadır. Enerji bağımlılığı en basit tanımıyla bir ekonomi için gerekli olan enerjinin yerel kaynaklarla elde edilememesi sebebiyle yurt dışı kaynaklardan ithalat yoluyla sağlanmasıdır<sup>1</sup> (Orun ve Demirgil, 2021, s. 103).

Enerji bağımlılığı negatif çağrışımlara sahip olsa da birçok ülkenin kalkınmasında ve refah seviyesinin yükseltilmesinde ithal edilen enerjinin payı büyüktür. Bu durum kullanılan enerjinin ne kadar doğru kullanıldığı ile alakalıdır. Eğer enerji bağımlısı ülke ithal ettiği enerjiyi üretimi artırmak için kullanıyorsa ülkenin ekonomik olarak gelişmesine faydalı olacaktır. Tüketim ağırlıklı bir enerji kullanımı ise ülke kaynaklarının ithalatta kullanılmasına neden olarak dış ticaret dengesinin bozulmasına neden olacaktır (Konak, 2019, s.199). Güney Kore enerjide dışa bağımlı olmasına rağmen refah seviyesini yukarı çıkartmayı başaran ülkeler için güzel bir örnektir. Ülke, ithal edilen enerjiyi etkin biçimde kullanarak hızla endüstrilemiş ve bu durum ülkenin GSYH'sine de yansımıştır. Ülke bu sayede kişi başına geliri 30.000 ABD doları üzerinde olup 50 milyondan fazla nüfusu barındıran ülkelerin yer aldığı 30/50 Kulübüne katılan 7. ülke olmuştur (Government of the Republic of Korea, 2020).

Enerjide dışa bağımlılık konusunun enerji güvenliği ile yakın bir ilişkisi vardır. Enerji güvenliği, mali ve jeopolitik konuların kesiştiği bir konudur. Geçmişte yaşanan deneyimler ülkelerin enerji güvenliğinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin uzun yıllar dengeli bir piyasa yapısına sahip olan fosil yakıt endüstrisinde 1973'te arz yönlü bir kriz yaşanmıştır. Petrol ürünü fiyatlarında yaşanan artış nedeniyle enerjide dışa bağımlılığı olan ülkelere üretimde daralma olmuştur (Elüstü, 2021, s.139).

Ukrayna ve Rusya arasında başlayan savaş enerji güvenliği konusunun ne kadar önemli olduğunu yeniden göstermiştir. Rusya'nın gaz akışını kesmesi ya da azaltması Rusya'dan enerji ithalatı yapan ülkeler için enerji konusunda büyük bir riskin oluşmasına neden olacaktır. Enerji piyasasında arz yönlü krizlerin ilerleyen yıllarda daha sık yaşanacağı düşünüldüğü için enerji bağımlılığı konusu daha önemli bir hale gelmiştir. AB bu yüzden RePowerEU ismi verilen ve amacı enerjide

---

<sup>1</sup>Enerji ile refahın birbiriyle ilişkili olduğunu gösteren bir kavram olan enerji yoksulluğu, hanehalklarının kullandığı enerji ile refah seviyesi ilişkisini göstermektedir. Örneğin bir hanede gündelik faaliyetlerin sürdürülmesi için (ısıtma, barınma, aydınlatma vb.) yeterli seviyede enerjiye imkânı yoksa o hanehalkının enerji yoksulu olduğu söylenebilir. Enerji yoksulluğu doğrudan bu çalışmanın konusunu oluşturmamaktadır. Ancak enerjide dışa bağımlılık sorununun çözülmemesi enerji piyasasında yaşanacak krizlerle beraber enerji yoksulluğuna düşen hane sayısında bir artış yaşanmasına neden olacaktır. Kaynak: İslatince, H. ve Haydaroğlu, C. (2009)

Rusya'ya bağımlılığın azaltılması olan bir planı hayata geçirmiştir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için AB öncelikle fosil yakıtlar yerine yenilenebilir enerji alternatifine yönelecektir (Kolosok ve Kovalenko, 2022, s.140).

Enerji bağımlılığının azaltılması hedefine ulaşılabilmesi için yenilenebilir enerjiye geçiş yanında enerji verimliliği sağlanması da gerekmektedir. Enerji verimliliği denildiğinde düşünülen ilk konu enerji tüketiminde tasarruf sağlanmasıdır. Ancak enerji verimliliği yalnızca enerji tüketimi ile değil enerjinin üretimi, iletimi ve dağıtımı dahil daha geniş yelpazede düşülmesi gereken bir olgudur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin enerji verimliliği çalışmalarına daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Çünkü bu ülkelerde refah düzeyinin artırılması ve kalkınmanın sağlanması için enerjiye ihtiyaç giderek artmaktadır. Enerji fiyatlarının yükselmesi, finansal kaynakların kıt olması durumunda ihtiyaç duyulan enerjiye ulaşamamasına neden olacaktır. Bu yüzden enerji verimliliği sağlayacak yöntemler enerjinin daha etkin kullanılmasına yardımcı olabilir. Enerjinin daha etkin kullanılması ise beraberinde sanayi ve hanehalkı üzerinde enerji maliyetinin azalması ve çevreye daha az zarar verilmesi gibi doğrudan ve dolaylı olarak başka faydaları getirecektir. (İslatince ve Haydaroglu, 2009, s.157). OECD gibi kurumların yapmış olduğu tahminlerde ilerleyen yıllarda enerjiye olan talebin bugünden kat kat daha fazla olacağı tahmin edilmektedir. Bu artışın en büyük sebeplerinden biri, Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan OECD dışındaki ülkelerin enerjiye olan talebindeki artıştır. Bu yüzden enerji verimliliği alanında yapılan yatırımlar giderek önem kazanmaktadır (Duman Altan ve Sağbaş, 2020, s.9-10).

Bir ülkenin tam anlamıyla enerji bağımsızlığını kazanması zaman alacaktır. Bu yüzden yenilenebilir enerjiye geçiş ve enerji verimliliğinin sağlanması için uzun dönemli stratejiler geliştirilmeye ihtiyaç vardır. Örneğin Avrupa Yeşil Düzeni<sup>2</sup> stratejisini hayata geçiren AB, bu stratejiyle 2050'ye kadar karbon nötr bir kıta olmayı amaçlanmaktadır. Ancak Ukrayna-Rusya Savaşında olduğu gibi enerji krizleri yaşanması bu tarz stratejilerin başarı şansının azalmasına neden olacaktır. Enerji bağımsızlığı stratejisiyle ortaya koyulan hedeflere ulaşılabilmesi için ithal edilen enerjinin ve ithalatçı ülkelerin çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Ülkenin dış ilişkilerde siyasi ve ekonomik sorunlar yaşamaması durumunda enerji karması ortaya çıkabilecek sorunların azaltılmasını sağlayacaktır. Enerji karmasının ilk örneklerinden biri İngiltere'dedir. İngiltere endüstriye geçişinin ilk dönemlerinde kömür ağırlıklı bir üretim kullanırken özellikle deniz yolu ulaşımında kömürü kullanmıştır. O dönemde kömür ithalatında özellikle Galler'in ön plana çıktığı görülmektedir. İngiltere'li yöneticiler kömürde Galler'e bağımlılığın azaltılması için İran'dan petrol ihraç etmeye başlamıştır. Böylelikle hem enerjide çeşitlilik sağlanmış hem de tek ülkeye olan bağımlılık azalmıştır (Elüstü, 2021)

## **II. TÜRKİYE'DE ENERJİ BAĞIMLILIĞI**

Türkiye enerji talebi en yüksek olan ülkelerden biridir. Enerjiye olan bu yüksek talep refah seviyesini yükseltmek isteyen ve genç bir nüfusa sahip olan Türkiye için kabul edilebilir bir seviyededir. 1990-2017 yılları arasında enerji

<sup>2</sup> Avrupa Yeşil Düzeni planı 2019'da kabul edilmiştir. Kaynak: European Commission, 2019

tüketim artış hızı %4 olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan Türkiye’de belirtilen yıllar arasında yurtiçi enerji arzı azalmış ve ithalat oranında bir artış yaşanmıştır<sup>3</sup>. Enerjide ithalat oranı %50’yken bu oran 2017’de %70’in üstüne<sup>4</sup> çıkmıştır. Bu durum enerjide ulusal üretimin yeterli olmadığının göstergesidir (Kızıl Voyvoda ve Voyvoda, 2019, s.133).

Türkiye’de enerji ithalatının toplam ithalat içindeki payı yıllar içinde değişkenlik göstermektedir. 2019’da %20,97 olan bu rakam 2020’de COVID-19 Küresel Salgının etkisiyle %14,02’ye gerilemiştir. Ancak bu rakamların geri tepme etkisiyle yeniden artış eğilimine gireceği tahmin edilebilir (Orun ve Demirgil, 2021, s. 103).

Enerji türüne göre değerlendirme yapıldığında doğalgazda 2020’de %99,09 ile Türkiye’nin neredeyse tamamen dışa bağımlı olduğu görülmektedir. EPDK verilerine göre Türkiye’nin doğalgaz ithalatında 4 ülkenin ön plana çıktığı görülmektedir. 2020 verilerine göre Türkiye satın aldığı doğalgazın en büyük kısmını %33,59 ile Rusya’dan almaktadır. İran, Azerbaycan ve Cezayir ise diğer önemli ithalatçılardır (EPDK, 2021, s.11). Petrol ürünleri grubunda doğal gaz kadar olmasa da yüksek bağımlılık oranları vardır. 2021 yılı için TPAO raporundan elde edilen verilere göre %92,8’lik bir dışa bağımlılık söz konusudur. Türkiye’nin enerji ithalatında önemli olan ülkeler sırasıyla %42,3 ile Irak, %17,3 ile Rusya ve %14,4 Kazakistan olmuştur (TPAO, 2022, s36-37).

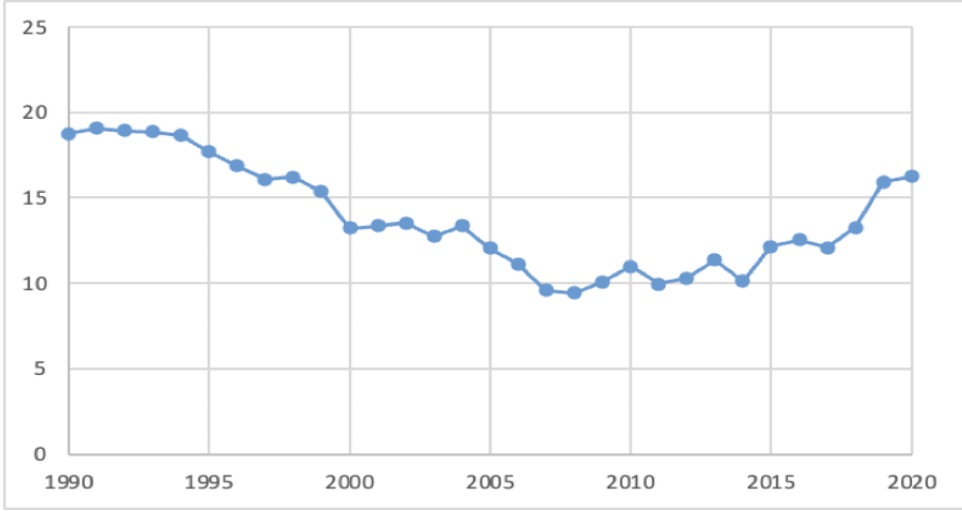
Türkiye’nin fosil yakıtlarda olan bu yüksek bağımlılığının azaltılması için ön plana çıkan yöntemler arasında ilki yenilenebilir enerjidir. Yenilenebilir enerji, tüketildiğinde kaynakta herhangi bir azalmaya neden olmayan ve doğayı daha az kirleten bir enerji türüdür. OECD’ye göre başlıca yenilenebilir enerji kaynakları güneş, rüzgar, jeotermal, gelgit, hidro ve biyokütledir. Özellikle doğalgaz kullanımına geçildikten sonra enerji bağımlılığında bir artış yaşanmış ve enerji arz güvenliği konusunda ortaya bir belirsizlik çıkmıştır. Bu yüzden Türkiye’de yenilenebilir enerjinin toplam enerji arzı içindeki payının artırılarak 15 yıl içinde %30’a çıkartılması konusunda Yüksek Planlama Kurulunca 2009’da bir strateji hazırlanmıştır (YPK, 2009, s.9). Yenilenebilir enerjinin toplam enerji arzı içindeki payı Şekil 1’de görülmektedir. Yenilenebilir enerji 1990’ların başında toplam enerji arzında yaklaşık %20’lik bir paya sahipken bu oran giderek azalmış ve bu pay 2007’de %10’un altına düşmüştür. Ancak 2009’dan itibaren yapılan çalışmaların da etkisiyle yenilenebilir enerji yükselişe geçerek 2020’de toplam enerji arzında %16,24’lük bir paya sahip olmuştur (OECD, 2022). Türkiye gibi güneş ve rüzgâr enerjisi bakımından yüksek potansiyele sahip olan bir ülke, doğru bir planlamayla yenilenebilir enerjinin toplam enerji arzındaki payını daha önce koyulan hedeflerin

<sup>3</sup> 1986’da Sovyetler birliği ile yapılan bir anlaşmayla beraber enerji kullanımında bir dönüşüm yaşanmış ve doğalgaz Türkiye için önemli bir enerji türü haline gelmiştir. Bu durum ithalat oranlarına da yansiyarak Türkiye’nin genel enerji görünümünü değiştirmiştir. Kaynak: Yardımcı, 2011, s.160

<sup>4</sup> TPAO’nun hazırladığı raporda enerjide dışa bağımlılık oranı 2011’dan 2021’e kadar olan dönemde 2019 hariç olmak üzere sürekli %70 üzerinde seyretmiştir. Kaynak: TPAO, 2021

üstüne çıkartabilir<sup>5</sup>. Bu kapsamda yenilenebilir enerjiye geçiş için altyapı yatırımlarının yapılması, yenilenebilir enerjinin verimli bir şekilde kullanımı için teknolojik çözümler üretilmesi, yenilenebilir enerjinin fosil yakıtlarla rekabet edebilirliğinin sağlanması, enerji sektöründe yer çalışan çalışanların sorunsuz bir şekilde yenilenebilir enerji sektörüne geçişi için eğitim ve oryantasyon çalışmaları yapılması ve yenilenebilir enerjinin kamuoyunda öneminin anlaşılabilmesi için kaynak ayrılarak çalışmalar yapılması gerekmektedir (Kayaşoğlu ve Diken, 2019, s.65).

**Şekil 1:** Yenilenebilir Enerji Arzının Toplam Enerji Arzı İçindeki Payı



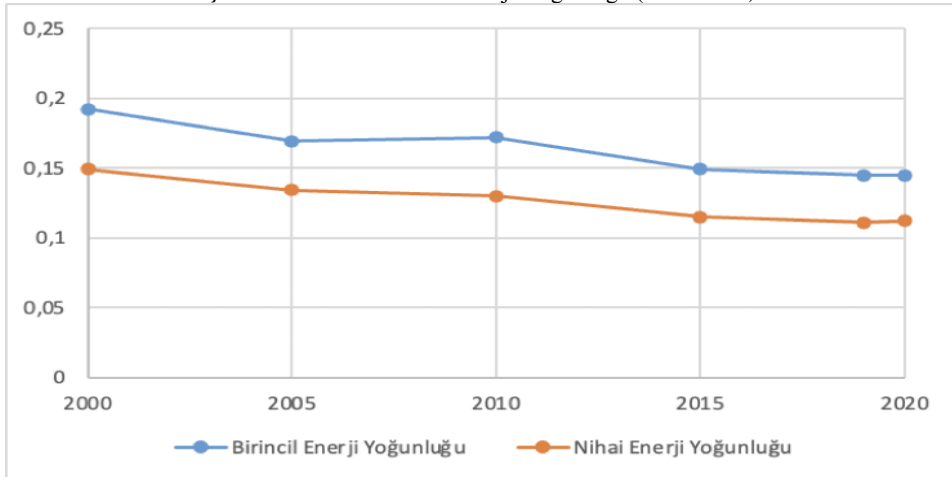
Kaynak: OECD (2022), Renewable energy (indicator). doi: 10.1787/aac7c3f1-en (Accessed on 28 October 2022)

Enerji bağımsızlığı sağlanmasında yenilenebilir enerjiden sonra bir diğer önemli yöntem enerji verimliliğidir. Enerji verimliliği, hane halklarının yaşam düzeyinde ve endüstriyel üretimde bir gerileme olmadan enerji tüketimde bir azalma sağlanmasıdır (Doğan, ve Yılankıran, 2015, s.376). Bir başka tanımda göre enerji verimliliği üreticiye ve hanehalklarına göre farklı bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Üreticiler açısından bakıldığında aynı miktar çıktı için kullanılan enerjinin azaltılmasıyken hanehalkları için ise enerji yoksulluğuna düşmeden ekonomik olarak daha fazla güçlenilmesidir (Naimoğlu ve Akal, 2021, s.4). Enerji verimliliği konusunda bilimsel çalışmalar daha eski yıllara gitse de özellikle enerji bağımlılığı ve iklim krizi gibi olgular son yıllarda enerji verimliliğine olan giderek artmasına neden olmuştur. Bu ilginin somut örneklerinden biri de Avrupa Yeşil Düzenidir. Avrupa Yeşil Düzeninde diğer yöntemlere ek olarak enerji verimliliği sağlanması konusunda çalışmalar yapılması gerektiği belirtilmiştir. Böylece Avrupa Birliği (AB) 2050 sıfır karbon hedeflerine ulaşabilecektir (European Commission, 2019).

<sup>5</sup>Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından hazırlanan 2019–2023 Stratejik Planında yenilenebilir enerji potansiyelinin farkında olduğu anlaşılmaktadır. Bu strateji belgesinde yenilenebilir enerjinin toplam enerji arzındaki payı %65'e çıkarılması hedeflenmektedir. Kaynak: Yılankıran ve Doğan, 2020

Enerjide verimlilik hesaplamalarında kullanılan en iyi yöntemlerden biri enerji yoğunluğudur. Bu yöntem sayesinde ülkenin yıllar içinde enerji verimliliğindeki azalma ya da diğer ülkelerle karşılaştırma yapılması sağlanmaktadır. İslatince ve Haydaroğlu (2009)'a göre enerji yoğunluğu “bir ülkede ne kadar düşük ise, birim hasıla üretmek için harcanan enerjinin, o kadar düşük olduğu” görülmektedir. Enerji Verimliliği ve Çevre Dairesi Başkanlığınca (EVÇDB) yıllık hazırlanan bir raporda Türkiye’de enerji yoğunluğu hakkında veriler yer almaktadır. Bu raporda 2000 yılında 0,192 olan birincil enerji yoğunluğu 2020’de<sup>6</sup> 0,145’e gerilemiştir. Nihai enerji yoğunluğu ise 0,149’dan 0,112’ye düşmüştür. Bu veriler enerji verimliliği konusunda yaşanan olumlu gelişmeler olarak görülebilir. Türkiye 2019 enerji yoğunluğu verilerinde 0,145 ile dünya ortalamasından (0,172) düşükken AB (0,088) ve OECD (0,105) ortalamasından daha yüksekte yer almaktadır (EVÇDB, 2021). Enerji yoğunluğu konusunda gelişmiş ülkelerle yapılan karşılaştırmalar Türkiye’nin enerji verimliliği sağlanması konusunda önemli bir fırsata sahip olduğunu göstermektedir. Sektör temelli yapılacak değerlendirmeler gerek enerji kaynaklarının daha etkin kullanımı gerekse yeni teknolojilerin hayata geçirilmesini sağlayarak enerji yoğunluğunda istenilen hedeflerin gerçekleştirilmesinde yardımcı olacaktır (Duman Altan ve Sağbaş, 2020, s.15).

Şekil 2: Birincil ve Nihai Enerji Yoğunluğu (2000-2020)



**Kaynak:** EVÇDB,(2021), Birincil ve Nihai Enerji Yoğunluğu, Enerji Verimliliği Analiz Serisi 1, [https://enerji.gov.tr/Media/Dizin/EVCED/tr/EnerjiVerimliliği/ÖlçmeveDeğerlendirme/Belgeler/enerji\\_yogunlug\\_u\\_2020.pdf](https://enerji.gov.tr/Media/Dizin/EVCED/tr/EnerjiVerimliliği/ÖlçmeveDeğerlendirme/Belgeler/enerji_yogunlug_u_2020.pdf)

Yukarıda belirtilen yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği çalışmalarından kısa dönemde bir sonuç alınması pek imkan dahilinde değildir. Bu yüzden mevcut enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve enerji ithalatının farklı ülkelerden yapılması enerji bağımsızlığı sağlanmasında önemli olduğu düşünülmektedir. Ancak enerji çeşitlendirirken yeni bağımlılık ilişkileri gelişiminden ve çevre

<sup>6</sup> 2007’de yürürlüğe giren Enerji Verimliliği Kanunu, enerji etkin kullanılması amacıyla çıkarılmış bir kanundur. Bu kanunun da enerji yoğunluğunun düşürülmesinde faydalı olduğu düşünülmektedir. Kaynak: 5627 Sayılı 18 Nisan 2007 Enerji Verimliliği Kanunu, Resmi Gazete Tarihi: 2 Mayıs 2007.

tahribatından kaçınılması gerekmektedir. Örneğin Enerji karmasında Yüksek Planlama Kurulu (2009) nükleer enerjiye geçiş yaklaşımı da benimsemiş ve gelecek 15 yıl içinde üretilen enerjinin %5'inin nükleer santrallerden karşılanması gerektiği belirtilmiştir. Ancak nükleer enerji teknolojisi olası bir sızıntı durumunda ya da nükleer atıkların saklanması bakımından pek çevreci bir yöntem olarak kabul edilmemektedir. Ayrıca Akkuyu Nükleer Güç Santralinde<sup>7</sup> olduğu gibi nükleer tesislerin yerli olmayan şirketler tarafından kurulması ve işletilmesi başka bir bağımlılık türünün ortaya çıkmasına neden olacaktır (Damar, 2022, s.11). Bazı çalışmalarda (Çalışkan, 2009) enerji çeşitlendirilirken kömür gibi Sanayi Devriminin ilk dönemlerinde kullanılmış ve günümüzde pek kabul görmeyen enerji kaynakları da savunulmaktadır. Kömür gerek insan sağlığı gerekse çevre açısından zararlı bir enerji kaynağıdır. Bu yüzden enerji bağımsızlığı planlaması yapılırken kömür alternatif enerji kaynaklarının dışında bırakılmalıdır.

### **III. AMPİRİK ANALİZ**

#### **A. Literatür**

Enerji bağımlılığı konusunda yapılan ampirik çalışmalarda son yıllarda artış yaşandığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda enerji bağımlılığı ile ilişkili olan yenilenebilir enerji, enerji verimliliği, enerji yoğunluğu, enerji tüketimi, GSYH vb. değişkenlerin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda ağırlık olarak zaman serisi analizleri kullanılsa da çeşitli alternatif analiz yöntemleri de kullanılmaya başlanmıştır. Aşağıda enerji bağımlılığı ilgili yapılmış bazı çalışmalar ve bu çalışmalara ait bulgular derlenmiştir.

Sözen (2009), yapay sinir ağı yöntemini kullanarak Türkiye için bir enerji bağımlılığı analizi gerçekleştirmiştir. Bu analiz neticesinde yapılan projeksiyonda Türkiye'nin enerji bağımlılığının ilerleyen yıllarda artış göstereceği bu yüzden enerji bağımlılığının azaltılması için Türkiye'nin yenilenebilir alternatiflere yönelmesi gerektiği belirtilmiştir.

Bilginoğlu ve Dumrul (2012) tarafından 1960 ve 2008 yılları arasında kapsayan dönem için Johansen ve Julius eşbütünleşme analizi yapılmıştır. Bu test neticesinde elde edilen bulgulara göre Türkiye'de enerji ithalatı ve GSMH arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Ertuğrul (2013), enerji tüketimi GSYH ilişkisini belirlemek amacıyla 1970-2011 yılları arasında kapsayan bir çalışma yapmıştır. Enerji tüketimi ve reel GSYH verileri kullanılarak yapılan bu çalışmada öncelikle Johansen eşbütünleşme testiyle uzun dönemli ilişki incelenmiş daha sonra değişkenler arasındaki dinamik ilişkinin araştırılması için Kalman Filtresi kullanılarak analiz sonuçlandırılmıştır. Eşbütünleşme ve Kalman modelinden elde sonuçlar Türkiye'de enerji tüketiminin GSYH'de bir artışa yol açtığı yönündedir.

Kavaz ve Özbuğday (2016), 1971 ve 2009 yılları arasında kapsayan çalışmada enerjide dışa bağımlılık ve enerji verimliliği ilişkisini araştırmıştır. Johansen Eşbütünleşme Testi ile Granger Nedensellik testinin kullanıldığı bu

<sup>7</sup> Akkuyu Nükleer Güç Santrali Rusya'da faaliyet gösteren ve Rus Devletine bağlı bir şirket olan Rusatom tarafından yapılmaktadır. Aynı şirket santralin çoğunluk hisselerine elinde tutup işletme hakkına sahip olacaktır. Meyer, 2022

çalışmada belirtilen dönemde Türkiye’de dışa bağımlılığın azalmasının enerji kullanımında verimliliği azalttığı yönünde bir bulgu elde edilmiştir.

Bayramoğlu (2017), 1975 ve 2015 yılları arası dönem için ARDL eşbütünleşme testi kullanarak Türkiye’de enerji bağımlılığının durumunu araştıran bir analiz gerçekleştirmiştir. Enerji bağımlılığının bağımlı değişken olduğu bu çalışmada bağımsız değişkenler; GSYH, nüfus, elektrik üretimi ve elektrik üretimi için yerli kömür kullanımınıdır. Bu analizde GSYH ve elektrik üretimi için yerli kömür kullanımı enerji bağımlılığını negatif etkilerken enerji bağımlılığı ile diğer değişkenler arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Acaravcı ve Yıldız (2018) tarafından yapılan çalışmada Türkiye için 1981-2015 yıllarına ait bir ekonometrik analiz yapılmıştır. 2 ayrı model bulunan bu çalışmada ilk modelde bağımlı değişken cari açıkken, bağımsız değişkenler GSYH, görel fiyatlar ve enerji ithalatı olarak belirlenmiştir. İkinci modelde ise bağımlı değişken olarak seçilmiş bağımsız değişkenler ise cari açık görel fiyatlar, enerji ithalatı ve gayri safi sabit sermaye oluşumundan meydana gelmiştir. Bu iki modelin ilkinde vektörel otoregresyon (VAR) analizi yapılmıştır. Analize göre net enerji ithalatı ile kişi başına reel gelir ve cari açık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken görel fiyatlar ile cari açık ve kişi başına reel gelir arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Analizin devamında yapılan Granger nedensellik ilişkisi sonucunda ise görel fiyatlardan, cari açığa ve kişi başı reel milli gelire doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi olduğu anlaşılmıştır. 2. modelde ise eşbütünleşme ilişkisinin araştırılmasında ARDL modeli kullanılmıştır. Uzun dönemde, gayri safi sabit sermaye oluşumu ve görel fiyat değişkenleri ile kişi başına reel gelir değişkeni arasında anlamlı ve pozitif ancak zayıf bir ilişki vardır. Kısa dönem katsayı tahmininden elde edilen sonuçlara göre ise gayri safi sabit sermaye oluşumu ve görel fiyatlar değişkenlerinin kişi başına reel gelir değişkeni ile aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Canbay ve Pirali (2019), tarafından çalışmada yenilenebilir enerji ile birlikte savunma harcamalarının enerji ithalatı üzerine etkisi analiz edilmiştir. Bu çalışma 1975 ile 2015 yılları arasını kapsarken çalışmada kullanılan yöntem ARDL eşbütünleşme testidir. Modelden elde edilen sonuçlara göre yenilenebilir enerji tüketimi hem kısa hem de uzun dönemde enerji ithalatını azaltırken savunma harcamaları ise sadece uzun dönemde enerji ithalatını azaltmaktadır.

İnançlı ve Akı (2020) tarafından yapılan bir çalışmada 1990-2019 yılları arasında Türkiye’de enerji ithalatı, enerji bağımlılığı ve yenilenebilir enerji arasındaki ilişki incelenmiştir. ARDL yöntemiyle yapılan bu analizde enerji ithalatı ve yenilenebilir enerji arasında uzun dönemli bir ilişki tespit edilmiştir.

Yılankıran ve Doğan (2020) tarafından yapılan yapay sinir ağları (YPA) yöntemiyle yapılan çalışmada 2000-2018 yılları arası baz alınarak 2023’te Türkiye’nin ne kadar birincil enerjiye ihtiyaç duyacağı tahmin edilmiştir. Birincil enerji arz miktarlarından derlenerek yapılan analiz neticesinde nüfus ve GSYH gibi faktörlerin etkisiyle 2023’te birincil enerji arzında bir artış meydana geleceği tahmin edilmiştir.

Özbek ve Naimoğlu (2021), Türkiye’de kullanılan enerji kaynaklarının verimliliğini ölçmek için 1990-2019 yılları arasını kapsayan bir analiz gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar enerji bağımsızlığı kazanmak için hangi enerji kaynağına daha fazla önem verilmesi gerektiğinin tespiti açısından önemlidir. VAR yönteminin kullanıldığı bu analizde kömür, petrol, doğalgaz, hidro ve biyoyakıt enerji kaynakları değişkenlerdir. Analizden elde edilen sonuçlar yenilenebilir enerji kaynaklarının (hidro ve biyoyakıt) daha fazla enerji verimliliği sağladığı dolayısıyla enerji bağımsızlığı açısından yenilenebilir enerjinin daha iyi bir yöntem olabileceği görülmüştür.

Elüstü (2021) panel veri yöntemini kullandığı çalışmada 2014-2018 yılları arasında AB ülkeleri ile AB’ye aday ülkeleri analiz etmiştir. Bu çalışmada bağımlı değişken reel GSYH; bağımsız değişkenler ise petrol ve petrol ürünleri ithalatı, doğal gaz ithalatı, katı yakıt ithalatı ve enerji ithalatı bağımlılık endeksidir. Analiz sonuçlarına göre petrol ve petrol ürünleri ithalatı ile reel GSYH arasında pozitif bir ilişki varken enerji ithalat bağımlılığı ve reel GSYH arasında negatif bir ilişki vardır. Diğer iki değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Erdemir (2022)’nin Türkiye’de 1990-2018 yılları arasını kapsayan çalışmasında bağımlı değişken net enerji ithalatı olarak belirlenmiştir. Aynı çalışmada bağımsız değişkenler GSYH, fosil yakıt ve yenilenebilir enerjidir. Yapılan kantil regresyon neticesinde yenilenebilir enerji tüketiminin net enerji ithalatını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ürkmmez ve Okyar (2022), 1990 ve 2018 yılları arasını kapsayan dönem için ARDL eşbütünleşme testinden yararlanarak Türkiye için bir analiz gerçekleştirmiştir. Enerji bağımlılığı sorunu ve çözüm yöntemlerinin ele alındığı bu çalışmada yenilenebilir elektrik üretimi, kişi başına GSYH, kentsel nüfus artışı ve doğal gaz fiyatlarında yaşanan artış ve dünya petrol fiyatları değişkenleri yer almıştır. Modelden elde edilen bulgulardan hareketle enerji bağımlılığının azaltılmasında yenilenebilir enerjinin önemli bir araç olduğu yönünde bir tespit yapılmıştır.

### **B. Veri Seti**

Bu çalışmada ampirik analiz Türkiye için yapılmış olup zaman aralığı 1990-2020 yılları arasını kapsamaktadır. Güçlü ve tutarlı bir analiz yapılabilmesi için değişken sayısı yüksek tutularak 6 değişkenli bir analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bağımlı değişkeni enerji bağımlılığı (EA) olup enerji bağımlılığı verileri Eurostat’dan derlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin ilki enerji verimliliğidir (EV). Bu veriler de Eurostat’dan derlenmiştir. İkinci bağımsız değişken fosil yakıt tüketimidir (FYT) ve bu değişkene ait veriler BP’ye ait veri tabanından elde edilen ve Our World in Data’da sunulan verilerden alınmıştır. Diğer bağımsız değişkenler olan yenilenebilir enerji (YE), GSYH ve birincil enerji arzı (EA) verileri OECD Data’dan elde edilmiştir.

### **C. Metodoloji**

Modelde yer alan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilebilmesi için öncelikle değişkenlere durağanlık testi yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda analizde öncelikle ADF (Augmented Dickey Fuller) birim kök testi kullanılmıştır.



ADF birim kök testinin denklemleri aşağıda görüldüğü gibidir. Bu üç farklı denklemden ilki sabit terimsiz ve trend içermeyen, ikincisi sabit terimli ancak trend içermeyen ve son olarak üçüncüsü hem sabit terim hem de trend içeren denklemi ifade etmektedir. Bu üç denklemde  $h_0$  yokluk hipotezi %1 %5 ve %10 düzeylerinde test edilmektedir.  $H_0$  reddedilip alternatif hipotez kabul edilirse serilerin durağan olmadığı ve birim kök içerdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

$$\Delta Y_t = \delta Y_{t-1} + \mu_t \quad (1)$$

$$\Delta Y_t = b_0 + \delta Y_{t-1} + \mu_t \quad (2)$$

$$\Delta Y_t = b_0 + b_1 t + \delta Y_{t-1} + \mu_t \quad (3)$$

Analizin ikinci aşamasında elde edilen sonuca göre eşbütünlüşme testi yapılmalıdır. Bu çalışma kapsamında Johansen eşbütünlüşme testinin analiz için uygun olduğu görülmüştür. Johansen testi ikiden fazla değişkenin olduğu bir analiz için uygun bir test olarak kabul edilmektedir. Bu testin şartı durağanlık testi neticesinde bütün değişkenlerin birinci seviyede  $I(1)$  durağan olmasıdır Johansen testinin başlangıcında aşağıda denklemi bulunan (4 numaralı denklem) VAR modeli yer almaktadır. Bu denklemde yer alan  $y_t$  birinci dereceden entegre edilmiş bir  $n \times 1$  vektörüken hata terimi  $\varepsilon_t$  ise bir yenilik vektörüdür (Hjalmarsson, Österholm, 2007). VAR modeli (5) numarada belirtilen denklem gibi yazılabilir. Bu denklem değişkenlerin farkının alınmış halini  $I(1)$  ifade etmektedir. (6) numaralı denklemde ise VAR modelinde yer alan katsayı matrislerinin açılımı yer almaktadır.

$$y_t = \mu + A_1 y_{t-1} + \dots + A_p y_{t-p} + \varepsilon_t \quad (4)$$

$$\Delta y_t = \mu + \Pi y_{t-1} + \sum_{i=1}^{p-1} \Gamma_i \Delta y_{t-i} + \varepsilon_t \quad (5)$$

$$\Pi = \sum_{i=1}^p A_i - I \text{ ve } \Gamma_i = -\sum_{j=i+1}^p A_j \quad (6)$$

Modelde yer alan eşbütünlüşme vektörlerinin sayısını ve anlamlı olup olmadıklarını belirlemek için aşağıdaki denklemleri gösterilen testler yapılır. Bu testlerden ilki trace (iz) istatistiğiyle diğer istatistik Max Eigenvalue (özdeğer) olarak adlandırılmaktadır.

$$J_{\text{trace}} = -T \sum_{i=r+1}^n \ln(1 - \lambda_i) \quad (7)$$

$$J_{\text{max}} = -T \ln(1 - \lambda_{r+1}) \quad (8)$$

Johansen eşbütünlüşme testinde  $r=0$  eşbütünlüşme olmadığını gösteren boş hipotezdir ( $H_0$ ). Alternatif hipotez ( $h_1$ )  $R > 0$  ise 2 veya daha fazla değişken arasında eşbütünlüşme ilişkisi olduğunu göstermektedir.

#### D. Tanımlayıcı İstatistikler Ve Önsel Testler

Analize öncelikle tanımlayıcı istatistiklerle açıklanarak başlanmıştır. Aşağıdaki tablo bu istatistiklerin özetlenmiş halidir. Tablodan görüleceği üzere yenilenebilir enerji dışındaki tüm değişkenlerin Jarque-Bera olasılık değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinin üzerindedir. Bunun anlamı yenilenebilir enerji dışında tüm değişkenler normal dağılım göstermektedir.

**Tablo 1:** Modelde Yer Alan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	EB	EA	EV	FYT	GSYH	YE
<b>Ortalama</b>	66.86787	91.06963	87.31700	947.3051	15189.96	11952.23
<b>Medyan</b>	70.29850	82.35350	79.16000	862.1261	11780.76	10738.68
<b>Maksimum</b>	77.87700	146.8140	145.5200	1550.744	28281.47	23382.17

<b>Minimum</b>	47.41000	50.57700	48.21000	493.3236	8287.286	9311.890
<b>Std. Sapma</b>	8.573689	30.32488	30.15003	335.4323	6979.954	3335.497
<b>Jarque-Bera</b>	2.813106	2.202430	2.277867	2.306916	3.979261	34.14988
<b>Olasılık</b>	0.244986	0.332467	0.320160	0.315544	0.136746	0.000000
<b>Gözlem S.</b>	30	30	30	30	30	30

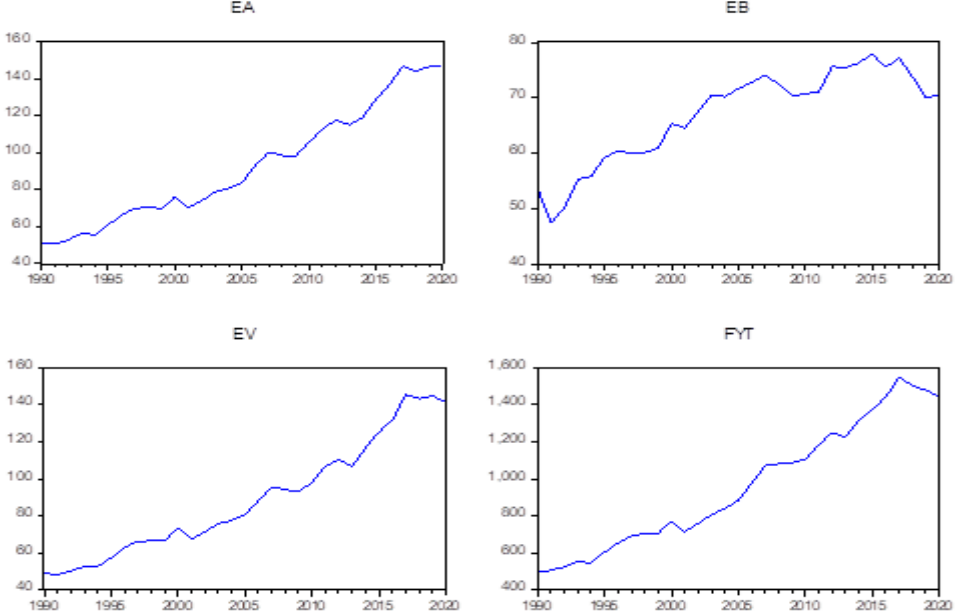
Bir sonraki tabloda ise değişkenlere ait korelasyon matrisi yer almaktadır. Korelasyon matrisi değişkenler arasında ilişkinin yönü ve gücü hakkında fikir sahibi olunmasını sağlamaktadır. Tablodan görüldüğü gibi enerji bağımlılığı ile yenilenebilir enerji dışındaki değişkenler arasında pozitif ve güçlü bir ilişki söz konusudur. Yenilenebilir enerji ile ise orta düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

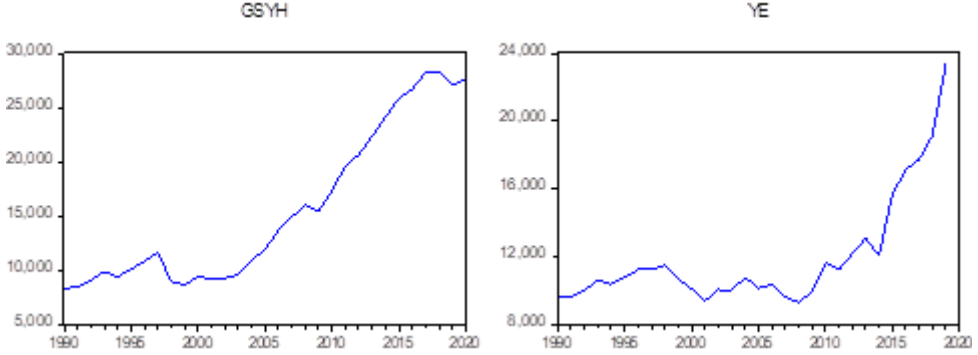
**Tablo 2: Korelasyon Matrisi**

	EB	EA	EV	FYT	GSYH	YE
EB	1	0.849037	0.836956	0.870309	0.738187	0.419183
EA	0.849038	1	0.998346	0.996772	0.964899	0.783889
EV	0.836956	0.998346	1	0.993606	0.965337	0.801477
FYT	0.870309	0.996772	0.993606	1	0.960530	0.739473
GSYH	0.738187	0.964899	0.965337	0.960530	1	0.819333
YE	0.419183	0.783889	0.801477	0.739473	0.819333	1

Birim kök testlerine geçmeden önce son olarak değişkenlere ait grafikler incelenmelidir. Aşağıdaki şekle göre değişkenlerin tümünde yukarı doğru bir trend vardır. Bu durumda birim kök testi yapılırken sabit terim ve trend içeren bir test yapılması bu model için daha uygun olacaktır.

**Şekil 3: Modelde Yer Alan Değişkenlerin Grafikselsel Gösterimi**





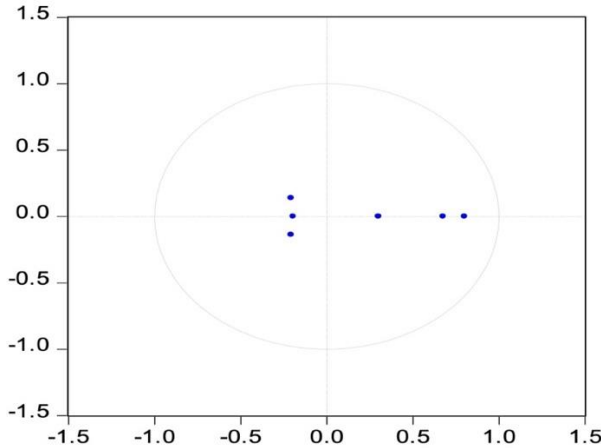
Aşağıdaki modelde ADF testinin değişkenlere uygulanmasıyla elde edilmiş sonuçlar yer almaktadır. Test hem sabit terimin olduğu hem de sabit terimin ve trendin olduğu denklemlere 4 gecikme uzunluğunda uygulanmıştır. Elde sonuçlardan göre seviyede  $I(0)$  durağan olmayan değişkenler birincil farkları alındığında durağan hale geldiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 3:** ADF Birim Kök Testi

Değişkenler	Sabit		Sabit ve Trendli	
	$I(0)$	$I(1)$	$I(0)$	$I(1)$
<b>EB</b>	0,4834	0,000	0,9376	0,000
<b>EA</b>	0,9864	0,000	0,4317	0,001
<b>EV</b>	0,9792	0,000	0,4460	0,001
<b>FYT</b>	0,9180	0,000	0,4293	0,004
<b>GSYH</b>	0,9920	0,005	0,8254	0,017
<b>YE</b>	1,000	0,018	1,000	0,005

ADF birim kök testleriyle değişkenlerin  $I(1)$ 'de entegre olduğunu gördükten sonra aşağıda yer alan AR karakteristik polinomunun ters kökleri yaklaşımıyla değişkenlerin istikrar koşulunu sağlayıp sağlamadığı araştırılmaktadır. Bu yaklaşım birim kök testleriyle elde edilen sonuçların güvenilirliğini artırmakta böylece analiz daha güçlü bir hale gelmektedir. Yapılan test neticesinde şekilde yer alan tüm noktalar birim kök çemberi içinde yer almıştır. Böylece modelin istikrar sorunu olmadığı anlaşılmıştır

**Şekil 4:** AR Karakteristik Polinomunun Ters Kökleri



### E. Johansen Eşbütünleşme Testi

Çalışmada 1990-2020 yılları arasındaki 31 yıllık kısıtlı bir gözlem sayısı olduğu için gecikme uzunluğu 1 olarak belirlenmiştir<sup>8</sup> (E-Views yazılımı gözlem sayısının azlığından dolayı daha fazla gecikme uzunluğuna izin vermemektedir). Gecikme uzunluğu belirlendikten sonra VAR modeli kurulmuştur. Bu aşamadan sonra eşbütünleşme analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. İz istatistiği sonuçlarına göre modelde %5 anlam düzeyinde 2 eşbütünleşme tespit edilmiştir.

**Tablo 4:** İz İstatistiği Sonuçları

HO Hipotezi	İz İstatistiği	%5 Kritik Değer	Olasılık
r=0	192.3522	117.7082	0,000
r≤ 1	122.3423	122.3423	0,000

Elde edilen bu sonucun daha tatmin edici olabilmesi için ayrıca özdeğer istatistiğinden yararlanılmaktadır. Özdeğer testi neticesinde elde edilen sonuçlar iz testinden elde edilen sonuçlarla uyumlu olup bu test neticesinde de %5 anlam düzeyinde 2 eşbütünleşme elde edilmiştir.

**Tablo 5:** Özdeğer İstatistiği Sonuçları

HO Hipotezi	İz İstatistiği	%5 Kritik Değer	Olasılık
r=0	192.3522	117.7082	0,000
r≤ 1	117.7082	122.3423	0,000

Çalışmanın bir sonraki aşamasında vektörel hata düzeltme (VEC) modelinden yararlanarak eşbütünleşme ilişkisinin uzun dönemli olup olmadığı belirlenmektedir. Hata düzeltme parametresi model dinamiğinin dengede kalmasını sağlarken, uzun dönemde modeli denge değerine yakınlaşmaya zorlamaktadır. Tahmin sonucunda elde edilecek değerler sapmanın varlığını ve büyüklüğünü göstermektedir (Yanar ve Kerimoğlu, 2011, s.198). Bu model için elde edilen katsayıların negatif ve (mutlak değeri alındığında) 1,96'dan (30 ve üzeri gözlem için t tablo değeri) büyük olması uzun dönemli bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Aşağıdaki tabloda bu model için testin sonuçları yer almaktadır. Tablonun en altında yer alan ve parantez içinde belirtilen değerler hata düzeltme aracı hakkında bilgi vermektedir. Bu tabloda enerji bağımlılığı ve enerji arzı değişkenleri 1,96'dan büyük ve negatif değer almıştır. Bunun anlamı; modelde uzun dönemli bir ilişkinin var olduğu, hata düzeltme aracının çalıştığı ve değişkenler arasında kısa dönemde ortaya çıkabilecek sapmanın uzun dönemde dengeye ulaşacağıdır.

**Tablo 6:** Vektörel Hata Düzeltme Modeli

	EB	EA	EV	FYT	GSYH	YE
Hata düzeltme	-0,6315	-1,3203	-0,5245	-5,0960	209,39	-442,08
Std. hata	0,2829	0,5750	0,6618	5,8765	132,15	103,379
t-istatistiği	(-2,2324)	(-2,2961)	(-0,7925)	(-0,8671)	(1,5844)	(-4,2763)

VEC analizi neticesinde elde edilen bulgular bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında hem kısa dönemde hem de uzun dönemde eşbütünleşme ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Aşağıdaki tabloda ise bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişki görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre birincil enerji arzı ve fosil yakıt tüketimi ile enerji bağımlılığı arasında pozitif bir

<sup>8</sup> Gecikme uzunluğunun belirlenmesinde Schwarz Bilgi Kriterinden de yararlanılmıştır.

ilişki vardır. Birincil enerji arzında 1 birimlik artış enerji bağımlılığını %1,22 oranında artırırken fosil yakıt tüketiminde yaşanan 1 birimlik artış ise enerji bağımlılığını %0,04 oranında artırmaktadır. Enerji verimliliği ile enerji bağımlılığı arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Enerji verimliliğinde 1 birimlik artış enerji verimliliğini %1,39 oranında azaltmaktadır. GSYH ile enerji bağımlılığı arasında çıkan çok zayıf ama negatiftir. Böyle ilişki çıkması beklentilerin dışında bir sonuçtur. Son olarak yenilenebilir enerji ise katsayısının 1,96 değerinden küçük olması nedeniyle yorumlanamamıştır.

**Tablo 7:** Hata Düzeltme Modelinde Uzun Dönem Katsayıları

	EB	EA	EV	FYT	GSYH	YE
Uzun D. Katsayısı	1,000	1,2211	-1,3941	0,0440	-0,0001	0,0005
Std. hata	-	0,1866	0,1402	0,0153	0,0002-	0,0003
t-istatistiği	-	6,5437	-9,9432	2,8737	6,65628	1,8665

VEC analizinden sonra modelin güvenilirliğini test etmek için son olarak tanısıl yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan otokorelasyon, normalite ve heterodaksite testlerinin ardından modelde otokorelasyon problemi olmadığı, modelde yer alan değişkenlerin normal dağılım gösterdiği ve son olarak modelde değişen varyans sorunu olmadığı anlaşılmaktadır. Aşağıda yer alan tablo 8, tanısıl testler neticesinde elde edilen sonuçların özetlenmiş halidir.

**Tablo 8:** Tanısıl Testlerin Özeti (VEC)

Test	F-İstatistiği	Olasılık	Ki-Kare- Olasılık
Otokorelasyon LM testi	0,7745	0,8112	
Normalite Testi		0,1127	
Heterodaksite testi		0,2749	308,05

## SONUÇ

Ukrayna-Rusya Savaşının başlaması enerji bağımlılığı konusunun yeniden tartışılmasına neden olmuştur. Birçok enerji ithalatçı ülke, endüstriyel üretiminden hanehalkı tüketimine kadar birçok alanda ihracatçı ülkelere enerji konusunda bağımlı hale gelmiştir. Üretim tekniklerinin giderek daha fazla enerji yoğun hale gelişi bu bağımlılık ilişkisinin giderek büyümesine neden olmuştur. Ukrayna-Rusya Savaşı örneğinde olduğu gibi ortaya çıkan savaşlar ve politik gerginlikler de enerjide dışa bağımlı ülkelere, enerji arz güvenliğinde sorunlarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. Bu durum sanayi üretiminde azalmaya ve hanehalkları için enerji yoksulluğunun oluşmasına neden olmakta; neticede ülkenin refah düzeyinde bir gerileme yaşanmaktadır.

Önümüzdeki yıllarda fosil yakıtların azalma eğilimine gireceği ve bunun da enerji krizlerini tetikleyeceği tahmin edilmektedir. Bu yüzden enerji bağımsızlığının kazanılması için birincil enerji arzı içinde ithal enerji girdisinin payının azaltılması gerekmektedir. Enerji bağımsızlığı sağlanırken diğer taraftan çevresel açıdan sürdürülebilir bir strateji de oluşturulması gerekmektedir. Günümüzde enerji bağımlılığını ve çevreyi önceleyen bu tarz bir stratejinin başarılı olabilmesi için iki kilit yöntem öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki olan yenilenebilir enerji arzının artırılması, son yıllarda giderek yaygınlık kazanmaya başlamış bir yöntemdir. Yenilenebilir enerji arzında güneş, rüzgar, hidro, jeotermal ve gelgit gibi kaynaklar ön plana çıkmaktadır. Bu yöntemin bir ülkede başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için doğal şartların uygunluğu (güneşli gün sayısı) yanında

teknolojik altyapının yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Diğer yöntem ise enerji verimliliğidir. Enerji verimliliği; üretimde çıktı başına kullanılan enerjinin azalmasıdır. Hanehalkları açısından enerji verimliliğine bakıldığında ise refah düzeyinde bir gerileme olmadan kullanılan enerjinin azaltılarak ekonomik olarak bir iyileşme sağlanmasına yardımcı olunmasıdır. Son yıllarda birçok ülke enerji verimliliği alanında yatırımlar yaparak enerji yoğunluğu seviyelerini aşağı çekmeyi başarmıştır.

Enerji bağımlılığının azaltulmasında enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji dışında başka alternatifler de önerilmektedir. Bunlar arasında katı ve sıvı fosil yakıtların ithal edildiği ülkelerin çeşitlendirilmesi, enerji bağımlılığı olan ülkede fosil enerji kaynağı arama çalışmaları yapılması ve nükleer enerji santralleri kurulması yer almaktadır. Yenilenebilir enerjiye geçişin 30-40 yıllık bir zaman dilimine yayılması özellikle gelişmekte olan ülkelerde kısa dönemde fosil yakıt kullanımını gerekli kılmaktadır. Ancak yine de fosil yakıt kullanımında kömür gibi insan sağlığına ve çevreye zarar veren kaynakların kullanımından kaçınılması gerekmektedir. Elektrik üretiminde kullanılan kömür genellikle ithal edilirken karbon salınımlarının artmasında önemli rol oynamaktadır. Bu yüzden özellikle elektrik üretiminde doğal gazla odaklanması daha doğru bir karar olacaktır. Nükleer enerji için de aynı durum geçerlidir. Kamu kurumlarınca hazırlanan raporlarda Türkiye'nin enerji karmasında nükleer enerjinin de bir paya sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Ancak nükleer enerji ile elektrik üretimi görünürde enerji bağımlılığını azaltsa da aslında bir başka çeşit bağımlılık ilişkisi gelişmesine neden olmaktadır. Çünkü nükleer enerjide Rusya, Çin gibi ülkelerin egemenliği vardır ve nükleer santraller bu ülkelere ait şirketler tarafından kurulmakta ve işletilmektedir. Nükleer santralde çalışacak personel, enerji üretmek için kullanılan hammadde ve teknoloji de yine benzer bir bağımlılık ilişkisi oluşturmaktadır. Üstelik nükleer enerji santralleri sızıntı ve saldırıya uğrama gibi riskler barındırmaktadır.

Gelişen bir ekonomiye sahip olan Türkiye'nin her geçen gün enerji ihtiyacı artış göstermektedir. Diğer taraftan dışa bağımlılığın azaltılması, refah düzeyinin yükseltilmesi ve küresel iklim değişikliği ile mücadele edilmesi gibi gerekçelerle de Türkiye'nin yeni bir enerji politikası geliştirmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu çalışma kapsamında yapılan Johansen eşbütünleşme testi kapsamında 1990-2020 yılları arasında Türkiye'de enerji bağımlılığı ile bağımsız değişkenler olan enerji verimliliği, birincil enerji arzı, fosil yakıt tüketimi ve GSYH arasında kısa ve uzun dönemde eşbütünleşme ilişkisi tespit edilmiştir. Ayrıca VEC modeli yardımıyla elde edilen uzun dönem katsayılarından enerji verimliliğinin enerji bağımlılığını azalttığını, birincil enerji arzı ve fosil yakıt tüketiminin ise artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Tahmin edilenden farklı olarak GSYH'nin enerji bağımlılığına etkisinin negatif olduğu (literatürde de benzer sonuçlar elde eden çalışmalar vardır) ancak bu negatif etkinin çok belirgin olmadığı olduğu belirlenmiştir. Son bağımsız değişken olan yenilenebilir enerji ve enerji bağımlılığı arasındaki ilişki için ise uzun dönem katsayının t-istatistik değerinden küçük olması sebebiyle tutarlı bir yorum yapılamamaktadır. Elde edilen sonuçlardan Türkiye için fosil yakıt tüketiminin ve birincil enerji arzının enerji bağımlılığına olan pozitif etkisi gözlenmiştir. Bu

etkinin azaltılması için (literatür derlenmesinden elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere) yenilenebilir alternatiflerin desteklenmesi ve enerji yoğunluğu oranının düşürülmesi gerekmektedir. Literatürde Türkiye için enerji bağımlılığı analizi yapan çalışma sayısı yeterli değildir. Küresel alanda enerji konusunda ortaya çıkan sorunlar da göz önünde alındığında bu çalışma literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

1. yazar %50 oranında ve 2. Yazar %50 oranında katkı sağlamıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarların herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

### **KAYNAKÇA**

- Acaravcı, A. & Yıldız, T. (2018), Türkiye'nin Enerji Bağımlılığı, *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 4 (2), ss. 137-152
- Aykırı, M. (2018), Enerjide Dışa Bağımlılık ve Sağlıklı Büyüme: Türkiye Örneği, *Aydın İktisat Fakültesi Dergisi*, Cilt.3 Sayı.2, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/625001>
- Bayramoğlu, T. (2017). Enerji Bağımsızlığı İçin Temiz Kömür Teknolojileri: Türkiye Üzerine Bir Uygulama, *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), <https://dergipark.org.tr/en/pub/ead/issue/48242/610703>, ss.149-159
- BP Statistical Review of World Energy (2022) Fussel Fuel Consumption (indicator), <https://ourworldindata.org/grapher/fossil-fuels-share-energy>, (Accessed on 31 May 2023)
- Canbay, S. & Pirali, K. (2019), Türkiye'de Savunma Harcamaları ile Yenilenebilir Enerji Tüketiminin Enerji İthalatı Üzerindeki Etkileri, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 11 (21), DOI: 10.20990/kilisibfakademik.613408, ss.398-410
- Damar, N, B, (2022), Akkuyu Nükleer Güç Santrali Kör Bir Kuyu, *Mühendis ve Makine Dergisi*, Ağustos Sayısı, [https://www.mmo.org.tr/sites/default/files/06\\_23.pdf](https://www.mmo.org.tr/sites/default/files/06_23.pdf)
- Doğan, H. & Yılankıran, N. (2015), Türkiye'nin Enerji Verimliliği Potansiyeli ve Projeksiyonu, *Tasarım ve Teknoloji Dergisi*, 3(1), <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/83836375-384>
- Duman Altan, A. & Sağbaş, A., (2020), Türkiye'nin Enerji Verimliliği ve İklim Değişikliği Performansı: Mevcut Durum ve Gelecek Projeksiyonu, *Verimlilik Dergisi*, Yıl: 2020, Sayı: 1, T. C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayını.
- Elüstü, S. (2021), Avrupa Birliği'nin Enerji Güvenliği: Enerji İthalatı Bağımlılığı ve Ekonomik Büyüme İlişkisi. *İstanbul İktisat Dergisi - Istanbul Journal of Economics*, 71(1), 133-162.
- EVÇDB (2021), Birincil ve Nihai Enerji Yoğunluğu, Enerji Verimliliği Analiz Serisi 1, [https://enerji.gov.tr/Media/Dizin/EVCED/tr/EnerjiVerimliliği/ÖlçmeveDeğerlendirme/Belgeler/enerji\\_yogunlugu\\_2020.pdf](https://enerji.gov.tr/Media/Dizin/EVCED/tr/EnerjiVerimliliği/ÖlçmeveDeğerlendirme/Belgeler/enerji_yogunlugu_2020.pdf)
- Erdemir, N. A. (2022). Energy Dependence of Turkey: The Role of Renewable Energy Sources. *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (6)1, 1 – 14.
- Ertuğrul, H. M. (2013), Türkiye'de Enerji Tüketimi GSYH İlişkisi: Dinamik Bir Analiz, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ISSN: 1303 – 8370, Yıl: 13 / Sayı: 25, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/288925>
- European Commission (2019), The European Green Deal, Brüksel, [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/European-green-deal-communication\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/European-green-deal-communication_en.pdf).
- European Commission (2022), REPowerEU: A Plan to Rapidly Reduce Dependence on Russian Fossil Fuels and Fast Forward the Green Transition,

- [https://ec.europa.eu/info/news/repowereu-plan-rapidly-reduce-dependence-russian-fossil-fuels-and-fast-forward-green-transition-2022-may-18\\_en](https://ec.europa.eu/info/news/repowereu-plan-rapidly-reduce-dependence-russian-fossil-fuels-and-fast-forward-green-transition-2022-may-18_en)
- Eurostat (2023), Energy Import Dependency (indicator)., [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nrg\\_ind\\_id/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nrg_ind_id/default/table?lang=en), (Accessed on 31 May 2023)
- Eurostat (2023), Energy Efficiency (indicator)., [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nrg\\_ind\\_eff/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nrg_ind_eff/default/table?lang=en), (Accessed on 31 May 2023)
- Government of the Republic of Korea (2020). The Korean New Deal: National Strategy for a Great Transformation, <https://english.moef.go.kr/pc/selectTbPressCenterDtl.do?boardCd=N0001&seq=4948>.
- Hjalmarsson, E. & Österholm, P. (2007), Testing for Cointegration Using the Johansen Methodology When Variables are Near-Integrated, IMF Working Paper No. 07/141, *FRB International Finance Discussion Paper* No. 915, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1007890>
- İnançlı, S., & Akı, A. (2020), Türkiye'nin Enerji İthalatı ve Yenilenebilir Enerji Arasındaki İlişkinin Ampirik Olarak İncelenmesi . *Econder International Academic Journal*, 4 (2), ss. 551-564. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/econder/issue/57015/849015>
- İslatince, H. & Haydaroglu, C. (2009), Türk İmalat Sanayinde Enerji Verimliliği Ve Yoğunluğunun Analizi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S:24, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55547>
- Kayışoğlu, B. & Diken, B. (2019), Türkiye'de Yenilenebilir Enerji Kullanımının Mevcut Durumu ve Sorunları, *Tarım Makinaları Bilimi Dergisi (Journal of Agricultural Machinery Science)*, 15 (2), <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/951665>, ss. 61-65
- Kavaz, İ., & Özbüğday (2016), F. C. Enerjide Dışa Bağımlılık Ve Enerji Verimliliği Arasındaki Nedensellik İlişkisi: Türkiye Örneği, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 27, Haziran, [https://asosjournal.com/?mod=tammetin&makaleadi=&makaleurl=1656976449\\_1196%20İsmail%20KAVAZ.pdf&key=33696](https://asosjournal.com/?mod=tammetin&makaleadi=&makaleurl=1656976449_1196%20İsmail%20KAVAZ.pdf&key=33696), ss. 331-349
- Kızıl Voyvoda, Ö. & Voyvoda, E. (2019), Türkiye'de Enerji Sektörünün Yeniden Yapılandırılması Sürecinde Hukuk Düzenlemeleri – Elektrik Sektörü, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1 (60), <https://calismatoplum.org/Content/pdf/calisma-toplum-1773-2ad1ad1f.pdf>
- Kolosok, S., Kovalenko, Y. V. (2022), Factor Analysis Of Energy Security: Net Import Dependency. *SocioEconomic Challenges*, 6(2), 138-146. [https://doi.org/10.21272/sec.6\(2\).138-146.2022](https://doi.org/10.21272/sec.6(2).138-146.2022)
- Konak A. (2019). Türkiye'nin Doğal Gaz Bağımlılığı ve Alternatif Enerji Kaynakları Üretiminin Gerekliliği. *IJAR*. 4(7), ss: 196-209
- Meyer, T. (2022), Nükleer Enerji Dünyasının İki Sahibi: Moskova ve Pekin, *Le Monde Diplomatique Türkçe*, Sayı 3,
- Naimoğlu, M. & Akal, M. (2021), Enerji Verimliliği Üzerine Arz ve Talep Yönlü Genel Bir Bakış, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 3, 3-20. Derleme Makale / Review | Geliş Tarihi/ Received Date: 04.03.2020 | Kabul Tarihi/ Accepted Date: 18.09.2020
- OECD (2023), Gross domestic product (GDP) (indicator). doi: 10.1787/dc2f7aec-en (Accessed on 31 May 2023)
- OECD (2023), Primary energy supply(indicator).doi:10.1787/1b33c15a-en(Accessed 31 May 2023)
- OECD (2022), Renewable energy(indicator).doi:10.1787/aac7c3f1-en(Accessed on 28 October 2022)
- Orun, A. F. & Demirgil, B. (2021), Türkiye'de Yenilenebilir Enerji Yatırımlarına Yönelik Teşvikler ve Yenilenebilir Enerjinin Ekonomik Etkileri, *Uluslararası İktisadi ve İdari Akademik Araştırmalar Dergisi*, 1(2)
- Özbek, S. & Naimoğlu, M. (2021). Enerji Verimliliğinin Dinamikleri: Var Analizi İle Türkiye Üzerine Ampirik Bir Çalışma, *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2) , DOI: 10.52835/19maysbd.878120, ss. 314-326
- Raworth, K. (2019), Simit Ekonomisi: 21.Yüzyıl İktisatçısı Gibi Düşünmenin Yedi Yolu, Tellekt Yayınları, İstanbul
- Sözen, A. (2009), Future Projection of The Energy Dependency of Turkey Using Artificial Neural Network, *Energy Policy*, Volume 37, Issue 11, ISSN 0301-4215, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2009.06.040>. ss. 4827-4833



- Ürkmez, I., & Okyar, M. C. (2022). The effect of renewable energy on energy import dependence: An empirical analysis in Turkey. *SİYASAL: Journal of Political Sciences*, 31(2), <http://doi.org/10.26650/siyasal.2022.31.1071416> ss.443–462.
- Yardımcı, O. (2011), Türkiye Doğal Gaz Piyasası: Geçmiş 25 Yıl, Gelecek 25 Yıl. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 3(2), <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/56692>, 157-166.
- Yılankıran, N. & Doğan, H. (2020), Türkiye'nin Enerji Görünümü ve 2023 Yılı Birincil Enerji Arz Projeksiyonu, *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2
- YPK (2009), Elektrik enerjisi Piyasası ve Arz Güvenliği Stratejisi Belgesi, <https://ww4.ticaret.edu.tr/enerji/wp-content/uploads/sites/79/2015/11/Elektrik-Enerjisi-Piyasası-Ve-Arz-Güvenliği-Strateji-Belgesi.pdf>

#### **Kanunlar**

- 27075 Sayılı 5 Aralık 2009 Tarihli Binalarda Enerji Performansı Yönetmeliği, Resmi Gazete Tarihi: 5 Aralık 2009
- 5627 Sayılı 18 Nisan 2007 Enerji Verimliliği Kanunu, Resmi Gazete Tarihi: 2 Mayıs 2007

### **SUMMARY**

After the Industrial Revolution, with the use of fossil fuels, energy has become indispensable for production and consumption. If a country wants to increase its production level, gain power in international competition or increase its welfare level, it will need energy. However, fossil fuels are not evenly distributed to all countries. This situation leads to the problem of energy dependence in countries with insufficient energy resources. In its simplest definition, energy dependence is the provision of energy required for an economy through imports from foreign sources due to the inability to obtain the necessary energy from local resources. Although energy dependence has negative connotations, imported energy plays a major role in the development and welfare of many countries. This situation is related to how correctly the energy used is utilized. If the energy dependent country uses the imported energy to increase production, it will be beneficial for the economic development of the country. On the other hand, a consumption-oriented use of energy will cause the country's resources to be used for imports, leading to a deterioration in the foreign trade balance.

The issue of external dependence on energy has a close relationship with energy security. Energy security is an issue where financial and geopolitical issues intersect. Past experiences reveal the importance of energy security for countries. The war between Ukraine and Russia has once again demonstrated the importance of energy security. If Russia cuts off or reduces the flow of gas, this would pose a major energy risk for countries that import energy from Russia. As supply-side crises in the energy market are expected to become more frequent in the coming years, the issue of energy dependence has become more important. This is why the EU has implemented a plan called RePowerEU, which aims to reduce energy dependence on Russia. In order to achieve this goal, the EU will first turn to renewable energy alternatives instead of fossil fuels. In order to achieve the goal of reducing energy dependence, energy efficiency must be ensured in addition to the transition to renewable energy. The first issue that comes to mind when energy efficiency is mentioned is saving energy consumption. However, energy efficiency is a phenomenon that should be considered not only in terms of energy consumption but also in a wider range including energy production, transmission and

distribution. Especially developing countries should pay more attention to energy efficiency studies. Because the need for energy is increasing in these countries in order to increase the level of welfare and ensure development. The rise in energy prices will cause the energy needed to be inaccessible if financial resources are scarce. Therefore, methods to ensure energy efficiency can help to use energy more effectively. More efficient use of energy will bring other direct and indirect benefits, such as lower energy costs for industry and households and less damage to the environment. Forecasts by organizations such as the OECD estimate that the demand for energy in the coming years will be many times higher than today. One of the major reasons for this increase is the rising demand for energy from developing non-OECD countries such as China and India. Therefore, investments in energy efficiency are becoming increasingly important. It will take time for a country to achieve full energy independence. Therefore, there is a need to develop long-term strategies for transition to renewable energy and energy efficiency. For example, the EU, which has implemented the European Green Deal strategy, aims to become a carbon neutral continent by 2050. However, energy crises, such as the Ukraine-Russia War, will reduce the chances of success of such strategies. In order to achieve the goals set by the energy independence strategy, imported energy and importing countries need to be diversified. In the event that the country experiences political and economic problems in foreign relations, the energy mix will reduce the problems that may arise.

Turkey imports more than 70% of its energy needs. One of the most prominent methods to reduce Turkey's high dependence on fossil fuels is renewable energy. Renewable energy is a type of energy that does not cause any reduction in the resource when consumed and pollutes the nature less. According to the OECD, the main renewable energy sources are solar, wind, geothermal, tidal, hydro and biomass. Especially after the transition to the use of natural gas, there has been an increase in energy dependency and uncertainty about energy supply security. Therefore, a strategy was prepared by the High Planning Council in 2009 to increase the share of renewable energy in Turkey's total energy supply to 30% within 15 years. With the right planning, a country like Turkey, which has a high potential for solar and wind energy, can increase the share of renewable energy in total energy supply above the targets set earlier. In this context, it is necessary to make infrastructure investments for the transition to renewable energy, to produce technological solutions for the efficient use of renewable energy, to ensure the competitiveness of renewable energy with fossil fuels, to carry out training and orientation activities for the smooth transition of employees working in the energy sector to the renewable energy sector, and to allocate resources for the public to understand the importance of renewable energy. After renewable energy, another important method for achieving energy independence is energy efficiency. Energy efficiency is a reduction in energy consumption without a decline in the living standards of households and industrial production. For producers, it is the reduction of energy used for the same amount of output, while for households it is the economic empowerment without falling into energy poverty. Although scientific

studies on energy efficiency go back much further, phenomena such as energy dependency and the climate crisis have led to an increasing interest in energy efficiency in recent years. One of the concrete examples of this interest is the European Green Deal. In the European Green Deal, it is stated that in addition to other methods, studies should be carried out to ensure energy efficiency. Comparisons with developed countries on energy intensity show that Turkey has a significant opportunity to achieve energy efficiency. Sector-based assessments will help to realize the desired targets in energy intensity by enabling both more efficient use of energy resources and the implementation of new technologies.

The above-mentioned renewable energy and energy efficiency efforts are unlikely to yield results in the short term. Therefore, diversification of existing energy resources and energy imports from different countries are considered to be important in achieving energy independence. However, while diversifying energy, the development of new dependency relations and environmental destruction should be avoided. For example, in the energy mix, the High Planning Council has also adopted a transition approach to nuclear energy and stated that 5% of the energy produced in the next 15 years should be met from nuclear power plants. However, nuclear energy technology is not considered to be a very environmentally friendly method in case of a possible leak or in terms of storing nuclear waste. Moreover, the establishment and operation of nuclear facilities by non-domestic companies, as in the case of the Akkuyu Nuclear Power Plant, will lead to the emergence of another type of dependency. While diversifying energy, some studies advocate energy sources such as coal, which were used in the early stages of the Industrial Revolution and are not accepted today. Coal is a harmful energy source for both human health and the environment. Therefore, coal should be excluded from alternative energy sources when planning for energy independence.

As a developing country, Turkey's energy needs are increasing day by day. Turkey needs a new energy policy for reasons such as reducing external dependence, increasing the level of welfare and combating global climate change. Within the scope of the Johansen cointegration test conducted within the scope of this study, a short-run and long-run cointegration relationship between energy dependence and the independent variables of energy efficiency, primary energy supply, fossil fuel consumption and GDP in Turkey between 1990 and 2020 has been identified. Moreover, from the long-run coefficients obtained with the help of the VEC model, it is concluded that energy efficiency decreases energy dependence, while primary energy supply and fossil fuel consumption increase it. Contrary to the prediction, the effect of GDP on energy dependence is negative, but this negative effect is not very significant. The last variable, renewable energy and energy dependence, cannot be interpreted consistently since the long-run coefficient is smaller than the t-statistic value. The results show that fossil fuel consumption and primary energy supply have a positive effect on energy dependence for Turkey. In order to reduce this effect, renewable alternatives should be supported and energy intensity ratio should be reduced.

# Estimating the Number of Unemployed Months for Individuals in Turkey with the Poisson and Negative Binomial Regression Models

Elvan HAYAT\* Afet SÖZEN ÖZDEN\*\*

## ABSTRACT

Unemployment is one of the greatest economic and social problems in Turkey, as well as it is in many other countries in the world. Unemployment is often explained by macroeconomic factors. However, demographic and individual characteristics also have an effect on the unemployment duration of individuals, in addition to the macroeconomic factors. The present study aims to find the factors that have an effect on the duration of unemployment of individuals in Turkey with count data regression models. Therefore, the present study examined Poisson Regression (PR) and Negative Binomial Regression (NBR) models, which are used in cases that the dependent variable is count data. The study also aims to determine the model with the best fit to the dataset among the estimated models. In the study, the number of months in which individuals were unemployed was modeled, using the data obtained from the Survey of Income and Living Conditions (SILC) micro dataset of the Turkish Statistical Institute (TURKSTAT) in 2019. 62713 people aged 15 and over participated in the SILC, of which 5889 reported that they were unemployed for one month or more. A model with the best fit and with the independent variables of marital status, education status, and general health status was determined among the seven models determined by the forward selection method. It has been determined that the model that best fits the dataset among the predicted models is the NBR model according to the Akaike Information Criterion (AIC).

**Key Words:** Count data, Poisson Regression Model, Negative Binomial Regression Model  
**JEL Classification:** C10, C46, D30

## Poisson ve Negatif Binom Regresyon Modelleri ile Türkiye’de Bireylerin İşsiz Kaldığı Ay Sayısının Tahmini

### ÖZ

İşsizlik dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi, Türkiye’de de ekonomik ve sosyal sorunların en başında yer almaktadır. İşsizlik genellikle makro iktisadi faktörlerle açıklanmaya çalışılmaktadır. Bireylerin işsizlik süresi ise makro iktisadi faktörlerin yanı sıra, demografik ve bireysel özelliklerle de ilgilidir. Bu çalışma, Türkiye’de bireylerin işsiz kalma sürelerini etkileyen faktörleri sayma veri regresyon modelleri ile belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, bağımlı değişkenin sayma verisi olduğu durumlarda kullanılan Poisson Regresyon (PR) ve Negatif Binom Regresyon (NBR) modelleri ele alınmıştır. Tahmin edilen modellerden veri setine en iyi uyum sağlayan modelin belirlenmesi hedeflenmiştir. Çalışmada, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından 2019 yılında yapılan Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması (GYKA) mikro veri setinden elde edilen veriler kullanılarak bireylerin işsiz kaldığı ay sayısı modellenmiştir. GYKA’ya 15 yaş ve üzeri 62713 kişi katılmış, 5889’u işsiz kaldığı ay sayısının sıfırdan farklı olduğunu belirtmiştir. Bağımsız değişkenlerin seçimi için ileri seçim yöntemi kullanılmıştır. İleri seçim yöntemi ile

\*Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Aydın İktisat Fakültesi, Ekonometri Bölümü. elvan.hayat@adu.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0001-8200-8046

\*\* Uzman Ekonometrist. afetsozen@gmail.com, ORCID Bilgisi: 0000-0001-9821-7029

(Makale Gönderim Tarihi: 03.02.2022 / Yayına Kabul Tarihi:09.03.2023)

Doi Number: 10.18657/yonveek.1067907

Makale Türü: Araştırma Makalesi

*belirlenen yedi modelden en uygun olanının medeni durum, eğitim durumu ve genel sağlık durumu bağımsız değişkenlerinin olduğu model olduğu tespit edilmiştir. Akaike Bilgi Kriteri'ne (AIC) göre, tahmin edilen modeller içerisinde veri setine en iyi uyum sağlayan modelin NBR modeli olduğu belirlenmiştir.*

***Anahtar Kelimeler:** Sayma verisi, Poisson Regresyon Modeli, Negatif Binom Regresyon Modeli*

***JEL Sınıflandırması:** C10, C46, D30*

## **INTRODUCTION**

Unemployment is defined as "being unemployed, being unable to find a job" in the dictionary of the Turkish Language Association (TLA). Unemployment is one of the most important economic and social problems for societies. The internationally recognized standard definition of the term "unemployment" is based on three criteria: not having a job, being ready to start working, and looking for a job. In order for an individual to be considered as unemployed, they must have all three criteria simultaneously (Boztepe, 2007). The term unemployed is defined by the Turkish Statistical Institute (TURKSTAT) as all non-institutional persons of working age who have used at least one of the active job search channels in the last four weeks, are able to start working within 2 weeks, and are not employed during the reference period (TURKSTAT, 2021).

Previous studies generally examine unemployment in terms of macroeconomic factors (Akhtar and Shahnaz, 2005; Anyanwu 2013; Arslan and Zaman, 2014; Günaydın and Çetin, 2015; Abugamea, 2018; Ayhan, 2019; Kabaloğlu et al., 2022). However, the factors affecting unemployment can also be at an individual level. In addition to macroeconomic factors, the demographic and unique characteristics of individuals can also play a role in being unemployed. Unemployment and prolongation of unemployment have a significant impact on the lives of individuals. Moreover, the unemployment period is a problem that has special importance both in individual and social dimensions. In fact, the longer the unemployment period, the more likely it is that unemployment can turn from an individual problem to a social one. As the duration of unemployment increases, people's self-confidence may decrease, along with an increase in family problems. Some psychological problems can also occur in individuals who experience unemployment for a long time. Individuals can shorten the unemployment period by improving their qualifications while they are in an unemployed period. This is a choice within the control of individuals. However, macro-level factors cannot be changed at the individual level. These factors are beyond the control of individual (Arslan and Şentürk, 2018: 114).

There are also many studies in the literature in which the factors affecting unemployment or youth unemployment are investigated using micro data. However, in these studies, unemployment status (as unemployed or working) was considered as a two-category variable and analyzes were made with logit and probit regression models. In studies on unemployment or youth unemployment by microdata in Turkey and in the world, it has been found that the main factors are generally gender, marital status, education level and geographical conditions (Msigwa and Kipessa, 2013; Green, Loon and Mangan, 2000; Terzo and Giaconia,

2018; Emeç et al., 2021). In the study by Green, et al. (2000), it is aimed to determine the youth employment situation in Queensland (Australia). The data used in the research have obtained from the Queensland Youth Survey. Variables such as education level, gender, language, experience and age were used in the study. The logit model was used to examine the effect of these variables on youth unemployment. As a result of the research, it has been determined that the factor that affects youth unemployment the most is the level of education and that the young people who are unsuccessful in education are in a bad situation in terms of both finding a job and entering employment. In the study conducted by Msigwa and Kipasha (2013), it was aimed to examine the factors that determine youth unemployment in Tanzania. The Multinomial Logistics Model was used to analyze the determinants of unemployment in Tanzania in the study. As a result of the research, it was determined that the variables of gender, geographical location, education, skills and marital status were important factors in explaining the difference in employment status of young people in Tanzania. In the study conducted by Tunçsiper and Rençber (2020), data from the Household Labor Force Survey (2019) of TURKSTAT were used. Micro factors affecting youth unemployment (as education, gender, age, position in the household, household size and type of settlement) were modeled with the Binary Logit model. As a result of the research, it has been determined that the variables of education, position in the household, household size, gender and type of settlement are effective factors on youth unemployment in Turkey.

In the studies in the literature in which unemployment time is considered as the dependent variable, it has been determined that they generally use the Cox regression method by considering the unemployment time as censored data. In the study of Taşçı and Özdemir (2006), it was aimed to determine the factors affecting long-term unemployment in Turkey by using the data of the Household Labor Force Survey of TURKSTAT. Factors such as settlements, gender, marriage, region, education, occupation, age and job type were examined with the Two-Stage Probit model. As a result of the research, it has been determined that gender, age, education, settlements, region, status in the household and occupation factors are effective on long-term unemployment in Turkey. Hunt (1995) aimed to examine unemployment compensation for unemployed individuals without children and unemployment insurance for unemployed individuals aged 41 and over in West Germany. In this study, the unemployment duration of unemployed individuals who received unemployment compensation and unemployment insurance were analyzed in terms of demographic characteristics, with the Cox regression model. The results of the analysis showed that the gender factor has no effect on unemployment insurance or on the unemployment duration of individuals receiving unemployment compensation. The study found that the unemployment duration length of individuals is more affected by their personal behavior than by their demographic characteristics. Grogan and Berg have been used the Russian Longitudinal Monitoring Survey (RLMS) to assess factors affecting the duration of unemployment and underemployment in Russia between 1994 and 1996. In the

study, duration models were estimated using non-parametric and parametric estimation techniques. As a result of the research, it has been determined that those who have completed higher education have relatively short periods of unemployment and underemployment, regardless of their previous job type. Furthermore, it was concluded that married women have relatively long periods of unemployment. The study by Denisova (2002) investigated the effect of individual characteristics on unemployment durations of registered unemployed persons collected by the Federal Employment Service between 1996 and 2000 in Voronezh, Russia. The study showed that women had a shorter time of unemployment than men, and the more educated individuals had shorter time as an unemployed.

In their study, Borsic and Kavkler (2008) estimated the effect of the demographic characteristics of individuals on their unemployment durations for Slovenia between the years 2002-2005 using the Cox regression model. In the study, it was concluded that there are significant differences in the duration of unemployment between age groups. It was found that the region of residence also had an effect on the period of being unemployed. It has been found that as the education level increases, the duration of finding a job shortens, and it is concluded that this, in turn, shortens the period of being unemployed. The study found that women were unemployed for longer periods of time than men. Danacica (2008) aimed to examine the effect of selected variables on unemployment duration in Romania. Using data from the Romanian National Employment Agency, duration data models such as Kaplan Meier method, Cox proportional risk model and time dependent covariate Cox regression were estimated. The probability of men being unemployed was found to be higher than that of women. It has been concluded that age is a disadvantage in finding a job. It has also been determined that as the level of education increases, the period of being unemployed decreases. Karasoy et al. (2015) aimed to analyze the factors affecting the duration of unemployment in Turkey with survival analysis. The analysis results showed that the gamma regression model had the best fit. In addition, the study showed that gender, marital status, education level, course, province and age factors had an effect on the duration length of unemployment.

In the study conducted by Sözen Özden and Hayat (2022), it was aimed to determine the factors affecting the number of months in which unemployed individuals were unemployed. In the study, the data of TURKSTAT 2019 SILC was used. In the study, the effects of marital status, education status, general health and chronic disease variables on the duration of unemployment were analyzed with count data regression models. It was determined that the most suitable method for the model determined in the study was the Zero Inflated Negative Binomial (ZINB) Regression model. As a result of the research, it was determined that the variables of marital status, education status, general health status and chronic disease status were effective factors on the duration of unemployment.

The present study aims to determine the factors that affect the number of months in which individuals are unemployed, using data from the 2019 SILC conducted by TURKSTAT. The study aims to find the most appropriate estimation

model by using count data regression models for estimating months unemployed. Properties of PR and NBR methods are described and independent variable selection methods are explained in the following section of the study. Afterwards, empirical analysis is presented. In this section, both the dataset and the model are explained in detail, and descriptive statistics and model estimation results are presented. In the conclusion and recommendations section, the analysis findings are summarized and a general discussion is presented.

**I. METHOD**

**A. Poisson Regression Model**

The PR Model is a model that forms the basis of count data models. It is a nonlinear regression model. In the PR model, the distribution of the data of the dependent variable has a Poisson distribution. The Poisson distribution is used for determining the number of events that occur frequently in real life within a certain time interval. In Equation 1, the probability density function of the Poisson distribution is given with the discrete random variable  $Y$  and the  $\mu$  parameter  $\mu > 0$  (Cameron and Trivedi, 1998: 3):

$$f(Y = y) = \frac{\mu^y e^{-\mu}}{y!}, \quad y = 0,1,2,3, \dots \tag{1}$$

The mean and variance of the Poisson distribution are the same, as shown in Equation 2:

$$E(Y) = Var(Y) = \mu \tag{2}$$

This is expressed as equidispersion in the PR model, where the conditional mean and variance are equal. In practice, this equality generally cannot be achieved, and when not, overdispersion or under dispersion is often observed.

**B. Negative Binomial Regression Model**

The excess of zero values or higher values in the dataset obtained based on the counting violates the assumption of equal dispersion. If the dependent variable variance is greater than the conditional mean, overdispersion occurs. In cases of overdispersion, the PR model is not sufficient, although consistent. This may cause biased standard errors and misinterpretation of the coefficients by the researcher. An alternative method used for cases where the dependent variable shows overdispersion is the NBR Model (Beaujean and Morgan, 2016: 4). The probability density function of the NBR model is shown in Equation 3 (Lawless, 1987, p.210):

$$f(y_i) = \frac{\Gamma(y_i + \alpha^{-1})}{y_i! \Gamma(\alpha^{-1})} \left( \frac{\alpha \mu_i}{1 + \alpha \mu_i} \right)^{y_i} \left( \frac{1}{1 + \alpha \mu_i} \right)^{\alpha^{-1}}, \quad y_i = 0,1,2, \dots \quad \alpha > 0 \tag{3}$$

Gamma function is represented by  $\Gamma(\cdot)$  in Equation 3.  $\alpha$  represents the distribution parameter. In case that  $\alpha > 0$ , it refers to the presence of overdispersion. The NBR model is a special case of the PR model. Parameter estimates for the NBR model are obtained by the Maximum Likelihood method and iterative (repetitive) methods.

**C. Selection of the Independent Variables**

In regression analysis, some independent variables in the model may not be statistically significant. In this case, independent variables that have no effect on the dependent variable should be excluded from the model. Determining the



independent variables that best represent the dependent variable in the regression analysis is of vital importance. Different selection methods have been developed to be used for selecting the independent variables to be included in a model. The choice of independent variables is important in cases where there are three or more variables. Forward selection, backward elimination, stepwise selection and all possible subsets selection methods are frequently used in the selection of variables that should be included into the model.

The forward selection method starts with the estimation of the model, where merely the constant term is included. Afterwards, among the independent variables, the variable with the highest correlation value with the dependent variable is added to the model. The process continues by adding a new highly correlated variable without removing the variable added to the model. The goodness-of-fit criteria of all estimated models are compared and the most appropriate model is selected (Tari, 2018: 337).

In the backward elimination method, all the variables that are considered as independent variables are added to the model, then the model is estimated. In the estimated model, the weakest independent variable is removed from the model and the model is estimated once more. If the variable which is removed from the model is statistically significant and the model becomes significantly weaker upon removal, it is decided not to exclude this dependent variable from the model. The process continues until only the independent variables that contribute significantly to the model remain in the model (Tari, 2018: 336).

In the stepwise selection method, model estimations are evaluated after each variable is added to the model sequentially. An added variable remains only if it contributes to the model. All of the other variables in the model are tested for their contribution to the model once more. Variables that do not contribute significantly are excluded from the model (Küçükşille, 2014: 260).

In the all possible subsets method, an  $n$  number of variables that are likely to have an effect on the dependent variable are determined. The number of models to be estimated is calculated using the  $2^n - 1$  formula. Once all the determined models have been estimated, the model comparison is performed. By this way, the model with the independent variables that best explains the dependent variable is determined. The all possible subset is an alternative variable selection method that requires more computation in comparison with the other variable selection methods.

## **II. EMPIRICAL ANALYSIS**

### **A. Data and Model**

In the present study, questionnaire data of 2019 SILC obtained from the TURKSTAT micro database were used. It was aimed to determine the socio-demographic factors that have an impact on the months unemployed in the 2019 SILC data. The question “How many months was the individual unemployed in 2018?” was answered by 62713 people aged 15 and older. 5889 out of 62713 people stated that the number of months they had been unemployed was different from zero. Stata 15.0 statistical package program was used for the analysis. By

combining categories for the analysis, the "education" variable was reduced from 11 categories to 6 categories, and the "general health" variable was reduced from 5 to 3 categories. Table 1 shows the independent variables used in the analysis.

**Table 1.** Independent variables

Independent Variables	Description
X <sub>1</sub> : Marital Status	1: Married 2: Never married 3: Spouse passed away 4: Divorced
X <sub>2</sub> : Education	0: Illiterate 1: Less than high school 2: High school 3: College 4: Bachelor's 5: Postgraduate
X <sub>3</sub> : General state of health	1: Good 2: Average 3: Bad
X <sub>4</sub> : Chronic Disease	1: Yes 2: No
X <sub>5</sub> : Sex	1: Male 2: Female
X <sub>6</sub> : Age	Age of the individual

The variables given in Table 1 show all the variables obtained from the 2019 TURKSTAT SILC that may affect the number of months of unemployment.

Among these variables, it is thought that the variable of marital status may have an effect on the number of months of unemployment depending on the responsibility of supporting for the family. Due to the high number of dependents, it is assumed that the unemployment duration of married individuals is shorter than that of single or divorced individuals. Another variable that is thought to be effective on the duration of unemployment is the variable of educational status (Msigwa and Kipsha, 2013; Terzo and Giaconia, 2018). Having a high level of education may provide an advantage in getting a job, but this may cause individuals to act selectively in their job preferences (Sözen Özden and Hayat, 2022: 12).

It is thought that the general health status of individuals is among the determining factors for the duration of unemployed. Since the poor general health status of individuals may affect the length of time they are unemployed, it is included in the model assuming that it is an effective factor on the duration of unemployment. (Bayrak, 2020: 53; Emeç et al., 2021; Sözen Özden and Hayat, 2022: 12). The variable of chronic disease status has been included in the model as an independent variable since it is thought that the chronic diseases of individuals may cause a prolongation of the unemployment period. Another variable that is thought to be effective on the duration of unemployment is the gender variable. (Perugini and Signorelli, 2010; Emeç et al., 2021). Since the patriarchal society understanding prevails in our country, men are thought to be unemployed for a shorter period of time than women (Bayrak, 2020: 52). Another variable that is thought to be effective on the duration of unemployment is the age variable. Young people are thought to have more to find a job opportunities than middle-age groups have. Therefore, the age variable was included in the model with the assumption that the time for young people to be unemployed would be shorter. In addition, it is assumed that as the age of the individual increases, the experience increases and the experienced individuals are unemployed for a shorter period of time. (Bayrak, 2020: 52).

The distribution of unemployed individuals aged 15 and over participating in the 2019 TURKSTAT SILC according to the Turkey Statistical Regional Units Classification (NUTS) is given in Chart 1.

**Chart 1.** Distribution of the individuals participating in the research according to the NUTS



When Chart 1 is examined, it is concluded that the unemployed individuals aged 15 and over participating in the research are mostly in the TRC (South East Anatolia) region with 13.38%, and at least in the TR9 (Eastern Black Sea) region with 4.89%.

Independent variables to be used for unemployed month numbers of individuals were determined by the forward selection method. 7 models were created by adding the independent variables sequentially. The models established with the forward selection method are given in Table 2.

**Table 2.** Models Established for Appropriate Independent Variable Selection

Model Number	Established Model
Model 1	$\beta_0$
Model 2	$\beta_0 + \beta_1 X_1$
Model 3	$\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$
Model 4	$\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$
Model 5	$\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$
Model 6	$\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$
Model 7	$\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6$

The PR and NBR models were estimated for the models shown in Table 2. The results of the model selection can be seen in Table 3 below.

**Table 3.** Estimation Results for Model Selection

Poisson Regression				
Model	Deviation	Deviation Degrees of Freedom	AIC	$\alpha$ (Distribution Parameter)
1	12119.49	5888	33307.52	2.058
2	11749.26	5885	32943.29	1.996
3	11686.8	5881	32888.83	1.987
4	11643.46	5879	32849.49	1.981
5	11643.45	5878	32851.49	1.981
6	11642.02	5877	32852.05	1.981
7	11642.02	5876	32854.05	1.981
Negative Binomial Regression				
Model	Deviation	Deviation Degrees of Freedom	AIC	$\alpha$ (Distribution Parameter)
1	31587.394	5887	31591.394	5.366
2	31405.300	5884	31415.300	5.337
3	31373.090	5880	31391.090	5.336
4*	31351.222	5878	31373.222	5.334
5	31351.216	5877	31375.216	5.335
6	31350.480	5876	31376.480	5.335
7	31350.479	5875	31378.479	5.336

As it can be seen in Table 3, the distribution parameter is greater than 1 in all models, thus it is concluded that overdispersion is present in all models. The most appropriate model for analysis is the one with the smallest Akaike Information Criterion (AIC). In this regard, Model 4 has the smallest AIC. However, this model is not suitable for PR analysis because of overdispersion. Therefore, the resulting most appropriate method for Model 4 is the NBR model. The independent variables used in Model 4 are marital status, education, and general state of health.

**B. Descriptive Statistics**

The “Months Unemployed” variable used in the analysis is a discrete variable, while the “Marital status”, “Education”, “General state of health” variables are categorical variables. The frequency table of the “Months Unemployed” variable is shown in Table 4.

**Table 4.** Frequencies of the dependent variable

Months Unemployed	Frequency	Percentage	Cumulative
1	365	6.20	6.20
2	455	7.73	13.92
3	460	7.81	21.74
4	515	8.75	30.48
5	438	7.44	37.92
6	1004	17.05	54.97
7	397	6.74	61.71
8	365	6.20	67.91
9	308	5.23	73.14
10	206	3.50	76.63
11	105	1.78	78.42
12	1271	21.58	100.00

Table 4 shows that 1271 people were unemployed for 12 months and 1004 people were unemployed for 6 months. 365 of the participants stated that they were unemployed for 1 month and 105 of them were unemployed for 11 months. Individuals who have been unemployed for 12 months constitute 21.58% of unemployed individuals who participated in the study. This is followed by individuals who have been unemployed for 6 months with 17.05%. 6.20% of the individuals participating in the research stated that they were unemployed for 1 month in the last year, 7.73% for 2 months in the last year, 7.81% for 3 months in the last year, 8.75% for 4 months in a year, 7.44% for 5 months in the last year, 6.74% for 7 months in the last year, 6.20% for 8 months in a year. In addition, 1.78% of the participants stated that they were unemployed for 11 months in the last year. Table 5 shows the descriptive statistics of the dependent variable.

**Table 5.** Descriptive Statistics of the Dependent Variable

Dependent Variable	Number of Observations	Mean	Standard Deviation	Min-Max	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>
Months Unemployed	5889	6.77	3.59	1-12	4	6	10

As seen in Table 5, 5889 people attended SILC in 2019 and stated that they were unemployed for at least 1 month in 2018. The average months unemployed is

approximately 6.8 months. The standard deviation of the dependent variable was found to be 3.59, and consequently, the variance of the dependent variable was 12.89. It was concluded that the variance of the dependent variable was larger than the mean, which is one of the indicators of overdispersion.  $Q_1$ ,  $Q_2$ ,  $Q_3$  seen in Table 5 represent the quartiles. 1st quartile ( $Q_1$ ) is calculated as 4, 2nd quartile ( $Q_2$ ) as 6 and 3rd quartile ( $Q_3$ ) as 10. The second quartile also shows the median value. Since the values of the calculated quartiles fulfill the formula  $Q_3 - Q_2 > Q_2 - Q_1$ , it is concluded that the distribution of the dependent variable is skewed to the right. Based on these results and due to the structure and distribution of the dependent variable, it can be said that one of the count data regression models may be appropriate in the model estimation. The frequency table of the categorical independent variables is shown in Table 6.

**Table 6.** Frequencies of independent variables

Independent Variables	Frequency	Percentage	Cumulative
<b>Marital Status</b>			
1: Married	2.769	47.03	47.03
2: Never Married	2.874	48.80	95.82
3: Spouse passed away	19	0.32	96.15
4: Divorced	227	3.85	100.00
<b>Education</b>			
0: Illiterate	121	2.06	2.06
1: Less than high school	3.197	54.29	56.35
2: High school	1.208	20.51	76.86
3: College	489	8.30	85.16
4: Bachelor's	828	14.06	99.22
5: Postgraduate	46	0.78	100.00
<b>General state of health</b>			
1: Good	4617	78.40	78.40
2: Average	995	16.90	95.30
3: Bad	277	4.70	100.00

In Table 6, the marital status variable consists of four categories as married, never married, spouse passed away and divorced. Educational status variable consists of 6 categories as illiterate, less than high school, high school graduate, college graduate, Bachelor's degree and postgraduate degree. General state of health variable consists of 3 categories of good, average and bad. Among unemployed SILC participants, 47.03% are married, 48.8% have never been married, 0.32% are widowed, and 3.85% are divorced individuals. 2.06% of the unemployed individuals participating in the research are illiterate, 54.29% have a less than high school education level, 20.51% are high school graduates, 8.3% are college graduates, 14%, 06 are Bachelor's graduates and 0.78% are postgraduate graduates. 78.4% of unemployed individuals stated that their general state of health status was good, 16.9% stated that it was average and 4.7% stated that it was bad.

### **C. Model Estimation**

In the study, Model 4 was estimated with the NBR model and it was found by the forward selection method that it would be the most suitable model for independent variable selection. The results of the estimated NBR model are shown in Table 7.

**Table 7.** NBR Model Estimation Results

Log likelihood = -1567.242		Number of Observations	LR $\chi^2(10) = 236,91$	Prob. $> \chi^2 = 0,000$
= 5889				
Independent Variables	Coefficient t ( $\beta$ )	Standard Error	IRR	Probability
Constant	2.089	0.0382	8.074	0.000***
Marital Status (Reference: Married)				
Never married	0.198	0.016	1.219	0.000***
Spouse passed away	-0.110	0.132	0.896	0.406
Divorced	0.176	0.037	1.193	0.000***
Education (Reference: Postgraduate)				
Illiterate	-0.095	0.092	0.909	0.300
Less than high school	-0.182	0.078	0.834	0.019**
High school	-0.170	0.079	0.844	0.031**
College	-0.180	0.081	0.835	0.026**
Bachelor's	-0.068	0.079	0.934	0.390
General health status (Reference: Bad)				
Good	-0.141	0.034	0.869	0.000***
Average	-0.088	0.036	0.916	0.016**
$\alpha$ (Distribution parameter)	5.334			
LR test of alpha=0: $\chi^2 = 1477.50$ Prob. $\geq \chi^2 = 0.000$				
*** Statistically significant with a 1% margin of error. ** Statistically significant with a 5% margin of error.				

The coefficient, standard error, incidence rate ratio (IRR) and probability values of the NBR model are given in Table 7. The model is significant in a general sense because the chi-square test probability value of the estimated model is  $p < 0.01$ . In the estimated model, the "Married" category is the reference category for the marital status variable. In terms of marital status variable, the probability value of the "Never married" and "Divorced" categories is  $p < 0.01$ , therefore the estimated coefficient and IRR values for these categories are statistically significant. The reference category for the educational status variable is "Postgraduate". In terms of the education variable, since the probability values of the "Less than high school", "High school" and "College" categories are  $p < 0.05$ , the estimated coefficient and IRR values for these categories are statistically significant. In the general state of health, the reference is the category titled "Bad". In the categories belonging to the general state of health variable, the probability value of the "Good" category is  $p < 0.01$  and the probability value of the "Medium" category is  $p < 0.05$ , therefore the coefficient and IRR values of the categories are statistically significant. The interpretations of the statistically significant IRR values of the estimated NBR model are as follows:

- **Never married:** The number of unemployed months for an individual who has never been married is approximately 1.22 times more than the number of unemployed months for a married individual.
- **Divorced:** The number of unemployed months of a divorced individual is approximately 1.193 times more than the number of unemployed months of a married individual.
- **Less than high school:** The number of unemployed months for an individual with an education level that is less than high school is approximately 0.83 times less than the number of unemployed months for an individual with a postgraduate degree.

- **High school:** The number of unemployed months of a high school graduate is approximately 0.84 times less than the number of unemployed months of an individual with a postgraduate degree.
- **College:** The number of unemployed months of a college graduate is approximately 0.84 times less than the number of unemployed months of an individual with a postgraduate degree.
- **Good:** The number of unemployed months of an individual with good general state of health is approximately 0.87 times less than the number of unemployed months of an individual with bad general state of health.
- **Average:** The unemployed months of an individual with an average general state of health is approximately 0.92 times less than the number of unemployed months of an individual with a bad general state of health.

As expected before the analysis, individuals who have never been married or have divorced are unemployed longer than married individuals. This result shows that the married individuals are not likely to act selectively in their job preferences due to providing for their families. As expected, it was concluded that the increase in education level increases the duration of unemployment. The reason for this is that as the level of education increases, individuals become more selective in their job preferences. As the general health condition of the individual improves, the duration of unemployed decreases, as expected before the analysis. A good health status of the individual will reduce the probability of being unemployed. As the health status of the individual gets better, the duration of being unemployed will decrease.

### **III. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS**

Previous studies in the literature have generally modeled unemployment with macroeconomic factors. However, the factors affecting unemployment can also be at an individual level. In addition to macroeconomic factors, unemployment may also be related to the demographic characteristics of individuals. There are many studies in which unemployment is also investigated using micro data. However, in these studies, unemployment was generally considered as a two-category variable. In addition, there are studies in the literature that use the Cox regression method by considering the unemployment duration as censored data.

Being unemployed and the prolongation of the period of unemployed significantly affect the lives of individuals. For these reasons, the present study aimed to determine the individual factors affecting unemployment. In the study, the answers given by individuals aged 15 years and older who participated in the 2019 Income and Living Conditions Survey to the question of "How many months did the individual spend unemployed in 2018?" were determined as dependent variable. 56824 people who stated the number of months they were unemployed as zero were not included in the analysis. The "number of unemployed months" data determined as the dependent variable of the present study is a count data.

Generally, count data regression models are used when the dependent variable is obtained based on counting. In the study, PR and NBR models from count data regression models were examined. The PR model is an equally dispersed

model based on the assumption of mean and variance equality. NBR, on the other hand, is an over dispersion model based on the assumption that the variance is greater than the mean. In the present study, it was found that the dataset showed over dispersion and the NBR model was used in the analysis. The dependent variable was accepted as the number of unemployed months of individuals. The independent variables were determined as marital status, education and general state of health variables with the forward selection method.

A general evaluation of the estimation results showed that marital status, education, general state of health variables has an impact on the number of months unemployed. It has been concluded that the number of unemployed individuals who have never been married is higher in 2018 than married individuals. Divorced individuals were also unemployed for more months than married individuals in 2018. These results regarding marital status show that married individuals have fewer unemployed months in a year. It was found that the number of unemployed months of individuals with a postgraduate degree was higher than that of individuals with other education levels. In addition, the worse the general state of health of the individual, the higher the number of months that they are unemployed.

This study establishes a guidance for future studies to determine the factors affecting the number of unemployed months for individuals. Conducting similar studies at the micro level and conducting replication studies on a regular basis will provide useful information to policy makers and decision makers.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarların herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

### **REFERENCES**

- Abugamea, G. H. (2018). Determinants of Unemployment: Empirical Evidence from Palestine. Munich Personal RePEc Archive. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/89424/>
- Akhtar, S. and Shahnaz, L. (2005). Understanding the Youth Unemployment Conundrum in Pakistan: Preliminary Empirical Macro-Micro Analysis. *Indian Journal of Labour Economics*, Vol. 49, Iss. 2, 233-248.
- Anyanwu, J. C. (2013). Characteristics and Macroeconomic Determinants of Youth Employment in Africa. *African Development Review*, Vol. 25, Iss. 2, 107-129.
- Arslan, H., and Şentürk, İ. (2018). Türkiye'de İşsizlik Süresinin Bireysel Belirleyicileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Vol. 13, Iss. 1, 113-128.
- Arslan, M. and Zaman, R. (2014). Unemployment and Its Determinants: A Study of Pakistan Economy (1999-2010). *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol. 5, Iss. 13, 20-25.
- Ayhan, F. (2019). Türkiye Ekonomisinde İşsizliğin Belirleyicisi Olan Temel Makroekonomik Değişkenlerin Tespitine İlişkin Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Iss. 25, 235-252.
- Bayrak, Y. (2020). Türkiye'de Genç İşsizliği ve Yükseköğretim Öğrencileri Arasında İşsizlik Kaygısı: Bir Alan Araştırma Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Boztepe, Y. (2007). Türkiye'de İşsizlik Kavramı ve İşsizliğin Ortadan Kaldırılması İle İlgili Bir Model Oluşturulması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beaujean, A. A. and Grant, M. B. (2016). Tutorial on Using Regression Models with Count Outcomes Using R. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, Vol.21, Iss. 2.
- Borsic, D., and Kavkler A. (2008). Modeling unemployment suration in Slovenia using Cox regression models. *Springer Transit Stud Rev.*, Vol. 16, 145-156.
- Cameron, A. C. and Trivedi, P. K. (1998). Regression Analysis of Count Data. New York: Cambridge University Press.
- Danacica, D. E. (2008). The Analysis of Unemployment in Romania Through Duration Models. International Conference in Economics & Finance.
- Denisova, I. A. (2002). Staying Longer in Unemployment Registry in Russia: Lack of Education, Bad Luck or Something Else?, *Center for Economic and Finanacial Research and New Economic School*.
- Emeç, H.; Üçdoğruk Birecikli, Ş. and Acar Balaylar, N. (2021). Türkiye'de Genç İşsizliğinin Profili: Panel Logit Model Tahmini. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*. Vol. 5, Iss. 2, 137-154.
- Green, C., Loon, A. and Mangan, J. (2000). Youth Labour Markets, Education and Employment Destination: Results From The Queensland Survey of Youth. *Labour Market Research Unit Department of Employment and Training*.
- Grogan, L. and Berg, G. J. (1999). The duration of unemployment in Russia. *Serie research memoranda*, Iss. 15, 1-44.
- Günaydın, D. and Çetin, M. (2015). Genç İşsizliğin Temel Makroekonomik Belirleyicileri: Ampirik Bir Analiz. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Iss. 22, 17-34.
- Hunt, J. (1995). The Effect of Unemployment Compensation on Unemployment Duration in Germany. *Journal of Labor Economics*, Vol. 13, Iss.1, 88-120.
- Kabaloğlu, G., Konya, S. and Küçüksucu, M. (2022). Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Genç İşsizliğinin Ekonomik Belirleyicileri: Ampirik Bir Analiz. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol. 11, Iss. 4, 1430-1448
- Karasoy, D., Ata Tutkun, N. and Bulut, V. (2015). Türkiye'de İşsizlik Süresini Etkileyen Faktörler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme*, Vol. 11, Iss. 24, 57-76.
- Küçüksille, E. (2014). Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli. Ş. Kalaycı içinde, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (p. 259-266). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Lawless, J. F. (1987). Negative Binomial and Mixed Poisson Regression. *The Canadian Journal of Statistics*, Vol.15, Iss. 3, 209-225.
- Msigwa, R. and Kipesha, E. F. (2013). Determinants of Youth unemployment in Developing Countries: Evidences from Tanzania. *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol. 4, Iss. 14, 67-76.
- Perugini, C. and Signorelli, M. (2010). Youth Labour Market Performance in European Regions. *Economic Change and Restructuring*, Vol. 43, 151-185.
- Sözen Özden, A., and Hayat, E. (2022). Sayma Verilerinin Modellenmesi ve Bireylerin İşsiz Kalma Süresi Üzerine Bir Uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Iss. 50, 1-18. Erişim Linki: <https://doi.org/10.30794/pausbed.1055797>
- Taşçı, H. M. and Özdemir, A. R. (2006). Trends in Long-Term Unemployment and Determinants of Incidence of Long-Term Unemployment in Turkey. *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 7, Iss. 2, 1-33.
- Terzo, G. and Giaconia, C. (2018). The Socio-Demographic Determinants of Youth Unemployment in Italy: Evidences from National Labour Survey. 23-25 January, Seville, Spain
- Tunçşiper, B. and Rençber, E. Z. (2020). Türkiye'de genç işsizlik sorunu ve belirleyicileri üzerine logit model analizi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, Vol. 6, Iss. 4, 514-530.
- Tarı, R. (2018). Ekonometri. 13. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- TURKSTAT (2021). Türkiye İstatistik Kurumu, 2021. Erişim Linki: <https://www.tuik.gov.tr/>

# Küresel Havayolu İşbirliklerinin Girişimcilik Özellikleri: Üye Havayolu İşletmelerinin Misyon ve Vizyon İfadeleri Açısından Bir İnceleme

Engin KANBUR\*

Volkan MAZIOĞLU\*\*

Aysun KANBUR\*\*\*

## ÖZ

Stratejik işbirlikleri gelişen ve değişen dinamik havacılık sektöründe havayolu işletmelerinin ortak faaliyetlerde bulunma çabalarında karşılıklı olarak çıkmaktadır. Havayolu işletmelerinin yer aldığı işbirliği anlaşmaları sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma yolunda atılan önemli adımlar olarak nitelendirilebileceği gibi üyelerine yol gösterici bir rol de üstlenmektedir. Bu çalışmanın amacı, küresel havayolu işbirliklerinin (Star Alliance, Sky Team, One World) girişimcilik özelliklerinin üyelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi çerçevesinde incelenmesidir. Araştırmanın verileri üç büyük küresel havayolu işbirliği üyesi olan 59 havayolu işletmesinden toplanmıştır. Bu havayolu işletmelerinin büyük çoğunluğunun misyon ve vizyon ifadeleri web sitelerinden bazıları ise e-posta aracılığıyla elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; üç büyük küresel havayolu işbirliğinin misyon ifadelerinde en çok geçen girişimcilik özelliğinin özgüven (kendine güven) en az geçen girişimcilik özelliğinin ise risk alma olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde vizyon ifadelerinde en çok geçen girişimcilik özelliğinin liderlik, en az geçen girişimcilik özelliğinin ise risk alma, yaratıcılık ve başarı olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Küresel Havayolu İşbirlikleri, Havayolu İşletmeleri, Misyon, Vizyon, Girişimcilik

**JEL Sınıflandırması:** M13, M16

## Entrepreneurial Characteristics of Global Airline Alliances: An Examination in terms of Member Airline Companies' Mission and Vision Statements

### ABSTRACT

Strategic alliances emerge in the efforts of airline companies to engage in mutual activities in the dynamic aviation sector that is developing and changing. Cooperation agreements involving airline companies can be described as important steps towards gaining sustainable competitive advantage, and they are undertaking a guiding role for their members. The aim of this study is to examine the entrepreneurial characteristics of global airline alliances (Star Alliance, Sky Team, One World) within the framework of content analysis of their members' mission and vision statements. The data of the study were collected from 59 airline companies that are members of the three major global airline alliances. The mission and vision statements of the majority of these airline companies were obtained from their websites and some of them via e-mail. According to the results of the analysis, it can be revealed that the entrepreneurial characteristic mentioned the most in the mission statements of the three major global airline alliances is self-confidence (self-confidence), and the entrepreneurial characteristic that is the least mentioned is risk-taking. In the same way, it can be revealed that the

\* Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Havacılık Yönetimi Bölümü, ekanbur@kastamonu.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0002-6261-9314

\*\* Blm. Uzm., volkanm8@gmail.com, ORCID Bilgisi: 0000-0002-3279-3100

\*\*\* Prof. Dr., Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, akanbur@kastamonu.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0002-5950-0865

(Makale Gönderim Tarihi: 09.01.2022 / Yayına Kabul Tarihi: 31.05.2023)

Doi Number: 10.18657/yonveek.1055359

Makale Türü: Araştırma Makalesi

*entrepreneurial characteristic mentioned the most in the vision statements is leadership, and the entrepreneurial characteristic that is the least mentioned is risk-taking, creativity, and success.*

**Key Words:** *Global Airline Alliances, Airline Companies, Mission, Vision, Entrepreneurship*

**JEL Classification:** *M13, M16*

## **GİRİŞ**

Dünyada küreselleşmeyle birlikte sınırların ortadan kalkması birçok uluslararası işletmenin aynı pazarlarda rekabet etmesini ve amaçlarına ulaşabilmek üzere farklı stratejiler geliştirmesini sağlamıştır. Rekabetin yoğunluğu havayolu işletmelerinin de doğru atımlar yapabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni yönetim biçimleri ve stratejileri oluşturmasını zorunlu kılmaktadır. Bu stratejilerden biri olan küresel işbirliği hareketleri havayolu işletmelerinin başarılı olmaları için önemli bir girişim haline gelmiştir. Havacılık sektöründe varlığını sürdüren havayolu işletmeleri değişen yolcu isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap verebilme arayışı içinde modern yönetim yaklaşımlarına yönelmiştir. Havayolu işletmelerinin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve uluslararası pazarlarda varlıklarını gclendirebilmesi için oluşturulan küresel havayolu işbirlikleri, işletmelerin sahip oldukları gücü ve zayıflıklarını kontrol etmesinde, ileride karşılaşabileceği olumsuzlukları avantaja çevirmesinde ve riskleri minimum düzeye indirebilmesinde etkili olabilmektedir.

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösterme hedefi, sınırları kalkan dünyada her geçen gün gelişen ve değişen havacılık sektörü içindeki birçok havayolu işletmesini büyüme ve rekabeti sürdürebilme yolunda stratejik işbirliklerini önemli bir araç olarak görmeye yönelmektedir. Özellikle uluslararası düzeyde iş yapmak isteyen havayolu işletmeleri stratejik işbirliği kurmayı veya stratejik işbirliklerine ye olmayı tercih etmektedir. Günümüzde bu bilinç içerisindeki işletmelerin kurdukları küresel havayolu işbirlikleri havacılıkta en önemli stratejik işbirliklerini meydana getirmektedir (Orhan, 2016). Hem ulusal hem de uluslararası boyutlarda oluşan ekonomik krizler bireylerin yolculuk alışkanlıklarını olumsuz etkilemekte, havacılık işletmelerinin amaçlarına ulaşmasını engellemekte ve işletmelere birtakım finansal problemler yaşatmaktadır. Bundan dolayı havayolu işletmeleri, varlıklarını sürdürmek ve rekabet stnlğu sağlamak için koşulları sektörün Őartlarına göre değişen farklı stratejik işbirlikleri oluşturmuşlardır. Bu işbirlikleri işletmelerin uzun ömürlü faaliyet göstermesine, uluslararası pazarlara daha rahat girmesine, giderlerini düşürerek uçuş noktalarını oğaltmasına, deneyim, teknoloji ve bilgi sağlama yoluyla teknolojideki ilerlemeleri daha düzenli görmesine imkân tanımaktadır (Aysal, 2019).

Bu çalışmada küresel havayolu işbirliklerinin (Star Alliance, Sky Team, One World) girişimcilik özelliklerinin üyelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi çerçevesinde incelenmesi amaçlanmıştır. Stratejik yönetim anlayışı ile uzun dönemde rekabet avantajı kazanmak ve bunu sürdürülebilir kılmak isteyen örgütler kaçınılmaz olarak girişimcilik özellikleriyle değer yaratmakta ve bu özellikleri varoluş nedenlerini yansıtn misyonlarında ve gelecekte nerede olmak istediklerini gösteren vizyonlarında ortaya koymaktadır. Havayolu işletmelerinin

misyon ve vizyon ifadelerinde anlam bulan girişimcilik özellikleri yer aldıkları küresel havayolu işbirliklerinin girişimciliğini de temsil edici bir rol üstlenecektir. Bu çalışmanın girişimcilik özelliklerinin küresel havayolu işbirliklerine üye olmak isteyen havayolu işletmelerinin örgütsel yönlendirmelerini (misyon ve vizyon ifadeleri) yapılandırmalarında destekleyici olacağı, küresel havayolu işbirliklerinin girişimcilik kimliğinin tespit edilmesine dayanak olarak yazına katkı sağlayacağı ve yazında bu değişkenlerin incelenmesine yönelik araştırma boşluğunu dolduracağı düşünülmektedir. Dolayısıyla tüm bu faktörler birlikte değerlendirildiğinde bu çalışmanın havayolu işletmeleri ve ilgili tüm paydaşlar için sonuçları itibarıyla önemli olduğu ifade edilebilir.

## **I. YAZIN TARAMASI**

### **A. Küresel Havayolu İşbirlikleri**

Belirsizlik ortamının sıkça yaşandığı sektörlerde işletmelerin risklere karşı varlıklarını koruması, ihtiyacı olan kaynaklara ulaşabilmesi ve rekabet avantajı yaratması için başvurduğu araçlardan biri stratejik işbirlikleridir. Stratejik işbirlikleri birden çok işletmenin birlikte planladıkları stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için belli sektörlerde, ortak faaliyette bulunmaya yönelik oluşturdukları anlaşmalardır. Aralarında işbirliği yapan işletmeler ortak bir görüş çevresinde güç birliği yaparken, stratejik özerkliklerini kaybetmeden, kendi menfaat ve hedeflerini korumayı sürdürmektedir (Orhan, 2016).

Gelişen ve değişen dinamik havacılık sektöründe havayolu işletmeleri için ileri teknoloji elde etmek ve kullanmak, artan rekabet ortamını sürdürülebilir rekabet avantajına çevirebilmek üzere yeni, güncel ve tutarlı stratejiler oluşturmak ve uygulamak en önemli görevlerden biri haline gelmiştir. Havayolu işletmeleri birinci öncelikleri olan uçuş ve yer emniyetinden taviz vermeden, yaptıkları tüm görevlerde kaliteyi yükseltmek, sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamak, tüketici taleplerine zamanında ve mantıklı çözümler üretmek ve maliyetleri azaltmak için doğru, etkin ve verimli stratejiler oluşturmalı, uygulamalı ve bunları sürekli olarak yenilemelidir. Bu stratejilerin en önemlilerinden biri de stratejik işbirlikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik işbirlikleri, iki ya da daha fazla işletmenin yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak önem verdikleri belirli amaçlara ulaşabilmek için anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları olarak tanımlanabilir (Kanbur ve Karakavuz, 2017).

Küresel havayolu işbirlikleri stratejik işbirliği modellerinin en kapsamlı, en geniş ve en büyüğü olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda küresel havayolu işbirliklerinin havayolu işletmelerine birçok bakımdan yarar sağladığı görülmektedir. Bunlar; daha fazla ağ erişimi, kesintisiz seyahat, zengin içerikli dinlenme salonlarına erişim ve geliştirilmiş sık uçuş uygulamaları olarak belirtilebilir (Goh ve Uncles, 2003). Bu yararları ek olarak; tarife ve hatların beraber oluşturulması, yer hizmetlerinde işbirliği, yer hizmetlerinden birlikte yararlanılması, sık uçuş (frequent flyer) uygulamaları, kod paylaşım programları, ücretlerin beraber oluşturulması ve kapasite yönetiminin gerçekleştirilmesi, çalışanların birbirleriyle değişimi, sistemlerin birlikte tasarlanması, birlikte reklam

ve pazarlama geliştirme uygulamaları, bakımın birlikte yapılması ve alımların (uçak, yakıt vb.) birlikte yerine getirilmesi de ele alınabilir (zenen, 2003).

İşletmeler arasındaki işbirliği anlaşmaları tüm iş kollarında tercih edilen faaliyetlerden biridir. Fakat havacılık sektöründe gerçekleştirilen küresel havayolu işbirlikleri sergilediği gelişim süreci ile birlikte havayolu işletmelerinin faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinde her geçen gün daha fazla değer taşır hale gelmektedir. Pazar Şartlarının hızlı bir değişim ve gelişim göstermesi havayolu işletmelerine belli bir yere özgü pazarların dışında iş yapma zorunluluğu getirmiştir. Bu kapsamda dünyanın en büyük havayolu işbirlikleri; Star Alliance, Sky Team ve One World olarak dikkat çekmektedir (ztrk, 2018).

**Tablo 1.** Küresel Havayolu İşbirlikleri ve özellikleri

zellikler	Küresel Havayolu İşbirlikleri		
	Star Alliance	Sky Team	One World
ye Sayısı	26	19	14
Uçak Sayısı	4988	3054	3296
Utuğu lke Sayısı	195	175	170
Uçuş Noktası Sayısı	1317	1036	1000
Günlük Kalkış (bin)	19	15,4	13
Yıllık Yolcu Sayısı (milyon)	727	676	490
alışan Sayısı (bin)	423	412	400
Havaalanı Salon Sayısı	1100	790	650

**Kaynak:** [www.skyteam.com/](http://www.skyteam.com/), [www.staralliance.com/en/](http://www.staralliance.com/en/), [www.oneworld.com/](http://www.oneworld.com/)

**Star Alliance:** Beş havayolu işletmesinin (Lufthansa, United Airlines, Air Canada ve Thai Airways Company) 1997’de Almanya’nın Frankfurt Şehri merkezli kurduğu ilk küresel havayolu işbirliğidir. Bugün Star Alliance, her biri kendine özgü kültür ve hizmet tarzına sahip 26 ye havayolu işletmesine sahiptir. İşbirliği yeleri geniş bir küresel ağı üzerinden sorunsuz bağlantılar sunmak için bir araya gelmektedir. ye işletmeler arasında küresel ölçekli havacılık işletmelerinin yanında küçük, bölgesel havayolu işletmeleri de bulunmaktadır (Star Alliance, 2022).

**Sky Team:** 22 Haziran 2000’de merkezi Amsterdam’da olan Aeromexico, Air France, Delta Air ve Korean Air öncülüğünde kurulan küresel havayolu işbirliğinin 19 ye havayolu işletmesi bulunmaktadır. yeleri, 170 ülkede 1036 destinasyona günlük 15.445’ten fazla uçuşta her yıl 676 milyon müşteriyi ağırlamak için geniş bir küresel ağda birlikte çalışmaktadır (SkyTeam, 2022).

**One World:** 1 Şubat 1999’da merkezi Kanada’nın Britanya Kolombiyası’nda bulunan ve dünyanın  büyük havayolu işbirliğinden biri olan One World 170 den fazla bölgede 1000 kadar destinasyonda hizmet vermektedir. Kurucu yeleri olan American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Canadian Airlines ve Qantas Airlines dahil toplam 14 ye havayolu işletmesinden oluşmaktadır (OneWorld, 2022).

## B. Misyon, Vizyon ve Girişimcilik Kavramları

*Misyon*, işletmenin gerçek ruhunu anlatan en gerekli yapı taşı olarak tanımlanmaktadır (Moin, Ali ve Khan, 2012). Misyon, çalışanlara ve diğer tüm paydaşlara işletmenin ne olduğunu, niçin var olduğunu, amacının ne olduğunu, neyi başarmak istediğini anlatan en iyi iletişim yolu şeklinde de ifade edilmektedir (Gharleghi, Nikbakht ve Bahar, 2011; Esmer ve Yüksel, 2023). Ayrıca misyon işletmenin tüm temel özelliklerini taşıdığından stratejilere ulaşmada kritik önem taşımaktadır (King, Case ve Premo, 2012). Misyon işletmeyi bir bütün olarak bir arada tutan normları ve değerleri içeren kültürel bir bağdır (Kılıç, 2010). *Vizyon* ise, işletmenin “Ne olmak istiyoruz?” sorusuna verilmesi gereken yanıttır. *Vizyon*, işletmenin sektörde sahip olmak istediği konumunu, bu amaçla gittiği yönünü ve geliştirmek üzere planladığı yeteneklerini belirtmektedir (Karabulut, 2007). *Vizyon* tam olarak bir işletmenin tercih edilen veya ideal geleceği olarak tanımlanmaktadır (Calder, 2011). Aynı zamanda vizyon, işletmenin gelecekteki amaçlarına ulaşmada rotası ve zihinsel bir ifadesidir. *Vizyon*, işletmenin sahip olunan ve paylaşılan değerleri sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Kılıç, 2010). Dolayısıyla misyon ve vizyon ifadeleri popülist bir yaklaşımla değil (Öcal, 2023) örgütün amaç ve stratejilerini destekleyicisi olacak şekilde tasarlanmalıdır (Yıldırım, 2023).

Günümüzde havacılık sektörünün hızlı bir ivme yakalaması, gelişmesi ve havayolu işletmelerinin özel sektöre devredilip sayıca artması ve uluslararası işletmelere dönüşmesi sonucu havacılık işletmeleri sektördeki diğer rakipleri ile rekabet edebilmek, müşterilerine daha keyifli bir yolculuk deneyimi yaşatarak daha fazla tercih edilen bir işletme konumuna gelebilmek için çeşitli stratejilerden yararlanmaktadır (Bükçüoğlu, 2019). Havayolu işletmeleri için ciddi meselelerden biri işletmenin ileriye dönük planlamasını, stratejilerini ve hedeflerine erişmesini etkileyen yönetsel talimatlara uyumudur. Havayolu işletmelerinin yönetim yapısının kuralları görmezden gelemeyeceği düşünülecek olursa, bir havayolu işletmesi için vizyon, stratejilerini etkileyen yönetim yapısının kurallara uyumu olarak değerlendirilebilir (Bozkurt, 2019). Misyon ise bir havayolu işletmesi için sahip olduğu tüm özellikleri yansıtarak paydaşlara aktarmayı ilke edinen iletişim aracı olarak nitelendirilebilir.

Misyon ve vizyon ifadelerinde biçimsel olarak girişimcilik kavramı yer bulmakta olup bu ifadeler örgütlerin girişimcilik niyetinin belirtilmesini desteklemektedir (Ünal ve Çatı, 2016). Misyon ve vizyon içerisinde yer alan kavramlar örgütlerin değerlerinin yanı sıra girişimcilik özelliklerine dair bilgi sunmakta ve yöneldiği alanları özetlemektedir (İnce, 2015). Misyon ve vizyonda girişimciliğe yapılan atıflar misyonu ve vizyonu gerçekleştirme çabası ile örgütleri girişimci olmaya yönlendirici nitelik taşımaktadır (Çiçek ve Töremen, 2018).

Girişimcilik ülkelerin ekonomik yönden gelişmeleri ve büyümeleri için kritik öneme sahip bir faktördür (Doğrusöz, Uluçay ve Yazıcı, 2023; Tangör ve Özgen, 2022). Birçok farklı tanımları bulunan girişimcilik kavramı temel olarak; riskleri üstlenerek çevresel şartlar sonucunda oluşan fırsatları iyi analiz edip değerlendirebilmektir (İrmiş, Durak ve Özdemir, 2008). Diğer bir açıdan girişimcilik, düşüncelerin hayata geçirilmesinde kişinin becerisini açıklayan bir

ifadedir. Bu ifade yaratıcılık, yenilik ve risk almakla birlikte amaçlara erişmede projeleri tasarlama ve yönetme becerisini de içerir (Başar, 2013). Girişimcilik, küreselleşme ile birlikte daha çok kullanılmaya başlanan bir kavram haline gelmiştir (Yan, 2012). Özellikle girişimciliğin stratejik yönetim sürecinde giderek daha önemli bir rol üstlendiği görülmektedir. Kurumsal büyüme ve gelişmenin yanı sıra örgütün uzun dönemli olarak kârlılığını artırma yeteneğinde girişimcilik çok kritik bir öneme sahiptir (Ming, 2013). Bu nedenle Fransız iktisatçı J. B. Say'dan itibaren girişimcilik insan, sermaye ve doğal kaynaklardan sonra üretim faktörleri arasına dâhil edilmiştir (Bilge ve Bal, 2012). Girişimciler ise başarılı olmak için bir hedefe, bir düşünceye, bir vizyona ve bir bireysel odağa sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır (Bernstein, 2013). Dolayısıyla girişimcilerin diğer kişilerin göremediğini gören, fırsatları görüp, anlayan ve bunları iş fikrine dönüştürebilen, sürekli araştıran, yaratıcı düşünceye sahip, proaktif ve risk almaya yatkın kişiler olduğu belirtilmektedir (Hisrich, Peters ve Shepherd, 2006). Bu bağlamda böyle çalışanlara sahip işletmelerin de girişimci işletme özelliklerini taşıdığı ve girişimciliğe önem verdiği düşünülebilir.

### **C. Kavramlar Arasındaki İlişki**

Girişimcilik ve stratejik yönetim kavramları, çeşitli görüşlerle çevresel farklılıklara adapte olabilmek ve fırsatları değerlendirebilmek düşüncelerine yoğunlaşarak aralarında tarafsız ilerleme gösterseler de, girişimcilik ve stratejik yönetim fikirlerinin bütünleşmesine yönelik çalışmalar hız kesmeden devam etmektedir (Altuntaş, 2014). Girişimcilik yeni Şeyler ortaya koyma, stratejik yönetim ise rekabet üstünlüğü yakalama çabasına odaklanmaktadır. Böylece girişimcilik ve stratejik uygulamalar birbirini desteklemektedir (Meyer, Neck ve Meeks, 2002). Girişimcilik ve stratejik yönetim, işletme tutumu ve başarısı ile alakalı dinamik süreçler olarak ifade edilebilir. Girişimcilik, işletmelerin ürün, süreç ve pazar yenilikçi olmasıyla rekabet avantajı yaratmak için çalışmalar yapmayı desteklemektir (Ireland, Hitt, Camp ve Sexton, 2001). İşletmelerin karını en üst düzeye çıkarabilmesi için girişimcilik ve stratejik uygulamaları bir araya getirmesi gereklidir. Girişimcilik ve stratejik uygulamalar doğru bir Şekilde bir araya getirildiği taktirde işletmenin büyüme ve refah sağlama becerisi de ilerlemiş olur (Ersarı, 2018).

Stratejik yönetim örgütlerde geleceğe dair amaçların ve hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemleri belirlemeyi ele alan bir yönetim sürecini ifade ederken bu süreçte ortaya konulacak misyon ve vizyon bildirgeleri örgütün ulaşmak istediği amaçları ve hedefleri açıkça yansıtmalıdır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006). Misyon ve vizyon ifadeleri stratejilerin geliştirilmesi ile ilişkili bir yönlendirme aşaması olarak stratejik süreçlerin oluşumunu desteklemektedir (Kılıç, 2010). Organizasyonlar yoğun rekabetçi çevrede rekabetçi avantaj elde edebilme yolunda misyon ve vizyon ifadelerini belirleyerek çalışanların motivasyonunu sağlamaya, onları ortak amaçlar etrafında birleştirebilmeye, proaktif bakış açısıyla stratejilerini geliştirmeye ve faaliyetlerini gerçekleştirmeye abalmalıdır (Muslu, 2014). Misyon ve vizyon ifadelerinin oluşturulmasında vurgu yapılan kavramlar

örgütlerin girişimcilik özelliklerinin ifade edilmesi açısından da değer taşımaktadır. Yazında misyon ve vizyon bildirelerinde girişimciliği yansıtan özellikleri değerlendiren çalışmalara rastlanmaktadır.

Ay ve Koca (2012) çalışmalarında, İSO 500 listesinde bulunan işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinin analizini yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre misyon ifadelerinde; sosyal sorumluluk, liderlik, yenilikçilik ve kalite gibi girişimcilik özellikleri ön plana çıkarken, vizyon ifadelerinde ise sektörel liderlik, yenilikçilik, küresellik ve büyüme-genişleme gibi girişimcilik özelliklerinin ön plana çıktığı görülmüştür. Erol ve Kanbur (2014) çalışmalarında, misyon ve vizyon ifadelerine göre Türkiye'nin ilk 100 büyük şirketinin girişimcilik özelliklerini değerlendirmişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre, girişimciliğin kendine güven, liderlik, yenilikçilik ve rekabetçilik özelliklerinin baskın olduğu, ancak risk alma özelliğinin arka planda kaldığı belirtilmektedir. İnce (2015) çalışmasında, Türkiye'nin ikinci 500 büyük şirketinin misyon ve vizyon ifadelerine göre girişimcilik özelliklerini incelemiştir. Bulgulara göre; işletmelerin misyon ifadelerinde başarı, yenilikçilik, proaktiflik ve rekabetçilik söylemlerinin ön planda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Vizyon ifadelerinde ise başarı, liderlik, yenilikçilik ve rekabetçilik vurgusunun öne çıktığı tespit edilmiştir.

Law ve Breznik (2018) çalışmalarında, havayolu işletmelerinin misyon ifadeleri, stratejileri ve girişimcilik özellikleri hakkında neler yaptıklarını incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde ortaya çıkan girişimcilik özellikleri; hizmet, müşteri, ilgi, kalite, emniyet, güven ve gelişme olarak belirlenmiştir. Köse ve Ayhün (2018) çalışmalarında, havayolu işbirliklerinin misyon ifadelerini kurumsal eşbiçimlilik kapsamında incelemiştir. Araştırma bulgularına göre havayolu işbirliği içindeki işletmelerin misyon ifadelerinin birbirini etkilediğine dair herhangi bir belirtiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla işletmelerin misyon ifadelerinde kurumsal eşbiçimlilik durumuyla karşılaşmamıştır. Tatlı ve Üstün (2018) çalışmalarında, Borsa İstanbul'da işlem gören işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerini içerik analizi yönetimi ile incelemiştir. Araştırma sonucunda işletmelerin vizyon ifadelerinde liderlik, yenilikçilik, küreselleşme ve sürdürülebilirlik gibi girişimcilik özelliklerine önem verdikleri, misyon ifadelerinde ise sürdürülebilirlik, değer yaratma, çevre bilinci, kalite ve liderlik gibi girişimcilik özelliklerine önem verdikleri belirtilmektedir.

Erol, Yayar ve İnce (2018) çalışmalarında, Türkiye'deki iş kümelerinin vizyon ve misyon ifadelerini içerik analizi ile incelemiştir. Araştırma bulgularına göre; rekabetçilik, yenilikçilik, sürdürülebilirlik, tasarım kabiliyeti gibi ifadelerin öne çıktığı görülmektedir. Çiçek ve Töremen (2018) çalışmalarında, üniversitelerin misyon, vizyon ve değerlerinin girişimcilik özelliklerini ne kadar etkilediğini araştırmışlardır. Araştırma bulgularına göre, üniversitelerin misyon, vizyon ve değerlerinin onları girişimci ve yenilikçi olmaya sevk ettiği belirlenmiştir. Ayrıca üniversitelerin sahip olduğu misyon ve vizyon ifadelerinin, yenilikçi ve girişimci üniversite sıralamasında ön sıralarda olmalarına katkı sağladığı kanısına varılmıştır. Slintak ve Dvorsky (2019) çalışmalarında, işletme



amaçlarının misyon ve vizyon oluşumuna etkisini incelemiş ve girişimcilikle olan bağlantısına değinmişlerdir. Elde edilen veriler sonucunda, işletmelerin misyon ve vizyon ifadeleriyle karlılık, topluma hizmet ve değerleri arasında ilişki olduğu görülmüştür. Kuduz ve Atasever (2022) alışmalarında, finans işletmelerinin stratejik yönetim bağlamında misyon ve vizyon ifadelerine göre girişimcilik özelliklerini incelemişlerdir. Çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda misyon ve vizyon ifadelerinde sıklıkla; liderlik, proaktiflik, yenilikçilik, rekabetçilik kavramlarının ön plana çıktığı; gllk ve başarı kavramlarının ise daha az vurgulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerin misyon ve vizyon ifadeleri ile değer kazanan stratejik yönetim süreci bu bildiregiler aracılığıyla girişimciliğe dönük eylemlerin bir görüntüsünü sunarken havayolu işletmeleri için de kritik bir yönetim aracı halini almıştır. Havayolu işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmeleri için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları oldukça önemlidir. Bu stnlğ devamlı hale getirmenin yolu strateji geliştirmenin yanında bu stratejiyi yönetebilmek ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmektir (Kanbur ve Karakavuz, 2017). Havayolu işletmelerinde stratejik yönetimin başarılı olabilmesi, havayolu işletmelerinin değişen evre şartlarına uyum gösterilebilmesi, güçlü ve zayıf yanları ile tehdit ve fırsatları görebilmesi, dönüşümün ne zaman gerekli olduğunu bilmesi ve dönüştürme sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bu kapsamda rekabetin ve teknolojik değişimin yoğun yaşandığı havayolu işletmelerinin belirledikleri misyonlarına ve vizyonlarına ve dolayısıyla stratejilerine ulaşabilmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri sahip oldukları girişimcilik özellikleri ile yakından ilişkilidir. Başarıya odaklanan, gerektiğinde risk alabilen, kendine güvenen, yaratıcı düşünce sahibi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem veren, güçlü ve zayıf yönlerini bilerek ona göre kendini yenileyen ve rekabetçi olan havayolu işletmelerinin stratejilerine daha çabuk ve daha güvenli olarak ulaşabileceği ifade edilebilir.

## **II. YÖNTEM**

Küresel havayolu işbirliklerinin (Star Alliance, Sky Team, One World) girişimcilik özelliklerinin üyelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi çerçevesinde incelenmesini amaçlayan bu araştırmanın evrenini  büyük küresel havayolu işbirliği olan Star Alliance, Sky Team ve One World ile bu işbirliklerine ye olan 59 havayolu işletmesi oluşurmaktadır. Araştırmanın evreni aynı zamanda araştırmanın sınırını da belirlemektedir. Araştırmanın diğer önemli sınırının ise girişimcilik özelliklerinin yazında en çok kullanılan ortak özellikler (risk alma, liderlik, yenilikçilik, yaratıcılık, glllk, proaktiflik, kendine güven, araştırma ve geliştirme, başarı ve rekabetçilik) yardımıyla yorumlanması olduğu söylenebilir. Araştırmanın verileri  büyük küresel havayolu işbirliği olan Star Alliance, Sky Team ve One World ile onlara ye 59 havayolu işletmesinden toplanmıştır. Bu havayolu işletmelerinin büyük çoğunluğunun misyon ve vizyon ifadeleri web sitelerinden bazıları ise e-posta aracılığıyla elde edilmiştir.

Küresel havayolu işbirliklerinin ve ye havayolu işletmelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin girişimcilik özellikleri kapsamında incelenmesinde içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizi, “dikkatli, ayrıntılı, sistematik bir

araştırmadır ve anlamları açıklama gayreti içinde bir materyalin planlanan bölümünü anlamlandırmadır”, “yüksek sayılarda verilerin düşürülmesine yetki veren kodlama ekipleri ile ölçümdür” ve “içerik analizinde sonuçlar önceden belirlenerek sınıflandırılmış belirli değişkenlerle alakalı sıklık sayısıdır (Peetz ve Reams, 2011).

Küresel havayolu işbirlikleri ve üye havayolu işletmelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi teorik çerçevede ortak olarak vurgulanan girişimcilik özelliklerini belirten on özellik temelinde gerçekleştirilmiştir. Girişimciliğin çok farklı özelliklere sahip olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılsa da, süreklilik gösteren ve en fazla üzerinde durulan ortak bazı özelliklerin bulunduğu söylenebilir (Rodermund, 2004; Markman ve Baron, 2003). Ortak girişimcilik özellikleri işletmelerin yönetim süreçlerini, faaliyetlerini ve sektördeki pozisyonlarını önemli derecede etkilemektedir (Alam, 2011).

Bu araştırmada; risk alma, liderlik, yenilikçilik, yaratıcılık, güçlülük, proaktiflik, özgüven (kendine güven), araştırma ve geliştirme, başarı ve rekabetçilik gibi yazında yer alan ortak girişimcilik özellikleri üzerinde durulmaktadır (Eyal ve Kark, 2004; Ward, 2004; Lee, Florida ve Acs, 2004; Ireland ve Webb, 2007; Teng, 2007; Rauch ve Frese, 2007; Döm, 2008; Nehete, Narkhede ve Mahajan, 2011; Mason ve Harvey, 2013; Erol ve Kanbur, 2014).

Girişimcilik özellikleri misyon ve vizyon ifadelerinde kelimeler veya sözcük gruplarıyla belirtilmiştir. Bundan dolayı araştırma sürecinde misyon ve vizyon ifadeleri yönlendirilebilir parçalara ayrılmış ve içerik analizinde on girişimcilik özelliğinin misyon ve vizyon ifadelerindeki varlığı ve sıklık düzeyi tespit edilmiştir. Her işletmenin misyon ve vizyon ifadelerinde yer alan girişimcilik özellikleriyle ilgili belirli bileşenlerine değer vermek üzere ikili kodlama yöntemi kullanılmıştır. Misyon ve vizyon ifadelerinde bu girişimcilik özelliklerinden hangisine değinilmemişse o özellik “0” değerini alırken eğer değinilmişse “1” değeri almıştır. Dolayısıyla misyon ve vizyon ifadelerindeki girişimcilik özellikleriyle ilgili on özellikten herhangi birini gösteren havayolu işletmesinin sahip olduğu girişimcilik özellikleri ortaya çıkarılmıştır.

### **III. BULGULAR**

Bu çalışmada, küresel havayolu işbirliklerini oluşturan üç büyük işbirliğine (Star Alliance, Sky Team ve One World) üye toplam 59 havayolu işletmesinin girişimcilik özellikleri incelenmiştir. Girişimcilik özelliklerinin değerlendirilmesinde yazında vurgulanan ortak girişimcilik özelliklerine misyon ve vizyon ifadelerinde atıf yapıp yapılmadığı tespit edilmiş olup elde edilen bulgular Tablo 2 ve Tablo 3’te belirtilmektedir.

#### **A. Misyon İfadelerine Göre Girişimcilik Özellikleri**

Küresel havayolu işbirlikleri üyelerine (Star Alliance, Sky Team ve One World) ait misyon ifadelerine göre girişimcilik özellikleri Tablo 2’de sunulmaktadır.

**Tablo 2.** Misyon İfadelerine Göre Star Alliance, Sky Team ve One World Girişimcilik zellikleri

Küresel İşbirlikleri	Risk Alma	Liderlik	Yenilikçilik	Yaratıcılık	Güçlülük	Proaktiflik	zgven	Ar-Ge	Başarı	Rekabetçilik
Star Alliance	2	8	9	5	12	7	16	6	5	3
Sky Team	1	3	9	5	5	3	13	6	2	4
One World	2	3	6	4	3	2	9	4	3	2
<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>38</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>9</b>

Tablo 2’de yer alan küresel işbirliklerinin misyon ifadelerine göre girişimcilik özelliklerine ait veriler incelendiğinde; Star Alliance işbirliği üyelerinin misyon ifadelerinde en fazla ne çıkan girişimcilik özelliğinin zgven olduğu dikkat çekmektedir. Skytrax tarafından beş yıldız olarak derecelendirilen Star Alliance iştirakının bazı yelerinin (Ana All Nippon Airways, Asiana Airlines, Eva Air ve Singapore Airlines) misyon ifadelerinde ön plana çıkan zgven özelliğini uygulamaya geçirdikleri söylenebilir. Diğer bir girişimcilik özelliği olan güçlülük durumuna da ye işletmelerin misyon ifadelerinde önem verdikleri görülmektedir. Öte yandan risk alma ve rekabetçilik ise diğer girişimcilik özelliklerine göre daha az misyon ifadelerinde yer bulmaktadır.

Sky Team işbirliği üyelerinin misyon ifadelerinde en fazla ne çıkan girişimcilik özelliğinin yine zgven (kendine güven) olduğu görülmektedir. Skytrax tarafından beş yıldız olarak derecelendirilen Sky Team iştirakının bazı yeleri (Garuda Indonesia ve Korean Air) misyon ifadelerinde ön plana çıkan zgven özelliğini uygulamaya geçirdikleri söylenebilir. Öte yandan risk alma ve başarı ise diğer girişimcilik özelliklerine göre daha az misyon ifadelerinde yer bulmaktadır.

One World işbirliği üyelerinin misyon ifadelerinde en fazla ne çıkan girişimcilik özelliğinin de diğer küresel işbirliği ye işletmelerinde olduğu gibi zgven olduğu söylenebilir. Skytrax tarafından beş yıldız olarak derecelendirilen Oneworld iştirakının bazı yeleri (Cathay Pasific Airways, Japan Airlines, Qatar Airways) misyon ifadelerinde ön plana çıkan zgven özelliğini uygulamaya geçirdikleri söylenebilir.

 küresel işbirliğinin (Star Alliance, Sky Team, One World) misyon ifadelerinde ortak ve en çok geçen girişimcilik özelliğinin zgven (kendine güven) ve en az geçen girişimcilik özelliğinin ise risk alma olduğu belirtilebilir.

### **B. Vizyon İfadelerine Göre Girişimcilik zellikleri**

Küresel havayolu işbirliklerine (Star Alliance, Sky Team ve One World) ait vizyon ifadelerine göre girişimcilik zellikleri Tablo 3’te sunulmaktadır.

**Tablo 3.** Vizyon İfadelerine Göre Star Alliance, Sky Team ve One World Girişimcilik Özellikleri

Küresel İşbirlikleri	Risk Alma	Liderlik	Yenilikçilik	Yaratıcılık	Güçlülük	Proaktiflik	Özgüven	Ar-Ge	Başarı	Rekabetçilik
Star Alliance	2	10	5	2	6	7	9	6	2	5
Sky Team	2	11	6	3	2	2	4	3	2	4
One World	2	2	4	1	5	1	2	3	2	2
<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>11</b>

Tablo 3'te yer alan küresel işbirliklerinin vizyon ifadelerine göre girişimcilik özelliklerine ait veriler incelendiğinde; Star Alliance işbirliği üyelerinin vizyon ifadelerinde en fazla öne çıkan girişimcilik özelliğinin liderlik olduğu dikkat çekmektedir. Star Alliance işbirliği üyelerinden Lufthansa ve Turkish Airlines misyonlarında belirttikleri liderlik özelliğini Avrupa'da lider konumda bulunmaları ile uygulamaya geçirdikleri söylenebilir. Ayrıca Skytrax tarafından beş yıldız olarak derecelendirilen Ana All Nippon Airways, Asiana Airlines, Eva Air ve Singapore Airlines ise yine misyonlarında sıklıkla belirttikleri liderlik özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Diğer bir girişimcilik özelliği olan özgüvene de üye işletmelerin vizyon ifadelerinde önem verdiklerini görülmektedir. Öte yandan risk alma, yaratıcılık ve başarı ise diğer girişimcilik özelliklerine göre daha az vizyon ifadelerinde yer bulmaktadır.

Sky Team işbirliği üyelerinin vizyon ifadelerinde en fazla öne çıkan girişimcilik özelliğinin yine liderlik olduğu görülmektedir. Sky Team işbirliği kurucu üyelerinden biri olan Delta Airlines düşük maliyetli (low cost) uçuş yapan havayolu işletmeleri arasında lider konumdadır. Ayrıca Skytrax tarafından beş yıldız olarak derecelendirilen Garuda Indonesia ve Korean Air ise yine misyonlarında sıklıkla belirttikleri liderlik özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Öte yandan risk alma, güçlülük, proaktiflik ve başarı ise diğer girişimcilik özelliklerine göre daha az vizyon ifadelerinde yer bulmaktadır.

One World işbirliği üyelerinin vizyon ifadelerinde en fazla öne çıkan girişimcilik özelliğinin güçlülük olduğu söylenebilir. Skytrax tarafından beş yıldız olarak derecelendirilen Cathay Pasific Airways, Japan Airlines ve Qatar Airways buldukları bu konum sayesinde misyon ifadelerinde vurguladıkları güçlülük özelliğini uygulamalarına yansıttıkları görülmektedir. Öte yandan yaratıcılık ve proaktiflik ise diğer girişimcilik özelliklerine göre daha az vizyon ifadelerinde yer bulmaktadır.

Üç küresel işbirliğinin (Star Alliance, Sky Team, One World) vizyon ifadelerinde en çok geçen girişimcilik özelliğinin liderlik, en az geçen girişimcilik özelliğinin ise risk alma, yaratıcılık ve başarı olduğu belirtilebilir.

## **TARTIşMA ve SONUÇ**

Havayolu işletmelerinin uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamasının, ortalamanın üzerinde kar yapmasının ve marka değerini yükselterek hedeflerine ulaşmasının stratejik yönetim ilkelerinin etkin bir şekilde uygulanmasıyla doğru orantılı olduğu söylenebilir. Havacılık; rekabete açık, sürdürülebilirliği zor olan, maliyetli, oldukça teknik ve kendine özgü hukuk kurallarına sahip bir sektördür. Değişimin ve gelişimin sıklıa yaşandığı havacılık sektöründe kendine özgü bu dinamikleri nedeniyle alınan her kararın, yapılan her yatırımın ve faaliyetin uzun dönemli olması, rekabet avantajı sağlaması, sürdürülebilir olması ve kurumsal prestij sağlaması bakımından yönetim ilke ve kurallarının stratejik bakış açısına sahip olması ve uygulanması son derece önemlidir. Bu bağlamda, küresel ölçekte iş yapan havayolu işletmelerinin uzun dönemli amaçlarına ve dolayısıyla oluşturdukları stratejilerine ulaşabilmeleri için tercih ettikleri yollardan biri stratejik işbirlikleri olmaktadır. Stratejik işbirliği birden çok havayolu işletmesinin tek başına yapamadığı stratejik hedefleri birlikte gerçekleştirmek için ortak faaliyetlerde bulunmayı taahhüt ettikleri anlaşmalardır. Bu işbirliklerinde amaç, ortak bir strateji üzerinde görüş ve g birliğine varmak ve bunu yaparken kendi stratejik bağımsızlıklarını kaybetmeden hedeflerine ulaşmaktır. Bu çalışmanın amaı, küresel havayolu işbirliklerinin (Star Alliance, Sky Team, One World) girişimcilik özelliklerinin bünyelerinde bulunan üyelerin misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi çerçevesinde incelenmesidir.

Küresel havayolu işbirliklerine (Star Alliance, Sky Team ve One World) ait misyon ifadelerine göre girişimcilik özellikleri incelendiğinde; üç büyük küresel havayolu işbirliği üyelerinin misyon ifadelerinde toplamda en fazla ne çıkan girişimcilik özelliğinin “zgven (kendine güven)” olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgunun Erol ve Kanbur (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile örtüştüğü görülmektedir. Girişimciliğin en önemli faaliyetlerinden biri stratejik karar alma ve bu kararı hızlı, etkin ve verimli bir şekilde uygulamaktır. Bu anlamda işletmelerin stratejik kararlar alması ve uygulaması o işletmenin bu konuda kendisine olan güveni ile yakından ilişkilidir. Misyon ifadelerinde varoluş nedenini ile ne istediğini açıkça ortaya koyan ve bu isteklerini adım adım yerine getiren işletmelerin özgüvenlerinin yüksek olması belirledikleri vizyona ulaşmalarında önemli derecede katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla  büyük küresel havayolu işbirliğinin yeleri dikkate alındığında her bir havayolu işletmesinin küresel çapta faaliyetlerini yürüttüğü, ulusal boyutta ise en iyi havayolu işletmeleri olduğu, yolcu kapasitesi, uçuş yoğunluğu, sahip olduğu filo büyüklüğü ve prestiji bakımından dşnldğnde özgüvenlerinin yüksek olması ve bunu misyon ifadelerine yansıtması beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Ayrıca üç büyük havayolu işbirliği üyelerinin misyon ifadelerinde toplamda ikinci en fazla ne çıkan ortak girişimcilik özelliğinin “yenilikçilik” olduğu görülmektedir. Bu bulgunun yazında birçok araştırmanın sonucu ile örtüştüğü söylenebilir (Ay ve Koca, 2012; Erol ve Kanbur, 2014; Tatlı ve stn, 2018; Erol, Yayar ve İnce, 2018; iek ve Tremen, 2018; Kuduz ve Atasever, 2022). Havacılık sektörünün her geçen gün gelişen ve bu gelişmeler işiğinde birçok yenilikler sunan ve teknolojiyi yoğun kullanan bir

sektör olduğu düşünüldüğünde bu sonucun küresel boyuttaki havayolu işletmeleri için normal ve beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Havacılık ve uzay sanayi bünyesinde gerçekleşen birçok yeniliğin sonradan diğer sektörlerle yayıldığı ve dolayısıyla diğer sektörlerle kıyasla lider konumunda olduğu bu alandaki gelişmelerden de anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra üç büyük küresel havayolu işbirliği üyelerinin misyon ifadelerinde en az belirtilen ve dikkat çeken önemli özelliğin “risk alma” olduğu söylenebilir. Bu bulgunun da Erol ve Kanbur (2014) ile Kuduz ve Atasever (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir. Aslında girişimciliğin en önemli özelliği risk almaktır. Çünkü kıt kaynakların bulunması, kullanılması, sürdürülebilir olması ve bütün bu faaliyetlerin belirsizlik içerisinde yapılması büyük cesaret ister. Stratejik işbirliklerinin oluşmasının amacı, belirsizlik ortamında riskin azaltılması, buna bağlı olarak kayıpların ve maliyetlerin düşürülmesi ve dolayısıyla sürdürülebilir bir rekabet ortamının yaratılmasıdır. Bu bağlamda üç büyük küresel havayolu işbirliği üyelerinin misyon ifadelerinde risk alma özelliğinin az yer bulması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Risk almadan veya daha az risk alarak faaliyetlerini sürdürmek ve amaçlarına ulaşmak isteyen havayolu işletmeleri stratejik işbirlikleri yaparak bunu başarmaya çalışmaktadır.

Küresel havayolu işbirliklerine (Star Alliance, Sky Team ve One World) ait vizyon ifadelerine göre girişimcilik özellikleri incelendiğinde; üç büyük havayolu işbirliği üyelerinin vizyon ifadelerinde toplamda en fazla öne çıkan girişimcilik özelliğinin “liderlik” olduğu dikkat çekmektedir. Küresel havayolu işbirliği üyeleri kendi ulusal havayolu işletmeleri arasında lider veya lider olma yolunda ilerleyen işletmelerdir. Örneğin, Türk Hava Yolları (Turkish Airlines) Türkiye’nin bayrak taşıyıcısı (lideri) konumunda olan havayolu işletmesidir. Lufthansa Airlines Almanya’nın lider ve Avrupa’nın tek beş yıldız alan havayolu işletmesidir (Skytraxratings, 2022). Ulusal boyuttaki liderliklerini küresel boyuta taşımak isteyen her iki havayolu işletmesinin de Star Alliance küresel işbirliğinin üyesi olması bu duruma örnek gösterilebilir. Bu bağlamda üç büyük küresel havayolu işbirliği üyesi havayolu işletmelerinin de gelecekte nerede olmak istediklerini gösteren vizyon ifadelerinde liderlik özelliğinin daha fazla yer alması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan küresel havayolu işbirliği üyelerinin vizyon ifadelerinde liderlik özelliğinden sonra “yenilikçilik” ve “özgüven” gibi girişimcilik özellikleri yer almaktadır. Havacılık sektöründe lider olan veya liderlik amacı içerisinde olan havayolu işletmelerinin daha yenilikçi ve daha özgüveninin yüksek olması gerektiği düşünülebilir. Lider olmak ve bunu sürdürülebilir kılmak yenilik içeren faaliyetlerde bulunmakla mümkün olabilir. Aynı zamanda kendisine lider olma gibi bir vizyon belirleyen havayolu işletmelerinin bunu başarabileceğine inanması ve kendisine güvenmesi de gerekmektedir. Bu kapsamda küresel havayolu işbirliği üyelerinin vizyon ifadelerinde “yenilikçilik” ve “özgüven” gibi girişimcilik özelliklerinin sıkça yer alması beklenen ve istenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra risk alma girişimcilik özelliğinin vizyon ifadelerinde de az yer bulması daha önce misyon ifadesi kapsamında ele alınan açıklama doğrultusunda düşünülebilir. Yani

havayolu işletmeleri stratejik işbirlikleri kurarak riski ortadan kaldırmak veya azaltmak için bir araya gelmektedirler. Vizyon ifadelerinde az kullanılması bakımından en dikkat çeken girişimcilik özellikleri ‘‘yaratıcılık’’ ve ‘‘başarı’’ olarak görülmektedir. En çok kullanılan vizyon ifadelerinden biri olan yenilikçiliğin olabilmesi yaratıcılığın varlığı ile mümkün olabilir. Yenilik, yaratıcı düşünce ile başlar ve yaratıcılığın bir sonucudur (Allen, Smith ve Da Silva 2013; Chen ve Chang, 2013; Caniels ve Rietzschel, 2015; Kanbur, 2016). Bu bağlamda birbirini tamamlaması bakımından yaratıcılık özelliğinin daha çok üzerinde durulması beklenirken az kullanılması beklenilenin aksine bir durum olarak değerlendirilebilir. Aynı Şekilde liderliği hedef alan ve bunu vizyon ifadelerinde en çok kullanan havayolu işletmelerinin başarı özelliğini az kullanması da dikkat çekmektedir. Lider bir havayolu işletmesi olabilmek gibi bir vizyonu ancak yapılan faaliyetlerde başarıyı hedefleyen ve bunu her fırsatta ne sürebilen işletmelerin ortaya koyacağı da düşünülebilir.

Sonuç olarak, küresel havayolu işbirliklerinin (Star Alliance, Sky Team, One World) girişimcilik özellikleri üyelerinin misyon ve vizyon ifadeleri kapsamında değerlendirildiğinde  küresel işbirliğinin üyelerini misyon ve vizyon ifadelerine yansıtıtları özellikler bağlamında ortak amaçlar etrafında birleştirmeye odaklanarak sektörün dinamik rekabetçi çevresinde sürdürülebilirlik arayışında olduğu vurgulanabilir. Havacılık sektöründe lider olabilmek önemlidir ama daha da önemli olan bunu sürdürülebilir kılmaktır. Bu araştırmanın bulgularının yazında gerçekleştirilen diğer benzer çalışmalarla tutarlılık gösterdiği, gelecekte yapılması düşünülen araştırmalara destek vereceği ve orijinalliğiyle de yazına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

### **ıkar Beyanı**

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar atışması bulunmamaktadır.

### **KAYNAKÇA**

- Alam, S. S. (2011). Entrepreneur's traits and firm innovation capability: An empirical study in Malaysia. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19(1), 53–66.
- Allen, L. S., Smith, E. J., & Da Silva, N. (2013). Leadership style in relation to organizational change and organizational creativity perceptions from nonprofit organizational members. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(1), 23-42.
- Altuntaş, G. (2014). *Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: Bir stratejik girişimcilik modeli ve Borsa İstanbul BİST - 100 endeksinde işlem gören işletmeler rneği*. 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi, (s. 1-17), Antalya.
- Ay, ., & Koca, A. İ. (2012). İSO 500 listesindeki işletmelerin misyon, vizyon ve değerlerinin içerik analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 201-210.
- Aysal, İ. (2019). *İşletmeler arası stratejik işbirliği ve büyüme havayolları işletmelerinin analizi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Başar, M. (2013). *Girişimcilik ve girişimcilik süreçleri*. Y. Ürper içinde, Girişimcilik (s. 2-19). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Bernstein, N. (2013). Intrapreneurship - can big business pull it off? *Workforce Solutions Review*, October/November, 12-16.
- Bilge, H., & Bal, V. (2012). Girişimcilik eğilimi: Celal Bayar Üniversitesi öğrencileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 131-148.
- Bozkurt, Y. (2019). <https://uteddergi.com/havacilikta-stratejik-yonetim-6/>Uçak Teknisyenleri Derneği. Erişim Tarihi: 25.05.2021.
- Bükçüoğlu, B. (2019). *Havayolu taşımacılığında stratejik planlama*. Hava yolu taşımacılığı (s. 161-180). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Calder, W. B. (2011). Institutional VVM statements on websites. *The Community College Enterprise*, 17(2), 19-27.
- Caniels, C. J. M., & Rietzschel, F. E. (2015). Organizing creativity: Creativity and innovation under constraints. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 184-196.
- Chen, Y., & Chang, C. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119.
- Çiçek, V., & Töremen, F. (2018). Girişimci ve yenilikçi üniversite olmanın sırrı: Üniversitelerin misyon, vizyon ve değerleri girişimcilik özelliklerini ne kadar tetiklemektedir. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 16-27.
- Doğrusöz, L. A., Uluçay, A. P., & Yazıcı, S. (2023). Kültürün girişimcilik niyeti üzerindeki etkisinde algılanan isteğin moderatör rolü: İstanbul örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 147-161.
- Döm, S. (2008). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Esmer, Y., & Yüksel, M. (2023). Türk kamu bankalarının misyon ve vizyonlarına yönelik nitel bir araştırma. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 5(2), 233-245.
- 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.
- Erol, Y., Yayar, R., & İnce, A. R. (2018). Türkiye'deki iş kümelerinin vizyon ve misyon ifadelerinin içerik analizi. 2. International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress (s. 643). Nevşehir - Kapadokya: Dilkur Akademi.
- Ersarı, G. (2018). *Stratejik girişimcilik: Girişimci düşünme biçimi ve girişimci liderliğin işletme performansına etkisinde rekabet stratejilerinin rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Eyal, O., & Kark, R. (2004). How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship? *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 211-235.
- Gharleghi, E., Nikbakht, F., & Bahar, G. (2011). A survey of relationship between the characteristic of mission statement and organizational performans. *Research Journal of Business Management*, 5(3), 117-124.
- Goh, K., & Uncles, M. (2003). The benefits of airline global alliances: An empirical assessment of the perceptions of business travellers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 37(6), 479-497.
- Hisrich, D. R., Peters, P. M., & Shepherd, A. D. (2006). *Entrepreneurship*. Seventh Edition. Mc Graw Hill: New York.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Ireland, D. R., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50, 49-59.
- İnce, A. R. (2015). Türkiye'nin ikinci 500 büyük şirketinin misyon ve vizyon ifadelerine göre girişimcilik özellikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 143-155.



- İrmiş, A., Durak, İ., & zdemir, L. (2008). *Gaziantepli girişimcilerin genel zellikleri*. 2. Uluslararası Girişimcilik Kongresi (s. 56-65). Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları.
- Kanbur, E. (2016). Algılanan rgtsel desteğin alışanların i girişimcilik performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *KAİİBFD*, 7(14), 443-460.
- Kanbur, E., & Karakavuz, H. (2017). Stratejik yönetim kapsamında küresel havayolu işbirliklerinin SWOT analiz. *Journal of Aviation*, 1(2), 74-86.
- Karabulut, T. A. (2007). *A study on two fundamental tools of strategic management: Mission and vision statements*. The Proceedings Book of 3rd International Strategic Management Conference, Tbitak
- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi*, 13(13), 81-97.
- King, D. L., Case, C. J., & Premo, K. M. (2012). An international mission statement comparison: United States, France, Germany, Japan, and China. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(2), 93-119.
- Kse, B. ., & Ayhn, S. E. (2018). Kurumsal eşbiimlilik kapsamında havayolu ittifaklarının misyon ifadelerinin incelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 533-550.
- Kuduz, N., & Atasever, M. (2022). Finans işletmelerinin stratejik yönetim bağlamında misyon ve vizyon ifadesi bileşenlerine göre girişimcilik zellikleri. *İzmir İktisat Dergisi*, 37(1), 53-76.
- Law, K., & Breznik, K. (2018). What do airline mission statements reveal about value and strategy? *Journal of Air Transport Management*, (70), 36-44.
- Lee, S. Y., Florida, R., & Acs, Z. (2004). Creativity and entrepreneurship: A regional analysis of new firm formation. *Regional Studies*, 38(8), 879-891.
- Markman, G. D., & Baron, R. A. (2003). Person–entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281-301.
- Mason, C., & Harvey, C. (2013). Entrepreneurship: Contexts, opportunities and processes. *Business History*, 55(1), 1-8.
- Meyer, G. D., Neck, H. M., & Meeks, M. D. (2002). The entrepreneurship-strategic management interface. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Ed.). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 19-44), Blackwell Publishing, Oxford, UK.
- Ming, T. L. (2013). The likelihood of corporate entrepreneurship in large corporations. *British Journal of Economic, Management and Trade*, 3(4), 442-452.
- Moin, M. F., Ali, A., & Khan, A. N. (2012). An analysis of mission statement of Pakistani Commercial (Scheduled) Banks using a nine points scale approach of Fred R. David. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 102-120.
- Muslu, ř. (2014). rgtlerde Misyon ve vizyon kavramlarının nemi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- Nehete, R. S., Narkhede, B. E., & Mahajan, S. K. (2011). Investigation of entrepreneurial skills for better performance of manufacturing SMEs. *International Journal of Engineering Science and Technology*, 3(7), 5515-5525.
- OneWorld (2022). www.oneworld.com, Erişim Tarihi: 09.09.2022.
- Orhan, G. (2016). *Kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme derecesi kapsamında küresel havayolu işbirliklerinde elde edilen sinerjiler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Öcal, K. (2023). Rekreasyon mezun nitelikleri perspektifinden niversite, fakülte ve bölümlerin misyon ve vizyon bildirimlerinin tematik incelenmesi. *International Journal of Sport Exercise and Training Sciences-IJSETS*, 9(1), 10-25.
- zenen, C. G. (2003). *Havaalanı yatırımlarında zelleştirme dünyadaki uygulamalar ve Türkiye için neriler*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi) İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Altyapı ve Hizmetler Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Öztürk, G. (2018). *Küresel havayolu işbirliklerinin yolcu satın alma kararları üzerindeki etkisinde algılanan marka imajının rolü: Havayolu yolcuları üzerinde araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Peetz, T., & Reams, L. (2011). A content analysis of sport marketing quarterly: 1992-2011. *Sport Marketing Quarterly*, 20(4), 209-218.
- Ramazanoğlu, F., & Bahçeci, B. (2006). Örgütlerde vizyon ve misyon kavramı. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 52-56.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385.
- Rodermund, E. S. (2004). Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 498-518.
- SkyTeam (2022). www.skyteam.com, Erişim Tarihi: 09.09.2022.
- SkyTraxrating (2022). www.skytraxratings, Erişim Tarihi: 09.09.2022.
- Slintak, K., & Dvorský, J. (2019). The purpose of firms and its influence on formulating their missions and visions. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(2), 15-29.
- Star Alliance (2022). www.staralliance.com, Erişim Tarihi: 09.09.2022.
- Tangör, B. B., & Özgen, H. (2022). Öz-yeterlik ve bireysel girişimcilik yönelimi ilişkisinde mükemmeliyetçiliğin aracı rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(1), 164-178.
- Tatlı, M., & Üstün, F. (2018). BİST 100 endeksindeki firmaların misyon, vizyon, örgütsel değer ve stratejik amaçlarının içerik analizi. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 18-31.
- Teng, B., S. (2007). Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 44(1), 119-142.
- Ünal, A., & Çatı, K. (2016). Türkiye'deki üniversitelerin girişimcilik serüveni: Bir gömülü teori araştırması. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(1), 84-121.
- Ward, T. B. (2004). Cognition, creativity, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 173-188.
- Yan, H. D. (2012). Entrepreneurship, competitive strategies, and transforming firms from OEM to OBM in Taiwan. *Journal of Asia-Pacific Business*, 13(1), 16-36.
- Yıldırım, F. (2023). Hastanelerin misyon ve vizyon ifadelerinin incelenmesi: Samsun ili örneği. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 677-706.

## SUMMARY

Strategic alliances emerge in the efforts of airline companies to engage in mutual activities in the dynamic aviation sector that is developing and changing. Cooperation agreements involving airline companies can be described as important steps towards gaining sustainable competitive advantage, and they are undertaking a guiding role for their members. Aviation is a competitive, difficult-maintained, costly, highly technical, and special sector that has its own law rules. Due to these unique dynamics in the aviation sector, where change and development are lived frequently, it is extremely important that management principles and rules should have a strategic point of view to ensure that every decision, investment, and activity is in the long-term by providing a competitive advantage, sustainability, and corporate prestige. In this context, building up a strategic alliance is one of the ways preferred by airline companies operating on a global scale to achieve their long-term goals and so their strategies. Strategic alliances are agreements in which more than one airline company undertakes to engage in common activities to achieve strategic goals that cannot be achieved alone. The purpose of these alliances is to reach a consensus on a common strategy and to achieve their goals without losing their strategic independence while doing this. The world's largest airline alliances appear as Star Alliance, Sky Team, One World.

The aim of this study is to examine the entrepreneurial characteristics of global airline alliances (Star Alliance, Sky Team, One World) within the framework of content analysis of their members' mission and vision statements. The entrepreneurial characteristics of airline companies that find meaning in the mission and vision statements will play a representative role in the entrepreneurship of global airline alliances they have been involved in. It is thought that the entrepreneurial characteristics aimed to be revealed with this study will be supportive for airline companies that want to become a member of the global airline alliance to structure their organizational designs and contribute to the literature by determining the entrepreneurial identity of the global airline alliances. The data of the study were collected from 59 airline companies that are members of the three major global airline alliances (Star Alliance, Sky Team, One World). The mission and vision statements of the majority of these airline companies were obtained from their websites and some of them via e-mail. Content analysis was used to examine the mission and vision statements of global airline alliances and member airline companies within the scope of their entrepreneurial characteristics. The content analysis of the mission and vision statements of global airline alliances and member airline companies was carried out based on ten entrepreneurial characteristics that are commonly emphasized in the theoretical framework in the literature. These entrepreneurial characteristics can be clarified as risk-taking, leadership, innovation, creativity, powerfulness, proactivity, self-confidence, R&D, success, and competitiveness. These characteristics are indicated by words or phrases in mission and vision statements. Therefore, the mission and vision statements were divided into manageable parts and the presence and frequency of these ten characteristics in the mission and vision statements were determined in the content analysis.

According to the results of the analysis, it can be said that the entrepreneurial characteristic mentioned the most in the mission statements of the three major global airline alliances is self-confidence (self-confidence), and the entrepreneurial characteristic that is the least mentioned is risk-taking. In the same way, it can be specified that the entrepreneurial characteristic mentioned the most in the vision statements is leadership, and the entrepreneurial characteristic that is the least mentioned is risk-taking, creativity, and success. In a conclusion, when the entrepreneurial characteristics of global airline alliances (Star Alliance, Sky Team, One World) are evaluated within the scope of the mission and vision statements of their members, it can be emphasized that the three global airline alliances focus on uniting their members around common goals in the context of the characteristics they reflect in their mission and vision statements, and it can be emphasized that the sector seeks sustainability in its dynamic competitive environment.

# Geçmişten Günümüze Temsilî Bürokrasi Anlayışının Gelişimi ve Bürokrasinin Meşruiyeti Üzerindeki Etkileri

Mehmet SARITÜRK\*

## ÖZ

*Bu çalışmada, temsili bürokrasi kavramının gelişimi ve toplumsal farklılıkların bürokrasi içerisinde temsiline önemli sonuçlarından birisi olan bürokrasinin toplumsal meşruiyeti üzerindeki etkisi teorik olarak araştırılmıştır. Temsili bürokrasi kavramı, bürokrasinin, siyasal iktidarın değişimi ihtimaline karşı mevcut sınıfsal yapısının korunması için icat edilmiş bir kavramdır. Kavram, temel hedefleri sabit kalacak şekilde anlamı ve uygulama alanı genişleyerek ve sürekli bir demokratikleşme vurgusu yapılarak yaygınlaşmıştır. Temsili bürokrasi uygulamaları, bürokratik alanda demokratikleşmeyi hedeflemenin yanı sıra toplumda mevcut bürokratik yapı ve işleyişe destek sağlayarak, bürokrasinin varlığını sürdürmesini kolaylaştırmakta mıdır? Sorusuna cevap aranmıştır. Bu çalışma, nitel araştırma tekniklerinden keşfedici araştırma tekniği ile yapılmıştır. Temsili bürokrasi düşüncesi, başlangıçta, toplumun sınıfsal yapısının korunması için geliştirilmiştir. 1960'lı yıllardan sonra ise toplumsal farklılıkların bürokraside temsili sağlanarak, bürokrasiye daha geniş katılım ve destek sağlamak için yaygınlaştırılmıştır. Temsili bürokrasi kavramı, ülkelerin, toplumsal ve ekonomik sorunlarının çözümünde bürokratik bir araca dönüşmüş, siyasal ve bürokratik katılımı teşvik etmiştir. Toplumun iktisadî sisteme ve devlete yabancılaşması ve meşruiyetin azalması sorununa bir çözüm aracı olarak kullanılmıştır.*

*Anahtar Kelimeler: Temsili Bürokrasi, Meşruiyet, Katılım*

*JEL Sınıflandırması: H59, D73, H10*

## The Development of Representative Bureaucracy from Past to Present and Its Effects on the Legitimacy of Bureaucracy

### ABSTRACT

*In this study, the development of the concept of representative bureaucracy and its impact on the social legitimacy of bureaucracy, which is one of the important consequences of the representation of social differences in bureaucracy, are theoretically investigated. The concept of representative bureaucracy was invented to protect the existing class structure of the bureaucracy against the possibility of a change in political power. The concept has become widespread with a constant emphasis on democratization, expanding in meaning and application while keeping its basic objectives constant. Do representative bureaucracy practices facilitate the existence of bureaucracy by supporting the existing bureaucratic structure and functioning in the society, as well as aiming at democratization in the bureaucratic field? The answer to the question was sought. This study was conducted with the exploratory research technique, one of the qualitative research techniques. The idea of representative bureaucracy was initially developed to preserve the class structure of society. After the 1960s, the representation of social differences in the bureaucracy was ensured and expanded to ensure wider participation and support in the bureaucracy. The concept of representative bureaucracy has turned into a bureaucratic tool for solving the social and economic problems of countries and has encouraged political and bureaucratic participation. It was used as a solution to*

\* Dr. Öğretim Üyesi, Adıyaman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, mehmet.sariturk@hotmail.com, ORCID Bilgisi: 0000-0002-9054-8170

(Makale Gönderim Tarihi: 15.02.2023 / Yayına Kabul Tarihi:06.06.2023)

Doi Number: 10.18657/yonveek.12517654

Makale Türü: Araştırma Makalesi

*the problem of the alienation of society from the economic system and the state and the decline in legitimacy.*

**Key Words:** *Representative Bureaucracy, Legitimacy, Participation*

**JEL Classification:** *H59, D73, H10*

## **GİRİŞ**

Bürokrasiler, varlıklarını devletlerin tüzel kişiliklerinden almaktadırlar ve siyasî alanda devlet ile vatandaş arasında kurulan temsil bağı, devletin merkezi konumu nedeniyle liberal rejimlerde potansiyel olarak bürokrasilerle vatandaş arasında da kurulabilmektedir. Verimlilik ve etkinlik gibi temel ekonomik hedefler, ekonomik düşüncenin de etkisiyle zaman içerisinde toplumsal yapıyı ve bürokrasiyi de şekillendirmektedir. Siyasal alanda, rızanın önemli kaynaklarından birisi olan siyasal katılım, bürokrasi alanında bürokratik temsile dönüşmekte ve katılım yoluyla meşruiyet ve kontrol güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Temsil, bir katılım aracı olarak, bürokrasi üzerinden rızanın yeniden üretilmesini ifade etmektedir.

Demokrasilerde temel konulardan birisi, iktidarların halkı nasıl temsil ettikleri ile ilgili inançlardır. Oy kullanan kişi ve gruplar, oy kullanarak siyasî tercihlerinin temsil edilmesini sağlamaya çalışmaktadırlar. Çıkarların bu şekilde temsil edilmesi azınlıklar, kadınlar, engelliler ve geleneksel olarak marjinal hale gelmiş gruplar için endişe kaynağıdır. Bu tür gruplar, grup kimliğini yansıtan temsilciler aracılığı ile temsil edilmeye çalışılmıştır. Ortak kimlik sahibi olmak somut bir şekilde temsil edilmeyi kesinleştirmese de çıkarların temsil edilme ihtimalini artırmaktadır (Teobald ve Haider-Markel, 2009; 410). Temsili bürokrasi teorisindeki temsil kavramı ise siyasal alanda demokrasi kavramı ile birlikte kullanılmakta ve halkın kendini idare edecekleri seçmesinde kullanılan bir usulü ifade etmektedir (Lamba ve Tatlısu, 2019;377).

Temsili bürokrasi teorisi, bürokrasiyi toplumdaki tüm grupların temsilcisi ve o grupların çıkarlarının bir aynası olarak kabul etmektedir (Burchard, 2017; vii). Memurların işlerini, kültür, cinsiyet, eğitim ve etnisite gibi özelliklerinden etkilenerek yaptıklarını ileri sürmektedir. Bu farklılıkların, içinde bulunulan toplumdaki oranı ölçüsünde bürokraside de oluşturulmasının bürokrasinin toplumun ihtiyaçlarını ve çıkarlarını daha iyi temsil etmesine ve daha etkin çözümler üretmesine imkân sağlayacağını, aynı zamanda bürokrasilerin daha demokratik kurumlar haline gelmesine katkıda bulunacağını iddia etmektedir (Lamba ve Tatlısu, 2019; 375). Bürokratların, ilgili gruplarla benzer geçmişlere ve kökenlere sahip olduğunu, benzer sosyalleşme süreçleri yaşadıklarını ve bu nedenle de temsil ettikleri varsayılan gruplarla ortak değer ve tutumları olduğu varsayıldığı için kendilerine benzeyen bileşenler için daha iyi kararlar alacakları düşüncesine dayanan teoriler oluşturulmaktadır. Bürokratların kararlarının en azından temsil ettiği grupların kabul alanına gireceği varsayılmaktadır (Perez, 2016; 1).

Yaygın olarak kabul edilen temsil özelliğinin önemli sonuçlarından birisi de temsili bürokrasinin, bürokrasilerin meşruluğunu güçlendirmesi olmuştur. Toplumsal çeşitliliğin bürokraside temsili, bürokrasinin toplum tarafından kabulünü ve toplum üzerindeki etkisini artırmıştır.

Konunun önemi; temsili bürokrasinin, yaygın bilinen etkilerinin yanı sıra bürokratik meşruiyeti güçlendirmesinin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Konunun amacı; bürokrasiye toplumsal farklılıklara dayalı toplumsal katılımın, toplumun, bürokrasiyi kabulü üzerindeki teşviği ve bürokrasinin toplumsal meşruiyetini sağlamadaki etkisinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktır.

Araştırmanın yöntemi; nitel araştırma yöntemlerinden keşfedici araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, araştırma konusu hakkında bilgi edinmek ve var olan bilgiyi artırmak için yapılmaktadır (Fidan, 2018; 26). Keşfedici araştırmalar, bir araştırma problemi hakkında en genel seviyede bilgi elde etmek için gerçekleştirilir. Araştırmacı, araştırma konusu ile ilgili var olan bilgileri keşfeder ve daha sonra yapılacak çalışmaların muhtevasını gelişmesi için zemin oluşturur. Keşfedici araştırmalarda kullanılan temel tekniklerden birisi olan literatür taraması ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

## **I. TEMSİLİ BÜROKRASI TANIMI VE ÖZELLİKLERİ**

Temsilî bürokrasi teorisi, bir bürokratik yönetim teorisi olarak, bürokratik yapının iki temel yapı taşının weberci yaklaşımına dayanmaktadır. Bütün örgütsel faaliyetler, bir uygulama ve karar alma hiyerarşisi gerektirmektedir. Bürokratik örgütler, örgütsel ve kişisel alanlarda örgütün işleyişini yöneten önceden belirlenmiş normlar, kurallar, değerler ve siyasal anlayışın bağlamsal alanı içerisinde fonksiyonel hale gelmektedir. Weber, bu özelliklerin yönetici seçkinleri rasyonel şekilde davranmaya sevk etmesi gerektiği konusunda ısrar ederek, ekonomik kalkınmanın endüstriyel aşamasının insanlık dışı bir duruma gelmesini engellemek istemiştir. Bürokratik sistemin kurumsal hafızası, rasyonel şartlarda değişen şartlara uyum gösterme düzenliliği içinde oluşturulmaktadır (Croucamp, 2022; 69). Bürokratik model, toplumun maksimum verimliliğe ulaşmasının rasyonel aracı olarak tasarlanmıştır. Bürokrasi, kendisini gücün uygulamasının meşruluğunu liderin olağanüstü özelliklerinden alan karizmatik otoriteden ya da geleneklere dayanan doğrudan itaat ilişkisinden kaynaklanan geleneksel örgütlenme biçimlerinden farklılaştırarak, bir sosyopolitik sistemin tahakküm aracı ve usulünü temsil etmektedir. Bürokrasi, karizmatik ve geleneksel otorite biçimlerine, normlara ve kurallara dayalı bir biçim olarak karşı çıkılması ile oluşmuştur. İtaat, insana değil otorite ilişkisi içerisinde güç yapısını düzenleyen kanuna dayalı bir temeller kümesine yönelik olarak oluşmaktadır. Hiyerarşik yapıda bir biçimsel örgütsel yapı oluşturulmuş ve bürokrasi düşüncesinin olduğu ilk dönemde bu yapı konusunda fikir birliği gelişmiştir (Sneider, 2021; 5). Bürokrasi ile ilgili başlangıç aşamasındaki teoriler, bürokrasiyi siyasal otoritenin aldığı kararları uygulayacak idari yapılar olarak kabul etmektedir. Bürokratlar, siyasal otoritenin ve kanunların belirlediği sınırlar içerisinde gayri şahsi ve yazılı bir şekilde ve hiyerarşik bir düzen içerisinde görevlerini yerine getirmektedirler. Uzmanlık bilgilerine dayalı güçleri ise kamu politikası oluşturma sürecinin önemli aktörleri haline gelmelerini sağlamıştır. Gayri şahsilik ilkesi, prensip olarak siyasal otoritenin iradesi dışında hareket etmemelerini gerektirmektedir. Temsilî bürokrasi kavramı ise bürokrasideki gayri şahsilik ilkesinden yola çıkılarak geliştirilmiştir (Lamda ve Tatlısu, 2019; 375).

Demokrasi içerisinde toplumsal farklılıkların yasal ve kurumsal temsilini sağlamaya yönelik uygulamalar bulunmakta iken bürokrasi daha kapalı ve teknik özelliklerin ön planda olduğu bir yapıdadır ve istisnai durumlar dışında seçim yöntemi uygulanmamaktadır (Aşkar, 2019; 97). Bu nedenle, bürokraside temsilin oluşturulması için farklı yöntemler nedenler ve usuller geliştirilmelidir.

Temsilî bürokrasi tanımı, sürekli olarak değişmektedir. Tanımlama çabaları, temsilî bürokrasi uygulamalarının çeşitliliği ve kamu yönetiminde çeşitlilik yönetimi düşüncesinin icadıyla daha da karmaşık hale gelmiştir. Bu nedenle temsilî bürokrasi kavramının kesin bir tanımı bulunmamaktadır. Bununla birlikte, temsilî bürokrasi, kamu kurum ve kuruluşlarının, en genel haliyle, nüfusun çeşitliliğini yansıması anlamına gelmektedir (Adusah-Karikari ve Ohemeng, 2014; 570). Bürokraside, sosyal yapının temsiline mümkün hale getirilmesi için bazı özelliklerin oluşması gerekmektedir. Toplumsal grubun kimliğinin açık bir şekilde varlığının bulunması gerekmekte, bu kimliği taşıyan memurların, temsili uygulamaya dökülecek kadar güçlü takdir yetkisi tesis edilmelidir. Memurlar, ilgili kimlik ile bağlantılı olmalıdır. Bu durumda, kamu politikası oluşturma ve uygulaması için baskı uygulayabilecek ve temsil ettikleri grupların kamu hizmetlerinden daha fazla faydalanma potansiyeli oluşturacaktır (Durmuş, 2021; 70).

Temsilin, bürokrasi için anlamı, seçim bölgelerinin ya da farklı grupların değerlerinin bürokrasi aracılığı ile sisteme nasıl dâhil edileceği ya da temsil edileceği sorusuna dayanmaktadır (Rosmann vd., 2012; 57). Teorinin temel prensibi, toplumsal çeşitliliği personeline yansıtan bir bürokrasinin politika kararları alınırken bütün grupların çıkarlarına daha çok cevap verebileceğidir. Bu nedenle bürokrasiler, toplumun çeşitliliğini ve endişelerini kararlarına yansıttığında ve onları temsil ettiğinde, temsilî bürokrasi düşüncesinin kuruluş aşamasından sonra geliştirilen temsilî bürokrasi fikri ortaya çıkmış olmaktadır. Bürokrasi, temsilî bir örgüt haline geldiğinde, temel siyasî rolü azınlık hakları, çoğunluk yönetimi ve eşit temsil gibi önemli demokratik ilkeleri içselleştirmesinin gerekliliğidir (Hatley, 2021; 22; Shjarback vd., 2016;750). Evans'a göre ise temsilî bir bürokrasinin temel özellikleri; öncelikle, demokratik bir toplumda, kamu bürokrasisi, temsil ettiği halkın çıkarlarına hizmet etmelidir. İkinci olarak, halkın bütün kesimlerini temsil eden bir bürokrasi halkın çıkarlarına en iyi bir şekilde hizmet edecektir. Üçüncü olarak, pozitif ayrımcılık politikaları ve daha önceki zamanlarda ve içinde bulunulan zamanda kamu istihdamından dışlananlar için istihdam fırsatları oluşturularak bürokrasilerin temsil edebilirliği artırılmalıdır. Dördüncü olarak ise bürokrasilerin temsil gücü arttıkça halkın çıkarlarına daha fazla hizmet edeceklerdir (Evans, 1974; 628).

Kranz, 1974 yılında, pasif temsilî bürokrasiyi; bir kamu kurum ya da kuruluşunda çalışanların oranının, o kurum ya da kuruluşun hizmet verdiği alandaki nüfus içerisindeki oranına eşit olduğu sistem olarak ifade etmiştir. Bu temsilin, sadece giriş seviyesinde değil, hiyerarşik yapı içerisinde atama yapılan her kademede azınlıkların eşit temsiline sağlanması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu

durum, ideal bir pasif temsili bürokrasi uygulaması olsa da vatandaşların bürokrasilerde eksiksiz bir temsili pek mümkün olmamaktadır. Çünkü işe alım süreci uygulaması, neredeyse imkânsız derecede karmaşık hale gelecektir. Ayrıca, daha nitelikli adaylar bu uygulama nedeniyle istihdam edilmeyebilir ve daha zayıf olan adaylar temsil şartı nedeniyle istihdam edilebilir. Bu tür uygulamaların haklılığı hararetli bir şekilde tartışılmaktadır. Bu konuda önemli tartışma konularından birisi de toplumsal çeşitliliğin bütünüyle yansıtıldığı bir bürokraside etkili karar almanın mümkün olup olmadığıdır (Burchard, 2017; 32).

### **A. Temsili Bürokrasinin Türleri**

Mosher, 1968 yılında yaptığı çalışmada, kamu çalışanlarının sosyal tecrübelerini, faaliyet ve kararları ile ilişkilendirmiştir. Temsili; pasif, sembolik ve aktif üçlemesi olarak sınıflandırmıştır (Mosher, 2018; 37).

#### **1. Pasif Temsil**

Temsili bürokrasi hakkındaki akademik çalışmalar, pasif ve aktif temsil arasındaki ilişkilerin mekanizmaları hakkında fikir vermektedir. Önemli bir önerme, kamu çalışanı ile ilgili grup arasında var olan ortak ve paylaşılan tecrübeler, değerler, inançlar ve kültür, ortak kimliğe sahip olan grupların çıkarları için hareket etme ya da bu grupların çıkarlarını savunma konusunda ilgili kamu çalışanını etkilemektedir. Bu etkileşim, azınlık bürokratlarını doğrudan hizmet sunmaya sevk etmektedir. Azınlık grupları temsil eden kamu çalışanları, temsil ettikleri gruplar için görevli oldukları kurum ve kuruluşlarda, prosedür değişikliklerini savunmaları ve bürokrat etkileşimlerini değiştirmeleri durumunda doğrudan doğruya politika etkileri de oluşturmaktadır. Bu durumun yanı sıra, azınlık grupları temsil eden kamu çalışanları, dolaylı ya da doğrudan bir etki ile birlikte çalıştıkları diğer personeli de temsil ettiği gruplar lehine kararlar konusunda etkiler ise bu durumda da meslektaş etkisi oluşturmaktadırlar. Son olarak, azınlık gruplara mensup vatandaşların tutumları, davranışları, algıları ve talepleri sadece azınlık grupları temsil eden bürokratların varlığına bağlı olarak değişmektedir (Headley, 2022; 1684; Hatley, 2021; 26).

Pasif ya da tanımlayıcı temsili bürokrasi, bir bürokratin, daha geniş nüfusun bir kesimi olarak bir bürokrasi kadrosunun, hizmet ettiği nüfusun özelliklerini yansıtması gerektiğini ileri sürmektedir. Karar almada, temsili bürokrasi yöntemi uygulandığında çok farklı görüşler ve toplumun çıkarları birbiri ile çatışan çok sayıda kesimi göz önünde bulundurulabilecektir (Kemp, vd. 2018; 231; Lamba ve Tatlısu, 2019; 379).

#### **2. Aktif Temsil**

Maddi ya da aktif temsil ise temsil edenin temsil edilenler için yürüttüğü faaliyetleri ifade etmektedir (Burchard, 2017; 33). Aktif ve pasif temsil arasındaki fark, aktif temsildedir. İlgili grup ile aynı ilgi ve arzulara sahip kamu görevlisi, benzer ilgi grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına sempati duyacaktır. Aktif ve pasif temsilin ortak özelliği, her iki temsil türünün ilgili grupların istek ve çıkarlarının karşılanması ile sonuçlanması gerekliliğidir (Hatley, 2021; 27; Shjarback vd., 2016;750). Aktif temsil kavramı, yöneticinin takdir yetkisine sahip olması ve bu yetkiyi temsil ettiği gruplar lehine kullanmasının



bürokrasinin daha adil olacağı ve temsilî sonuçlara neden olacağı düşüncesini içermektedir. Bu yaklaşım kişilerin ırk, cinsiyet, etnik köken gibi tutum ve değerlerini belirleyen ve erken sosyalleşmelerinin kaynağı olan özelliklerinin aktif temsil ile bir adım öteye geçtiğini ifade etmektedir. Bu değerler ve tutumlar, hayatlarının ilerleyen dönemlerinde de yöneticilerin tutum ve davranışlarının temelini oluşturmakta ve temsil ettikleri grupların bürokrasi içerisinde yeterince temsil edilmesini ve eşitliği sağlamaya yönelik olarak takdir yetkilerinin kullanılmasını yönlendirmektedir (Sowa ve Coleman, 2003; 701; Aşkar, 2019: 101; Hatley, 2021; 24; Headley, 2022; 1684).

### **3. Sembolik Temsil**

Sembolik temsil, kamu çalışanının herhangi bir işlem yapmadan hükümetin algılanan meşruiyetini etkilemesidir (Mosher, 2018; 37). Temsil edenin, temsil edilenler için neyi somutlaştırabileceğini ifade etmektedir (Burchard, 2017; 33). Bürokrasinin, pasif temsil grubunda yeterince memur bulundurulması durumunda herhangi bir faaliyette bulunmasa bile bu durumun vatandaşlara fayda sağlayacağı inancını ifade etmektedir. Pasif temsil, toplumsal grupların toplumdaki varlığı oranında bürokraside temsilini, aktif temsil, bürokratların temsil ettiği grupların lehine harekete geçmesi ve faaliyetler yürütmesini, sembolik temsil ise kamu personelinin hiçbir faaliyet yürütmesine bile varlıkları ile sağlayacakları faydayı ifade etmektedir (Durmuş, 2021; 70). Sembolik temsil kavramı, pasif temsilin bulunduğu ama aktif temsilin bulunmadığı bir durumda temsilî bir bürokrasinin salt varlığının sembolik değerlere sahip olduğunu; ilgili örgütün algılanan meşruiyetini ve dolayısıyla kişinin sevk ve idaresiyle işbirliği yapma istekliliğini geliştirmektedir (Headley, 2022; 1684).

Aktif temsilde, temsil edilen gruplar adına hareket edilmekte iken sembolik temsil, temsil edilecek bir gruba ait olan kişiler ve gruplar üzerinde bilişsel olarak çalışmaktadır. Sembolik temsil, bu nedenle, temsilciler tarafından kamu kurum ve kuruluşlarında herhangi bir bürokratik pozisyon dışında belirli bir amaca yönelik faaliyet yürütmeden tutumları etkileyebilmekte ya da sonuçları değiştirebilmektedir (Teobald ve Haider-Markel, 2009; 411).

### **B. Temsilî Bürokrasi Kavramının Gelişimi ve Etkileri**

Temsilî bürokrasi kavramı, 1944 yılında J. Donald Kingsley tarafından *Temsilî Bürokrasi: İngiliz Kamu Hizmetlerinin Yorumlanması (Representative Bureaucracy: An Interpretation of the British Civil Service)* adlı kitabında icat edilmiştir. Kingsley, İngiliz kamu hizmetinin toplumun tamamını değil, toplumun baskın güçlerini bürokraside yansıtacak bir anlayışı, değişen sosyoekonomik eğilimlerle tutarlı hale gelecek şekilde geliştirmek istemiştir. Bu anlayış, toplumun sosyoekonomik açıdan önde gelen gruplarını savunmak için geliştirilmiştir (Elias, 2013; 334). Temsilî bürokrasi kavramının geliştirilmesinin başlangıç aşamasında, Kingsley'in temel hedefi, yönetici sınıfa sadık bir bürokrat grubu oluşturarak siyasî istikrarın sağlanmasına katkıda bulunmak ve bürokrasi ile demokrasi arasında var olan potansiyel çatışma ihtimalini düşürmektir. Bu düşünce, zaman içinde meşruiyet krizine giren sistemin bu krizini çözmek için bütün toplumsal grupların desteğini sağlamaya yönelik bir temsil mekanizması oluşturmak için kullanılacak bir araca

dönüşmüştür. Kingsley, İngiliz kamu hizmeti üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonucunda temsilî bürokrasi kavramını geliştirmiştir. Kamu hizmetinin, yönetici sosyal sınıfı temsil etmesi gerektiği ve kamu hizmetinin etkili olabilmesi için hâkim sosyal sınıfın ideallerine ve kaygılarına saygı duyması gerektiğini ifade etmiştir. Bu düşüncelerden yola çıkarak, temsilî bürokrasi kavramını geliştirmiştir. Kingsley'in temel düşüncesi, kökü yağma (spoils) sistemine dayanan, hâkim siyasî partiye sadık olanların bürokrasiye hâkim olduğu bir kamu hizmeti oluşturmaktır. Bu tür bir sistem, hâkim partinin anlayışının sürdürülmesine neden olmakta ve yolsuzluk, beceriksizlik ve ayrımcılık riskini artırmaktadır (Durmuş, 2021; 70; Hatley, 2021; 22). Kingsley, savaştan sonra İngiltere'de kurulabilecek işçi sınıfı hükümetinin kamu yönetiminde gerçekleştirebileceği muhtemel yönetim uygulamaları ve reformlarının, kamu yönetiminde ortaya çıkarabileceği sınıf bileşimi ile ilgili yeni sorunları ele almak istemiştir. Temsilî bürokrasi kavramının geliştirilmesini gerektiren temel sorun alanı, önemli ölçüde üst ve orta sınıfa mensup bürokratlardan oluşan kamu hizmeti çalışanlarının, büyük sanayilerin kamulaştırılmasını gerçekleştirerek aynı zamanda ulusal seviyede hizmet verecek ulusal sağlık hizmeti sistemini kurup kuramayacağı idi (Nigel ve Peters, 2021; 172). Temsilî bürokrasi, ilk aşamalarında pasif temsilin faydalarına odaklanmıştır. Kingsley'in temsilî bürokrasi kavramı, sosyal sınıf kavramına odaklandığından günümüzdeki temsilî bürokrasi kavramından farklıdır (Sowa ve Coleman, 2003; 701). Kingsley, iktidar partisi ile orta sınıfa dayalı bürokrasi arasındaki ilişkileri gözlemleyerek sosyal sınıfları daha fazla temsil eden bürokrasinin toplumun ihtiyaçlarına karşı daha hassas davranacağını savunmuştur (Roman, 2015; 597). Bu durum aynı zamanda, iktidar değişimi durumunda hâkim sınıfın konumunu korumasını sağlayacaktır.

Kingsley'e göre, bütün demokratik kurumların temsilî olma seviyesi çok önemli bir konudur. Toplumdaki baskın güçleri temsil etmeyen hiçbir gruba güvenle iktidar emanet edilemez; çünkü o zaman sorumsuzca hareket edecekler ya da yolsuzluğa yöneleceklerdir. Kingsley'in düşünceleri, temsilî bürokrasiyi anlamak ve analiz etmek için kendisinden sonra geliştirilen normatif yaklaşımların zeminini oluşturmuştur (Elias, 2013; 334). Bürokrasilerin, demokratik olabilmesi için hizmet ettikleri grupları temsil etmesi gerektiğini iddia etmiştir. Kingsley, kamu yönetiminin demokratikleştirilmesi ihtiyacı olduğunu ve yöneticinin temsil özelliği itibarıyla döneminin demokratik temsil figürü olduğu düşüncesini ileri sürmüştür. Bürokrasi içerisinde sorumsuz davranışları önlemenin etkili yollarından birisinin, dominant ekonomik ve sosyal sınıfların bürokraside oranları ölçüsünde temsilî olduğunu ileri sürmüştür (Burchard, 2017; 21). Kingsley, temsilî bürokrasiyi bir grup yaklaşımı üzerinden değerlendirerek çeşitli grupların görüşlerinin temsil edilmesi gerektiği düşüncesini ileri sürmüştür (Kelly, 1998; 203). Bu iddianın ulaşmak istediği sonuç ise iktidarın toplumun alt gruplarına geçmesi durumunda, hâkim grup olarak bürokrasinin ve etkili bir grup olarak orta sınıfın bundan daha az zarar görerek çıkması ve mümkün olduğunca bürokrasi içerisindeki baskın konumunu korumasıdır.

Kingsley, temsilî bürokrasinin, iktidardaki partinin programlarının uygulanabilmesi için iktidardaki partinin programını uygulama isteğinde olan ve uygulanmaması kaygısı taşıyan yöneticilerin istihdam edilmesini mümkün hale getireceğini düşünmüştür. Kingsley'e göre, birincil derecede önemli olan şey tüm demokratik kurumların temsil derecesidir (Adusah-Karikari ve Ohemeng, 2014; 570). Bu durumun, aynı zamanda, toplumsal farklılıkların bürokrasi içindeki temsili ile devletin meşruiyeti arasında bir bağ olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Vatandaşların, kamu hizmetinden faydalandığı fakat kamu bürokrasisinin toplumsal yapıya uygun olarak düzenlenmesi durumunda, toplumun da devletin bir parçası haline geleceği iddia edilmiştir (Aşkar, 2019: 99). Temsilî bürokrasi teorisi, kamu kurum ve kuruluşlarının personel yapısının, hizmet ettikleri kişilerin temel demografik özelliklerini yansıtacak şekilde oluşturulması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Bu özelliği nedeniyle yansıtıcı bir bürokrasidir. Vatandaşlarına sadece fırsat eşitliğinin ve güce erişimin önemini anlatmak ile yetinmez, aynı zamanda karar alma ve siyaset uygulamalarında vatandaşlarının tercihlerinin yansımaları için yöntemler geliştirir (Headley, 2022; 1683).

Temsilî bürokrasi teorisi, Norton Long ve Paul Van Riper'in çalışmaları ile genişletilmiş ve bu çalışmalarda, temsilî bürokrasinin vatandaşlar açısından meşru siyasete yönelik sembolik önemi vurgulanmıştır (Sowa ve Coleman, 2003; 701). Norton Long 1952 yılında, Kingsley'in ilk analizlerini esas alarak *American Political Science Review* dergisinin 46'ncı sayısında yayınlanan *Bürokrasi ve Anayasacılık (Bureaucracy and Constitutionalism)* adlı makalesinde, temsilî bürokrasinin, seçim ile elde edilen makamların sahipleri tarafından oluşturulamayan önemli çıkarları teşvik etmek için arzu edilebileceğini ifade etmiştir. Long, karmaşıklaşan ekonomik ve toplumsal yapıya bağlı olarak büyüyen ve karmaşıklaşan bürokrasinin bir gereği olarak idare hukuku aracılığı ile bürokrasinin görünüşte de kaçınılmaz olarak büyüdüğünü ve kompozisyon ve değerler açısından hem temsilî hem de demokratik olmasının kritik öneme sahip olduğu düşüncesini ifade etmiştir (Elias, 2013; 335).

Seçilmiş yöneticiler ve bürokrasi içerisinde atanmış pozisyonlardaki grupları tanıma düşüncesi eskidir. James Madison, hükümette bulunarak çıkarlarına ulaşmak için mücadele eden grup ve hizipleri ifade etmek için federalist kavramını icat etmiştir. Van Riper, temsilî bürokrasiyi, genel olarak parçası olduğu toplumun değerleri ve tutumlarıyla uyumlu olan bürokrasi olarak tanımlamıştır. Geniş sosyal grupların, hem siyasî hem de idari pozisyonlarda sözcüleri ve memurlarının olması gerektiğini ifade etmiştir (Kelly, 1998; 203).

Kingsley'in, İngiliz kamu yönetiminde, değişen toplumsal yapıyı anlamak ve yönetmek için oluşturduğu normatif nitelikli bir kavramsal çerçeve oluşturan temsilî bürokrasi kavramının icat edilmesinden sonraki birkaç on yıl boyunca temsilî bürokrasi tartışmaları, bürokratların pasif ve aktif rol algılarının ampirik araştırmalarına hizmet ettikleri grupları nasıl temsil edecekleri ve temsil etmeleri gerektiği ile ilgili bir dizi normatif argüman ve tavsiye olarak geliştirilmiştir. 2010'lu yıllarda akademisyenler, örgüt kültürünün ve sosyalleşmenin temsilî bürokrasi üzerindeki etkisini kabul etmişlerdir (Elias, 2013; 333).

Paul P. Van Riper'ın 1959 yılında, *The American Historical Review* dergisinin ikinci sayısında yayınlanan *Amerika Birleşik Devletleri Kamu Hizmetinin Tarihi (History of the United States Civil Service)* adlı makalesinde düşüncelerini ifade etmiştir. Van Riper'e göre meslek, sınıf, coğrafya, ahlak, tutumlar ve benzeri özellikler ve sosyal değerler de dâhil olmak üzere vatandaşların sahip olduğu ve onların temsiline esas olabilecek farklı özellikleri sıralayarak teoriyi normatif yönde daha da geliştirmiştir. Bir grup olarak bürokratlar ile hem idari davranışları ve uygulamaları hem de toplumsal gruplara aidiyetlerinin oluşturduğu davranışları ve uygulamaları ve hükümetten beklentileri arasında asgari bir ayırım olduğunu ifade etmiştir. Meier'in temsilî bürokrasinin en kapsamlı analizi olarak gördüğü Mosher'ın pasif temsilî bürokrasi ve aktif temsilî bürokrasi ayrımı 1968 yılında yapılmıştır (Elias, 2013; 335).

Mosher, demokratik ilkelerle tutarlı bir bürokratik sistemin nasıl oluşturulabileceğini değerlendirir ve bu iki temsil türünü geliştirir. Samuel Krislov ise 1974 yılında yayınladığı *Temsilî Bürokrasi (Representative Bureaucracy)* adındaki kitapta, temsilin önemini vurgulayarak, temsili, bürokratların insani potansiyellerini işe yansıtması olarak da kabul etmiş ve ilgili değerlerin kaçınılmaz ve avantajlı bir durum olduğunu ifade etmiştir. Bürokratların, yöneticilerinin karar alma süreçlerinde, karar almaya etkisi olacak yargılama, bilgi ve şevk niteliklerinin çok büyük bir sosyal avantaj oluşturacak kaynaklar olduğunu belirtmiştir. 1970'lerden başlayarak, ABD'nin değişen siyasî ve sosyal ikliminin bir sonucu olarak temsilin, sosyoekonomik boyutunun dışındaki konulara da odaklanılmaya başlanmıştır. Temsilî bürokrasi ile ilgi akademik çalışmalar, ırk, cinsiyet ve etnik kökene yöneltilmiştir. Kamu kurumları, çalışmalarda aktif temsil rol algısını teşvik etmeye odaklanan, arzu edilen kurumlar haline gelmiştir (Elias, 2013; 336).

Mosher, bürokratların idari kararlarının, bürokratların geçmişlerinin, eğitimlerinin işe uyum sağlamalarının ve mevcut ilişkilerine bağlı idari yeteneklerinin, yönelimlerinin, değerlerinin bir işlevi olduğunu ifade etmiş ve toplumdaki bütün toplumsal grupların, kamu bürokrasisinde temsil edilmesi fikrini ileri sürmüştür. Temsilî bürokrasi, bürokrasinin politik karar alma ve uygulama işlevini yerine getirme özelliği olan bütün kamu personelini kapsayan bir insan kaynakları siyaseti olarak da kabul edilebilir niteliktedir (Durmuş, 2021; 69; Elias, 2013; 335).

Krislov'un 1974 yılında yaptığı çalışmada ve Kirslov ve Rosenbloom'un 1981 yılında yaptığı çalışmada kavram daha rafine hale getirilerek, kişilerin sahip olduğu etnik köken, cinsiyet ve ırk gibi demografik özelliklerin geçmişlerinin, belirli değerlerin ve inançların yaratılmasına yol açan erken bir sosyalleşme tecrübesi oluşturduğu savunulmuştur. Bu değerlendirmenin sonucu olarak; kişilerin kişisel sosyalleşmesine odaklanılmaya başlanmıştır (Sowa ve Coleman, 2003; 701).

ABD'de 1960'larda ve 1970'lerde, sisteme yönelik olarak geliştirilen eleştirilerin temelinde, ayrımcılık ve eşitsizlik sorunu algısı yer almaktadır. Bu algı, 1980'li yıllarda ise kamu yönetimi alanındaki tartışmaların ana eksenini oluşturmuştur. Bu dönemde, azınlıkların, kadınların bürokrasideki oranı ve çalışma

şartları tartışılmış, bürokrasinin halkın bütün farklılıklarını temsil etmediğinde meşruiyet sorunu oluştuğu düşüncesi gelişmeye başlamıştır (Aşkar, 2019; 100). Samuel Krislov, sınıf eksenli bir bakış açısı yerine toplumsal grupların bürokraside temsilini, temsili bürokrasi olarak ifade etmiştir. Krislov'un yaklaşımı, daha sonra ABD'de deki çalışmaların temelini oluşturmuş, cinsiyet ve etnisite de temsili bürokrasi kavramına dâhil edilmiştir. Temsili bürokrasi teorisi, bürokratları, uzmanlık bilgisine sahip, siyasî iradeye karşı korunaklı hale getirmiştir. Bu özellikleri nedeniyle politika uygulayıcısıdır, siyasa üretme gücüne sahiptir ve kontrolü güçtür. Bu kontrol güçlüğü ile birlikte, alınan kararlarda bürokratların kişisel değerlerinin ve çıkarlarının etkili olmasına neden olmaktadır. Bürokratlar, siyasal otorite tarafından kabul edilebilir kararlar alma ya da kendi biriminin bütçesini artırma gibi öncelikleri gözetmektedirler (Lamba ve Tatlısu, 2019;379). Daha sonra yapılan çalışmalarda kavram, idarî sorumluluğun büyütülmesinin ve paylaşılmasının bir aracı olarak geliştirilmiştir. Long, ABD'de 1952 yılında bürokrasinin, Amerikan Kongresi'nden daha temsili olabileceğini ileri sürmüştür. Pasif temsilin, sonuç elde edebilmek için aktif temsile dönüşmesine gerek olmadığını iddia ederek sembolik temsil kavramını geliştirmiştir. Sembolik temsil yaklaşımında, temsilin sonuç elde edebilmesi için temsil özelliği olan bürokratin herhangi bir şey yapmadan bürokraside bulunması yeterlidir (Arslan vd.,2020; 419; Leland ve Read, 2013; 87).

Temsili bürokrasi konusunda yapılan araştırmalar, pasif temsil ile aktif temsil arasındaki bağlantının bazı varsayımlara dayandığını göstermiştir; bürokratların takdir yetkisi bulunmakta ve örgütsel sosyalleşme aynı demografik geçmişe sahip olan kişiler arasında belirli değerlerin paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu durumun sonucu olarak bürokratlar, genel nüfus içinde benzerleri ile tutarlı politik ve idari kararlar alacaklar ve ilgili gruplarla paylaşılan değerleri maksimum hale getireceklerdir (Ding vd. 2021; 1003; Roman, 2015; 595).

Temsili bürokrasiden önce yöneticiler, vekâlet süreçlerinin verimli çalışmasına odaklanmaktaydı. Bu durum, geleneksel bürokratik rol olarak isimlendirilmektedir. Bu dönemin bürokratları, nüfusun farklı kesimlerinin çıkarlarına cevap olarak vekâlet kaynaklı bürokratik çıktıları etkilemeye daha az eğilimlidirler. İşlerini belirli bir grubun temsilcisi olarak kabul etme ihtimalleri ve azınlık temsilcisi rolünü oynama ihtimalleri de düşüktür (Elias, 2013; 336). Bu varsayım, pasif temsilin bulunmadığı durumlarda da aktif temsilin mümkün olabileceğini ima etmekte veya azınlıkta olan gruplardan olmayan bir bürokratin, azınlık temsilcisi rolünü üstlenebilmesi ve aslında bir azınlık nüfusunu temsil etmesi beklenmemektedir (Elias, 2013; 336).

Temsili bürokrasi konusundaki temel varsayım, kamu gücünü kullanan kişilerin, kişisel özelliklerinde,hizmet ettikleri grupları ne kadar çok temsil ederler ise onları o kadar iyi temsil edecekleri ve iyi hizmet edecekleridir. Sosyal eşitlik sağlanmasını hedefleyen birçok akademisyen için bu durum, doğası gereği cazip görünse de bu iddiayı destekleyen deliller karışıktır ve temsili bürokrasinin kendi başına adil hizmet oluşturulmasını ve sunumunu tek başına garanti altına

alamayacağı iddia edilmektedir (Wright, 2015; 799). Temsilî bürokrasi konusunda, sınıf esaslı bakış açısı kurucu nitelikte olmaya devam etse de etnik köken ve toplumsal cinsiyet konuları da tartışılmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmalar, kamu hizmetinin üst seviye yöneticilerinin baskın etnik grubun erkeklerinden oluştuğunu göstermektedir. Kamu hizmetinin hiyerarşik yapısı içerisinde ne kadar alt seviyeye inilirse temsil özelliği artmaktadır. Karar alma seviyelerinde ise temsil özelliği çok düşüktür (Nigel ve Peters, 2021; 172). Temsilî bürokrasi aracılığı ile çözülen meşruiyet sorunu daha çok alt ya da orta seviye bürokrasi aşamalarında oluşturulmakta ve bu durum, sosyal meşruiyetin geniş bir toplumsal kesimde hedeflenen sonuçlara ulaşabileceğini göstermektedir.

## **II. MEŞRUIYET SAĞLAMA ARACI OLARAK TEMSİLİ BÜROKRASİ**

Bir hükümeti, yönetim şeklini veya sistemini neyin meşru ya da gayrimeşru hale getirdiği konusu, hem teorik olarak tartışılmakta hem de pratik bir anlaşmazlık konusu olarak varlığını sürdürmektedir. Platon ve Aristo'dan bu yana, meşruiyet teriminin kendisi olmasa da meşruiyet fikri her zaman merkezi bir öneme sahip olmuştur. Bir bakıma bütün siyaset felsefesi, toplum sözleşmesi kitabında Rousseau'nun sorduğu "bir hükümeti meşru kılan şey nedir?" sorusuna cevap bulma çabası olarak kabul edilebilir. Meşruiyet konusu, Max Weber, Karl Deutsch, Carl Friedrich, Lucian Pye'e Seymour Lipset, Robert Dahl, John Schaar ve W. G. Runciman gibi çok sayıda düşünür ve yazarın çalışma konuları arasındadır (Stillman, 1974, 33). Meşruiyet, bütün siyasî söylemin kurucu kavramlarından birisidir ve modern dönemde her siyasal rekabet, meşruiyet söylemine dayanmaktadır. Meşruiyet konusu, sosyal, ekonomik ve siyasî haklar ile ilgilidir. Kişisel etki ve zorlayıcı kapasiteyi siyasî otoriteye dönüştüren katalizör özelliğini oluşturmaktadır. Bazılarının, miras yoluyla sahip olunsun veya başka bir usul ile elde edilsin, diğerleri üzerinde güç sahibi olduğu eşitsiz siyasî ilişkilerin ifade edilmiş ya da edilmemiş kabulüdür. Siyasî düzenin devamı, kalkınma ve istikrarlı bir uyum ve süreklilik için belirleyici öneme sahiptir ve oluşturulması gerekmektedir (Clements, 2014, 13). Meşruiyet, hükümetlerin vatandaşlar için olumlu geri dönüşler sağlamasını mümkün hale getiren destek hazneleridir (Smith, 2017, 1).

Bütün siyasî rejimlerin devamlılığı ve istikrarı, idarecilerin ve hükümet yetkililerinin zor kullanma kapasitesi ve meşruiyetlerinin gelişiminin bileşimine dayanmaktadır. Meşruiyet, vatandaşların, ülkedeki siyasî sistemin kurallarını ve yöneticilerin kararlarının geçerliliğini tanıması ve kabul etmesi olarak tanımlanmaktadır (Aragón, 2007; 1). Meşruiyetin başlangıç noktası, otoritenin gerekçelendirilmesi ile ilgisidir. Siyasî sisteme bağlı olarak, demokrasi, monarşi, teokrasi vb. siyasî rejim farklılıklarının kendi doğasına uygun bazı temel gerekçelendirme ilkeleri gelişmiştir. Örgütsel meşruiyet kavramı ile ilgili ya kuruluşların kamu ya da özel sektör alanında olmasına bağlı olarak toplumsal onay kazanma isteğini değerlendirmeye yönelik ya da meşruiyetin örgütsel bir kaynak olarak değerlendirilmediği daha geniş bir sektör perspektifinden açıklama çabası içinde olan bir literatür de bulunmaktadır (Karlsson-Vinkhuyzen, 2018; 194).

Konu, farklı hareket noktalarında ve açılardan ve çok sayıda akademik disiplin içerisinde incelenmiştir. Özellikle, siyaset bilimi, sosyoloji, yönetim biliminin merkezi konuları arasındadır.

II. Dünya Harbi'nin sonuna kadar ABD'de Long, Kingsley ve Bendix gibi bazı araştırmacıların geliştirmeye çalıştığı temsilî bürokrasi fikirlerini uygulama çabasının ötesinde, vatandaşları hükümetin politik ve idari karar alma süreçlerine doğrudan dâhil etmeye yönelik herhangi bir girişim bulunmamaktadır (Edwards, 2013; 3). Meşruiyet konusunda temel fikir, siyasi karar ve kurumların meşruiyetinin, bütün vatandaşlar tarafından anlaşılabilir ve varsayımsal olarak kabul edilebilir nitelikte olması gereken nedenlere ve gerekçelere bağlı olmasıdır (Landes, 2017, 85). Bürokrasiler, siyasî kurumlardır ve özerklikleri, bir meşruiyet siyasetini başarı ile uyguladıklarında ortaya çıkmaktadırlar (Pavone, 2013; 1). Hizmet verdiği nüfusun çeşitliliğini bünyesinde yansıtan bir kamu hizmeti oluşturulduğunda, bürokrasinin meşruiyeti ve hizmet sunumunun adaleti artırılabilir (Campbell, 2021, 7). Temsilî bürokrasi, en genel haliyle bile uygulanması durumunda, devletin halkın gözündeki meşruiyeti güçlenecektir. Yapılan araştırmalar, kişisel seviyede bir bürokrat ile ortak kimlik paylaşan vatandaşların bürokrasiyi daha meşru kabul ettikleri, işbirliği yapma ihtimallerinin güçlendiği tespit edilmiştir (Kemp, vd. 2018; 231). Bu durumun olumsuz bir sonucu olarak; Thomas, yönetime katılımın teknik bilgi gerektiren konularda karar almayı olumsuz yönde etkileyeceğini, yeniliği yapma özelliğini sonlandırabileceğini, yürütülen faaliyetlerin maliyetini artırabileceğini ve bürokraside kişilerin özel ilgilerinin aşırı derecede temsil edilebileceğini ifade etmiştir (Edwards, 2013; 8).

Kingsley, Long, Van Riper, Mosher, Meier, Sowa ve Selden gibi akademisyenler, benzer şekilde temsilî bürokrasinin isteğe bağlı kontrolün dengeleyici bir kaynağı olarak hizmet ettiğini düşünmüştür (Elias, 2013; 334). Bürokratik temsil uygulamalarına dâhil olan grupların, katılımdan beklentilerinin karşılandığı oranda devletin ve bürokrasinin kendileri üzerindeki kontrollerini meşru olarak kabul etme eğilimi güçlenmektedir.

Minnowbrook Konferansı, ABD'de kamu yönetiminde yeni bir anlayışın oluşmasına neden olmuştur. Konferansta, hesap verebilirlik, bürokrasisizleştirme, katılım ve demokratik karar alma gibi konular tartışılmıştır. Kapitalist ekonomik rasyonalitenin burjuvazi dışında, özellikle düşük gelire sahip ve dezavantajlı gruplarda ortaya çıkan devletin meşruiyeti meselesini çözebilmek için bu grupların kamu bürokrasisinde istihdam edilmesini ve örgütsel katılıma dâhil edilmesini mümkün hale getirilmesi düşüncesi geliştirilmiştir. Kamu görevlilerinin, değerler etrafında dezavantajlı gruplar lehine taraf olmasını istemişler, fakat temsilî bürokrasi düşüncesinin ilkelerini tam olarak savunmamışlardır (Aşkar, 2019; 98). Temsilî bürokrasinin temel varsayımlarından birisi, siyasî bir kontrol sağlamayı mümkün hale getirebilecek bir özellikte spesifik ve kasıtlı bir örgütlenme olduğudur. Meier, temsilî bürokrasiyi anlamamanın siyasetin gerçeğini anlamakla başladığını ve yönetim ve örgütlenme karmaşıklıkça kararların sadece siyasî olarak alınamayacağını ifade etmiştir. Elde edilen sonuçlar, kamu hizmetinde

azınlık temsilini ve azınlıkla ilgili oluşturulan politikaları destekleyici niteliktedir (Hatley, 2021; 24).

Demografik çeşitliliğe sahip olan toplumlarda uygulanan temsili bürokrasiler, geleneksel hiyerarşik yapıların yanı sıra Yeni Kamu Yönetimi uygulamalarının etkinliğini artırmak için kullanılabilir. Rasyonel tercih teorisi teorisyenlerinin, siyasetin çözümü zor sorunlarla karşılaştığı durumlarda, toplumsal dengenin sağlanmasına yardım etmek için temsili bürokrasi uygulamaları gerçekleştirilebilmekte ve bu durum yöneticilerin uyumsuzluğunu azaltmada ve piyasa şartlarını ele almalarında da yardımcı olabilmektedir (Kelly, 1998; 205). Bürokratik meşruiyetin gerçekleştirilmesi için önerilen usuller arasında, siyasî katılım ve piyasa mekanizmaları aracılığı ile bürokratik sürece katılım da bulunmaktadır. Bu usuller aracılığı ile katılım tam olarak gerçekleştiğinde katılımcının zımnî rızası, bürokratik meşruiyetin temelini oluşturacaktır (Frug, 1984; 1353).

Sembolik temsil üzerinde yapılan araştırmalar, bürokratin kimliği ile vatandaşların kimliği eşleştiğinde vatandaşların veya kimliği eşleşen müşterinin bürokratik meşruiyet hakkındaki algıları olumlu yönde etkilenmektedir. Bu nedenle pasif temsil özelliği olan bir bürokrasi olsa bile kurumun gerçek başarı veya başarısızlıklarından bağımsız olarak, kamuoyunun bir kurumun meşruiyetini ve başarıya da başarısızlık algısını etkilemektedir (Riccuci vd., 2014, 537).

Nihai olarak, aktif temsil, kişisel olarak bir kamu çalışanının, kasıtlı olarak temsil ettiği farz edilen kişilerin çıkarlarını ve arzularını bastırıldığında gerçekleşmektedir. Bu şekilde, çeşitliliğe sahip olan bir bürokrasi, vatandaşların sosyal tecrübelerini, çıkarlarını, arzularını ve değerlerini toplu olarak kamu yönetimine yansıtan kararları kasıtlı olarak etkilemektedir (Mosher, 2018; 37). Çeşitli grupları temsil eden bürokratlar, alınan kararlara katılımları ile temsil ettiği gruplar nezdinde ilgili politika ve kararların meşruluğunu sağlamaktadır.

Temsili bürokrasi, verimli ve etkilidir. İş yapıyor olmanın hayata yansımalarıdır. Aynı zamanda tecrübe ve sosyalleşmeye dayalı farklı bakış açılarını benimseyerek çeşitli sorunlara çözüm geliştirmeyi mümkün hale getirmektedir. Artan cevap verebilirlik yoluyla idari sorumluluğu geliştirmektedir. Temsil gerçekleştiği için azınlıkların nezdinde bürokrasi ve devletin meşruiyeti güçlenmektedir (Burchard, 2017;27).

Temsili bürokrasi, toplumsal grupların geçmişlerini ve benzer değer ve inançlarını bürokrasiye yansıtarak, bu gruplarla hükümet arasında bir bağ hissetmelerini, istek ve ihtiyaçlarının hükümet eylemlerine yansıdığına inanmalarını sağlayacaktır. Temsili bürokrasi uygulamaları, ilgili gruplar açısından hükümetin gücüne erişimin sembolü olacaktır. Kendilerini, hükümetin gücünün bir paydaşı olarak hissedecekler ve alınan kararların uygulanması ve hükümet ve bürokrasinin gücünün kabulü kolaylaşacaktır (Sowa ve Coleman, 2003; 701). Bürokratların, kararları üzerinde toplumsal özelliklerinin, toplumda olduğu haliyle bürokraside temsil edilmesi, toplumsal değerlerin bu kurumlara yansıtılarak genel yarara daha uygun kararlar alınmasının sağlanması, bürokrasinin meşruiyetini de güçlendirecektir (Lamba ve Tatlısu, 2019;379).



Bürokrasinin, temsilî hale getirilmesinin hedefleri arasında, devlet düzeninin meşruiyetinin güçlendirilmesi de bulunmaktadır. Bu nedenle, ABD’de toplumsal krizlerle ve ekonomik paylaşım sorunları ile yaygınlaşan meşruiyet krizini aşmak için geliştirilmiştir. 1970’li yıllarda kamu tercihi teorisi savunucuları, refah devleti uygulamalarına yönelik eleştirileri arasında devletin vatandaşların taleplerinin karşılanması konusunda yetersiz ve verimsiz olduğu iddiasında bulunmakta ve bu durumun düzeltilebilmesi için vatandaşların bürokratik sürece katılımının daha yüksek olduğu yönetim faaliyetlerinin sayısının ve alanının artırılmasını istemektedir (Aşkar, 2019; 98). Pasif ya da “sosyolojik” temsil yöntemiyle, benzer yöneticiler aracılığıyla ilgili grupların çıkarları aktif bir şekilde temsil edilirse, temsilî bürokrasi daha etkili hale gelmektedir (Sowa ve Coleman, 2003; 701). Bürokratik temsil, büyüyen orta sınıf gibi gruplara, toplumun bütünü kapsayacak şekilde hükümet içerisinde yer ve etki sağlama imkânı anlamına gelmektedir (Kemp, vd. 2018; 232). Bu gruplar, çıkarlarını gerçekleştirdiklerine inanmaları ya da rakiplerine göre pastadan daha önceki zamana göre daha fazla pay aldıklarına/alacaklarına inanmaları halinde yönetimi sahiplenmekte ve meşru kabul etme derecesi yükselmektedir.

Bürokrasinin olumsuzluklarını azaltmanın yolunun, toplumun, bürokraside toplumun bütünü içerisindeki oranları ölçüsünde demokratik olarak temsili ile mümkün olduğuna inanmışlardır. (Sneider, 2021; 10). Temsilî bürokrasi uygulamalarının, mutlak bir çoğulculuk hedeflenerek uygulanmaya çalışılması, toplumun çoğunluğu üzerinde bürokrasinin hedeflenen meşruiyetini, pasif temsilin kendi başına değeri olsa da aktif bürokratik temsile duyulan ilginin nedeni, tipik olarak temsilci bürokratlar ile temsil edilen grup üyeleri arasında paylaşılan demografik özelliklerin ve değerlerin bürokratların ilgili gruplara fayda sağlayacak politikalar izlemesine yol açtığı inancıdır (Nicholson-Crotty vd. 2011; 583). Temsilî bürokrasi uygulamalarının, mutlak bir çoğulculuk hedeflenerek uygulanmaya çalışılması, toplumun çoğunluğu üzerinde bürokrasinin hedeflenen meşruiyetini olumsuz yönde etkileme ihtimali oluşabileceğini göstermektedir.

Temsilî bürokrasi lehine argümanlar, basit bir şekilde adaletin gerçekleştirilmesinden demokratikleşmeye kadar geniş bir ölçekte geliştirilmeye çalışılmıştır. Temsilî bürokrasi, cevap verilebilirliği güçlendirerek sorumluluğu artırmaktadır. Azınlıklar, azınlıkların temsil edilmediği duruma göre temsilî bürokrasiyi daha meşru görmektedir. Bazı yazarlar, temsilî bürokrasinin, daha önce temsil edilmeyen gruplara bir bütün olarak belirli kamu hizmetlerine, bürokrasiye, hükümete ve devlete güvenebilecek gruplara fayda sağlayacağını ileri sürmüştür (Burchard, 2017; 27).

Temsilî bürokrasinin uygulanmasının, aynı zamanda kamuoyu denetimini artıracığını, hesap verilebilirlik ve katılımın kurumsallaşmasını geliştireceğini ve bürokratik katılımı sağlanan grupların da devlete bağlılığının artacağını iddia etmişlerdir. Bu sağlandığında toplumsal farklılıkların bürokraside temsili, siyasi temsili de geliştirecektir (Aşkar, 2019: 100).

Temsilî bürokrasi teorisinin arkasındaki temel düşünce, bürokraside işgücünün ırk, cinsiyet ve etnik çeşitlilik açısından temsili bir bileşiminin

demokrasiyi farklı yönlerden destekleyecektir. Örneğin, bazı yazarlar, temsilin, bürokrasileri daha fazla sorumlu davranmaya sevk edeceği ve hükümetin hesap verebilirliğini artırdığını ileri sürmüşlerdir (Grimmelikhuijsen vd., 2017; 51).

Bürokrasi, demokratik yapıda örgütlendiği zaman toplumun her parçasını temsil edecek ve uygulamada demokrasiyi daha fazla oranda hayata geçirebilecektir. Bürokratik temsil, bürokratların temsilcisi oldukları gruplara ayrıcalıklar sağlayarak kamu kaynaklarının dağıtımını adaletsiz bir şekilde gerçekleştirmesinin olumsuz sonuçlarını azaltacak ve toplumun bütün yapısı ile bağ kurarak demokratik bir yapıda örgütlenmeyi kolaylaştıracak, kamu politikası oluşturma ve uygulama çalışmalarında çevrenin talep ve beklentileri daha fazla dikkate alınacaktır (Durmuş, 2021; 69). Aynı zamanda, kamu kaynaklarının dağıtımının adaletsiz bir şekilde yapılması ile neticelenecek bir rekabet sonucu ortaya çıkarabileceklerdir.

Toplumdaki çeşitli grupların mensuplarının tutum ve davranışları, talepleri ve algıları kendilerini temsil eden bürokratların bulunması durumuna bağlı olarak değişebilmektedir (Headley, 2022; 1684; Hatley, 2021; 26). Temsil edenlere yönelik olarak duydukları memnuniyet, meşruiyete dönüşmekte aksi bir durumda ise meşruiyet sorgulanmaktadır.

Temsilî bürokrasiyi eleştiren akademisyenler, umumiyetle aktif temsilden hareketle eleştirilerini yapmaktadırlar. Pasif temsil ise fırsat ve erişim eşitliğinin bir ifadesi olarak hizmet ettiği ve tabiatı gereği açık olduğu için olumlu değerlendirmeler yapılmıştır. Açıklık özelliği, temsili bürokrasileri toplumda daha az sayıda olan gruplar tarafından daha fazla meşrulaştırmakta ve bütün insanların ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı hale getirmektedir. Pasif temsil bu nedenle çok önemli bir rol oynamaktadır (Burchard, 2017; 28).

Pasif temsil kavramı çok fazla eleştirilmezken, aktif temsil ise farklı şekillerde eleştirilmiştir. Pasif ve aktif temsil kavramlarını icat eden Mosher, aktif temsil kavramını reddetmiştir. Bürokrasideki aktif temsilin, düzenli demokratik hükümetler için önemli bir tehdit oluşturacağı kaydedilmektedir. Çünkü, kamu bürokrasisinde etkili bir şekilde temsil edilmek istenen özel çıkarların toplamı kamu çıkarını oluşturmamaktadır. Kamu bürokrasisi içerisinde bulunan çıkar gruplarının güçleri büyük ölçüde eşitsizdir ve hakkaniyete dayanan bir yapı ve işleyişin oluşturulması neredeyse imkânsızdır (Burchard, 2017; 29). Bu nedenle, eyleme dönüşen temsil rekabete dönüşmekte, rekabet ise algılanan adaleti olumsuz yönde etkileyerek meşruiyetin sorgulanmasını mümkün hale getirmektedir.

## SONUÇ

Yönetim olgusunun ortaya çıkması bir yöneten-yönetilen ayrımının da ortaya çıkarmıştır. Birden fazla insanın bir araya gelmesi her zaman eşitsiz bir durum oluşturmuş ve bu eşitsizlik, yönetime, yöneten-yönetilen ayrımı olarak yansımıştır. İş bölümü ve uzmanlaşmanın gelişmesi ise ekonominin, toplumun, kültürün ve devletin yapısını karmaşıklarıştırmış, yöneten-yönetilen ayrımını derinleştirmiş, siyasî yapıların gelişimini kolaylaştırmıştır. Bu karmaşıklık ve nüfus artışının hızlanması coğrafi alanın genişlemesi doğrudan yönetimi nesnel olarak mümkün olmaktan çıkarmış ve temsilciler aracılığıyla yönetim gelişmiştir.

Temsilciler aracılığıyla yönetimin bir türü olan demokrasi inancı, temsil konusuna merkezi bir yer belirlemiş, temsil konusu farklı nedenlerle siyasî ve bürokratik alanın belirleyici ilkelerinden birisine dönüşmüştür. Siyasal alanda temsil konusu üzerinde sürekli tartışılan konulardandır. Siyasî temsil anlayışı, kamu yönetimi alanında pratik nedenlerle bürokratik temsil konusunun geliştirilmesini mümkün hale getirmiş, siyasal katılımın meşrulaştırıcı etkisi zaman içinde bürokratik temsilin de gücün paylaşılması ve meşrulaştırılmasının bir aracını olmasını sağlamıştır.

Ekonomik sistemin devamını sağlayabilmek için yürütülen eylem ve işlemler, toplumdaki farklı gruplar için farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Ekonomik yapı çoğu zaman sıfır toplamlı bir oyundur ve bu oyunda dezavantajlı durumda olanların sisteme güveni hayati derecede önemlidir. Güven sarsıldıkça siyasal bir kopuş ve meşruiyet krizi ortaya çıkmaktadır. Kriz, verimlilik oranlarında düşüselere, tüketim hatta üretim kayıplarına, piyasalarda daralmaya hatta sosyal patlamalara neden olabilmektedir. Bu olumsuz sonuçların oluşmasının önünü alabilmek için yeni kavramlarla yeni imkanlar ve sorumluluklar icat etmek gerekmektedir. Kavramın mucidi olan Kingsley, kavramı geliştirerek İngiliz aristokrasisi ve bir ölçüde orta sınıfın toplumsal konumunu bürokrasi üzerinden korumak istemiştir. Kavramın gelişim sürecinde, daha önceleri tam olarak sistemin üretim-tüketim döngüsüne entegre edilememiş gruplar, hem istihdam piyasasında arz artışı sağlayarak hem de tüketim hacmini genişletecek şekilde sisteme dahil edilmişlerdir. Bu durum, fazladan toplumun merkezinden uzak grupların bürokrasiye dahil edilerek bürokrasinin sosyal ve ekonomik meşruiyetini artırmıştır. Kendilerinden birilerinin bürokrasi içerisinde temsil edilmesi bürokrasiye güveni artırmış hem de meşruiyeti güçlendirmiştir.

Temsilî bürokrasi, kamu yönetiminin performans isteği için de kolay bir çözüm oluşturmaktadır. Liberal demokrasi anlayışı, çoğulcu bir bürokratik yapı üzerinden toplumsal yapıyı bürokrasiye yansıtmayı teorik olarak istemekte, aynı zamanda, pastadan daha fazla pay almak isteyecek grupların rekabeti performansı yükselterek etkinlik ve verimliliği artırmaktadır. Temsilî bürokrasi bu özelliği itibariyle rekabetçi bir bürokrasiye dönüşmektedir. Bu durum, değişen şartlara uygun olarak sistemin temel özelliklerinin devam ettirilerek varlığını sürdürme iradesinin bir yansımasıdır. Ekonomik anlayış ve şartlardan dolayı azalan toplumsal destek yeniden oluşturulmakta, ekonomik yapı ve toplumun sınıfsal yapısının sürekliliği sağlanmaktadır.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makalenin tamamı Yazar tarafından kaleme alınmıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

**KAYNAKÇA**

- Adusah-Karikari, A.; Ohemeng, F. L. K. (2014); Representative Bureaucracy in the Public Service? A Critical Analysis of the Challenges Confronting Women in the Civil Service of Gana, *International Journal of Public Administration*, 37, 568-580. <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2013.879882>
- Aragón, J. (2007); Political Legitimacy and Democracy, Entry in the Edited Volume Encyclopedia of Campaigns, Elections, and Electoral Behavior. (ed. Kenneth F. Warren) Sage Publications(forthcoming)[https://www.luc.edu/media/lucedu/dccirp/pdfs/articlesforresourc/Article\\_-\\_Aragon\\_Trelles,\\_Jorge\\_2.pdf](https://www.luc.edu/media/lucedu/dccirp/pdfs/articlesforresourc/Article_-_Aragon_Trelles,_Jorge_2.pdf) 04,05,2023.
- Arslan, M.; Lamba M.; Öztop, S. (2020); Transformation of Passive Representation into Symbolic Representation in the Framework of Representative Bureaucracy Approach: A Field Research on the Gendarmarie and the Police, Temsili Bürokrasi Yaklaşımı Çerçevesinde Pasif Temsilin Sembolik Temsile Dönüşümü: Jandarma ve Polis Teşkilatı Üzerine Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, (2), 418-444. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.692039>
- Aşkar, G. (2019); Bürokraside Temsil Sorunu: Temsili Bürokrasi Yaklaşımı, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 59, 95-104.
- Burchard, G. K. (2017); Representative Bureaucracy in German Public Schools: An Assessment of the Mechanisms of Passive Representation, Florida International University FIU Digital Commons, *Basılmamış Doktora Tezi, FIU Electronic Theses and Dissertations*, University Graduate School. <https://dx.doi.org/10.25148/etd.FIDC001944>
- Campbell, J. W. (2021); Representative Bureaucracy, Immigrants, and Trust in Government: A Cross-National Study, *Public Administration Issues*, 6 (Special Issue II, Electronic Edition), 7-23. [https://vgmu.hse.ru/data/2021/11/16/1443571375/2\\_Bloc\\_Engl\\_2\\_6\\_21.pdf](https://vgmu.hse.ru/data/2021/11/16/1443571375/2_Bloc_Engl_2_6_21.pdf) 14.02.2023.
- Clements, K. P. (2014); What is Legitimacy and Why Does it Matter for Peace?, Accord an International Review of Peace Initiatives, Issue 25, Legitimacy and Peace Processes From Coercion to Consent (Ed.: Alexander Ramsbotham and Achim Wennmann), Conciliation Resources, London, 13-25. [https://www.researchgate.net/publication/280029194\\_What\\_is\\_Legitimacy\\_and\\_why\\_does\\_it\\_matter\\_for\\_peace](https://www.researchgate.net/publication/280029194_What_is_Legitimacy_and_why_does_it_matter_for_peace) 10.02.2023.
- Croucamp, P. (2022); Bureaucratic Society Liberalism and Liberationism: Institutional Compromises and Bureaucratic Management, *Silander*, D. C., van der Elst, H. And Heydenrych, P. (Ed.) *South Africa's Democracy at the Crossroads*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 65-79. <http://dx.doi.org/10.1108/978-1-80262-927-920221005>.
- Ding, F.; Lu J., Ricci N. M. (2021); How Bureaucratic Representation Affects Public Organizational Performance: A Meta-Analysis, *Public Administration Review*, 81, (6),1003-1018. DOI:10.1111/puar.13361 .
- Durmuş, M. (2021); Temsili Bürokrasi Sıfır Toplamlı Bir Oyun Mudur? Literatür Kapsamında Bir Değerlendirme, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, (1), 68-81. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.697538>.
- Edwards, V. L. (2013); Theory of Participation for 21st Century Governance, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 16, (1), 1-28. DOI:10.1108/IJOTB-16-01-2013-B001
- Elias, N., Rishel M. (2013); Shifting Diversity Perspectives and New Avenues for Representative Bureaucracy, *Public Administration Quarterly*, FALL, 37, (3), 331-372. [https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1513&context=jj\\_pubs](https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1513&context=jj_pubs)
- Evans, J. W. (1974); Defining Representative Bureaucracy, *Public Administration Review*, 34, (6), ss.628-631. <https://doi.org/10.2307/974367>
- Frug, G. E. (1984); The Ideology of Bureaucracy in American Law, *Harvard Law Review*, Vol. 97, No.6, 1276-1388. <https://doi.org/10.2307/1340969>
- Fidan, M.B. (2018); Nitel Araştırmalar ve Dönüşümsellik: Bir Kritik Analitik Düşünme Pratiği, *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, 23-35. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/900113> 25.05.2023.

- Grimmelikhuijsen, S.; Jilke S., Olsen A. L., Tummers L. (2017); Behavioral Public Administration: Combining Insights Public Administration and Psychology, *Public Administration Review*, Vol.: 77, (1), 45-56. DOI:10.1111/puar.12609
- Hameş, Ö. (2021); Temsili Bürokrasi ve Uygulamaları ve Türkiye, *Basılmamış Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Hatley, T. L. (2021); A Study of Disproportionality in Discipline for Black Girls in Texas: Does District Type Matter?, *Basılmamış Doktora Tezi, The University of Texas at Arlington.* <https://rc.library.uta.edu/uta-ir/bitstream/handle/10106/30038/HATLEY-DISSERTATION-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Headley, A. M. (2022); Accountability and Police Use of Force: Interactive Effects Between Minority Representation and Civilian Review Boards, *Public Management Review*, 24:11, 1682-1704. DOI:10.1080/14719037.2021.1916066
- Karlsson-Vinkhuyzen, S. (2018); Legitimacy, In C. Ansell & J. Torfing (Eds.), *Handbook of Theories of Governance*, 194-204. file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Legitimacy%20.pdf 09.02.2023.
- Kelly, R. M. (1998); An Inclusive Democratic Polity, Representative Bureaucracies, and the New Public Management, *Public Administration Review*, May-June, 58, (3), 201-208.
- Kemp, L. J., Mathias, M., Raji M. (2018); Representative Bureaucracy in the Arab Gulf States, *Internatiol Journal of Public Sector Management*, 32, (3), 230-246. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-07-2017-0198>
- Lamba, M.; Tathısu, İ. M. (2019); Kadın Temsili Boyutuyla Temsili Bürokrasi Yaklaşımı: Türkiye'deki Üniversitelerin Üst Yönetim Organları Üzerine Bir İnceleme", *Türk İdare Dergisi*, Yıl:91, Haziran, (488), 375-390. file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/12-KadınTemsiliBoyutuylaTemsiliBrokrasiYaklamTrkiyedekiniversitelerinstYnetimOrganlarzerineBirnceleme%20.pdf 10.02.2023.
- Landes, X., (2017); Consensus and Liberal Legitimacy: From First to Second Best?. *Les Ateliers de L'éthique*, 12(1), 84–106. <http://dx.doi.org/10.7202/1042279ar>
- Leland, S.; Read, D. C. (2013); Representative Bureaucracy, Public-Private Partnerships, and Urban Development, *Journal of Place Management and Development*, 6, (2), 86-101. <http://dx.doi.org/10.1108/JPM-04-2012-0015>
- Nagel, M. and Peters, B.G. (2021); Identity and Representation: Representative Bureaucracy in the European Union, Machin, A. and Meidert, N. (Ed.), *Political Identification in Europe: Community in Crisis?., Emerald Publishing Limited, Bingley*, 161-178.
- Nicholson-Crotty, J., Grissom, J. A.; Nicholson-Crotty, S. (2011); Bureaucratic Representation, Distributional Equity, and Democratic Values in the Administration of Public Programs, *The journal of Politics*, 73, (2), April, 582-596. <http://dx.doi.org/10.1017/S0022381611000144>
- Pavone, T. (2013); A Critical Review of Daniel Carpenter's The Forging of Bureaucratic Autonomy, A Critical Review of Daniel Carpenter's The Forging of Bureaucratic (studylib.net) 05.05.2023.
- Perez, P. C. (2016); Access to Teachers of Color and Outcomes for Black and Hispanic Students: Evidence From Representative Bureaucracy, *Basılmamış Doktora Tezi, Office of Graduate and Professional Studies of Texas A&M University.*
- Riccucci, N. M.; Van Ryzin, G.; Lavena, C. F. (2014); Representative Bureaucracy in Politing: Does it Increase Perceived Legitimacy? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24 (3), 537-551. <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/muu006>
- Roman, A. (2015); The Roles Assumed by Public Administrators: The Link Between Administrative Discretion and Representation, *Public Administration Quarterly*, Winter, 39, (4), 595-644. file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/TheRolesAssumedByPublicAdministratorsTheLinkBetweenAdministrativeDiscretionAndRepresentation.pdf
- Rossman, D.; Shanahan, E. A.; Krawitz, N. "N." (2012); Defining and Achieving Normative Democratic Values in Participatory Budgeting Processes, *Public Administration Review*, 72, (1), 56-67. <https://www.jstor.org/stable/41433143> 10.02.2023

- Shjarback, J.; Decker, S.; Rojek, J.J.; Brunson, R. K. (2016); Minority Representation in Policing and Racial Profiling, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 40, (4), 748-767. <http://dx.doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2016-0145>
- Shneider, L. R. (2021); The Influence of Bureaucracy on the Performance of Public Organizations, *Sustainable Business International Journal*, SBIJ94, Abril, Maio, 1-14. <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/50526-Texto%20do%20Artigo-174139-1-10-20210630%20.pdf> 11.02.2023
- Smith, N.; (2017); What Drives Legitimacy in Government?, A Global Discussion Paper, Centre for Public Impact a BCG Foundation, What-drives-legitimacy-in-government1.pdf (centreforpublicimpact.org) 04.05.2023.
- Sowa, Jessica E.; Selden, S. C. (2003); Administrative Discretion and Active Representation: An Expansion of the Theory of Representative Bureaucracy, *Public Administration Review*, November/December, 63, (6), 700-710. [file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Administrative\\_Discretion\\_and\\_Active\\_Rep.pdf](file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Administrative_Discretion_and_Active_Rep.pdf) 01.02.2023
- Stillman, P. G. (1974); Concepts of Legitimacy, Polity, Vol. 7, No.1, Palgrave Macmillan Journals, 32-56. <https://doi.org/10.2307/3234268>
- Teobald, N. A.; Haider-Markel, D. P. (2009); Race, Bureaucracy, and Symbolic Representation: Interactions Between Citizens and Police, *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 19, (2), 409-426. doi:10.1093/jopart/mun006
- Townsend, A. (2018); A Woman's Place": Exploring the Leadership Journeys of Women in Government Using Interpretative Phenomenological Analysis, *Basılmamış Doktora Tezi, College of Professional Studies Northeastern University Boston*.
- Wright, B. E. (2015); The Science of Public Administration: Problems, Presumptions, Progress, and Possibilities, *Public Administration Review*, 75, (6), 795-805. <http://dx.doi.org/10.1111/puar.12468>

## SUMMARY

While there are applications aimed at ensuring the legal and institutional representation of social differences in a democracy, the bureaucracy is more closed and technical features are at the forefront, and the election method is not applied except in exceptional cases. To reduce the impact of the negative social consequences of this situation from a democratic point of view, and to reflect the demographic structure of society in employment in the bureaucracy, as well as other effects, the practice of representation in the field of bureaucracy is carried out. The definition of representative bureaucracy is constantly changing. Efforts to define representative bureaucracy have been further complicated by the diversity of representative bureaucracy practices and the invention of diversity management thought in public administration. However, among academics, it means the reflection of the demographic diversity of the population, in the most general form of the representative bureaucracy and public institutions and organizations.

Importance of the subject; the effect of the purpose of developing the theory of representational bureaucracy outside of its official components on the legitimacy of bureaucracy, which is an external aspect that is not clearly one of its main goals, has been investigated.

Importance of the subject: The effect of the theory of representative bureaucracy on the legitimacy of bureaucracy, which is an external aspect that is clearly not one of the main goals of the purpose of development outside the official components, has been investigated.

The method of the research; It is a research article based on primary and secondary source research. Primary sources are the works prepared by the people who carried out the event or were present at the time of the event. Secondary sources are the sources of information produced by utilizing the primary source of information. In research articles, a part of a subject is researched and new results are reached by evaluating the previous studies of others.

Results; actions and transactions carried out to ensure the continuation of the economic system reveal different results for different groups in the society. Actions and transactions carried out to ensure the continuation of the economic system reveal different results for different groups in the society. As trust is shaken, a political rupture and a crisis of legitimacy emerge. The crisis may cause decreases in productivity rates, consumption or even production losses, market contraction or even social explosions. In order to prevent the occurrence of these negative consequences, it is necessary to invent new opportunities and responsibilities with new concepts. Kingsley, the inventor of the concept, wanted to protect the social position of the British aristocracy and to some extent the middle class through bureaucracy by developing the concept. During the development process of the concept, groups that previously could not be fully integrated into the production-consumption cycle of the system were included in the system both by increasing the supply in the employment market and by expanding the volume of consumption. This situation increased the social and economic legitimacy of the bureaucracy by incorporating extra groups far from the center of the society into the bureaucracy. The representation of one of them in the bureaucracy has increased the trust in the bureaucracy and strengthened the legitimacy.

Representative bureaucracy is also an easy solution for the public administration's desire for performance. Theoretically pluralist democracy, liberal democratic social structure of a bureaucratic structure through the mirror at the same time wants a greater share of the pie bureaucracy who want to take the competition by raising the performance of groups increases efficiency and productivity. As a result of this feature, representative bureaucracy is turning into a competitive bureaucracy.

As a result, the representative bureaucracy strengthens the legitimacy of the bureaucracy and the government in the social field by diversifying the sources of participation in the bureaucracy, and at the same time, the competition of the participating groups increases the efficiency and productivity rates. This situation is a reflection of the will of the system to continue itself by continuing the basic features of the system in accordance with the changing conditions.

# Örgüt İçi Güç: Davranışsal ve İlişkisel Bağlamda Tipoloji ve Model Önerisi\*

Meral KIZRAK\*\*

Abdülkadir VAROĞLU\*\*\*

## ÖZ

Bu yazın incelemesi örgüt içi güç olgusunu örgütün hiyerarşik yapısını, sosyal sistemini ve ekonomik bağlamını oluşturan ilişki yapısı ile bireylerin güç edinme davranışlarını bütünleştirerek tartışmıştır. Çalışma ilgili yazındaki kişiler arası ve birimler arası ilişkilerde rol oynayan örgüt içi gücü, resmi ya da resmi olmayan sosyal etkileşimlerin merkezinde yer alan ilişkisellik ve bağımlılık olgusu kapsamında ve aktör eylemliliğinin önemini de yadsımadan açıklamaya çalışmıştır. Bu kapsamda, güç türleri, gücün davranışsal boyutları ve güç süreci, hem kişisel nitelikler hem de yapısal konum değişkenleri ışığında değerlendirilmiş ve yapılan sentezleme sonucu hem örgüt içi güç tipoloji geliştirilmiş hem de ilişkisel güç ve güç dengeleme süreci modelleri önerilmiştir. Çalışmanın örgüt içi güç olgusuna bütüncül yaklaşımı ve iş görenlerin bürokratik ve sosyal ilişki bağlamlarını vurgulaması bakımından mikro ve mezo düzeydeki örgüt çalışmalarına kuramsal bir çerçeve sunabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt İçi Güç, Örgütsel Politika, Güç Kaynakları, Güç Dengeleme  
**JEL Sınıflandırması:** M10, M19

## Intra-Organizational Power: A Proposed Typology and Model with Behavioral and Relational Aspects

### ABSTRACT

This literature review discusses intra-organizational power by integrating the hierarchical structure, and social and economic system that constitute the organization, along with individuals' power acquisition behaviors. Without neglecting the importance of the actor agency, the study attempts to explain interpersonal and inter-unit power relations. The explanations focus on power's relational nature and mutual dependency, which is at the center of formal or informal social interactions. Therefore, types of power, behavioral dimensions of power and the power process are evaluated in the light of both personal qualities and structural position variables. Based on the synthesis, both an organizational power typology is developed, and relational power and power balancing process models are proposed. We expect that the study provides a theoretical framework for micro and meso-level organizational studies due to its holistic approach, emphasizing the bureaucratic and social relationship contexts of the organizational actors.

**Key Words:** Intra-organizational Power, Organizational Politics, Power Sources, Power Balancing

**JEL Classification:** M10, M19

\* Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, mkizrak@baskent.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0003-0053-6043

\*\*\* Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kvaroglu@baskent.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0001-7857-5013



## **GİRİŞ**

Ortaçağın ekonomik yaşamına damga vuran tüccar ve esnaf loncaları, sanayi devriminin etkisiyle endüstrinin gelişmesi ve çırak-kalfa-usta zincirinin kırılması gibi nedenlerle etkisini yitirmiş ve modern örgütler ortaya çıkmıştır. Lonca sisteminde güç, üretim araçlarına sahip olan tüccarların ya da üretime ilişkin bilgi, beceri ve tecrübeye sahip zanaatkarların elindeydi (Şen, 2003). Ancak, örgütler büyüyüp karmaşıklaştıkça uzmanlaşma gerçekleşti ve görev dağılımı sonucunda fonksiyonel birimler oluşturuldu. Bu bölümlenmeden kaynaklanabilecek çıkar çatışmalarını önlemek ve disiplini sağlamak için gücün merkezde toplanmasına olanak sağlayacak bürokratik örgüt yapısı çözüm olarak sunuldu (Hardy ve Clegg, 1999). Örgüt kuramının klasik işlevselci-rasyonalist perspektifinde örgütün işlevini yerine getirmesinde politik davranışların ya da diğer güç kaynaklarının önemi yoktur (Bradshaw-Camball ve Murray, 1991). Özellikle hiyerarşi ve bürokratik ilkelerin toplumda düzen ve süreklilik sağladığı fikri (Magee ve Galinsky, 2008), örgüt içi resmi gücün işlevselliğinin vurgulanmasına yol açmıştır. Daha sonraki süreçte modern örgüt kuramının gelişimiyle birlikte, hiyerarşi içindeki resmi güç kadar, hiyerarşik sistemin dışında kendine yer bulmuş resmi olmayan güç ilişkileri de açıklanmaya ve anlaşılmaya çalışmıştır (Hardy ve Clegg, 1999).

Güç olgusu, örgüt çalışmalarında farklı düzeylerde ve farklı paradigmalarda tartışılmaktadır. Yazın çalışmaları örgüt içi gücü görelilik, durumsallık, geçirgenlik ve algı boyutlarıyla (Brass, 2017), öncülleri ve ardıllarıyla (Ocasio, 2017), güç sürecine vurgu yaparak (Allen vd., 2003), örgütsel politikaya yoğunlaşarak (Drory ve Romm, 1990), karar verme ve çatışma yönetimi bağlamında (Torgalöz, 2018), güç tanımları ve güç kaynakları bağlamında (Kızanlıklık vd., 2021; Yukl ve Falbe, 1991) ya da yapısal sınırlılıklar içinde (Lachman, 1989) incelemiştir. Mevcut yazın incelemesinde ise örgütün hiyerarşik ve sosyal sistemini oluşturan ilişkiler temelinde örgüt içi güç olgusu ele alınmıştır. Sosyal mübadele kuramı, sistem yaklaşımı, kaynak bağımlılığı kuramı, sosyal ağ kuramı ve yapısal boşluklar kuramının varsayımları ışığında güç olgusu tartışılmıştır. Örgüt içi güç türleri, güç süreci, politik davranışlarla ilişkisi, resmi ya da resmi olmayan sosyal etkileşimlerin merkezinde yer alan ilişkisellik ve bağımlılık olgusu kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır. Bu etkileşim sürecinde hem kişisel nitelikler hem de yapısal konum değişkenleri, ilgili yazında yer alan çalışmalar ışığında değerlendirilmiş ve yapılan sentezleme sonucu hem örgüt içi güç tipolojisi geliştirilmiş hem de ilişkisel güç ve güç dengeleme süreci modelleri önerilmiştir. Çalışmanın örgüt içi güç olgusuna bütüncül yaklaşımı ve iş görenlerin bürokratik ve sosyal ilişki bağlamlarını vurgulaması bakımından mikro ve mezo düzeydeki örgüt çalışmalarına kuramsal bir çerçeve sunabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, her ne kadar politika ve güç olgusu, olumsuz çağrışımlara neden olsa da örgütlerde başarılı olabilmek için güç ve güç sürecinin ne olduğunu, gücün nasıl elde edildiğini ya da nasıl etkili kullanılabileceğini anlamak hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar için hayati derecede önem taşımaktadır (Clegg vd., 2006; Pfeffer, 2009; Fleming ve Spicer, 2014). Bu bakımdan çalışmanın özellikle örgüt geliştirme süreci gibi değişim ve

yenilikçi uygulamaların yoğun olarak yaşandığı süreçlerde iş görenlere güç ve etki alanını nasıl koruyabileceklerini ya da genişletebilecekleri konusunda faydalı olacağı öngörülmektedir.

## I. ÖRGÜT İÇİ GÜÇ

Güç, davranış, algı, tutum ve ilişkileri etkileyen ve aynı zamanda bunlardan beslenen bir gerçeklik olarak sosyal bilimcilerin dikkatini çekmiştir. Güç olgusu üzerinde çalışan düşünür ve bilim insanlarının farklı bakış açıları, tarihsel süreç içinde birbirini destekleyen, belli noktalarda ayrışan ya da kesişen kuramsal sınıflandırmaların gelişmesine yol açmıştır. Karl Marx'a (Özgün eser 1867 tarihlidir) göre toplumda ekonomik araçlara sahip olan sosyal sınıflar, egemenlik ve tahakküm gücüne sahiptir. Marx gücü kapitalist-proletarya ekseninde tartışarak güç hiyerarşisinin sınıfsal farklılıklardan kaynaklandığını ve üretim araçlarının mülkiyetine sahip olan kapitalist sınıfının değişmez bir şekilde gücü elinde bulundurduğunu iddia etmiştir. Max Weber (Özgün eser 1947 tarihlidir) ise toplumda güç, otorite ve egemenlik elde etmek için her koşulda ekonomik araçlara sahip olmanın gerekliliğine karşı çıkar. Egemenlik ve otorite kurulabilmesi için, gücü elinde bulundurana itaat ve kabullenme önemli bir unsurdur. Weber bu çerçevede toplumsal güç kaynağı olarak üç otorite meşruiyeti tanımlamıştır: geleneksel, karizmatik ve yasal otorite. Weber'e göre geleneksel otorite tipinde güç, meşruiyet zeminini toplumun yerleşik gelenek, görenek ve inanç sisteminden elde eder. Toplumun geleneksel kuralların kutsallığına yönelik inancı, en belirleyici unsurdur. Otorite ve güç sahiplerini, bu geleneksel inanç ve beklentiler belirler. Efendi-köle veya padişah-tebaa ilişkisinde olduğu gibi, gücü elinde bulunduran egemenler, keyfi karar ve davranışlarda bulunabilirken, yönetilen sınıftan, geleneksel kurallar gereği sınırsız ve koşulsuz bir bağlılık ve itaat beklenir. Karizmatik otorite ise gelenekselliğin dışında bir nevi devrimci bir anlayış üzerinde şekillenir. Karizmatik güç sahibinin elde ettiği imtiyazlar, onun karizmatik nitelikleri sonucu elde edilir.

Weber'in tanımladığı diğer meşru güç kaynağı ise rasyonel temellere dayanan yasal otorite tipidir. Bu bakış açısında güç bir sosyal düzen aracıdır. Resmi yetki ve otoriteye sahip sınıfların elinde bulunması gerekir. Güce itaat ise gücü elinde bulundurana boyun eğmek değil, yasaya itaat anlamını taşır. O nedenle örgütler düzeni sağlamak için resmi örgüt yapısında bürokratik kurallar sistemini ve hiyerarşik ilkeleri hayata geçirmelidir. Weber'in ideal bürokrasi modeli olarak adlandırdığı örgüt ve alt-birimlerinde, açıkça tanımlanmış güç ve yetki hiyerarşisi oluşturularak, gayri-şahsi uygulamalara dayanmayan meşru egemenlik koşulları yaratılmalıdır. Yasal otoriteye dayanan bu güç, rasyonel düzenlemeler üzerinde hayat bularak yönetim kadrosunun, egemen bir konuma gelmesine yol açmaktadır.

Örgüt kuramının klasik güç çalışmalarına işlevselci-rasyonalist bir perspektif getiren Weber'in bu yaklaşımda örgütün işlevini yerine getirmesinde politik davranışların önemi yoktur (Bradshaw-Camball ve Murray, 1991). Özellikle hiyerarşi ve bürokratik ilkelerin toplumda istikrarı sağladığı fikri (Magee ve Galinsky, 2008) örgüt içi resmi gücün işlevselliğinin öncelenmesine yol açmıştır. Daha sonraki süreçte modern örgüt kuramının gelişimiyle birlikte, hiyerarşiden

beslenen resmi güç kadar, hiyerarşik sistemin dışında kendine yer bulmuş resmi olmayan güç ilişkileri de açıklanmaya çalışmıştır (Hardy ve Clegg, 1999).

Fleming ve Spicer (2014), yönetim ve örgüt yazınında farklı paradigmlar benimsemiş güç araştırmalarını inceledikleri bir çalışmada, güç olgusunun, *örgüt içi, örgüt ile, örgüt üstü ve örgüte karşı* olmak üzere dört farklı alanda kendini gösterdiğini tartışmıştır. Bu çalışmaya göre, örgüt içi güç, örgüt sınırları içinde hiyerarşik ya da sosyal ilişki sistemlerini etkileme, kuvvetlendirme ya da değiştirme amacıyla gerçekleşen mücadeleleri kapsamaktadır. Örgütler arası güç ve politika ilişkileri olarak da adlandırılan (Thompson, 1967; Tushman, 1977; Pfeffer, 1972; Huxham ve Beech, 2008) örgüt ile güç bakış açısında ise örgüt, bir sosyal aktör haline dönüşerek görev çevresini etkisi altına almaya ve böylelikle belirsizlikleri gidermeye çalışır. Diğer örgütler, sektörler ya da toplumsal yapılara bağımlılığını azaltmak amacıyla çevresel unsurları kendi çıkarları doğrultusunda yapılandırmaya çalışır. Örgüt üstü güç olgusunda ise baskın elit gruplar, hissedarlar, politik aktivistler, devlet kurumları, rakipler gibi aktörlerin, örgütün hedef ve stratejilerine müdahale etmeye çalışması söz konusudur. Son olarak örgüte karşı güç ise örgüt-dışı alanlarda farklı ideolojik grupların sosyal eylem, gösteri, kampanya ve politik mücadeleleriyle hedefteki örgüt ya da sektörün meşruiyetinin sorgulanmasına ve statüsünün zayıflatılmasına yönelik eylemlerle ilişkilidir (Fleming ve Spicer, 2014). Bu yazın incelemesinin kapsamı ise örgüt içi güç ile sınırlandırılmıştır.

İlgili çalışmalar güç olgusunun kavramsallaştırılması zor bir gerçeklik olduğuna işaret etmektedir. Örneğin, Buchanan ve Badham'a (2020:2) göre örgüt içi güç "bireyin başkalarının direnç göstermesini engelleyebilme, iradesini ortaya koyabilme ve kendi çıkar ve hedefleriyle tutarlı sonuçlar elde edebilme yeteneğidir". Lammers vd. (2016) ise güç olgusunu diğerleri üzerinde hüküm kurmak ya da onlara isteklerini yaptırmak değil, bireyin kendi iş yaşamı ve örgütsel davranışları üzerinde söz sahibi olması şeklinde değerlendirmektedir. Feldman vd. (2020) ise örgüt içi güç olgusunu örgütsel zamanla ilişkilendirerek, iş yaşamında zamanın nasıl kullanılacağı veya çalışma saatlerini planlama konusunda söz sahibi olmayı güç olarak tanımlanmaktadır. Foulk vd. (2018) de güç olgusunu, iş yaşamındaki günlük gelişmelere göre farklılaşan ve bireyin psikolojik durumuyla ilişkili olarak değişebilen koşul-bağımlı bir olgu olarak tanımlamaktadır. Bu yazarlara göre güç, bir bireyin belirli örgütsel bağlamda diğerlerini etkileme yeteneğine ilişkin kendi algısını ifade etmektedir.

Magee ve Galinsky (2008) de gücü, hiyerarşik farklılaşmanın temelini oluşturan unsurlardan biri olarak görürken, Fleming ve Spicer (2014) gücün resmi olmayan ilişkilerde var olan, belirsizliği giderebilme potansiyelinden beslenen ve belli düzeyde aktör eylemliliği içeren yorumlar ve anlamlandırmalar olarak değerlendirir. Başka çalışmalar incelendiğinde kimi araştırmacıların gücü örtük, potansiyel ve kapasite olarak tanımladıkları, diğerlerinin ise etki yaratmış, gerçekleştirilmiş, aktif güç şeklinde boyutlandırdıkları görülmüştür (Örn., Goldstein ve Hays; 2011; Molm, 2009; Provan, 1980; Sivanathan vd., 2008; Tjosvold ve Wisse, 2009). Sturm ve Antonakis (2015) de gücün yarattığı etkiyi

(influence), gücün çıktısı olarak değerlendirmiştir. Brass ve Burkhardt (1993), potansiyel-güç/aktif-güç sınıflandırmasının aslında makro-yapısal ve mikro-davranışsal tartışmalara dayandığını belirtmektedir. Bir anlamda aktörün özgür seçimi ya da belirlenimcilik çizgisinde süregelen bu tartışmalara uzlaşi zemini sunmayı amaçlayan Pfeffer (2009), hem bireysel hem de yapısal güç kaynaklarının, birbirini tamamlayan yaklaşımlar olduğunu kabul eder.

## II. GÜÇ KAYNAKLARI

Bu çalışmada örgüt-içi güç kaynakları bireysel ve yapısal güç kaynakları şeklinde sınıflandırılacak ve yapısal kaynaklar aktörler arası (bireyler/birimler arası) ilişkiler göz önünde bulundurularak ve ilişkisellik ve bağımlılık çerçevesinde açıklanacaktır. Yapısal güç kaynakları, (a) hiyerarşik yapının şekillendirdiği resmi ilişkiler ve (b) resmi olmayan ancak iş yapma sürecinde gerçekleşen sosyal etkileşimler boyutlarında değerlendirilecektir.

### A. Bireye Özgü Güç Kaynakları

Aktör eylemliliği bakış açısında güç, bireyin sahip olduğu öznel, ilişkilerden bağımsız bir nitelik olarak değerlendirilir. Stratejik tercihler yapabildiği varsayılan bireylerin kendilerine özgü davranış tarzı, kişilik yapısı, yetenek ve becerileri ile güç olgusu ilişkilendirilir. Genel olarak bireye özgü güç kaynakları, kişilerin fiziksel avantajları, örgüt içi norm ve kuralları kendi çıkarına kullanma tercihi veya güç edinme ya da kullanma isteği gibi nitelik ve eğilimleri kapsamaktadır (Mechanic, 1962). Bunların yanı sıra, uzun saatler boyunca tutkuyla ve istekle çalışabilme, yoğunlaşabilme, empati kurabilme, çatışma ve stresli durumlarda hoşgörülü olabilme, kendi düşünce ve duygularını iyi tanıma, özgüven, zekâ (Pfeffer, 2010), psikolojik ve fizyolojik dayanıklılık, başkalarının tutum ve davranışlarını anlamlandırabilmek, iyi bir takım oyuncu olmak (Pfeffer, 1992) gibi öznel nitelikler de bireysel güç kaynakları olarak değerlendirilir. Kişilerin politik becerileri de üzerinde durulan bireysel güç kaynaklarından biridir. Politik beceri bağlamı okuma ve bu bağlama uygun davranış ve tutum sergileme becerisi olarak değerlendirilebilir. Ewen vd. (2014) bu beceriyi sosyal etkileşim sürecinde bireylerin diğerlerini anlama, etkileme ve davranışlarını değişen bağlama göre şekillendirebilme becerisi şeklinde de tanımlar. Ferris vd. (2007) politik becerileri, diğerlerini etkili bir şekilde anlama ve bu sayede onlar üzerinde etki yaratarak bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine olanak sağlayan bir yetenek olarak açıklar. Güç kazanma bağlamında politik becerilerin, kişiler arası ilişkileri geliştirme, gücü artırma, örgütsel anlamlandırma sürecini iyi yönetebilme gibi yetenekleri geliştirebileceği ifade edilmektedir (Treadway vd., 2013). Politik anlamda beceri sahibi aktörlerin, yerinde ve zamanında yaptıkları hamleleri, sosyal ortama uyum sağlama kabiliyetleri ve kişiler arası ilişkileri yönetmedeki ustalıkları güç kazanmak için önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır (Ferris vd., 2007; Treadway vd., 2007).

### B. Yapısal Güç Kaynakları

Sosyal yapının öncelikli fonksiyonunu vurgulayan çalışmalarda örgüt-içi güç kaynakları, aktörler arası ilişki yapısı ve bu ilişkinin sınırları ve kapsamı üzerine şekillenir. Bu bakış açısındaki temel varsayım gücün, aktör etkileşimlerinin

gerçekleştiği koşul ve bağlama özgü bir nitelik taşıdığı ve koşullar değiştiğinde güç ilişkilerinin de değişime uğradığıdır (Pfeffer, 1981; Cobb, 1986; Pfeffer, 1992). Güç, aktörün sahip olduğu bireysel nitelikler değil, onun içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik ilişki yapısının sunduğu olanaklar (Lawler, 1992) veya kısaca “kişinin doğru yerde olması” (Pfeffer, 1992: 76) şeklinde açıklanır. Kökeni işlevselci paradigmaya dayanan örgüt-içi güç yazını, açık sistem yaklaşımıyla da uyumlu olarak, kaynak alışverişi ve bağımlılık temaları ekseninde gelişim ve ilerleme göstermiştir. Bu çalışmaların temel aldığı bakış açısı esasen sosyal mübadele kuramının açıklamaları olmuştur (Üsdiken, 2010).

Emerson (1962) ve Blau (1986), sosyal mübadele kuramının temellerini atarak, ilişkisel güç dinamiklerinin ortaya çıkarılması yönünde önemli katkılar sağlamıştır. Sosyal mübadele kuramına göre davranış, toplumdaki birey ve grupların ekonomik ya da psiko-sosyal ihtiyaçlarının alışverişi üzerine kuruludur (Blau, 1986). Bu ihtiyaç alışverişi sürecinde A ve B aktörü alışverişin denkliği ve yarattığı maliyeti de gözetenek kendileri için yarar, ödül ve avantaj sağlayacak bir tür karşılık beklentisi geliştirir (Blau, 1986). Sosyal mübadele sonucunda karşılıklı ihtiyaçların giderilmesi de aktörler arasında güvene dayalı bir ilişkinin gelişmesine ve alışverişin sürdürülmesine neden olur (Blau, 1986). Sosyal mübadele sürecinde, örneğin, A aktörünün B'nin yardımına ihtiyaç duyduğunda, karşılığında B'ye sunacağı herhangi bir alternatif kaynağı yoksa oluşabilecek asimetrik alışveriş ilişkisi “sosyal borç” koşullarını yaratır (Lin, 2001: 19). Bu durumda A'nın önünde üç alternatif bulunur: (a) A, B'yi yardım etmesi için zorlayabilir; (b) A ihtiyacı olan yardımı başka bir kaynak sağlayıcısından tedarik edebilir. İlk iki seçenek uygulanabilir değilse, (c) A, B'ye bağımlı olduğu için B'nin kendi üzerinde güç sahibi olduğunu kabullenerek ona boyun eğmek zorunda kalabilir (Blau, 1986).

Bağımlılığa neden olan kaynaklar, değerli görülen bilgi, kişi, eşya veya para gibi ihtiyaçlar olabileceği gibi sosyal destek, onaylanma isteği gibi psikolojik ihtiyaçları da kapsayabilir (Mechanic, 1962; Farmer ve Aguinis, 2005). Bu mübadele kaynaklarının değeri, aktörün öznel niteliklerinden değil aktörler arasındaki ilişkinin niteliğinden beslenmektedir; diğer bir deyişle, bir ilişkide değerli olan bir kaynak, bir başka ilişkide değerli olmayabilir (Molm, 2006: 26). Emerson (1962: 33) sosyal ilişkilerdeki güç-bağımlılık ilişkisini aşağıda yer alan formülle ifade etmiştir:

$$\text{GüçAB} = \text{BağımlılıkBA}$$

$$\text{GüçBA} = \text{BağımlılıkAB}$$

Bu formülden de anlaşılacağı gibi A'nın B üzerindeki gücü, B'nin A'ya bağımlılığıyla eşdeğerdir ve bir ilişkide her bir aktör diğerinden fayda elde etmeye çalışır (Blau, 1986). Her iki taraf da ihtiyaç duyduğu kaynakların temini sürecinde birbirine bağımlıdır. Dolayısıyla taraflar farklı kaynak alışveriş koşullarında birbirleri üzerinde değişen oranlarda güç sahibidir (Provan, 1980). Sosyal mübadele kuramınca görelî güç (relative power) olarak adlandırılan bu durum, A'nın B'ye bağımlılığı ve B'nin de A'ya bağımlılığının farkını ifade etmektedir (Lawler ve Proel, 2009). Görelî gücün kaynağı, aktörlerin birbirinden farklı kaynaklara ya da kaynak sağlayıcısına sahip olmalarıdır (Thye, 2000: 410). Ax-By

(x ve y değerli kaynakları temsil eder) mübadele ilişkisindeki A aktörünün B üzerindeki gücü B'nin x'e verdiği değer kadar artarken, B'nin x'i alternatif kaynak sağlayıcısından ikame edebildiği oranda azalır (Molm, 1988). Aynı şekilde kaynağın değeri ve kaynağın ikame edilebilirliği B'nin A'ya bağımlılık düzeyini de belirler (Casciaro ve Piskorski, 2005; Molm, 2006).

Emerson'a (1962) göre güç-bağımlılık ilişkilerindeki karşılıklılık ilkesi, güç dengesinde eşitlik (simetri) ya da eşitsizlik (asimetri) durumunu ortaya çıkarmaktadır. Aktörler arasındaki bağımlılık ilişkisi simetrik olduğunda güç dengesi elde edilirken, asimetrik olduğunda taraflardan biri diğerine daha az bağımlı olacağı için görece güç sağlanmış olmaktadır (Armstrong-Doherty, 1996). Görece olarak güçlü olan taraf, mübadele ilişkisinin koşullarını belirleyebilir, ilişkiden çekilme tehdidinde başvurabilir ya da ilişkinin sağladığı faydadan en çok payı alan taraf olmayı sürdürebilir (Casciaro ve Piskorski, 2005). Güç dengesindeki asimetri arttıkça da daha az güçlü olan taraf, mübadele ilişkisinin arzu edilmeyen koşullarını – kaynağa erişim belirsizliği gibi – değiştirmek için bağımlılık yapısını tekrar yapılandırma arayışına girecektir (Casciaro ve Piskorski, 2005). Güç ve bağımlılık dengesinde eşitlik (simetri) sağlandığında ise sosyal aktörlerden her biri eşit düzeyde kaynak edinme belirsizliği algılayacağı için, mübadele ilişkisinin maliyeti de eşit olacaktır (Casciaro ve Piskorski, 2005).

Diğer taraftan Peiró ve Meliá'nın (2003) çalışması ast-üst ilişkisindeki resmi güç ilişkisinin karşılıklılık içermeyeceğini ve her koşulda asimetrik olduğunu iddia etmektedir. Bu iddiayı Anderson ve Brion, (2014) ile Sturm ve Antonakis (2015) de desteklemektedir. Bu araştırmacılara göre, resmi güce sahip aktör ve diğerleri arasında karşılıklı bağımlılık ve güç uygulayabilme koşulları sadece resmi olmayan ilişkilerde ortaya çıkabilir. Daha önce de değinildiği gibi güç dengesindeki eşitsizlik (asimetri) durumu, kaynak alışverişinde daha az güçlü olan tarafın bağımlılık yapısını yeniden yapılandırmaya çalışmasına yol açmaktadır. Daha az güçlü aktörün güç-dengeleme faaliyetleriyle, asimetrik mübadele ilişkisini geçici bir denge durumuna dönüştürebileceği varsayılmaktadır (Thye, 2000). Dolayısıyla bu çalışmada, Peiró ve Meliá'nın (2003) iddialarına dayanarak resmi güç ilişkilerinde görece güç değil ancak mutlak güçten söz edilebileceği önerilmektedir. Bu noktadan hareketle resmi güce karşı güç dengeleme çabasının, resmi olmayan yapısal güç kaynaklarının harekete geçirilmesiyle mümkün olacağı iddia edilmektedir. Bu iddianın daha iyi anlaşılabilmesi için ilerleyen bölümlerde resmi ve resmi olmayan yapının sunduğu güç kaynakları, sosyal mübadele kuramına ilaveten sistem yaklaşımı, kaynak bağımlılığı kuramı, sosyal ağ kuramı ve yapısal boşluklar kuramının varsayımları ile ele alınacaktır.

### **I. Resmi Yapıda Güç**

Örgütün tanımlı hiyerarşisinden beslenen resmi güç, ilgili yazında da oldukça kabul görmüş French ve Raven'ın (1959) taksonomisinde yer alan ödül, zorlayıcı ve meşru güç boyutlarını kapsamaktadır (Peiró ve Meliá, 2003; Munduate ve Medina 2009; Pfeffer, 2009). Resmi güç hiyerarşik düzene ve kurumsallaşmış önkabullere dayandığı için en kuvvetli güç unsurlarından biridir (Wisse ve Sleebos,

2016). Resmi güç örgütsel kaynaklar ve kararlar üzerinde önemli düzeyde denetim yetkisi kazandırır (Mechanic, 1962; Magee ve Galinsky, 2008)

Mundate ve Medina'ya (2009) göre bir lider sadece resmi güç kaynağını kullanıyorsa ve takipçileri ile arasındaki güç farklılıkları yüksekse, algılanan yabancılaşmadan dolayı takipçilerde sadece uyma tepkisi gözlenmektedir. Uyma tepkisi, tutum değişikliği gerçekleştirmekten ziyade dış denetim araçlarıyla varlığını sürdürdüğü için yüzeysel ve göstermelik bir kabullenme reaksiyonu yaratır (Mundate ve Medina, 2009). Diğer taraftan takipçilerin özelliklerine bağlı olarak içselleştirme ya da özdeşleşme reaksiyonu da görülebilir. İçselleştirme denetim mekanizmaları olmasa bile davranış değişikliğinin bir norm ve inanç sistemine dönüşmesine yol açar (Mundate ve Medina, 2009). Özdeşleşme tepkisinde ise liderin karizmasından etkilenen takipçilerin onu model alması ve onayını kazanmak için çaba göstermesi söz konusudur (Mundate ve Medina, 2009).

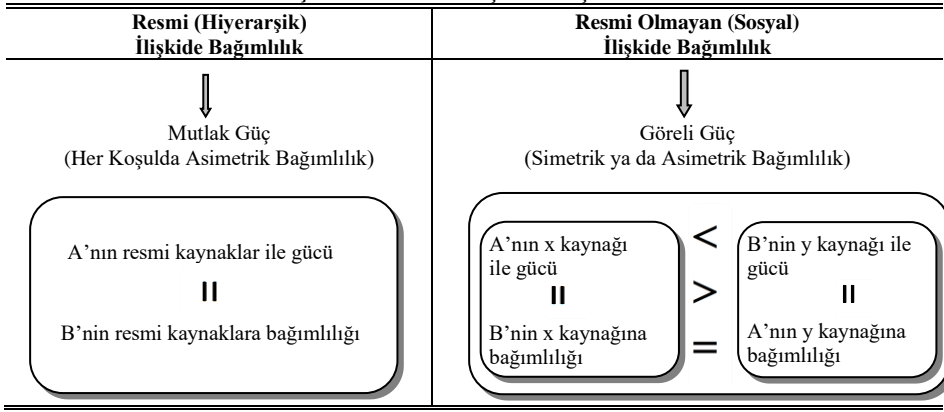
French ve Raven'ın (1959) resmi güç taksonomisinde yer alan meşru güç bir aktörün güç uygulamasını, diğerlerinin yerinde ve haklı görmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Mundate ve Medina, 2009; Pfeffer, 2009). Kültürel değerler, bu noktada önemli bir unsur olarak değerlendirilir. Örneğin kimi kültürlerde yaş ve kıdem güce meşruiyet kazandırırken, diğerlerinde cinsiyete bağlı meşru güç kabulü söz konusu olabilmektedir (French ve Raven, 1959). Ancak resmi hiyerarşiye dayalı pozisyon, yetki ve ünvandan elde edilen meşru güç ise (Cobb, 1986; Pfeffer, 1992; Peiró ve Meliá, 2003), diğer bireylerin örgüte düzen ve istikrar sağlayan yetkinin meşru olarak algılanmasına, içselleştirip kabullenmesine dayanır. Başka bir deyişle, örgüt tarafından yöneticinin böyle bir yetkiye sahip olmasının geçerli ve meşru görülmesini işaret eder (Gioia ve Sim, 1983).

Bu çalışmada resmi ve yapısal güç sınıflandırması içinde değerlendirilen ödül gücü, bir bireyin, başkalarını ödüllendirebilecek yetiye sahip olduğuna dair oluşan genel algıyı işaret eder (French ve Raven, 1959). Ödül gücü doğrudan değerli kaynakların dağıtım ya da denetim hakkına sahip olma ile ilişkilidir. Örneğin, bir yönetici astının maaş ve terfi kararını verebildiği için ödül gücüne sahiptir (Sturm ve Antonakis, 2015), ancak yöneticinin yetkisinde bulunan ödül kaynaklarına astlarının atfettiği değer, ödül gücünün kuvvetini artırır (French ve Raven, 1959). Zorlayıcı güç ise, bir bireyin başka bir bireyi cezalandırabilme yetisiyle ilişkilidir (French ve Raven, 1959). Örneğin bir yönetici astlarının maaşında kesinti yaptığında, sözlü uyarı verdiğinde ya da rütbesini indirdiğinde zorlayıcı güç kaynağına başvurduğu ifade edilebilir (Gioia ve Sim, 1983).

Daha önce de değinildiği gibi Peiró ve Meliá (2003) farklı hiyerarşik katmanlarda görev alan bireyler arasındaki resmi güç ilişkilerinin doğası gereği simetrik olamayacağını; bu nedenle de aktörler arasında bağımlılık açısından bir karşılıklılık (reciprocity) durumunun gelişemeyeceğini vurgulamıştır. Diğer bir ifadeyle, üst rütbeli A bireyi, pozisyon olarak alt rütbeli B'ye resmi güç uyguladığında B'nin buna karşılık A'ya resmi güç uygulaması imkansızdır. Bu mutlak güç karşısında B'nin sadece resmi olmayan güç kaynaklarına başvurabileceği beklenebilir. Çünkü resmi güç, yukarıdan aşağıya, sadece üstlerin astlarına uygulayabileceği bir kaynaktır. Ancak aynı durum resmi olmayan ilişki

yapısında geçerli olmayabilir. Peiró ve Meliá (2003) A ve B aktörleri arasındaki sosyal etkileşim sürecinde ortaya çıkan gayrı-resmi ilişkilerin taraflar arasında karşılıklılık durumunu doğurduğunu ve bu karşılıklılığın da A ve B aktörlerinin arasında simetrik ya da asimetrik güç dengesi yaratabileceğini öngörmektedir. İlgili yazındaki tüm bu açıklamalara dayanarak mevcut çalışmada, resmi ve mutlak güce karşı sosyal aktörlerin güç dengeleme veya güç uygulamasının ancak resmi olmayan ilişkilere konu olan değerli kaynaklar yoluyla mümkün olabileceği iddia edilmektedir. Bu kapsamda Emerson (1962) ve Peiró ve Meliá'nın (2003) tartışmalarından esinlenilerek geliştirilen ilişkiyel güç modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1. Önerilen İlişkiyel Güç Modeli



## II. Resmi Olmayan Yapıda Güç

Örgütün hiyerarşik yetki sisteminin dışında var olan ve “sahne arkası” sosyal ilişki yapısında şekillenen konum gücü, resmi olmayan güç olarak adlandırılır (Mechanic, 1962; Cobb, 1986: 484; Treadway vd., 2013). Bu gücün kaynağı değerli örgütsel kaynakların alış-veriş sürecini kapsayan kişiler arası ilişkilidir (Brass ve Burkhardt, 1993; Peiró ve Meliá, 2003).

### A. Uzmanlık, Referans ve Bilgi Gücü

Mevcut çalışmada Peiró ve Meliá'nın (2003) görüşleriyle paralellik kurularak French ve Raven'in (1959) güç kaynakları taksonomisinde yer alan uzmanlık, referans ve bilgi güç kaynaklarının resmi olmayan yapısal güç kategorisinde yer almasının daha işlevsel olacağı iddia edilmektedir. Çünkü uzmanlık, referans ve bilgi kaynağı, sosyal etkileşim sürecinde hedef alınan diğerleri üzerinde uygulanmaya çalışıldığında ve kaynak alışverişi ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda ancak bir güç ve etkiye dönüşebilir. Ayrıca, bu kaynakları, üzerinde etki yaratılmak istenen diğerlerinin istek ve arzularını hesaba katmadan güce dönüştürmek de olanaksızdır (Peiró ve Meliá, 2003).

Uzmanlık bilgisi, örgüt içinde ortaya çıkan problemlerin çözümünde oynadığı rol ile ilişkilidir (Cobb, 1986; French ve Raven, 1959). Uzmanlık bilgisi örgütteki alt rütbelilerin, üst rütbelileri kendi mesleki beceri ve alan bilgisine bağımlı kıldıklarında ve kolayca ikame edilemediklerinde güce dönüşmektedir



(Mechanic, 1962). Örneğin, profesyoneller kendilerine bağımlılığı arttırmak amacıyla uzmanlık bilgilerinin başkaları tarafından anlaşılmasını engellemek için mesleki dil ve jargon kullanarak, ikame edilmezlik algısı yaratabilir (Pfeffer, 1992: 160). Referans gücü ise takipçilerin lider ile özdeşleşmesini ve benlik tanımında lider ile benzerlikler kurmasını ifade eder (Magee ve Galinsky, 2008; Munduate ve Medina, 2009). Bu kapsamda, referans gücü liderin takipçilerince karizmatik ve örnek alınacak biri olduğu algısına dayanır (Rahim, 2009). Bilgi gücü ise herkesin kolaylıkla ulaşamayacağı ve genele açık olmayan ancak örgütsel görevlerin yerine getirilmesinde etkili olabilecek önemli bilgilere erişim olanağıyla açıklanmaktadır (Rahim, 2009). Örneğin üst düzey bir yönetici sekreteri örgütün iletişim ve bilgi akışının önemli bir konumunda yer almasından kaynaklanan avantajla diğer örgütsel aktörlerin kolaylıkla edinmeyeceği bilgiye daha çabuk ulaşır ve güç elde eder (Rahim, 2009). Munduate ve Medina'ya göre (2009) bilgi ve uzmanlık gücünü takipçileri ile ilişkisinde kullanan lider, takipçilerinden içselleştirme tepkisi olarak arzulanı davranış ve tutum değişikliğini gerçekleştirebilir. Diğer taraftan bu yazarlar liderin referans gücü kullanarak takipçilerinden özdeşleşme tepkisi alabileceğini iddia etmiştir.

Bu çalışmada resmi olmayan yapısal güç kategorisine uzmanlık, referans ve bilgi güçlerinin yanı sıra sistem gücü, kaynak gücü ve sosyal sermaye gücü de dahil edilmiştir. Farklı kuramsal yaklaşımlar, bu güçlerin farklı bağımlılık düzeneklerinden beslendiğini vurgulamaktadır.

### **B. İş Akışında Bağımlılık: Sistem Gücü**

Sistem yaklaşımına göre, örgütü oluşturan alt-birimler hem girdi-çıkıtı alanını oluşturan çevresel belirsizlikle hem de örgüt teknolojisinde meydana gelebilecek aksaksıklarla mücadele eder (Tushman, 1977). İşlevsel olarak farklılaşmış bu alt-birimler örgütsel hedeflere ulaşmak için birbirine bağımlı olarak faaliyetlerini sürdürür (Astley ve Van de Ven, 1983; Hardy ve Clegg, 1999). Bu doğrultuda belirsizlikle en iyi başa çıkabilen alt-birim, diğer alt-birimler için görece durağan bir örgütsel ortam yaratabildiği için kendilerine olan bağımlılık düzeyini artırır (Fleming ve Spicer, 2014; Sounders, 1981).

Astley ve Zajac'a (1991) göre alt-birimler, bir makinenin dişlileri gibi ortak bir hedefi yerine getirmek için birbirlerinin faaliyetlerini tamamlayarak Thompson'ın (1967) ardışık bağımlılık olarak tanımladığı görev bağımlılığı düzeninde hareket eder. Bu düzen içindeki girdi-çıkıtı zincirinde bir alt-birimin faaliyeti diğerinin eylemine bağımlıdır. Dolayısıyla, alt-birimin görece sistem gücü, bu birimin örgütün genel sistemi içindeki konumu ve işlevsel değeriyle doğru orantılıdır (Astley ve Zajac, 1991). Birbirine bağımlı alt-birimler arasındaki iş bölümü bazı alt-birimlerin diğerlerine göre görev dağılımında daha merkezi bir rol üstlenmesine ve dolayısıyla da sistem gücünün artmasına (Hickson vd., 1971) yol açmaktadır. Alt-birimlerin iş akışındaki merkeziliği (centrality) iki boyutta değerlendirilmektedir: yayılma düzeyi (pervasiveness) ve görev kritikliği (immediacy/task criticalness) (Hickson vd., 1971). Yayılma, alt-birimin iş ve bilgi akışında diğer alt-birimlerle yoğun etkileşim bağlantılarından dolayı kaynaklara erişim kolaylığını ifade ederken, görev kritikliği ise faaliyetin aksaması durumunda

diğer alt-birimlerin iş akışını etkileyebilme ihtimalidir (Sounders, 1981; Lachman, 1989). Alt-birim faaliyetlerinin ikame edilemezlik düzeyi de önemli bir güç kaynağıdır (Hickson vd., 1971). Bir alt-birim, faaliyetleri bakımından alternatifsiz ise, teknik bilgi ve beceri bakımından eşsiz bir konumdaysa diğerlerinin kendisine olan bağımlılığı artacağından sistem gücünün yüksek olduğu varsayılır (Hickson vd., 1971).

### **C. Kaynak Alışverişinde Bağımlılık: Kaynak Gücü**

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgüt hem çevresel bağlamdan etkilenen hem de bu bağlamı kendi hedefleri doğrultusunda kurgulamaya çalışan sosyo-politik bir sistem ya da koalisyon yapısı olarak görülmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Magee ve Galinsky, 2008). Kurama göre örgüt-içi kaynak paylaşımıyla ilgili karar verme süreci politik bir süreçtir (Pfeffer ve Salancik, 1974) ve bu süreçte alt-birimler, güçlerini örgütsel kaynaklar üzerinde denetim sağlamak üzere kullanma eğilimi gösterir (Salancik ve Pfeffer, 1977). Güç ise kendi aralarında kaynak alışverişi yapan bu alt-birimlerin bağımlılık ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar (Magee ve Galinsky, 2008). Şirket birleşmeleri gibi örgütsel değişimin gerçekleştiği koşullarda örgüt içi güç dağılımı da değişmektedir (Amis vd., 2004). Aynı şekilde çeşitlendirme gibi yeni bir strateji belirlendiğinde örgütün yapısı, sistemleri, çalışanları, yetkinlikleri ve teknolojisi de değişime uğrayarak güç hiyerarşisini yeniden şekillendirir (Lines, 2007).

Güçlü birimler, yapısal koşulları değiştirmek ve örgütsel kaynaklar üzerinde daha fazla söz sahibi olmak için güç kullanma eğilimi gösterir (Salancik ve Pfeffer, 1977). Yapısal olarak daha fazla kaynak denetimine sahip alt-birimler, bu avantajlarını daha fazla güç elde etmek için kullanır, dolayısıyla alt-birimler arası güç ilişkileri döngüsel bir yapıya sahiptir (Lachman, 1989). Bu açıklamalara ilave olarak kaynak gücünün elde edilmesine yol açabilecek koşullar aşağıdaki şekilde detaylandırılmıştır (Salancik ve Pfeffer, 1974).

- Örgütün performans çıktısı için bilgi gibi hayati öneme sahip kaynaklara sahip olmak,
- Kaynağa sahip olunmasa bile kaynak dağıtımında söz sahibi olmak,
- Kaynak kullanımını kontrol altına almak,
- Kaynakların kimler tarafından nasıl kullanılacağına yönelik kural ve kaideleri belirlemek.

Şimdiye değin sunulan bu açıklamalar, örgütsel aktörlerin iş akışındaki yerleri ya da örgütün faaliyetlerine ne düzeyde kaynak sunduğu gibi faktörlerin güç edinme çabasındaki önemine ışık tutmaktadır. Diğer taraftan, birey ya da grupların etkileşimde bulunduğu ya da bulunmadığı gibi ilişkisel unsurların da bağımlılık dengesini değiştirdiği; dolayısıyla, örgüt-içi güç sistemini şekillendirebileceği ilgili yazında oldukça kabul gören bir varsayımdır. Bu kapsamda ilerleyen bölümde sosyal sermaye gücü ele alınacaktır.

### **D. Ağ İlişkilerinde Bağımlılık: Sosyal Sermaye Gücü**

Aktörlerin öznel niteliklerinden bağımsız sosyal bağlantı yapısının sağladığı güç kaynakları, sosyal ağ kuramıyla da açıklanmaktadır. Birbirleriyle ilişkili aktör kümelerinin oluşturduğu bağlantı sistemine sosyal ağ adı verilmektedir

(Cobb, 1986). Ağdaki bağlantılar, bilgi, kaynak ve iletişim akışını sağlayan kanallar, yakın ilişkiler, ideolojik bağlar, görev ilişkileri şeklinde olabilmektedir (Cobb, 1986). Kuramın sosyal yerleşiklik iddiasına göre bir sosyal yapıdaki aktörlerin davranışları ve mübadele tercihleri aktörlerin ilişkiler ağına yerleşiktir ve sosyal bağlamdan soyutlanamaz şekilde yapılandırılmıştır (Granovetter, 1985). Sosyal sermaye de bir aktörün kendini çevreleyen sosyal yaşamında zamanla oluşturduğu bu ilişkiler ağından elde ettiği ya da edebileceği soyut ya da somut fayda ve kaynaklar olarak tanımlanır (Gargiulo ve Benassi, 2000). Sosyal sermaye özellikle bilgi ve deneyim alışverişi için aktörlere önemli olanaklar sağlamakta ve ortaklaşa faaliyet eğiliminde artışa neden olmaktadır (Yen, 2016). Sosyal sermayeye yol açan kaynaklar bireylerin öznel niteliklerinden değil, sosyal yapı içindeki ilişkileri sonucu oluşmaktadır ve bu ilişkilerin yerleşiklik kazanmasıyla da sosyal sermaye gücüne dönüşmektedir (Burt, 1992).

Sosyal aktörlerin bir ağ düzeneğinde oluşturduğu bağlantıların sosyal sermaye gücüne dönüşüp dönüşmeyeceği ve oluşan sosyal sermayenin ne tür kazanımlara yol açabileceği, aktörler arasındaki bağlantıların türü, kuvveti ya da aktörlerin yapıdaki konumuyla ilişkilendirilmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012). Örneğin bir ağdaki merkezilik, ağdaki farklı aktörlere ve bilgi kaynaklarına çok çeşitli bağlantı olanakları sağladığı için diğerlerinin merkezdeki aktöre bağımlılığını artıracak ve de sosyal sermaye gücünü besleyecektir (Astley ve Sachdeva, 1984; Brass ve Burkhardt, 1993; Ammeter vd., 2002).

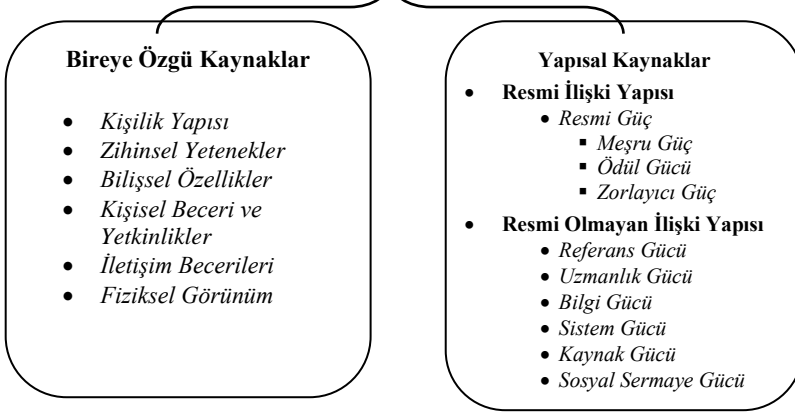
Ağ yapılarında sosyal sermaye gücü sunabilecek konumlar ile ilgili yapısal boşluklar yaklaşımı ise farklı bir açıklama sunmaktadır. Buna göre, birbirine sıkı bağlı ve ilişkileri güvene dayanan kapalı gruplar arasında bilgi ve kaynak akışı kesintiye uğrar. Bunun sonucunda gruplar arasında yapısal boşluklar meydana gelir (Burt, 1992; 2005). Bu yapısal boşluklar, değerli olabilecek farklı kaynakları birbirinden ayırdığı için bu boşluğu fark edip taraflar arasında aracılık yapan bir aktör, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelere daha kolay ulaşabilmektedir (Sargut, 2006). Yapısal boşlukları doldurarak, birbiriyle bağlantısız kapalı gruplar arasında köprü görevi üstlenen bu araçlar, farklı ağ yapıları arasında ilişkileri düzenleyerek; bilgi ve kaynak akışını denetleyerek sosyal sermaye elde eder (Burt, 1992; 2005) ve diğerlerini kendine bağımlı kılarak güç kazanır (Sözen ve Gürbüz, 2012).

Yapısal boşluklarda edinilen sosyal sermaye gücünün yanı sıra aktörlerin bağlantı kuvveti de önem kazanmaktadır. İlişkiler ağında edinilen güçlü bağlantıların önemli kaynaklara ulaşımı kolaylaştırdığını ilgili yazın çalışmaları bildirmektedir. Gargiulo ve Benassi (2000), birbirlerine yakın ve kuvvetli bağlarla bağlanmış aktörlerin, güvene dayalı ilişkileri nedeniyle ortak çıkarlar geliştirip işbirliği içinde hareket edebileceklerini ifade etmektedir. Benzer şekilde Podolny (2001) de güçlü bağlarla hareket eden aktörler arasında bilgi paylaşımının daha yüksek düzeyde olacağını iddia etmektedir. Diğer taraftan, Granovetter'in (1983) de işaret ettiği gibi sosyal gruplar arasında gerçekleşen seyrek iletişim ağıyla ortaya çıkan zayıf bağlar da, aktörleri uzak çevrelerdeki daha büyük sosyal gruplarla bağlantılı hale getirmektedir. Bir anlamda aktörün yeni ve farklı içerikteki bilgilere ulaşımı, sahip olduğu zayıf bağların miktarına dayandırılmaktadır (Uzzi, 1999).

Zayıf bağlar, aktörlerin sıkı bağlarla yerleşik olduğu sosyal gruplarda elde edebilecekleri bilgi ve kaynağın daha fazlasını daha uzak çevrelerdeki tanıdıklardan elde edebilmesine yol açmaktadır (Granovetter, 1983). Bu uzak konumlardaki bağlantılar sayesinde sosyal sermayesini arttıran aktörün, yeni örgütsel gelişmelere daha kolay ulaşması, farklı kaynak edinme olanakları ve alternatif kaynak sağlayıcılarına erişimi daha kolaydır (Granovetter, 1973).

Aktörler arası ilişkileri ve bağımlılık yapılarına ışık tutan yazın açıklamaları ve tartışmaları ışığında, bu çalışmada önerilen örgüt içi güç tipolojisi Şekil 2’de sunulmuştur. Yapılan sınıflandırma bireye özgü güç kaynakları ve yapısal güç kaynakları olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirilmiştir.

Şekil 2. Önerilen Örgüt İçi Güç Tipolojisi  
**ÖRGÜT İÇİ GÜÇ**



### III. GÜCÜN DAVRANIŞSAL YANSIMASI OLARAK ÖRGÜTSEL POLİTİKA

Güç ve politika her ne kadar birbiriyle ilişkili kavramlar olsa da farklı anlamlar içermektedir. Güç, diğerlerinin davranışlarını ve kararlarını istenildiği yönde etkileyebilmek ya da bağımlılığın bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Politika ise güçlü ya da daha az güçlü aktörlerin diğerleri üzerinde etki yaratmak için uyguladığı davranışsal taktik ve stratejileridir (Fleming ve Spicer, 2014).

Aslında, herhangi bir sosyal ilişki sürecinde aktörlerin diğerlerini farklı davranışlarla etkileyebileceği düşüncesini sosyoloji ve davranış bilimleri alanına kazandıran Erving Goffman’ın çalışmaları olmuştur (Higgins vd., 2003). Goffman’ın (1955) toplumsal yapıyı bir tiyatro sahnesine benzettiği dramaturji yaklaşımında, bireylerin etkileşimleri sürecinde toplumca kabul gören benlik izlenimini oluşturabilmek için yine toplumsal bağlamın belirlediği rol davranışlarını sergilemek durumunda olduğunu ileri sürmüştür. Bireyler bu rol davranışlarıyla sunmak istedikleri izlenimleri koşullara ve elde edecekleri faydaya göre değiştirdikleri gibi, izleyecekleri stratejileri de farklılaştırarak hedefledikleri etkiyi gerçekleştirmektedir (Higgins vd., 2003). Goffman’ın bu bakış açısı, sosyal

yapının sunduğu bağlam ve bu bağlamın şekillendirdiği rol ve kimliklerin bireysel davranışları şekillendirdiği düşüncesini vurgulamaktadır. Ancak, gücün davranışsal boyutunu ele alan kimi araştırmacılar güç ve etki ilişkisine genel olarak aktör eylemliliği bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Örneğin, Ferris ve Kacmar (1992) başkalarını etkilemek için ortaya konan davranışları, bireylerin örgütsel politika algısı, bilişsel değerlendirmeleri ve öznel deneyimleriyle ilişkilendirmektedir. Ayrıca, Treadway vd. (2013: 1533) de bu bakış açısını şu ifadeleriyle desteklemektedir: Örgütsel güç, “çalışma ortamındaki sosyal yapının dokularına işlemiş algısal etkileşimler ve sınırlı bilgilere nüfuz etmiştir...[dolayısıyla], bir aktörün diğerlerini etkileme becerisi, gücünün diğerlerince nasıl algıladığına bağlıdır.”

Örgütsel politika, gücün nasıl kullanıldığını (Cobb, 1986) ya da gücün nasıl elde edilebileceğini (Pfeffer, 1992) açıklayabilecek bir çalışma alanı olarak kabul edilir. Örgütsel yazında güç olgusunun taktiksel boyutunu vurgulayan politik davranışlar genel olarak etkileme çabaları (Yukl ve Falbe, 1990), etkileme taktikleri (Kipnis vd., 1980; Yukl ve Falbe, 1991; Pfeffer, 1992; Higgins vd., 2003; Mannix ve Sauer, 2006; Lechner ve Floyd, 2012), güç taktikleri (Koslowsky ve Schwarzwald, 2009), politik etkileme davranışları (Ansari vd., 2012) politik taktikler, davranışlar, stratejiler, eylemler (Mintzberg, 1984; Ferris ve Kacmar, 1992; Ammater vd., 2002; Arıkan, 2011), politik oyunlar (Mintzberg, 1985) şeklinde adlandırılmıştır.

Bu çalışmada da anlam bütünlüğünün sağlanması için politik davranışlar ya da etkileme stratejileri kavramlarının kullanımı benimsenmiştir. Bu kavramlar, Pfeffer'in (1981) örgütsel politika tanımlamasında ifade ettiği gibi, aktörlerin sosyal yapıdaki konumlarından elde ettikleri gücü arttırmak, var olan gücünü etkin kullanmak ya da başka aktörleri etkileyerek güç elde etmek için bireysel ya da örgütsel koşullara bağlı olarak ortaya koydukları eylemleri kapsamaktadır. Dolayısıyla örgütsel gücün davranışsal boyutu, önemli bir politik süreçtir. Nitekim örgütsel politika, stratejik olarak planlanmış etkileme süreci olarak betimlenmektedir (Parker vd., 1995). Ayrıca yazında etki (influence) kavramı da güç uygulamak ya da edinmek için ortaya konan stratejilerin neden olabileceği çıktı (Pfeffer, 1992; Magee ve Galinsky, 2008) ya da French ve Raven'ın (1959) ifade ettiği gibi davranış, tutum, görüş, amaç, ihtiyaç ve hedeflerde değişim olarak tanımlanmaktadır.

Genel olarak etkileme stratejileri, başkalarının davranışlarını arzulanan yönde değiştirmek niyetiyle sergilenen çaba ve eylemleri kapsar (Pfeffer, 1992; Magee ve Galinsky, 2008). Higgins vd. (2003) de örgütsel etkileme stratejilerini, kariyer hedefi gerçekleştirmek gibi arzulanan birtakım çıktıları elde etmek için çalışanların ortaya koyduğu eylemler olarak ele almıştır. Güç sürecinin bu davranışsal boyutunda bireylerin başarıya ulaşması için (a) güç kaynaklarına sahip olması, (b) örgütsel ya da kişisel amaçlara hizmet edecek hedeflerini şekillendirmesi, (c) koşullara uygun etkileme stratejilerini belirlemesi, (d) ve bu stratejileri etkin bir şekilde hayata geçirmesi gerektiği de vurgulanmaktadır (Treadway vd., 2013).

## A. Etkileme Stratejileri

Güç ve politika yazınında aktörlerin etkileme stratejileri ile ilgili farklı araştırmacılar farklı sınıflandırmalar yapmışlardır. Kipnis vd. (1980), liderlerin yönetsel başarı elde etmek amacıyla sekiz farklı etkileme stratejisine başvurabileceklerini bildirmiştir. Bunları atılğanlık, göze girme, üst makama başvurma, koalisyon oluşturma, mübadele, mantıkla ikna, yaptırım uygulama, engelleme şeklinde sınıflandırmıştır. Kipnis vd.'nin (1980) bu çalışmasını genişleten diğer çalışmalar da (Yukl ve Falbe 1990; Yukl, Kim ve Falbe, 1996) aşağıdaki etkileme stratejilerini tanımlamıştır:

- Mantıklı açıklama ve belgelere dayalı kanıtların sunulduğu mantıkla ikna,
- Tehdit, emir ve yıldırma davranışlarıyla baskı taktikleri,
- Üst yönetimin desteğini almak için üst makama başvurma,
- Ödül ya da başka değerli kaynakları sağlamak üzere açıktan ya da örtük vaatlerle mübadele taktikleri,
- Başkalarıyla işbirliği yapmak ve taraftar kazanmak için koalisyon oluşturma,
- Övgülerle ve dostça tavırlarla göze girme,
- Hedefteki kişinin değerlerine ve ideallerine vurgu yaparak ilham verme
- Hedefteki kişinin görüş ve önerilerine başvurarak istişare etme

Lechner ve Floyd (2012) da, çeşitlendirme hamlesi gibi stratejik girişimleri başlatmak isteyen ve bu amaçla bilgi ve kaynaklara erişmeyi hedefleyen aktörlerin benimsedikleri etkileme stratejilerini, (a) rasyonel mazeretler öne sürme, (b) resmi yetkiyi kullanma ve (c) koalisyon oluşturma şeklinde sınıflandırmıştır. Bu çalışmaya göre sosyal aktörler rasyonel mazeretler kullanma taktiğini benimsediklerinde, detaylı veri, analiz ve argümanlar sunarak, yeni stratejiye ilişkin belirsizlik algısını gidermeye çalışır. Yetki kullanma taktiğinin uygulanmasında ise hiyerarşik düzenin sağladığı güç ve yetki yardımıyla, örgütteki direnç kırılmaya çalışılır ve diğer aktörler işbirliğine zorlanır. Resmi gücün olmadığı ya da yetersiz kaldığı durumlarda da birimin koalisyon oluşturma taktiğine başvurması söz konusu olabilir. Koalisyon oluşturma stratejisinin benimsenmesindeki temel amaç resmi olmayan yollarla birimin diğer birim ve bireylerle ilişkiye geçerek stratejik değişime yönelik destek sağlamaktır (Lechner ve Floyd, 2012).

Etkileme stratejileri, sadece liderler tarafından değil hiyerarşinin her aşamasında güç elde etmek amacıyla astların üstlerine ya da eşit rütbede olan akranlar arasında da gözlemlenebilmektedir (Yukl ve Tracey, 1992). Örgütleri politik bir mücadele alanına benzeten Mintzberg (1984, 1985), örgüt içi etkileme stratejilerini, politik oyunlar olarak adlandırmaktadır. Mintzberg her ne kadar bu strateji ve davranışlardan yana bir tavır sergilemese de özellikle örgütün resmi hiyerarşi sisteminden kaynaklanan işlevsiz uygulamaların giderilmesi amacıyla ya da örgütsel değişim sürecinde, politik davranışların olumlu bir rolü olabileceğini kabul etmektedir (1984, 1985). Mintzberg'e (1984, 1985) göre örgüt-içi süreçlerde

etkili olabilecek üç meşru güç sistemi gözlemlenmektedir: (a) örgütün resmi yapısını oluşturan hiyerarşik düzen, (b) örtük norm ve inanç sistemini oluşturan ideoloji ve (c) resmi yapının onayladığı ve genellikle de yüksek rütbeli profesyonellerde merkezileşmiş uzmanlık sistemi. Bu sistemlere karşı ya da bizzat bu sistemlerden beslenen on üç politik davranış, farklı örgütsel oyuncuların farklı niyet ve etkileme davranışlarında gözlemlenebilmektedir. Bu politik oyunlar; itaatsizlik, itaatsizliği engelleme, sponsor olma, ittifak kurma, imparatorluk kurma, bütçeleme, uzmanlık, derebeylik, hat-kurmay, karşıt kamplar, stratejik talipler, ıslık çalma, jön Türkler olarak sıralanmaktadır.

Sosyal ilişki sürecinde etkileme stratejilerini uygulayan bir aktör her koşulda arzuladığı güç ve etkiyi elde edebilir mi sorusunu Yukl (2009), hedef aktörün üç farklı tepkisel reaksiyonundan söz ederek açıklamaktadır. Bağlılık gösterme tepkisi, etkileme stratejisi uygulayan aktörün verdiği karara ya da isteğine hedefin içsel olarak rıza gösterip, bu doğrultuda davranmasıdır. Hedef aktör boyun eğerek de reaksiyon gösterebilir. Bu durumda hedef, politik davranışlar sergileyen aktörün isteklerini yerine getirir ancak ilgisiz davranarak mümkün olduğunca az emek harcar. Direnme reaksiyonunda ise hedef, politik aktörün isteğine ya da teklifine karşı çıkar; bahaneler sunarak, teklifi değiştirmeye çalışarak, talep edilen eylemi geciktirerek ya da doğrudan reddederek direnç gösterir (Yukl, 2009).

Görgül çalışmalar, meşru gücünü uygulayan yöneticilerin çalışanlarında sadece boyun eğme tepkisine neden olduğunu ancak bağlılık tepkisine yol açmadığını bildirmektedir (Yukl ve Falbe, 1991). Politik davranışların hangi kapsamda etik ya da etik dışı olabileceği araştırmacılar tarafından tartışılrsa da genel olarak örgütsel etkililik ve kolektif fayda üzerinde durulmaya çalışmıştır. Politik davranışlara etik açıdan tarafsız yaklaşanlar olduğu gibi (Cobb, 1986; Ammeter vd., 2002), politikanın karanlık yüzüne dikkat çeken ve örgüt normlarından sapma gösteren davranışları tanımlayan çalışmalar da dikkat çekmektedir. Örneğin, Fairholm (1993), etik olmayan davranışları, herhangi bir tartışma konusunu başka yönlere çekme, karar alma kriterlerini denetim altına alma, belirsizlikten faydalanma, belirsizlik yaratma (muallakta bırakma), tehlike sınırlarını zorlama (brinkmanship), bedel ödetmeye çalışma şeklinde tanımlamıştır. Zanzi ve O'Neill'a (2001) göre ise etik olmayan davranışlar, gözdağı vermek, imada bulunmak, manipüle etmek, destekçi bulmaya çalışma, bilgi saklama ya da engelleme, başkalarını kullanma, başkalarını suçlama ya da başkalarına saldırma gibi eylemleri kapsamaktadır. Etik olarak onay gören taktikler Zanzi ve O'Neill (2001) tarafından, sosyal ağ kurma, koalisyon oluşturma, rasyonel ikna, imaj geliştirme, uzmanlık kullanma-uzman görüşüne başvurma ve üst düzey hedefler belirleme şeklinde kategorize edilmiştir.

Diğer taraftan örgütte politik davranışların yüksek düzeyde olmasının çalışanların iş tatminini azalttığı gibi (Ferris ve Kacmar, 1992) üst yönetimin örgütsel kararlarda etkisiz olduğuna dair olumsuz bir algı yaratabileceği de bildirilmektedir (Parker vd., 1995). Liderlik çalışmalarında da politik davranışların karanlık yüzü olabileceğine dikkat çekilmekle birlikte, zaten etik dışı davranışlarla liderliğin aynı noktada kesişmeyeceği net bir şekilde ifade edilmektedir. Örneğin

Ammeter vd., (2002), liderin politik davranışlarını kuramsal olarak tartıştıkları çalışmalarında bu davranışların örgütün işlevselliği ve etkililiği için avantaj yaratabilecek çıktılara odaklanmışlardır. Bu yazarlar, Pfeffer'in (1981) görüşleriyle paralellik kurarak örgüt içi politika ve etkileme davranışlarını örgütsel çıktılar için önemli ve gerekli eylemler olarak nitelemiştir.

### **B. Güç Süreci**

Lawler'm (1992) güç süreci modeline göre bir sosyal aktörün güç potansiyeli, başka bir aktör üzerinde değişiklik yaratırken üç aşamalı bir süreç gözlemlenir. Sürecin birinci aşamasında yer alan potansiyel güç, sosyal yapıdaki bir pozisyonun, o pozisyonu işgal eden aktöre değerli olabilecek kaynakları sunma potansiyelini ifade etmektedir (Lawler, 1992; Lawler ve Proell, 2009). Güç kullanma olarak adlandırılan ikinci aşamada, bir aktörün güç mücadeleleri ve etkileme taktikleri gibi davranışsal stratejilerle diğerlerinin davranışlarını değiştirme ya da şekillendirme çabası söz konusudur (Mannix ve Sauer, 2006). Bu aşamada aktörün sahip olduğu yapısal konumun sunduğu güç kaynakları ile harekete geçmesi söz konusudur. Sürecin son aşamasında ortaya çıkan etki yaratmış güç ise güç kullanarak istenen çıktıyı elde etme başarısını ifade eder (Lawler 1992). Örneğin bir yönetici önemli olduğunu düşündüğü bir projesi için bütçeye ihtiyaç duyuyorsa, bu yöneticinin gerçekleştirdiği güç, elde ettiği bütçeyle orantılı olacaktır (Salancik ve Pfeffer, 1977).

Lawler ve Proell (2009) güç sürecini şu örneklerle somutlaştırmaya çalışmıştır: (a) sosyal bir aktör bir problemle karşılaşır ve problemin çözümü, başka bir aktörü etkisi altına almasını gerekli kılar,(b) bu sosyal aktör, diğer aktörün değer verdiği kaynağa sahiptir (potansiyel güç), (c) bu sosyal aktör sahip olduğu değerli kaynağı kullanmak için çeşitli davranışsal seçeneklere sahiptir (güç kullanma), (d) bu sosyal aktör, sahip olduğu değerli kaynakla arzu ettiği çıktıları elde eder (etki yaratmış güç).

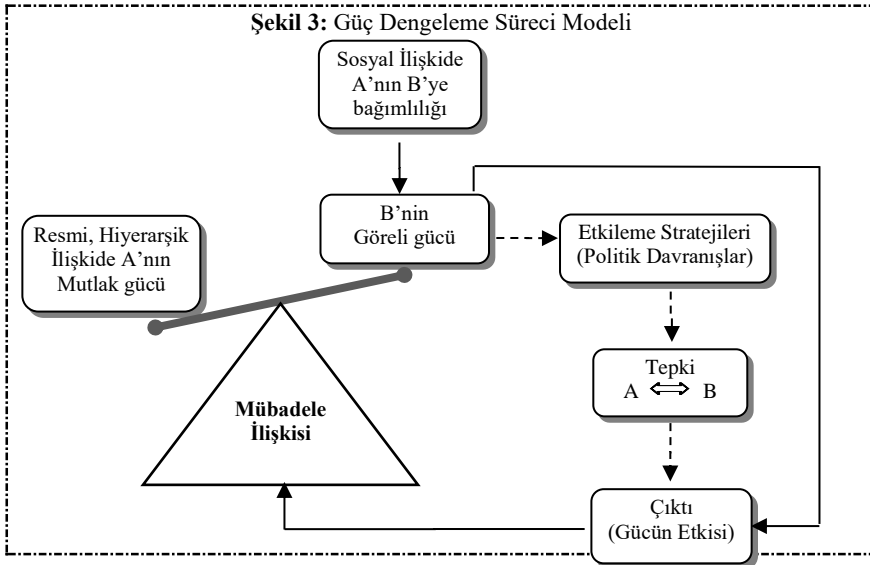
Lawler ve Proell'in (2009) güç süreci modeline göre, potansiyel güç, güç kullanmaya temel oluşturmakla birlikte gücün etki yaratması için güç kullanma her koşulda ortaya çıkmayabilir; zira ilgili model potansiyel güçle başka bir aktörün davranışsal taktikler olmadan da etki altına alınabileceğini ima etmektedir. Diğer taraftan, Tjosvold ve Wisse (2009) ise potansiyel gücün güç kullanımına temel oluşturduğunu kabul etmesine rağmen bu potansiyelin her zaman başkaları üzerinde etki yaratmayabileceğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde Provan (1980) da potansiyel gücün, her koşulda kesinlikle kullanılacağı ve hedefteki sosyal aktör üzerinde etki yaratacağı fikrine katılmamaktadır.

Ancak güç çalışmalarında yapısalcı bakış açısını benimseyen araştırmacılar, sosyal yapının sağladığı gücün örtük etkiler yaratabileceğini; o nedenle de politik davranışların bu süreçte kritik bir rol üstlenmediği görüşünü paylaşmaktadır (Emerson, 1972; Lawler ve Yoon, 1998). Bu bakış açısındaki temel çıkış noktası, aktörler arası bağımlılık ilişkisidir. Bağımlılık ilişkisi, bağımlı tarafın diğerinin gücünü bilişsel olarak kabul etmesine dayanmaktadır. Bu yüzden bağımlı taraf ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etmek için bilerek ve isteyerek bağımlı olduğu diğer aktörle ilişki kurmaktadır (Saunders, 1981).



Benzer şekilde Sturm ve Antonakis (2015) de gücü elinde bulunduran aktörün bu gücü kullanma niyeti ya da eylemi olmasa bile istediği etkiyi yaratabileceğini ifade etmektedir. Yazarlar bunu şu örnekle somutlaştırmaya çalışmıştır: üniformalı bir devlet görevlisini ya da ünlü birini gördüğümüzde, toplumsal gücü temsil eden bu aktörler herhangi bir eylemde bulunmasa bile, güç, davranışlarımızda değişim ve etki yaratabilmektedir. Molm (2009) de bu görüşe paralel olarak bir aktörün yapının sunduğu güç olanaklarının farkında olsun ya da olmasın zaman içinde daha fazla güç etkisi yaratacağını belirtmiştir. Molm (2009) ve Yukl (2009) gücün bu şekilde aktörün bilinç ve maksadı dışında kullanılabilmesi gibi, maksatlı ve belli stratejiler gözetilerek de etki yaratabileceğini kabul etmektedir.

Bu çalışmada ve ilişkisel güç bakış açısı benimsendiği örgüt-içi güç, mübadele ilişkisinde ortaya çıkan bağımlılığın bir fonksiyonu olarak değerlendirilmiştir. Buna göre mübadele ilişkisi de örgütsel bağlam içinde resmi ya da gayri resmi, sosyal ilişki yapılarında gerçekleşmektedir. Ayrıca ilgili yazında aktif/etki yaratmış güç kavramıyla ifade edilen değişkenin, gücün neden olabileceği etki, çıktı, nedensel sonuçlar ve daha fazla güç elde edilmesi ihtimalini doğurabilecek değişkenler şeklinde değerlendirilecektir. Bu kapsamda daha önce değinildiği gibi sosyal mübadele kuramının kestirimleri doğrultusunda, Emerson'ın kuramsal tartışmalarından da esinlenilerek ilişkisel güç modeli tasarlanmıştır (Şekil 1). Geliştirilen ilişkisel güç modeline dayanan ve kaynak alışverişi ilişkisinin resmi ve gayri-resmi yapısında ortaya çıkması muhtemel güç dengeleme sürecine ilişkin de Şekil 3'de sunulan güç dengeleme süreci modeli önerilmiştir.



## SONUÇ

Bu yazın değerlendirmesinde, örgütsel gücün kavramsal çerçevesi, yapısal-bireysel güç kaynakları ve gücün davranışsal boyutu tartışılmış ve örgüt içi güç tipolojisi, ilişkiyel güç modeli ve güç dengeleme süreci modeli geliştirilmiştir. Sosyal mübadele kuramının ve Emerson'ın (1972) açıklamalarına dayanarak, örgütlerin ilişkiyel bir güç dengesi üzerine kurulduğu varsayılmış ve örgütsel aktörlerin karşılıklı bağımlılığı üzerinde durulmuştur. Sosyal mübadele kuramının yanı sıra sistem yaklaşımı, kaynak bağımlılığı, sosyal ağ kuramı, yapısal boşluklar yaklaşımının kestirimleri ışığında yapısal güç kaynakları incelenmiştir. Bu kapsamda, aktör eylemliliğini de yadsımadan, yapısal ve ilişkiyel bir bakış açısıyla örgüt-içi güç, resmi ve resmi olmayan ilişkiler temelinde değerlendirilmiştir.

Munduate ve Medina (2009), French ve Raven'ın (1959) güç kaynakları taksonomisinde yer alan uzmanlık, referans ve bilgi güçlerini bireye özgü güç kaynakları kategorisinde değerlendirmiştir. Ancak mevcut çalışmada, ilişkiyel perspektifiyle yaklaşıldığında ve Peiró ve Meliá'nın (2003) görüşleriyle de paralellik kurularak bu kaynakların resmi olmayan yapısal güç kategorisinde yer almasının daha işlevsel olacağı iddia edilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın güç konusuna yaklaşımı da özellikle Ammeter vd., (2002) ve Pfeffer'in (1991) görüşleriyle paralel bir tavır benimsemiş ve sadece işlevsellik niteliği vurgulanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada (a) French ve Raven'nın (1959) güç modelini genişletme çabasıyla tasarlanan örgüt içi güç tipolojisi (b) Emerson (1962) ve Peiró ve Meliá'nın (2003) tartışmalarından esinlenilerek geliştirilen ilişkiyel güç modeli ve (c) bu modeli temel alan ve güç sürecini açıklamayı hedefleyen güç dengeleme süreci modeli önerilmiştir. Çalışmada geliştirilen tipoloji ve modellerin ilgili yazın çalışmaları için araştırmacılara farklı bir çerçeve sunacağı beklenmektedir. Bu kapsamda araştırmacılara çok düzeyli analiz modelleriyle (örn. birey ve grup düzeylerinde) güç olgusunu anlamaya ve açıklamaya yönelik çalışmalar yapmaları önerilmektedir.

Mevcut çalışma uygulamacılar için de önemli çıkarımlar sunmaktadır. Pfeffer'in (1992) de vurguladığı gibi, örgütsel değişim ya da yenilikçilik uygulamalarında, yöneticilerin sorunları anlamak ve etkili çözümler geliştirmek için güç ilişkileri ve bağımlılık yapısını dikkatle incelemesi gerekmektedir. Bu çalışmada sunulan bilgiler ışığında, işletmelerin değişim ve dönüşüm süreçlerinde (şirket birleşmeleri ya da çeşitlendirme stratejisine yönelme gibi) yöneticilerin örgütün sosyo-teknik yapıdaki güç-bağımlılık ilişkilerini dikkate alarak kararlar alması önerilmektedir. Ayrıca, güç ve etki alanını koruyarak ya da genişleterek örgütsel etkililiğin artırılmasına destek olmayı veya bireysel kariyer amaçlarına ulaşmayı hedefleyen iş görenler için de mevcut çalışmanın önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Mevcut çalışma sadece kişiler arası ve birimler arası ilişkilerde rol oynayan hem bireysel hem de yapısal değişkenlere yönelik ilgili yazın çalışmalarını değerlendirmiştir. Dolayısıyla, örgütsel yapı tasarımı ya da örgüt kültürü gibi bağlam değişkenlerinin güç olgusu üzerindeki rolünün dikkate alınmaması bu

çalışmanın önemli bir kısıtıdır. Örneğin, Ammeter vd.'ne göre (2002) mekanik örgüt yapısının, yüksek biçimsellik düzeyi, sıkı bağlı ve dik hiyerarşik katmanları nedeniyle aktörlere güç mücadeleleri için yeterli fırsatlar sunmamaktadır. Bu yazarlar, organik yapılarda belirsizlik düzeyinin yüksek olması nedeniyle, aktörlerin sahip olduğu kaynakları güvence altına almak ya da itibar kazanmak için politik davranışların artış gösterebileceğini öne sürmektedir. Pfeffer'e (2009) göre de bürokratik ve biçimsel örgüt yapısında örgütsel faaliyetlerinin yerine getirilmesi için en temel başvuru kaynağı kurallar, yönergeler, resmi güç ve otoritedir. Diğer taraftan hiyerarşik standartları daha esnek ve daha az biçimsel örgütlerde, resmi olmayan sosyal normlar, ödül ve ceza gibi resmi denetim mekanizmasından çok daha baskındır. Bu nedenle iş akışı sürecinde yoğun anlaşmazlıklar yaşanması, bu anlaşmazlıkların resmi olmayan güç kaynaklarıyla çözümlenmeye çalışılması ve bunun sonucunda da örgütsel politika ve güç süreçlerine daha sık rastlanması kaçınılmazdır (Pfeffer, 2009). Bu açıklamalar ileride yapılacak benzeri çalışmalarda örgüt tasarımının örgüt-içi güç olgusu üzerindeki etkilerinin incelenmesini ima etmektedir.

Çalışmanın başka bir sınırlılığı da örgütsel birimlerin iç-grup ve dış-grup dinamiklerinin incelemeye dâhil edilmemiş olmasıdır. İleride yapılacak çalışmalarda, homojenlik, heterojenlik, büyüklük, birim çalışanlarının kişilik özellikleri, grup gelişiminin aşamaları gibi alt-birim değişkenlerinin, güç edinme ve güç uygulama sürecinde ne tür değişimler yaratabileceğine yönelik modeller geliştirilmesi önerilmektedir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

1. yazar %60 oranında, 2. yazar %40 oranında katkı sağlamıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

### **KAYNAKÇA**

- Allen, R.W., Porter, L.W. & Angle, H.L. (2003). *Organizational Influence Processes (2nd ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315290614>
- Ammeter, A. P., Douglas, C. Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2002). Toward A Political Theory of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13: 751-796.
- Amis, J., Slack, T. & Hinings, C. R. (2004). Strategic Change and The Role of Interests, Power and Organizational Capacity. *Journal of Sport Management*, 18: 158-198.
- Anderson, C. & Brion, S. (2014). Perspectives on power in organizations. *Social Science Electronic Publishing*, 1: 67- 97.
- Ansari, M. A. Aafaqi, R. & Sim, C. M., (2012). Turnover Intentions and Political Influence Behavior: A Test of "Fight or Flight" Responses to Organizational Injustice. *FWU Journal of Social Sciences*, 6(2): 99-108.
- Armstrong-Doherty, A. J. (1996). Resource Dependence-Based Perceived Control: An Examination of Canadian Interuniversity Athletics. *Journal of Sport Management*, 10: 49-64.
- Astley, W. G. & Van de Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organizational Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 245-273.

- Astley, W. G. & Zajac, E. J. (1991). Intraorganizational Power and Organizational Design: Reconciling Rational and Coalitional Models of Organization. *Organization Science*, 2(4): 399-411.
- Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social life*. New Jersey: Transaction Publ.
- Bradshaw-Camball, P. & Murray, V. V. (1991). Illusions and Other Games: A Trifocal View of Organizational Politics. *Organizational Science*, 2(4): 379-398.
- Brass, D. J. & Burkhardt, M. E. (1993). Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 441-470.
- Brass, D.J. (2017). Intraorganizational Power and Dependence (Edited by J.A.C. Baum). *The Blackwell Companion to Organizations*, <https://doi.org/10.1002/9781405164061.ch6>
- Buchanan, D. & Badham, R. (2020). *Power, Politics, and Organizational Change*. London: Sage.
- Burt, S. R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and Closure*. New York: Oxford University Press.
- Casciaro, T. & Piskorski, M. J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50: 167-199.
- Cobb, A. T. (1986). Political Diagnosis: Applications in Organizational Development. *Academy of Management Review*, 11: 482-496.
- Drory, A. & Romm, T. (1990). The Definition of Organizational Politics: A Review. *Human Relations*, 43(11), 1133-1154.
- Emerson, R. (1962). Power Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27: 32-41.
- Emerson, R. (1972). Exchange Theory, Part I: A Psychological Basis for Social Exchange (Edited by J. Berger, M. Zelditch Jr. and B. Anderson). *Sociological Theories in Progress*. Boston: Houghton Mifflin, 38-57.
- Ewen, C., Wihler, A., Frieder, R. E., Blickle, G., Hogan, R. & Ferris, G. R. (2014). Leader Advancement Motive, Political Skill, Leader Behavior, and Effectiveness: A Moderated Mediation Extension of Socioanalytic Theory. *Human Performance*, 27: 373-392.
- Farmer, S. M. & Aguinis, H. (2005). Accounting for Subordinate Perceptions of Supervisor Power: An Identity-Dependence Model. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1069-1083.
- Feldman, E., Reid, E. M. & Mazmanian, M. (2020). Signs of Our Time: Time-Use as Dedication, Performance, Identity, and Power in Contemporary Workplaces. *Academy of Management Annals*. 14(2): 598-626.
- Ferris, G. R. & Kacmar, M. K. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1): 93-116.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. & Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3): 290-320.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2014). Power in Management and Organization Science. *The Academy of Management Annals*, 8(1): 237-298.
- Foulk, T. A., Lanaj, K., Tu, M.-H., Erez, A. & Archambeau, L. (2018). Heavy is the Head That Wears the Crown: An Actor-Centric Approach to Daily Psychological Power, Abusive Leader Behavior, and Perceived Incivility. *Academy of Management Journal*, 61(2): 661-684.
- French, J. R. P. Jr. & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power (Edited by D. Cartwright). *Studies of Social Power*. Ann Arbor Mich.: Institute for Social Research, 150-167.
- Gargiulo, M. & Benassi, M. (2000). Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital. *Organization Science*, 11(2): 183-196.
- Gioia, D. A. & Sim, H. P. (1983). Perceptions of Managerial Power as a Consequence of Managerial Behavior and Reputation. *Journal of Management*, 9(1): 7-26.
- Granovetter, M. (1973). Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1: 201-233.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Goffman, E. (1955). On Face Work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interactions. *Psychiatry*, 22: 225-237.

- Goldstein, N. J. & Hays, N. A. (2011). Illusory Power Transference: The Vicarious Experience of Power. *Administrative Science Quarterly*, 56: 593-621.
- Hardy, C. & Clegg, S. R. (1999). Some Dare Call It Power (Edited by C. Hardy and S. Clegg). *Studying Organizations: Theory and Method*. London: Sage Publication, 368-387.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E. & Pennings, J. M. (1971). A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 16: 216-229.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. & Ferris, G. R. (2003). Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 89-106.
- Huxham, C. & Beech, N. (2008). Inter-Organizational Power (Edited by S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers and P. S. Ring). *Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford: Oxford University Press, 555-579.
- Kızanıklı, M. M., Koç, H. & Kılıçlar, A. (2021). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 448-504.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. and Wilkinson, L. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65: 440-452.
- Koslowsky, M. & Schwarzwald, J. (2009). Power Tactics Preference in Organizations: Individual and Situational Factors (Edited by D. Tjosvold and B. Wisse). *Power and Interdependence in Organizations*. New York: Cambridge University Press, 244-261.
- Lachman, R. (1989). Power from What? A Reexamination of Its Relationships with Structural Conditions. *Administrative Science Quarterly*, 34 (2): 231-251.
- Lammers, J., Stoker, J. I., Rink, F. & Galinsky, A. D. (2016). To Have Control Over or to Be Free from Others? The Desire for Power Reflects a Need for Autonomy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(4), 498-512.
- Lawler, E. J. (1992). Power Processes in Bargaining. *Sociological Quarterly*, 33(1): 17-34.
- Lawler, E. J. & Yoon, J. (1998). Network Structure and Emotion in Exchange Relations. *American Sociological Review*, 63: 871-894.
- Lawler, E. J. & Proell, C. A. (2009). The Power Process and Emotion (Edited by D. Tjosvold and B. Wisse). *Power and Interdependence in Organizations*. New York: Cambridge Uni Press, 169-185.
- Lechner, C. & Floyd, S. W. (2012). Group Influence Activities and The Performance of Strategic Initiatives. *Strategic Management Journal*, 33: 478-495.
- Lin, N. (2001). Building a Network Theory of Social Capital (Edited by N. Lin, K. Cook and R. S. Burt). *Social Capital: Theory and Research*. New York: Aldine De Gruyter, 3-30.
- Lines, R. (2007). Using Power to Install Strategy: The Relationships Between Expert Power, Position Power, Influence Tactics and Implementation Success. *Journal of Change Management*, 7(2): 143-170.
- Magee, J. C. & Galinsky, D. G. (2008). Social Hierarchy. *The Academy of Management Annals*, 2(1): 351-398.
- Mannix, E. A. & Sauer, S. J. (2006). Status and Power in Organizational Group Research (Edited by S. R. Thye and E. J. Lawler). *Social Psychology of the Workplace-Advances in Group Processes* (Volume 23). Bingley: Emerald Group Publishing Ltd, 149-182.
- Marx, K. (1867). *Capital: A Critique of Political Economy. Volume I: The Process of Production of Capital*. Germany: Verlag von Otto Meisner.
- Mechanic, D. (1962). Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7(3): 349-364.
- Mintzberg, H. (1984). Power and Organization Life Cycles. *Academy of Management Review*, 9(2): 207-224.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22(2): 133-154.
- Molm, D. L. (1988). The Structure and Use of Power: A Comparison of Reward and Punishment Power. *Social Psychology Quarterly*, 51(2): 108-122.
- Molm, D. L. (2006). The Social Exchange Framework (Edited by P. J. Burke). *Contemporary Social Psychological Theories*. London: Sage Publication, 24-45.

- Molm, D. L. (2009). Power and Social Exchange (Edited by D. Tjosvold and B. Wisse). Power and Interdependence in Organizations. New York: Cambridge University Press, 153-168.
- Munduate, L. & Medina, F. J. (2009). Organizational Change (Edited by D. Tjosvold and B. Wisse). *Power and Interdependence in Organizations*. New York: Cambridge University Press, 299-316.
- Ocasio, W. (2017). Organizational Power and Dependence (Edited by J.A.C. Baum). *The Blackwell Companion to Organizations*, <https://doi.org/10.1002/9781405164061.ch16x>
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. & Jackson, S. L. (1995). Perception of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21(5): 891-912.
- Peiró, J. M. & Meliá, J. L. (2003). Formal and Informal Interpersonal Power in Organizations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role-Sets. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1): 14-35.
- Pfeffer, J. (1972). Merger as a Response to Organizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17: 383-395.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1974). Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget. *Administrative Science Quarterly*, 19(2): 135-151.
- Pfeffer, J. & Leong, A. (1977). Resource Allocations in United Funds: An Examination of Power and Dependence. *Social Forces*, 55: 775-790.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School.
- Pfeffer, J. (2009). Understanding Power in Organizations (Edited by D. Tjosvold and B. Wisse). *Power and Interdependence*. New York: Cambridge University Press, 17-32.
- Pfeffer, J. (2010). *Güç: Nasıl Kazanılır, Nasıl Elde Tutarsınız?* (Transl.) İdil Çetin and Zülfü Dicleli, İstanbul: MESS Yayın.
- Podolny, (2001). Networks as the Pipes and Prisms of the Market. *American Journal of Sociology*, 107(1): 33-60.
- Provan, K. G. (1980). Recognizing, Measuring, and Interpreting the Potential/Enacted Power Distinction in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 5(4): 549-559.
- Rahim, M. A. (2009). Bases of Leader Power and Effectiveness (Edited by D. Tjosvold and B. Wisse). *Power and Interdependence in Organizations*. New York: Cambridge University Press., 224-243.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1974). The Bases and Use of Power in Organizational Decision-Making: The Case of a University. *Administrative Science Quarterly*, 19: 453-473.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who Gets Power-And How They Hold on to It. *Organizational Dynamics*, Winter: 3-21.
- Sargut, A. S. (2006). Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak Mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi Mi? *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12:1-13.
- Saunders, C. S. (1981). Management Information Systems, Communications, and Departmental Power: An Integrative Model. *Academy of Management Review*, 6 (3): 431-442.
- Sivanathan, N., Pillutla, M. M. & Murnighan, J. K. (2008). Power Gained, Power Lost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105: 135-146.
- Sözen, H. C. & Gürbüz, S. (2012). *Örgütsel Ağlar* (Edited by H. C. Sözen and N. Basım). Örgüt Kuramları. İstanbul: Beta, 301-325.
- Sturm, R. V. & Antonakis, J. (2015). Interpersonal Power: A Review, Critique, and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1): 136-163.
- Şen, A. 2003. İnsan Sermayesi and Sosyo-Ekonomik Gelişme Aşamalarına Gore İnsan Sermayesinin Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2):
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: Mc Grow-Hill.
- Thye, S. R. (2000). A Status Value Theory of Power in Exchange Relations. *American Sociological Review*, 65(3): 407-432.

- Tjosvold D. & Wisse B. (2009). *Power and Interdependence in Organizations*. New York: Cambridge University Press.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J. & Ferris, G. R. (2013). Social Influence and Interpersonal Power in Organizations: Roles of Performance and Political Skill in Two Studies. *Journal of Management*, 39(6): 1529-1553.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. & Thatcher, J. B. (2007). The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92: 848-855.
- Tushman, M. L. (1977). A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale. *Academy of Management Review*, 2(2): 206-216.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing. *American Sociological Review*, 61(4): 674-698.
- Üsdiken, B. (2010). Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı (Edited by A. S. Sargut and Ş. Özen). *Örgüt Kuramları* (2. Baskı), 77-132.
- Weber, M. (1947). *Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.
- Weber, M. (1947). *Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.
- Wisse, B. & Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99: 122-126.
- Yen, C. (2016). How to Unite the Power of the Masses? Exploring Collective Stickiness Intention in Social Network Sites from The Perspective of Knowledge Sharing. *Behavior & Information Technology*, 35(2): 11.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2): 132-140.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1991). The Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of Applied Psychology*, 76: 416-423.
- Yukl, G. & Tracey, B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss. *Journal of Applied Psychology*, 77: 525-535.
- Yukl, G. (2009). Power and the Interpersonal Influence of Leaders (Edited by D. Tjosvold and B. Wisse). *Power and Interdependence in Organizations*. New York: Cambridge University Press, 207-223
- Zanzi, A. & O'Neill, R.M. (2001). Sanctioned Versus Non-Sanctioned Political Tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13: 245-262.

## SUMMARY

Power is discussed in organizational studies at individual, unit, organization, and inter-organizational levels and with different paradigms. Related literature reviews focus on intra-organizational power with its relative, situational, transitive, and perceptual dimensions (Brass, 2017), its predictors and consequences (Ocasio, 2017), by emphasizing the power process (Allen vd., 2003), organizational politics (Drory et al., Romm, 1990), decision making and conflict management (Torgalöz, 2018), power definitions and power sources (Kızanlık, Koç, & Kılıçlar, 2021; Yukl & Falbe, 1991), and structural limitations (Lachman, 1989). Our literature review analyzes organizational power using a framework that incorporates two key aspects: behavioral-relational power dimensions. This approach allows for a comprehensive understanding of power dynamics within organizations. The behavioral power dimensions shed light on the individual's strategies and attributes through which power is manifested and exerted within the organizational context. On the other hand, the relational dimensions focus on

formal and informal interactions that contribute to the acquisition and exercise of power. By examining power from these perspectives, our literature review offers valuable insights into the complexities of intra-organizational power dynamics

Based on the explanations in the literature, we have developed a typology of organizational power, relational power model, and power balancing process. Relying on the assumptions of social exchange theory as well as system approach, resource dependence theory, social network theory, and structural holes theory, it is assumed that organizations operate on a relational balance of power and therefore the interdependence of organizational actors is emphasized. In this context, without neglecting the importance of the actor's agency, and from a behavioral and relational point of view, intra-organizational power is evaluated by considering mutual dependency that emerges in the formal and informal exchange relationship.

Although power and politics cause conflicting feelings and negative connotations, to be successful and effective in businesses, it is essential for managers and other employees to realize what power and the power process are, how power is obtained, or how it may be used efficiently. (Clegg, Courpasson & Phillips, 2006; Pfeffer, 2009; Fleming & Spicer, 2014). In this respect, it is expected that the study will be beneficial for managers and employees trying to understand organizational life. For example, in organizational change or innovation practices, power relations and dependency structure should be taken into account in order to understand problems and develop effective solutions (Pfeffer, 1992). The approach of this study to power adopts a similar approach to the views of Ammeter et al., (2002) and Pfeffer (1991), and its functionality role is emphasized.

Munduate and Medina (2009) regard expertise, reference, and information powers of French and Raven's (1959) taxonomy as personal power sources. However, in the current study, consistent with the views of Peiró and Meliá (2003), these power sources are categorized as informal structural power when power is approached from the relational perspective.

Our literature review has two main limitations. First, it lacks studies on the role of organizational design in intra-organizational power. As suggested by Ammeter et al. (2002) and Pfeffer (2009), the mechanical or organic organizational structure influences power struggles among actors or the political atmosphere of the workplace. Therefore, future studies can modify or expand the intra-organizational typology and models proposed in this literature review. The other limitation of the study is that the in-group and out-group dynamics of the sub-units are not included in this power literature analysis. Future studies can develop models to explore what kind of changes may be observed by sub-unit variables such as homogeneity, heterogeneity, size, and personality traits of employees.



# Kooperatifler İçin Başarı Ölçeği Geliştirme Çalışması\*

Orhan GÜZEL\*\*

Hüseyin AKTAŞ\*\*\*

## ÖZ

Ülkemizin gelişmişlik seviyesinin yükseltilmesi açısından, yerelden gerçekleştirilecek gelişmeler önem arz etmektedir. Yerelde gerçekleştirilecek çalışmaların en önemlileri arasında kooperatiflerin yapacağı çalışmalar gösterilebilir. Kooperatiflerin faaliyetlerinde başarıyı yakalamaları; kendi ortakları, sosyal çevreleri ve nihai olarak bölge / ülke açısından önemlidir. Ancak ölçülemeyen bir olgunun başarı seviyesinin belirlenmesi de bilimsel açıdan mümkün görünmemektedir. Bu anlamda çalışmamız kapsamında kooperatif ortaklarının memnuniyeti bağlamında kooperatif performanslarının ölçülmesini hedefleyen "Kooperatifler İçin Başarı Kriterleri Ölçeği", yine günlük hayatta en fazla karşılaşılan "Kadın Kooperatifi, Tarım Satış Kooperatifi, Üretim ve Pazarlama Kooperatifi ile Tarımsal Kalkınma Kooperatifi" ortakları üzerinde yapılan çalışmayla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu sayede kooperatiflerin başarılı sayılmalarına dayanak gösterilecek bir takım başarı kriterlerini içeren bilimsel bir ölçek geliştirilerek bilimsel yazına katkı sağlamak hedeflenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kooperatif, Başarı, Ölçek

**JEL Sınıflandırması:** J54, M49, P13

## Success Scale Development for Cooperatives

### ABSTRACT

In terms of increasing the development level of our country, developments that will take place locally are very important. Among the most important studies on this subject are the works to be carried out by the cooperatives. The success of cooperatives is important for their partners, their social environment, for the region and the country. However, it is not scientifically possible to determine the success level of an immeasurable phenomenon. Therefore within the scope of this study, in the context of the satisfaction of the cooperative partners, "Success Criteria Scale for Cooperatives" -which aims to measure cooperative performance- has been tried to be revealed by working on partners of the most frequently encountered cooperatives in daily life (such as "Women's Cooperatives, Agricultural Sales Cooperatives, Production and Marketing Cooperatives and Agricultural Development Cooperatives".) In this way, it is aimed to contribute to the literature by developing a scientific scale that includes a number of success criteria that will be used as a basis for the success of cooperatives.

**Key Words:** Cooperative, Success, Scale

**JEL Classification:** J54, M49, P13

\* Bu makale "Kooperatifler İçin Başarıyı Etkileyen Faktörler ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* Dr., Yunusemre Belediyesi, guzel.orhan@hotmail.com, ORCID Bilgisi: 0000-0002-1257-4779

\*\*\* Prof. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İşletme Bölümü, huseyin.aktas@cbu.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0002-0580-4644

## **GİRİŞ**

Kontrat Melerowicz tarafından kooperatifler, ekonomik açıdan bakıldığında ortak bir ticari amaca ulaşmak noktasında oluşturulan birlikler şeklinde tanımlanmıştır. Charles Gide adındaki Fransız kooperatifçisi ise kooperatifi, kârı ikinci plana atan birleşmeler şeklinde ifade etmiştir. İtalyan iktisatçısı Valenti kooperatifi, genel dağılımdan olumsuz etkilenenler tarafından, dağılımda nispeten bir denge meydana getirmek ve uğradıkları zararı bertaraf etmek amacıyla istekli bir şekilde birleşerek oluşturdukları kolektif bir yapıdır şeklinde tanımlamıştır (Mülayim, 2006:60). Her ne kadar tanımlar farklı olsa da tüm uzmanlar, kooperatifçilik felsefesi özünde aynı noktada buluşmaktadırlar.

Kooperatifçilik temel olarak birlikte iş yapma ve var olan işlerin el birliği ile halledilmesi şeklinde ifade edilecek olursa, geçmişten bugüne insanların toplu bir şekilde yaşadıkları tüm zamanlarda uygulanagelen bir yöntemdir. Ancak kooperatifçilik, zamanla güncel ekonomik sistemde kendine yer bulması ile birlikte bilimsel açıdan da incelenmeye başlanmıştır.

Kooperatiflerin başarılı olmaları için hangi unsurlara dikkat etmeleri gerektiğinin farkında olmaları ve faaliyetlerinde bu unsurlara dikkat ederek adım atmaları, onların uzun ömürlü olmaları ve başarılı bir yaşam eğrisi yakalamaları açısından hayati öneme sahiptir.

Tam bu noktada çalışmamızın önemi ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmamız ile başta kooperatif yöneticileri olmak üzere kooperatiflere, kendileri için geçerli olabilecek başarı kriterleri analiz edilerek, bu kritikler çerçevesinde faaliyet gerçekleştirmeleri önerilmektedir. Kooperatif ortaklarının memnuniyeti bağlamında kooperatif performanslarının ölçülmesini hedefleyen “Kooperatifler İçin Başarı Kriterleri Ölçeği”, yine günlük hayatta en fazla karşılaşılan “Kadın Kooperatifi, Tarım Satış Kooperatifi, Üretim ve Pazarlama Kooperatifi ile Tarımsal Kalkınma Kooperatifi” ortakları üzerinde yapılan çalışmayla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu sayede kooperatiflerin başarılı sayılmalarına dayanak gösterilecek bir takım başarı kriterlerini içeren bilimsel bir ölçek geliştirilmek suretiyle bilimsel yazına katkı sağlanması hedeflenmiştir. Kooperatifçilik alanında çalışma yapacak araştırmacılara katkısı bulunacağı ve toplumsal fayda oluşturacağı düşünülen çalışmamızın beklenen etkiyi oluşturması ümit edilmektedir.

### **I. KOOPERATİFÇİLİK KAVRAMI**

Kaynağı Latince “coopera'tion” kelimesi olan Fransızca “coéperer” kelimesinden kooperatif kavramı doğmuştur. Ortaklaşa çalışma, birlikte iş yapma, karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma içerisinde bulunma Türk milletinin temelde kültürel yapısında bulunan bir özelliktir. Yunus Emre “Gelin tanış olalım işi kolay kılalım” ve Mevlana “Yalnız taş duvar olmaz” şeklindeki ifadeleriyle bu gerçeği ortaya koymuşlar ve Türk milletine yönelik olarak birliktelik içerisinde hareket etmelerini; birlik olmalarını ve birlik içerisinde iş yapma yönünde hareket etmelerini veciz ifadelerle tavsiye etmişlerdir (Gümüş, 2003:9). Görüldüğü gibi kooperatifçilik, aslında toplumumuzun benliğinde var olan değerlerle birlikte düşünüldüğünde toplumumuzda hâlihazırda var olan bir sistematiktir.

Kooperatifçilik kavramını sadece ekonomik boyutuyla ele almak yerine daha geniş bir çerçevede incelediğimizde, özünde taşıdığı değerler itibariyle geçmişte ve günümüzde toplum hayatımızın bir parçası olduğu söylenebilir.

Bir kooperatif genel olarak; kâr payı veya artık değer olduğu, daha düşük fiyatların tüketiciye sunulduğu, kooperatif mülkiyetinin ortakları arasında eşit ağırlıkta olduğu, iyileşmiş çalışma koşullarına sahip, kooperatifte yer almayı kabul eden gönüllü bireyler ağı olarak ifade edilmektedir (Altman, 2010:563). Ancak kooperatiflerin başarı kriterleri, bu özelliklerinin hissedilme derecesine etki eden bir etken olarak karşımıza çıkar.

Kooperatifçilik kavramı daha çok üretim yönüyle ön plana çıkmaktadır. Ancak kooperatiflerin gelişme ve profesyonelleşme süreçleri, cirolarının artması ile doğru orantılı bir şekilde seyretmektedir. Toplumun refah seviyesinin artmasıyla kooperatifler, natürel ve organik ürünlerin adresi olarak görülmeye başlanmış ve bu durum kooperatiflere olan ilgiyi artırarak daha kurumsal kooperatiflerin önünü açmıştır.

## II. TÜRKİYE'DE VE DÜNYA'DA KOOPERATİFÇİLİK

Kooperatifçiliğin Türkiye'deki, Avrupa'daki ve dünyadaki durumuna biraz daha yakından bakmak gerekirse aşağıdaki rakamlarla karşılaşmak mümkündür;

### A. Türkiye'de Kooperatifçilik

Türkiye'de kooperatifçilik açısından durumu istatistikî bilgiler ışığında inceleyecek olursak (sosyalekonomi.org / 20.06.2022);

- Türkiye'de 2022 yılı itibari ile, 53.259 kooperatif bulunmaktadır. Bu kooperatifler 30 farklı türde faaliyetlerine devam etmektedir. Tüm bu kooperatiflerin 7.422.994 ortağı bulunmaktadır.
- Kooperatif sayılarına faaliyet alanına göre bakıldığında en fazla sayıda kooperatifin konut yapı kooperatifleri olduğu görülmektedir. Bu kooperatif grubunu tarımsal kalkınma kooperatifleri takip etmektedir. Üçüncü sırada ise motorlu taşıma kooperatifleri yer almaktadır.
- Türkiye'deki kooperatiflerin büyüklüklerini ortak sayıları açısından değerlendirildiğinde ise; ilk sırada pancar ekicileri kooperatifleri gelmektedir. Bu kooperatifleri ikinci sırada konut yapı kooperatifleri takip etmektedir. Tarım kredi kooperatifleri ise bu iki kooperatif grubunun ardından üçüncü sırada yer almaktadır.
- Türkiye'deki kooperatiflerin toplam yıllık cirolarının 300 milyon Avrodan daha fazla olduğu görülmektedir. Cirolar bazında ilk üç kooperatif sırası ile, Pankobirlik, Tarım Kredi Kooperatifleri ve Farma Lojistik Kooperatifi'dir.
- Türkiye, kooperatif sayıları bakımından Avrupa'da en çok kooperatife sahip ikinci ülkedir. Ancak yıllık ciro, çalışan sayısı ve ortak sayısı gibi çok kritik göstergeler açısından, Avrupa'da ilk üç ülke arasına girememektedir.

## **B. Dünya’da Kooperatifçilik**

Türkiye’de kooperatif istatistikleri açısından durum bu şekilde iken, Dünya genelindeki kooperatif istatistiklerini inceleyecek olursak (sosyalekonomi.org / 20.06.2022);

- Dünya genelinde 2,6 milyon kooperatif bulunmaktadır ve bu kooperatifler, 1 milyarın üzerinde müşteri ve ortakla 145 ülkede faaliyetlerine devam etmektedirler.
- Dünya genelini kooperatifçilik ekosisteminin büyüklüğünü şu şekilde bir örnekle vermek mümkün olacaktır; eğer dünyadaki kooperatifçilik ekosistemi bir ülke olarak birleştirilseydi bu ekonomi, Almanya’dan sonra dünyanın en büyük beşinci ekonomisi olacaktır.
- Dünya genelinde kooperatiflere ait olan varlıkların toplam değeri yaklaşık olarak 19,6 trilyon Dolar seviyelerindedir.
- Kooperatifçilik ekosisteminin Dünya’daki yıllık geliri, küresel boyuttaki toplam gayrisafi yurtiçi hasılanın yaklaşık olarak %4,3’üne denk gelmektedir ve bu durumun parasal olarak ifadesi 2,98 trilyon Dolar’dır.
- Finlandiya, Yeni Zelanda, Fransa ve Hollanda’nın ulusal gelirlerine bakıldığında bu gelirlerin %10’undan daha çoğunun kooperatifler eliyle üretilmekte olduğu görülmektedir.
- Elde bulunan ve 156 ülkeyi içeren verilere göre, küresel ölçekte yarı zamanlı ve tam zamanlı şekilde kooperatiflerde çalışanların sayısı yaklaşık olarak 279,4 milyon kişidir.
- Dünya geneline bakıldığından en yaygın kooperatif türünün tarım kooperatifleri olduğu rahatlıkla söylenebilir.
- Kooperatiflerin faaliyetleriyle ilişkili veya bizzat kooperatiflerde çalışanların sayısı, dünyada çalışan aktif nüfusun yaklaşık olarak %9,46’sını oluşturmaktadır.

## **III. ÖLÇEK GELİŞTİRME**

Bilimsel literatüre, etkili olabilecek nitelikte bir ölçüm aracı kazandırmanın ileride yapılacak bilimsel çalışmalar noktasında bir köşe taşı niteliği taşıyabileceği, araştırmacıların birçoğu tarafından ifade edilmektedir (Slavec ve Drnovsek, 2012). Burada önemli olan konu, geliştirilen ölçeğin ilgili alana katkı sağlaması ve doldurduğu boşluk sayesinde araştırmacılara yeni bir bilimsel araç kazandırılması konusunda yakalanacak başarıdır.

Sosyal bilimler alanına ait konular üzerinden ölçek kavramını değerlendirecek olursak; ölçeğin karşılaşılan farklı durumlar karşısında bireylere, nesnelere ve süreçlere yönelik arzu edilen bir takım verileri sağlamaya yönelik işlevsel bir yöntem olduğu ifade edilmektedir (Morgado vd., 2015). Araştırmacılar özellikle sosyal bilimler alanındaki çalışmalarında, inceledikleri konu hakkında sağlıklı, geçerli ve güvenilir verileri daha önceden farklı bilimsel çalışmalarda geliştirilen ölçekler sayesinde rahatlıkla toplayabilirler.

Sosyal bilimler açısından ölçeğin önemi, soyut yani direkt olarak gözlemlenmesi mümkün olmayan alanların sayısal bir nitelik kazandırılarak ölçülmesini mümkün hale getirmesidir (Bolarinwa, 2019). Diğer bir ifade şekliyle

ölçeğin sosyal bilimlerdeki önemi, hâlihazırda anlam yüklenemeyen teorik bir takım değişkenlerin ortaya çıkarılmasına imkân sağlayan, bir araya getirilmiş maddeler bütünü olmasından kaynaklanmaktadır (Carpenter, 2019).

Ölçek geliştirme çalışmalarının amacına bakıldığında, bir yapılanmayı açıkça ifade etmek ve bu yapılanmayı yeterli derecede ölçmek için kullanılabilir bir araç oluşturmak olduğu görülmektedir (Wymer ve Alves, 2013). Elbette geliştirilen ölçeğin ilerleyen dönemlerde farklı araştırmacıların yaptıkları farklı araştırmalarda kullanılabilir nitelikte olması gerekmektedir. Buda ölçeğin bilimsel açıdan geçerli ve güvenilir olmasını gerektirir.

Ölçek geliştirme sürecine bakıldığında ise, eldeki araçlarla doğrudan ölçülemeyen bir takım kuramsal değişkenlere yönelik bilgi elde etmek, kuramsal değişkenlerin hâlihazırdaki seviyelerini gözler önüne sermek ve sayısal bir takım analizler gerçekleştirmek amacıyla kat edilmesi gereken aşamaları içerdiği görülmektedir (DeVellis, 2017).

## MATERYAL VE YÖNTEM

### 1. Materyal

Kooperatiflerin hangi kriterlere göre başarılı sayılabileceklerine ilişkin maddeleri belirlemeye yönelik “kooperatifler için başarı kriterleri ölçeği” geliştirilmesini amaçlayan bu çalışmanın materyali, konuya ilişkin mevcut literatürden derlenen makro veriler yanında, 5’li likert tipinde sorular barındıran ve kooperatif başkan ve ortakları ile yapılan yuvarlak masa görüşmelerinden elde edilmiştir.

### 2. Yöntem

#### 2.1. Verilerin Toplanmasında Kullanılan Yöntem

Bu çalışmada kullanılan anketlerin toplanması aşamasında ankete katılan kişilere telefonla birebir görüşme yoluyla ulaşılmış ve anketler akıllı telefon ve bilgisayar üzerinden doldurtulmak suretiyle elde edilmiştir.

Anket çalışmasının örnekleme il farkı gözetmeksizin Kadın Kooperatifleri, Tarım Satış Kooperatifleri, Üretim ve Pazarlama Kooperatifleri ile Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri dâhil edilmiştir. Bu kooperatif türleri belirlenirken çalışmanın konusu olan başarı kriterlerini yansıtması açısından işleyiş anlamında birbirlerine benzer kooperatif türleri olmalarına dikkat edilmiştir.

Anket çalışmada yukarıda bahsi geçen kooperatiflerin başkan ve ortaklarına ulaşılarak örnekleme dâhil edilmişlerdir. Ortakların kooperatif organlarında görev alıp almama durumları göz ardı edilmiştir.

Çalışmanın ilk pilot uygulamasında toplam 57 kişiye ulaşılmış olup bu kişilerin kooperatiflere göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

		Kişi	%
<b>Kooperatif</b>	Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	26	45,6
	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	25	43,9
	Üretim ve Pazarlama Kooperatifi	5	8,8
	Tarım Satış Kooperatifi	1	1,8

Çalışmanın ikinci pilot uygulamasında toplam 209 kişiye ulaşılmış olup bu kişilerin kooperatiflere göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

		Kişi	%
<b>Kooperatif</b>	Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	116	55,5
	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	58	27,8
	Üretim ve Pazarlama Kooperatifi	26	12,4
	Tarım Satış Kooperatifi	9	4,3

Çalışmanın ana uygulamasında toplam 281 kişiye ulaşılmış olup bu kişilerin kooperatiflere göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

		Kişi	%
<b>Kooperatif</b>	Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	213	75,8
	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	47	16,7
	Üretim ve Pazarlama Kooperatifi	20	7,1
	Tarım Satış Kooperatifi	1	0,4

Yukarıdaki tablolardan da anlaşılacağı üzere bu çalışma kapsamında anket yöntemiyle ulaşılan kişi sayısı 547 olarak gerçekleşmiş. Bu sayı ana kitleyi temsil açısından yeterlidir.

Çalışma kapsamında kullanılan anket formu beşli likert ölçeği şeklinde hazırlanmış olup, birinci kısmında katılımcıların demografik bilgilerinin alındığı bir bölüm mevcuttur. İkinci kısmında ise katılımcıların kooperatiflerin başarı algısını ölçmek için bir bölüm yer almaktadır.

## 2.2. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Bu çalışma kapsamında verilerin ölçülmesi için farklı analiz türleri kullanılmıştır.

### 2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi, çok sayıdaki değişkeni belirli sayıda gruplara ayırmak suretiyle, gruplar arasındaki ilişkiyi minimum, değişkenler arasındaki ilişkiyi ise maksimum yaparak, grupları yeni değişkenlere dönüştüren bir analiz türüdür (Karagöz; 2021:639)

### 2.2. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizi için, genellikle Cronbach Alpha katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach Alpha katsayısı, bir ölçekteki soruların varyansının, genel varyansa bulunması ile elde edilmektedir. 0 ile 1 aralığında değer almaktadır (Karagöz; 2021:639). Cronbach Alpha katsayısının en az 0,7 olması arzu edilmektedir (Altunışık vd; 2012, s.126).

### 2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, önceden geliştirilmiş, önceki çalışmalarda kullanılmış, kuramsal dayanağı olan veya modelin doğruluğunu test etmek için kullanılan bir analiz türüdür. Faktör analizinde uyum iyiliği indeksine ait değerlerin, kabul edilebilir seviyede olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin; 2021, 38-54).

## IV. KOOPERATİFLER İÇİN BAŞARI KRİTERLERİ ÖLÇEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Çalışmanın ana amacını oluşturan bu başarı ölçeği geliştirme çalışması ile yapılmak istenen, farklı kooperatiflerin başarılarını bilimsel olarak ölçmek isteyen araştırmacıların kullanabileceği bilimsel bir ölçek ortaya konulmasıdır.

## A. İlk Pilot Uygulama

İlk pilot uygulama ile ölçęği meydana getiren 22 maddenin anlaşılması hususunda karşılaşılabilecek sorunların giderilmesi, Türkçe dilbilgisi kurallarına uygunluğu ve genel olarak ölçęğin maddelerinin yeniden düzenlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, yapılan ilk pilot çalışmaya 57 kişi katılım göstermiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2:** İlk Pilot Örnekleme İlişkin Betimleyici Özellikler (n=57)

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	34	59,6
	Erkek	23	40,4
Medeni Durum	Evli	45	78,9
	Bekâr	12	21,1
Yaş	25-31 Yaş	4	7,0
	32-38 Yaş	5	8,8
	39-45 Yaş	7	12,3
	46 Yaş ve Üzeri	41	71,9
Eğitim	İlköğretim	9	15,8
	Lise	18	31,6
	Yüksekokul	10	17,5
	Fakülte	13	22,8
	Yüksek lisans	7	12,3
Kooperatif	Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	26	45,6
	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	25	43,9
	Üretim ve Pazarlama Kooperatifi	5	8,8
	Tarım Satış Kooperatifi	1	1,8

Katılımcıların %59,6’sı kadın ve %40,4’ü erkektir. Katılımcıların %78,9’u evli iken, %21,1’i bekârdır. Katılımcıların %7’si 25-31 yaş aralığında, %8,8’i 32-38 yaş aralığında, %12,3’ü 39-45 yaş aralığında ve %71,9’u 46 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %15,8’i ilköğretim, %31,6’sı lise, %17,5’i yüksekokul, %22,8’i fakülte ve %12,3’ü yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %45,6’sı kadın girişimi üretim ve işletme kooperatifi, %43,9’u tarımsal kalkınma kooperatifi, %8,8’i üretim ve pazarlama kooperatifi ve %1,8’i tarım satış kooperatifi üyesidir.

İlk pilot uygulama ve bu alanda uzmanlarla yapılan görüşmeler sonucunda maddelerde anlatılmak istenen hususların ifade edilmiş biçimlerinde bir takım düzeltmelere gidilmiş ve anketin cevaplayanlar tarafından daha anlaşılır hale getirilmesi sağlanmıştır.

## B. İkinci Pilot Uygulama

İkinci pilot uygulama ile 22 sorudan oluşan ölçęğin, geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesi amaçlanmıştır.

### İkinci Pilot Uygulamadaki Örnekleme İlişkin Bulgular

Genel bir kural olarak olması istenen, alınacak örneklem büyüklüğünün değişken sayısının 5 katı, hatta 10 katı civarında olmasıdır (Tavşancıl: 2002, 51; Gürbüz ve Şahin: 2016, 311). Yapılan ikinci pilot uygulamasına, 209 kişi katılım göstermiştir. İkinci pilot uygulamaya katılım sayısı, değişken sayısının yaklaşık olarak 10 katı civarında olduğu görülmektedir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3:** İkinci Pilot Örnekleme İlişkin Betimleyici Özellikler (n=209)

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	145	69,4
	Erkek	64	30,6
Medeni Durum	Evli	165	78,9
	Bekâr	44	21,1
Yaş	18-24 Yaş	3	1,4
	25-31 Yaş	19	9,1
	32-38 Yaş	23	11,0
	39-45 Yaş	46	22,0
	46 Yaş ve Üzeri	118	56,5
Eğitim	İlköğretim	40	19,1
	Lise	57	27,3
	Yüksekokul	33	15,8
	Fakülte	58	27,8
	Yüksek lisans	21	10,0
Kooperatif	Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	116	55,5
	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	58	27,8
	Üretim ve Pazarlama Kooperatifi	26	12,4
	Tarım Satış Kooperatifi	9	4,3

Katılımcıların %69,4'ü kadın ve %30,6'sı erkektir. Katılımcıların %78,9'u evli iken, %21,1'i bekârdır. Katılımcıların %1,4'ü 18-24 yaş aralığında, %9,1'i 25-31 yaş aralığında, %11'i 32-38 yaş aralığında, %22'si 39-45 yaş aralığında ve %56,5'i 46 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %19,1'i ilköğretim, %27,3'ü lise, %15,8'i yüksekokul, %27,8'i fakülte ve %10'u yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %55,5'i kadın girişimi üretim ve işletme kooperatifi, %27,8'i tarımsal kalkınma kooperatifi, %12,4'ü üretim ve pazarlama kooperatifi ve %4,3'ü tarım satış kooperatifi üyesidir.

### İkinci Pilot Uygulamada AFA Analizi

Açıklayıcı faktör analizi, çok sayıdaki değişkeni belirli sayıda gruplara ayırmak suretiyle, gruplar arasındaki ilişkiyi minimum, değişkenler arasındaki ilişkiyi ise maksimum yaparak, grupları yeni değişkenlere dönüştüren bir analiz türüdür (Karagöz; 2021:639)

Faktör analizinde varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda, KMO ve Barlett küresellik testi sonuçları değerlendirilmesi gerekmektedir. KMO değerinin 1'e yakın olması ve 0,5' ten büyük olması, bize örneklem büyüklüğünün yeterliliği noktasında bilgi sağlamaktadır (Kaiser 1974; Büyüköztürk, 2009; Seçer, 2015).

KMO değerinin 0,6 üzerinde olması, örneklemin faktör analizi için yeterli olacaktır. Barlett küresellik testinin anlamlı olması ( $p<0,05$ ), faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir. Sonrasında, faktör yüklerinin en az 0,5'in üzerinde olmasına dikkat edilmiştir. Açıklanan varyansın sosyal bilimler için tek boyutlu ölçeklerde %30, çok boyutlu ölçeklerde %50 olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin; 2016, 311).

Kooperatiflerde başarı ölçeğinin geçerliliğini belirlemeye yönelik yapılmış olan AFA analizi sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5'te gösterilmiştir.



**Tablo 4:** İkinci Pilot Uygulamadaki AFA Analizleri (n=209)

Ölçek Maddeleri	Birinci AFA		İkinci AFA		Üçüncü AFA	
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 1	Faktör 2
S1	,887		,906		,910	
S2	,907		,924		,929	
S3	,892		,913		,919	
S4	,881		,901		,908	
S5	,899		,915		,919	
S6	,893		,908		,912	
S7	,766		,798		,805	
S8	,889		,912		,919	
S9	,759		,798		,809	
S10		622	<b>,541</b>	<b>,541</b>		
<b>S11</b>	<b>,616</b>	<b>,635</b>				
<b>S12</b>	<b>,454</b>	<b>,526</b>				
S13	,703		,751		,764	
S14	,699		,744		,756	
<b>S15</b>	<b>,601</b>	<b>,604</b>				
S16	,845		,874		,880	
S17	,727		,771		,781	
<b>S18</b>	<b>,599</b>	<b>,660</b>				
<b>S19</b>	<b>,693</b>	<b>,598</b>				
<b>S20</b>	<b>,642</b>	<b>,549</b>				
S21		,841		,856		<b>,855</b>
S22		,790		,857		<b>,871</b>
KMO Testi	,966		,959		,957	
Barlett Küresellik Testi	$x^2=6214,32$ ; $p<,001$		$x^2=4456,47$ ; $p<,001$		$x^2=4301,00$ ; $p<,001$	
Açıklanan Varyans	78,455		81,470		83,305	

Birinci AFA sonucunda; ölçekte yer alan maddelerin 2 faktörde toplandığı görülmektedir. KMO değerinin, 966 olduğu ve Barlett küresellik testi sonucunun ( $x^2=6214,32$ ;  $p<,001$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçek maddeleri, toplam varyansın %78,45'ini açıklamaktadır. Birden fazla faktörde 0,10'dan daha az bir farkla yer alan maddeler, binişik olarak değerlendirilmekte ve ölçekten çıkarılması gerekmektedir (Büyüköztürk; 2002, 118). Ölçeğe ait 11, 12, 15, 18, 19, 20 numaralı soruların, binişik özellik gösterdiği görülmektedir. Bu sebeple, ilgili sorular ölçekten çıkarılmış ve AFA analizi tekrarlanmıştır.

İkinci AFA sonucunda; ölçekte yer alan maddelerin 2 faktörde toplandığı görülmektedir. KMO değerinin, 959 olduğu ve Barlett küresellik testi sonucunun ( $x^2=4456,47$ ;  $p<,001$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçek maddeleri, toplam varyansın %81,47'sini açıklamaktadır. Ölçeğe ait 10 numaralı sorunun, binişik özellik gösterdiği görülmektedir. Bu sebeple, ilgili sorular ölçekten çıkarılmış ve AFA analizi tekrarlanmıştır.

Üçüncü AFA sonucunda; ölçekte yer alan maddelerin 2 faktörde toplandığı görülmektedir. KMO değerinin, 957 olduğu ve Barlett küresellik testi sonucunun ( $x^2=4301,00$ ;  $p<,001$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçek maddeleri, toplam varyansın %83,30'unu açıklamaktadır. Her bir faktör altında en az 3 değişken olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin; 2016, 311). Bu sebeple, 21 ve 22nci sorularda

ölçekten çıkarılmış ve kalan maddeler tek faktörde toplandığı için döndürme işlemi yapılmaksızın AFA analizi tekrarlanmıştır.

**Tablo 5:** İkinci Pilot Uygulamadaki Son AFA Analizi (n=209)

Ölçek Maddeleri	Faktör 1
S1	,927
S2	,940
S3	,942
S4	,920
S5	,935
S6	,923
S7	,874
S8	,941
S9	,882
S13	,864
S14	,858
S16	,934
S17	,878
KMO Testi	,959
Barlett Küresellik Testi	$\chi^2=4089,79$ ; $p<,001$
Açıklanan Varyans	82,716

Tekrarlanan AFA analizi sonucunda, ölçek maddelerinin tek faktörde toplandığı görülmektedir. KMO değerinin ,959 olduğu ve Barlett küresellik testi sonucunun ( $\chi^2=4089,79$ ;  $p<,001$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçek maddeleri, toplam varyansın %82,716'sını açıklamaktadır. Ölçek maddelerine ait faktör yükleri en az faktör yükü olarak kabul edilen 0,5 değerinin üzerindedir. Kooperatif başarı ölçeğinin, 13 madde ve tek faktörlü bir yapıda olduğu tespit edilmiştir.

### İkinci Pilot Uygulamadaki Yakınsama Geçerliliği

Ölçeğin geçerliliğini açıklamak için, ayrıca yakınsama geçerliliğine bakılmıştır. Yakınsama geçerliliği için, birleşik güvenilirlik (CR) ve çıkarılan ortalama varyans değerlerine (AVE) bakılmıştır. Birleşik güvenilirlik değerinin 0,70 ile 0,90 arasında olması (Nunnally ve Berstein, 1994: 84) ve çıkarılan ortalama varyans değerinin 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 39-50).

Kooperatiflerde başarı ölçeğinin yakınsama geçerliliğini belirlemeye yönelik yapılmış olan CR ve AVE sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** İkinci Pilot Uygulamadaki Yakınsama Geçerliliği (n=209)

Ölçek Adı	Birleşik Güvenirlik (CR)	Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE)
Kooperatif Başarı Ölçeği	,827	,984

Kooperatiflerde başarı ölçeğinin birleşik güvenilirlik değerinin ,827 olduğu ve çıkarılan ortalama varyans değerinin ,984 olduğu görülmektedir. Elde edilen değerlerin gerekli kriterleri sağladığı dikkate alındığında, Kooperatiflerde başarı ölçeğinin yakınsama geçerliliğini sağladığı görülmektedir.

### İkinci Pilot Uygulamada Güvenirlik Analizi

Güvenirlik analizi için, genellikle Cronbach Alpha katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach Alpha katsayısı, bir ölçekteki soruların varyansının,

genel varyansa bulunması ile elde edilmektedir. 0 ile 1 aralığında değer almaktadır (Karagöz; 2021:639). Cronbach Alpha katsayısının en az 0,7 olması arzu edilmektedir (Altunışık vd; 2012, s.126). Güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7:** İkinci Pilot Uygulamadaki Güvenirlilik Analizi (n=209)

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kooperatif Başarı Ölçeği	,982	13

Kooperatif başarı ölçeğinin, 982 güvenirlilik katsayısına olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ölçeğin yüksek güvenirliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

### C. Ana Uygulama

Ana uygulama ile 13 sorudan oluşan ölçeğin, yeni bir örneklem ile geçerlilik ve güvenirliliğinin test edilmesi amaçlanmıştır.

### Ana Uygulamadaki Örneklem İlişkin Bulgular

Yapılan ana uygulamaya, 281 kişi katılım göstermiştir. Ana uygulamaya katılım sayısı, değişken sayısının 10 katından çok fazla olduğu görülmektedir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8:** Ana Uygulamadaki Örneklem İlişkin Betimleyici Özellikler (n=281)

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	247	87,9
	Erkek	34	12,1
Medeni Durum	Evli	230	81,9
	Bekâr	51	18,1
Yaş	18-24 Yaş	2	0,7
	25-31 Yaş	16	5,7
	32-38 Yaş	40	14,2
	39-45 Yaş	76	27,0
	46 Yaş ve Üzeri	147	52,3
Eğitim	İlköğretim	52	18,5
	Lise	88	31,3
	Yüksekokul	47	16,7
	Fakülte	66	23,5
	Yüksek lisans	28	10,0
Kooperatif	Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	213	75,8
	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	47	16,7
	Üretim ve Pazarlama Kooperatifi	20	7,1
	Tarım Satış Kooperatifi	1	0,4

Katılımcıların %8,9’u kadın ve %12,1’i erkektir. Katılımcıların %81,9’u evli iken, %18,1’i bekârdır. Katılımcıların %0,7’si 18-24 yaş aralığında, %5,7’si 25-31 yaş aralığında, %14,2’si 32-38 yaş aralığında, %27,2’si 39-45 yaş aralığında ve %52,3’ü 46 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %18,5’i ilköğretim, %31,3’ü lise, %16,7’si yüksekokul, %23,5’i fakülte ve %10’u yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %75,8’i kadın girişimi üretim ve işletme kooperatifi, %16,7’si tarımsal kalkınma kooperatifi, %7,1’i üretim ve pazarlama kooperatifi ve %0,4’ü tarım satış kooperatifi üyesidir.

## Ana Uygulamadaki AFA Analizi

Kooperatiflerde başarı ölçeğinin geçerliliğini belirlemeye yönelik yapılmış olan AFA analizi sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9:** Ana Uygulamadaki AFA Analizi (n=281)

Ölçek Maddeleri		Faktör 1
Ölçeğin İlk Hali Sıra Numarası	Ölçeğin Son Hali Sıra Numarası	
S1	S1	,933
S2	S2	,927
S3	S3	,946
S4	S4	,944
S5	S5	,931
S6	S6	,936
S7	S7	,875
S8	S8	,944
S9	S9	,913
S13	S10	,933
S14	S11	,835
S16	S12	,902
S17	S13	,893
KMO Testi		,964
Barlett Küresellik Testi		$\chi^2=5872,81$ ; $p<,001$
Açıklanan Varyans		84,063

Yapılan AFA analizi sonucunda, ölçek maddelerinin tek faktörde toplandığı görülmektedir. KMO değerinin ,964 olduğu ve Barlett küresellik testi sonucunun ( $\chi^2=5872,81$ ;  $p<,001$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçek maddeleri, toplam varyansın %84,063'ünü açıklamaktadır. Ölçek maddelerine ait faktör yükleri en az faktör yükü olarak kabul edilen 0,5 değerinin üzerindedir. Kooperatif başarı ölçeğinin, ikinci pilot uygulamada elde edilen 13 madde ve tek faktörlü bir yapısını koruduğu tespit edilmiştir.

## Ana Uygulamadaki Yakınsama Geçerliliği

Kooperatiflerde başarı ölçeğinin yakınsama geçerliliğini belirlemeye yönelik yapılmış olan CR ve AVE sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10:** Ana Uygulamadaki Yakınsama Geçerliliği (n=281)

Ölçek Adı	Birleşik Güvenirlilik (CR)	Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE)
Kooperatif Başarı Ölçeği	,841	,986

Kooperatiflerde başarı ölçeğinin birleşik güvenirlilik değerinin ,841 olduğu ve çıkarılan ortalama varyans değerinin ,986 olduğu görülmektedir. Elde edilen değerlerin gerekli kriterleri sağladığı dikkate alındığında, Kooperatiflerde başarı ölçeğinin yakınsama geçerliliğini sağladığı görülmektedir.

## Ana Uygulamadaki DFA Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), önceden geliştirilmiş, önceki çalışmalarda kullanılmış, kuramsal dayanağı olan veya modelin doğruluğunu test etmek için kullanılan bir analiz türüdür. Bu çalışmada, ikinci pilot uygulama ve ana uygulamada elde edilen tek faktörlü yapının doğruluğunu test etmek amacıyla DFA yapılmıştır. Araştırma verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum

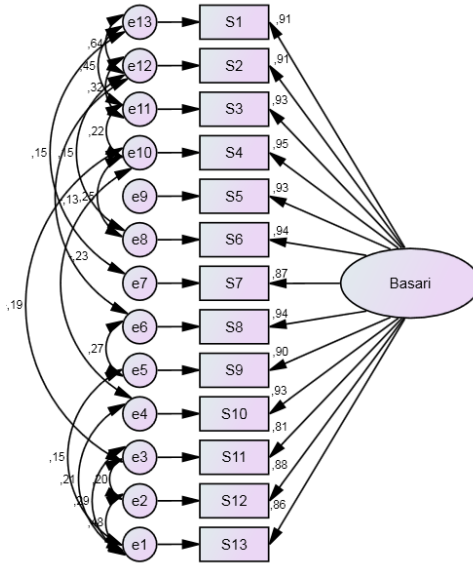
likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizinde uyum iyiliği indeksine ait değerlerin, kabul edilebilir seviyede olması gerekmektedir. İlgili uyum indeksleri Tablo 11’de gösterilmiştir (Gürbüz ve Şahin; 2021, 38-54).

**Tablo 11:** Uyum İyiliği İndekslerine Ait Değerler

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$X^2/df$	$< 3$	$3 < (X^2/df) < 5$
GFI	$> 0,95$	$> 0,90$
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$
RMSEA	$< 0,05$	$< 0,08$

Kooperatiflerde başarı ölççeğine yönelik yapılmış olan DFA analizi sonuçları Şekil 1’de gösterilmiştir.

**Şekil 1:** Ana Uygulamadaki DFA Analizi (n=281)



Toplam 13 madde ve tek faktörlü yapıdan oluşan “Kooperatif Başarı Ölçeği”nin birinci düzey tek faktörlü faktöriyel yapısı, AMOS 24 paket programı kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir seviyede olmadığı görülmüştür. Bu sebeple, sırasıyla e12-e13, e1-e2, e5-e6, e11-e13, e1-e4, e1-e3, e3-e10, e4-e10, e7-e13, e8-e12, e1-e5, e10-e11, e8-e10, e6-e12 ve e2-e3 hata terimleri arasında önerilen kovaryans yapılmış ve her düzenlemede analiz tekrar edilmiştir. Birinci düzey tek faktörlü DFA analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri ( $\chi^2$  [49, N=281]=129,011;  $p<,01$ ;  $\chi^2/df=2,633$ , RMSEA=,076; GFI=,937; CFI=,986), önerilen tek faktörlü modelin, veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin “Kooperatif Başarı Ölçeği”nin, ikinci pilot uygulama ve ana uygulamada öngörülen kurumsal altyapısı (tek faktörlü) ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

### Ana Uygulamadaki Güvenirlilik Analizi

Kooperatiflerde başarı ölçeğine yönelik yapılmış olan AFA ve DFA sonucunda elde edilen 13 madde ve tek faktörden oluşan ölçeğin güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12:** Ana Uygulamadaki Güvenirlilik Analizi (n=281)

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kooperatif Başarı Ölçeği	,984	13

Kooperatif başarı ölçeğinin, 984 güvenirlilik katsayısına olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, ölçeğin yüksek güvenirliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

### V. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Ölçek geliştirme çalışmaları kapsamında yapılan bilimsel analizler neticesinde, kooperatiflerin başarılarını ölçmek için kullanılacak on üç maddeye ulaşılmıştır. Bu maddeler;

- Yönetim ve ortaklar tarafından bilinen ve benimsenen ortak bir vizyonumuz vardır.
- Yönetim ve ortaklar tarafından bilinir ve benimsenen ortak değerlerimiz vardır.
- Faaliyetler, vizyon ve ortak değerler doğrultusunda yürütülür.
- Ortaklar arasında bilgi paylaşımı yapılır.
- Üretimden satışa kadar ortakların fikirleri dikkate alınır.
- Ortaklar istediklerinde yönetiminden bilgi alabilir.
- Yılda en az bir defa ortaklar arasındaki birlikteliği artırıcı faaliyetler yapılır.
- Toplumsal değerlere duyarlı hareket edilir.
- Halkla ilişkiler faaliyetleri etkin bir şekilde yapılır.
- İş hacmini büyütmek için belirlenmiş bir yol haritası vardır.
- Gerekli izin ve kalite belgeleri mevcuttur.
- Faaliyetlerinin etkinliği üyeler tarafından takip edilir.
- Finansal sürdürülebilirlik stratejimiz vardır.

Yukarıda yer verilen maddelerin ilgili kooperatif açısından durumu bilimsel bir bakış açısıyla sorgulandığında, istenilen kooperatifin başarısını ortaya koyacak verilere ulaşılmış olunacaktır.

Bu çalışmanın yukarıda bahsedilen bulgusu bu çalışmanın diğer çalışmalar karşısında özgünlüğünü ortaya koyan en önemli özellikleri olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki bulgular ışığında bu çalışma kooperatifçilik alanında daha önceden yapılmış çalışmalarla karşılaştırıldığında, bu çalışmanın daha önceki çalışmalarda yeterince işlenmemiş olan kooperatiflerin başarıları ve başarılarının nasıl ölçüleceği konusuna odaklandığı görülmektedir. Bu anlamda kooperatiflerle ilgili literatüre katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.

### VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kooperatifler halkın refahını artırmada ve kazancın tabana yayılmasında önemli birer aktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın Kooperatifi, Tarım Satış Kooperatifi, Üretim ve Pazarlama Kooperatifi ile Tarımsal Kalkınma Kooperatifi

türleri yine kooperatifler arasında halkın en fazla örgütlendiği ve kooperatif temel felsefesini en iyi temsil eden kooperatiflerdir. Bu nedenle çalışmada bu dört kooperatif türünün ortakları üzerinden bir çalışma tercih edilmiştir.

Kooperatiflerin taşıdığı önem yanında, özellikle ülkemiz bilimsel araştırma literatüründe kooperatifler ile ilgili çalışmalar yeterince yoğun değildir. Bunun yanı sıra bu önemli örgütlenme türünün daha yaygınlaşması, başarılı örneklerin artmasına bağlıdır. Başarılı örnekler bu alana girecek kişileri teşvik edecektir. Literatürde yarı resmi bir statüye sahip olan ve bu nedenle formal bilgileri doğası gereği barındıran Tarımsal Üretici Birlikleri'nde yapılmış performans ölçümü şeklinde çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalarda ilgili kooperatiflerde hâlihazırda tutulmakta olan birtakım değişkenler performans göstergesi olarak kabul edilmiş ve analizler bu değerler ışığında gerçekleştirilmiştir. Ancak bizim çalışmamızın konusu olan ve kooperatiflerin çok önemli bir kısmını oluşturan dört kooperatif türü, kooperatifin başarı durumunun ölçülebileceği formal bilgilerin tutulmadığı yapılardır ve bu tür kooperatiflerin başarılarını değerlendirmeye yönelik bir ölçek eksikliği yaptığımız literatür taramalarında ortaya çıkmıştır. Tüm bu nedenlerden dolayı bu çalışmada kooperatif ortak memnuniyeti bağlamında kooperatif performanslarının ölçülmesini hedefleyen “Kooperatifler İçin Başarı Kriterleri Ölçeği” geliştirilmiştir.

Bu çalışmada optimal örneklem sayısını, ölçek geliştirme çalışmaları açısından araştıran Bryman ve Cramer (2001) önerisi göz önüne alınmış olup, bu duruma uygun ulaşılan örneklem sayısının oluşturulan madde havuzunun en az beş katı olmasına dikkat edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler gönüllü ve rastgele seçilmiş kooperatif ortaklarıyla üç farklı örneklem şeklinde gerçekleştirilmiştir. Üç farklı örneklem ile hareket edilmesinin sebebi literatürde kendine dayanak bulma çabasıdır. Bu duruma göre oluşturulan soru havuzu üzerinden ilk örneklem ile dil bilgisi ve yapısal düzeltmeler gibi genel geçer düzeltmeler ortaya koymak amacıyla pilot bir uygulama (n=57) hedeflenmiş, ikinci örneklem neticesinde elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirlik durumları test edilerek faktör yapısının ortaya konması (n=209) amaçlanmıştır. Oluşan faktör yapısının tekrar doğrulamak ve test etmek amacıyla da son örneklemde çalışma yapılmıştır (n=281).

Tanımlayıcı istatistikler bu çalışmada; yüzde, sayı, standart sapma, ortalama, maksimum ve minimum) şeklinde verilmiştir. Geliştirilen ölçeğin ilk adımı olarak Yapı Kavram Geçerliliğinin kontrol edilebilmesi ve faktör yapısının oluşturulması için Açıklayıcı Faktör Analizi temel bileşenler metodu kullanılmıştır. Güvenilirlik testi ile bu çalışmada kullanılmış olan ölçeklerin güvenilirliklerin kontrolü gerçekleştirilmiştir.

İlk örneklemde; 22 maddeden oluşan Kooperatif Başarı Kriterleri ölçeği, Türkiye genelinde faaliyet gösteren farklı kooperatif türlerine ortak olan 57 katılımcıya yönelik olarak pilot bir çalışma şeklinde uygulanmıştır.

Birinci örneklemde ardından ölçekte birtakım düzeltmeler yapılmış ve 22 sorudan meydana gelen aynı ölçek ikinci farklı bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Bu örneklem grubunu; Kadın Kooperatifi, Tarım Satış Kooperatifi, Üretim ve Pazarlama Kooperatifi ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifi ortakları

arasından ve rastgele seçilen 209 kişi oluşturmuştur. Kooperatif ortaklarına yönelik yapılan kooperatif başarı kriterleri ölçeğinde birden daha çok faktörde çıkan ve faktör yük değeri 0,30 değerinden düşük çıkan bazı maddeler ölçeğin nispeten daha anlamlı bir şekilde olması amacıyla teker teker ve sırasıyla çıkarılmış, ardından faktör analizi yenilenecek faktör yapısı tekrar kontrol edilmiştir.

Kooperatif başarı kriterleri ölçeği için yapılan ve yapı geçerlilik ile güvenilirlik değerlerini ortaya koyan ilk iki uygulama ardından 13 maddeye, madde eleme işlemi ile ulaşılan ölçeğin, uygulama büyüklüğü bağlamında daha geniş uygulamalarda kullanılabilecek güvenilirlikte ve yeterlilikte olduğu da gözlemlenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son örneklemeden ortaya çıkan veriler eşliğinde yapılan “birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi” neticesinde, standartlaştırılmış tahmini değerlerin pozitif olduğu göz önüne getirilmiş ve ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri bilimsel olarak kabul edilebilir değer aralığında bulunmuştur.

Bu çalışmada bilimsel alanda kullanılacak ve bundan sonra bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara yardımcı olacak bir ölçme aracı olarak 13 maddeden ve tek faktörden oluşan “Kooperatifler İçin Başarı Kriterleri Ölçeği” geliştirilmiştir.

Bu çalışma kapsamında, kooperatiflerin ülke ve bölge ekonomisi açısından önemli bir yer kapladığı, ancak bu önemin yanında bilimsel alanda yeteri kadar incelenmediği gerçeği ile karşılaşmıştır.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır

### **Çıkar Beyanı**

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

### **KAYNAKÇA**

- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 7. Baskı, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- Altman, M. (2010). History and Theories of Cooperatives. *International Encyclopedia of Civil Society*. 563.
- Bolarinwa, O. A. (2015). Principles and Methods of Validity and Reliability Testing of Questionnaires Used in Social and Health Science Researches. *Nigerian Postgraduate Medical Journal*, 22(4), 195-201.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (Onuncu Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Carpenter, S. (2018). Ten Steps in Scale Development and Reporting: A Guide For Researchers. *Communication Methods and Measures*, 12(1), 25-44.
- DeVellis, R. F. (2017). *Ölçek Geliştirme: Kuram ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Fornell C. ve Larcker D. F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gümüş, İ. (2003). Türkiye’de Kooperatifçiliğin Gelişimi. *Karınca Dergisi*. 800.
- Gürbüz S. ve Şahin F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz S. ve Şahin F. (2021). AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler, Seçkin Yayıncılık, Ankara.



- <https://sosyalekonomi.org/kooperatif-istatistikleri/>  
Karagöz Y. (2021). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 3. Basım, Atlas Akademik Basım Yayın Ltd.Şti., Ankara.
- Morgado, F. F. R., Meireles, J. F. F., Neves, C. M., Amaral, A. C. S., ve Ferreira, M. E. C. (2017). Scale development: Ten main limitations and recommendations to improve future research practices. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 30(3), 1-20.
- Mülâyim, Z. G. (2006). Kooperatifçilik. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric Theory*, 3rd Ed., McGrawhill Press, New York.
- Seçer, İ. (2015). SPSS ve LISREL İle Pratik Veri Analizi,(2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Slavec, A., ve Drnovsek, M. (2012). A Perspective on Scale Development in Entrepreneurship Research. *Economic and Business Review*, Cilt:14, Sayı:1.39-62.
- Tavşancıl, E. (2002). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Wymer, W., ve Alves, H. M. (2013). Scale Development Research in Nonprofit Management & Marketing: A Content Analysis and Recommendation for Best Practices. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, Cilt: 10, Sayı: 1, Syf. 65-86.

## **SUMMARY**

In terms of increasing the development level of our country, developments that will take place locally are very important. Among the most important studies on this subject are the works to be carried out by the cooperatives. The success of cooperatives is important for their partners, their social environment, for the region and the country. However, it is not scientifically possible to determine the success level of an immeasurable phenomenon. Therefore within the scope of this study, in the context of the satisfaction of the cooperative partners, "Success Criteria Scale for Cooperatives" -which aims to measure cooperative performance- has been tried to be revealed by working on partners of the most frequently encountered cooperatives in daily life (such as "Women's Cooperatives, Agricultural Sales Cooperatives, Production and Marketing Cooperatives and Agricultural Development Cooperatives".) In this way, it is aimed to contribute to the literature by developing a scientific scale that includes a number of success criteria that will be used as a basis for the success of cooperatives.

If we analyse the cooperatives in Turkey within the scope of statistical information ([sosyalekonomi.org](https://sosyalekonomi.org/) / 20.06.2022), there are 53,259 cooperatives in Turkey by 2022. These provide 30 different types of activities. All these cooperatives have 7.422.994 partners. Considering the field of their activity, house building cooperatives are the most in number. This is followed by agricultural development cooperatives in the second place. Motorized transport cooperatives are in the third place. When the size of the cooperatives is evaluated in terms of the number of their partners; beet growers cooperatives are in the first place. This is followed by house building cooperatives in the second place. After these two groups, agricultural credit cooperatives are in the third place. Total annual turnover of cooperatives in Turkey is more than 300 million Euros. In terms of their turnover, the first three cooperatives are Pankobirlik, Agricultural Credit Cooperatives and Farma Logistics Cooperative, respectively. Turkey is the second country with the highest number of cooperatives in Europe. However, it cannot be in the top three

countries of Europe in terms of very critical indicators such as annual turnover, number of employees and number of partners.

This is the situation in terms of cooperative statistics in Turkey. If we analyse the cooperatives around the world ([sosyalekonomi.org](http://sosyalekonomi.org) / 20.06.2022); There are 2.6 million cooperatives worldwide and these cooperatives operate in 145 countries with over 1 billion customers and partners. The size of the world-wide cooperative ecosystem can be explained with the following example: If the cooperative ecosystem in the world were a country, its economy would be the fifth largest in the world after Germany. The total value of the assets of cooperatives worldwide is approximately \$19.6 trillion. The annual income of the cooperative ecosystem in the world corresponds to approximately 4.3% of the total global gross domestic product and this is 2.98 trillion dollars in monetary terms. It is seen that more than 10% of the national income of Finland, New Zealand, France and the Netherlands is produced by cooperatives. According to data covering 156 countries, approximately 279.4 million people work part-time or full-time in cooperatives on a global scale. It can be easily said that the most common type of cooperative in the world is agricultural cooperatives. The number of direct or indirect workers associated with cooperatives corresponds to approximately 9.46% of the active population working in the world.

The fact is the developing "Scale for Success Criteria of Cooperatives" in order to measure the success of cooperatives. As a result of the scientific analyzes made within the scope of these scale development studies, 13 items have been identified that can be used to measure the success of cooperatives. These are; We have a common vision that is known and embraced by management and partners; We have common values that are known and embraced by management and partners; Activities are carried out in line with the vision and common values; Information sharing between partners; Opinions of the partners are taken into account, from production to sales stages; Partners can get information from management whenever they request; At least once a year, activities are carried out to increase the cooperation between the partners; We act in accordance with social values; Public relations are carried out effectively; A roadmap is set to increase the business volume; Related permission and quality documents are available; The effectiveness of activities is followed by the members; We have financial sustainability strategy.

# Destinasyon Pazarlaması: Afyonkarahisar Termal Turizm Örneği

Selim KIROVA\* Zehra Gökçe SEL\*\* Mustafa TEPECİ\*\*\*

## ÖZ

*Bu çalışmanın amacı, Afyonkarahisar'ın termal turizm arz ve talep yapısını inceleyerek, uluslararası termal turizm hareketlerinden ilin pay alabilmesi için destinasyon pazarlaması ve yönetimi bakış açısıyla hangi aşamaların takip edileceğinin belirlenmesidir. Bunun için, nitel araştırma desenlerinden olan durum çalışması prensipleri izlenmiş ve Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü, termal otel, belediye tanıtım ofisi ve seyahat acentesi yöneticilerinden oluşan 16 katılımcı ile yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, yüz yüze görüşmelerin mümkün olmadığı 47 katılımcı için çevrimiçi görüşme formu aracılığıyla veri toplanmıştır. İçerik ve betimleyici analizlerin sonucunda; Afyonkarahisar'ın, kaliteli termal tesisleşmenin katkısı ile ulusal pazarda (iç turizmde) önemli bir termal merkez haline geldiği ancak uluslararası termal turizm hareketlerinden yeterli payı alamadığı saptanmıştır. İlin uluslararası termal turizm pazarından pay alabilmesi için; "ürün, fiziksel kanıt ve süreç", "hizmet pazarlamasında işgücü", "rekabet ve fiyat", "paydaşların iş birliği", "tutundurma faaliyetleri", "yerel halk ve kültürel yapı" ile "mevcut ve hedef pazar" konularında gelecek stratejileri üzerine öneriler geliştirilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Afyonkarahisar, Destinasyon Pazarlaması, Termal Turizm, Pazarlama Karması

**JEL Sınıflandırması:** M31

## Destination Marketing: The Case of Afyonkarahisar Thermal Tourism

### ABSTRACT

*The aim of this study is to examine thermal tourism supply and demand structure of Afyonkarahisar and to determine what kind of steps can be followed within the scope of destination marketing and management perspectives. Within this purpose, case study principles were adopted, and face-to-face interviews were carried out with 16 participants including managers of the Provincial Directorate of Culture and Tourism, Provincial Directorate of Health, thermal hotels, municipality publicity office, and travel agencies. Moreover, data was collected via online form from 47 participants who are not able to conduct interview via face-to-face. The content and descriptive analyses indicate that Afyonkarahisar has become a significant thermal centre for domestic tourism; however, the province does not have an adequate share of the international thermal tourism demand. The content analysis revealed main themes as "product, physical evidence and processes", "workforce in service marketing", "competition and price", "cooperation with stakeholders", "promotional activities", "local people and cultural structure" and "current and target market."*

\*Arş. Gör. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi İşletme Fakültesi, Ekonomi ve Finans Bölümü. selim.kirova@cbu.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0002-9025-6725

\*\* Arş. Gör. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü. zehragokce.sel@cbu.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0001-6305-0492

\*\*\* Prof.Dr, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü. mtepeci@yahoo.com, ORCID Bilgisi: 0000-0001-9311-1532

*Recommendations are provided on these aspects to increase the province's share of the international thermal tourism.*

**Key Words:** Afyonkarahisar, Destination Marketing, Thermal Tourism, Marketing Mix  
**JEL Classification:** M31

## **GİRİŞ**

Küresel ekonomide, uluslararası turizm hareketlerinin çok önemli bir yere sahip olduğu ve 2030 yılına gelindiğinde 1,8 trilyon dolarlık bir hacme ulaşacağı, sağlık turizmi kaynaklı harcamaların ise bu yekünde %20'lerle temsil edileceği ön görülmektedir (UNWTO, 2015). Sağlık turizminin kapsamı incelendiğinde, uzun süreli fizik tedavi ve rehabilitasyon ile kür uygulamalarını barındıran yapısıyla termal turizmin, oldukça önemli bir sağlık turizmi faaliyeti olarak öne çıktığı görülmektedir (Cockerell, 1996). Termal turizmin uluslararası hareketlerinden pay almayı başaran bölgelerin yerel kalkınma ve ekonomik büyüme konusunda ciddi atılımlar yaptığı gözlenmektedir (Tütüncü ve Ergüven, 2013).

Ortalama yaşam süresinin arttığı günümüzde, özellikle fizik tedavi gerektiren sağlık sorunlarının artması, bireyler için ameliyatsız ve acısız bir potansiyel tedavi alternatifi sunan termal uygulamaların önemini arttırmış ve bu durum politika yapımcıların ve turizm yöneticilerinin alana bakışını değiştirmiştir (Costa, Quintela ve Mendes, 2015). Son yıllarda pek çok farklı bölge ve ülkede termal merkezlerin, yoğun uzmanlık gerektiren tıbbi tedavilerden uzaklaşıp, eğlence ve kültürel faaliyetler gibi yan ürünlerin desteğiyle sağlıklı yaşam alanlarına doğru geçiş yaparak kendilerini yeniden konumlandıkları ve termal suların tıbbi özelliklerinin sağlıklı yaşam alanlarında başarıyla kullanıldığı yeni bir ürün türü olarak farklılaştırdıklarına dair bulgulara rastlanmaktadır (Boekstein, 2014; Sousa, 2015).

Türkiye, Avrupa'nın en popüler dördüncü termal turizm destinasyonu olarak bilinmektedir. Türkiye'de Kuzey Anadolu, Doğu Anadolu ve Batı Anadolu şeklinde adlandırılan üç temel fay hattı bulunmaktadır. Bu fay hatları Türkiye'nin kaplıca, ılıca ve maden suları açısından oldukça zengin bir ülke olmasını sağlamıştır. 1400 adet kaplıcaya sahip olan Türkiye, turizm gelirini arttırmak ve ülke kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak için termal turizme büyük önem vermekte ve bu doğrultuda, termal turizm yatırımları Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından çeşitli teşvik ve uygulamalarla desteklenmektedir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009).

Ülkemizde, termal kaynakların dağılımı, kalitesi ve termal tesislerin donanımları incelendiğinde özellikle öne çıkan kentlerden birisi Afyonkarahisar'dır. Türkiye'de termal turizmin başkenti olarak tanınan şehrin, uluslararası termal turizm talebinden pay alabilme hususunda önemli bir potansiyele sahip olduğu bilinmektedir. Ancak, Afyonkarahisar'ın termal turist profili incelendiğinde, talebin büyük ölçüde iç turizm hareketiyle sınırlı olduğu görülmektedir (Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2022). Bu durum, bugüne kadar uygulanan stratejilerin ve pazarlama çabalarının, dış termal turist talebini cezbetme konusunda yetersiz kaldığını kanıtlar niteliktedir.

Afyonkarahisar’da; belirli düzenlemeler, halihazırdaki termal turizm potansiyeli ve izlenebilecek doğru stratejiler, dış turizm talebini artırma konusunda başarılı olunabileceğini düşündürmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı; bölgedeki paydaşların görüşleri alınarak, destinasyon pazarlaması ve pazarlama karması elamanları çerçevesinde, Afyonkarahisar’ın termal turizm arz ve talep yapısını inceleyerek, uluslararası termal turizm hareketlerinden ilin pay alabilmesi için nasıl bir yol izlenebileceğini belirlemektir.

## **I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **A. Destinasyon Pazarlaması ve Yönetimi**

Geleneksel tanımlamalar incelendiğinde, turizm destinasyonu kavramının coğrafi açıdan ele alındığı ve turistleri kendine çeken, sınırları belirli bir coğrafi bölge şeklinde ifade edildiği görülmektedir (Buhalis, 2000). Ancak turizmin, pek çok ürün ve hizmetin sunumunu kapsayan karmaşık doğası sebebiyle turizm destinasyonları da dar bir çerçeveye çizilmiş “varılacak hedef bölge” olarak açıklanan basit tanımlamadan uzaklaşarak, ziyaretçi deneyimlerinin yaratıldığı bir makro ürüne dönüşmüştür (Vukonic, 1997). Bu makro ürünün pazarlanması ve yönetimi, kavram ve kapsam açısından değerlendirildiğinde; dış ve iç dinamikleri olan ve pek çok paydaşı içine alan bir yapıdan söz etmek yanlış olmayacaktır (Heath ve Wall, 1992). Bunlardan bazılarını; müşteriler (ziyaretçiler), rakipler (diğer destinasyonlar), ulusal ve uluslararası ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, sosyal, politik, yasal ve coğrafi yapı, sürdürülebilirlik ve imaj konumlandırma şeklinde sıralamak mümkündür (Wang ve Pizam, 2011).

Turizm destinasyonunun, pek çok iç ve dış faktörle bağlantılı olan, ürün ve hizmetler topluluğundan oluşan bu kapsamlı yapısı, pazarlama çabalarında geniş bir perspektifle değerlendirme yapılmasını gerekli kılmaktadır. Klasik pazarlamada, hedef pazarların talep ettiği ihtiyaçları karşılamak adına ortaya konulan pazarlama karması, dört temel elemandan meydana gelmektedir. Bunlar ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadır (McCarthy, 1975). Pazarlama araştırmacıları, genel bir pazarlama prensibini ifade eden bu sınıflama ve yaklaşımın, turizm sektörünü de içine alan “hizmet pazarlaması” için yeterli kapsamda olmadığını iddia etmişler ve insan, fiziksel kanıt ve süreç olarak adlandırdıkları üç öge daha ortaya koymuşlardır (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2006). Yedi unsurdan ve bunları oluşturan pek çok alt değişkenden (örneğin; markalama, yasal düzenlemeler, işgücü gibi) meydana gelen “genişletilmiş hizmet pazarlaması karmasının;” pek çok ürün ve hizmetin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan “turizm destinasyonlarının” pazarlanmasını da çerçeveselendirilebileceği görülmüştür (Wang ve Pizam, 2011).

Uluslararası Destinasyon Pazarlama Örgütü (DMAI) (2008), genişletilmiş hizmet pazarlaması karmasının unsurlarından yararlanarak, bir turistik destinasyonun pazarlama araştırmasında nasıl bir süreç izlenmesi gerektiği üzerine kapsamlı bir çerçeve ortaya koymuştur. Bu çerçevede, genişletilmiş hizmet pazarlaması karmasında “dağıtım elmanı”, destinasyonda arz ve talebi bir araya getiren tüm unsurların bütünü olarak ifade edilmektedir (Middleton, 1997). “Ürün elemanına” karşılık gelen pazarlama unsurları ise; destinasyonun turistik çekiciliklerinin tanımlanması (ziyaretçiler üzerinde oluşturulacak algı

şekillenmekte ve markanın hangi temeller üzerine oturtulacağı kararlaştırılmaktadır) ve en etkili imaj, kimlik veya markanın kullanılması olarak ele alınmıştır. Aynı çerçevede, genişletilmiş hizmet pazarlamasında “fiziksel kanıt” ögesi için; var olan çekiciliklerin envanteri ve değerlendirmesi ile arzulanan çekicilik ve yan hizmetlerin geliştirilmesi ve teşvik edilmesi (destinasyonun kendine has değerleri geliştirilirken ziyaretçilerin talep edebileceği yan hizmetlerin de devreye sokulması gerekmektedir) konuları ele alınmıştır.

Genişletilmiş hizmet pazarlamasında “süreç elemanı” için; ürün kalitesi ve genel ziyaretçi deneyiminin olduğu süreçlerin değerlendirilmesinden bahsedilmiştir. Bu noktada, destinasyonun nasıl algılandığına dair fikir edinmeye çalışılmaktadır (DMAI’den aktaran Uysal, Harrill ve Woo, 2011). Genişletilmiş hizmet pazarlamasındaki “tutundurma elemanı” üzerine fikirler ise; en etkili imaj, kimlik veya markanın kullanılması için, bütünlüklük pazarlama ilkeleri çerçevesinde (Eravcı, 2022) destinasyonu ön plana çıkaran en önemli özelliğinin, pazarlama faaliyetlerinin temeline yerleştirilmesi prensibini öne sürmektedir. Kavartzis (2007) bunu, “tek ses” yaklaşımı olarak aktarmıştır. Bu bağlamda, atılması gereken adım öncelikli hedef pazarlarla iletişime geçmektir. Destinasyon için oluşturulmuş marka ile hangi ziyaretçi gruplarının ilgilendiği, onlara hangi yolla ve nasıl ulaşılabileceğini tespit ederek yapılacak hedef pazar bölümlendirmesiyle boşa enerji ve kaynak sarf edilmesinin önlenebileceği gibi gerçekçi değerlendirmeler yapmanın da kolaylaşacağı belirtilmektedir (Kozak ve Andreu, 2007).

Destinasyon pazarlaması araştırmalarının başarısı, iş birliği ve uyum içinde bir arada çalışmayı gerektiren bütüncül bir yapıyı işaret etmektedir (genişletilmiş hizmet pazarlamasında “insan ögesi”) (Garcia, Gomez ve Molina, 2012). Özellikle, spesifik bir ürün veya hizmet topluluğundan meydana gelen özel destinasyonların pazarlanmasında paydaşların iş birliği daha da önem kazanmaktadır (Lei, Huibin ve Kostopoulou, 2014). Bu iş birliğinin sağlanamadığı zamanlarda başarılı olmak mümkün olmamaktadır (Alvarez-Sousa, 2018; Wang ve Fesenmaier, 2007; Yang, 2012). Bu noktada toplumlar, destinasyonlarının rekabet ortamında ayakta kalarak ziyaretçilerin ilgisini çekebilmesi için, tüm paydaşların katılımının gerekliliğini kavramış ve katılımın gerçekleşmesinin de destinasyon yönetim örgütleri olmadan sağlanamayacağına kanaat getirmiştir (Gryszel, 2012).

Destinasyon yönetim örgütleri, devlet ve yerel yönetimler, yerel halk, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının bir araya gelerek oluşturduğu bir yapı olarak gösterilmektedir. Temel görevleri; turizm destinasyonunun, çevre, yerel kültür ve toplum yaşamının sürdürülebilirliğini sağlamak kaydıyla en iyi şekilde tanıtılarak ziyaretçilerin ilgi ve talebini çekebilmesini sağlamaktır (Pike, 2008). Destinasyon yönetim örgütleri; büyük ve bir araya gelmiş bölgeleri (Örneğin; Destination Management of Asia’s Travel Connaisseurs) ve tüm bir ulusu (Örneğin; İtaly Destination Management) temsil edecek yapılarda oluşturulabileceği gibi, bir bölgenin özel ihtiyaçlarını yerine getirecek şekilde yerel (Örneğin, DMC Florida) planlarla da bir araya getirilebilmektedir (UNWTO, 2004). Alternatif turistik ürün veya hizmetleri barındıran destinasyonların yerel destinasyon yönetim örgütlerince

idare edilmesinin, pazarlama başarısı için özellikle önemli olduğu vurgulanmaktadır (Pike, 2008).

### **B. Afyonkarahisar ve Termal Turizm**

Afyonkarahisar'ın termal turizmde markalaşması, sınırları içinde yer alan ve gerek su sıcaklığı gerekse tedavi edici özellikleri açısından yüksek kalitedeki termal kaynakları ile nitelikli termal tesisleri sayesinde gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, ilin temel turistik ürünü “termal”dir. Afyonkarahisar'ın, 2008 yılında Bakanlar Kurulu kararıyla, “termalin başkenti” ilan edilmesi, bu markalaşma sürecini tescillemiştir (Taş, 2012). Afyonkarahisar'da, 38 farklı mineral ve eriyik içeriğine sahip 30'un üstünde termal kaynak bulunduğu tespit edilmiştir (Özdemir ve Kervankıran, 2011).

Afyonkarahisar'da, termal turizm açısından etkin bir şekilde kullanılan ve Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından “termal turizm merkezi” ilan edilen dört termal bölge bulunmaktadır. Bunlar; İhsaniye Gazlıgöl, Boyvadin Heybeli, merkez ilçede yer alan Ömer-Gecek ve Sandıklı-Hüdai kaplıcalarıdır. Afyonkarahisar'da yer alan termal turizm merkezlerinde kullanılan termal su sıcaklığının 45 derecenin altına inmediği, eriyik maden ve mineral miktarlarının 3000 mg/lt oranına ulaşarak 1000mg/lt oranının oldukça üzerinde olduğu ve pek çok önemli hastalığın tedavisinde etkin bir şekilde kullanılabilirdiği tespit edilmiştir (Taş, 2012).

Diğer taraftan, bir bölgede sürdürülebilir bir termal turizm talebi yaratabilmenin en önemli ön koşullarından biri de nitelikli ve donanımlı termal tesislerin varlığıdır. Afyonkarahisar ilinde yer alan 10 tanesi beş yıldızlı olmak üzere toplam 20 adet termal konaklama tesisinin nitelikli hizmet sunumu konusunda ülkenin önde gelen termal alanlarından birini oluşturduğu belirtilmelidir. Veriler incelendiğinde, 2021 yılı sonu itibariyle ilin toplam termal yatak kapasitesi 7.778'dir (Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2022).

### **II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma tasarımı, Afyonkarahisar'ın arz yapısını ve kentin termal turizm dinamiklerini ayrıntılı bir şekilde ortaya koyabilmek ve bugüne kadar Afyonkarahisar'a uluslararası termal turizm talebinin neden çekilemediğini anlayabilmek için nitel araştırma desenlerinden olan durum çalışması prensipleriyle oluşturulmuştur. “Durum çalışmasının temel özelliği, bir ya da birkaç durumun derinlemesine araştırılmasıdır. Bir duruma ilişkin etmenler, bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendiklerine odaklanılır” (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 83). Araştırılan durumu en iyi şekilde ortaya koyabilmek ve ayrıntılı araştırmalara fırsat tanınması açısından amaçlı örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Amaçlı örnekleme yöntemleri içinde en çok tercih edilenlerden biri de “Maksimum Çeşitlilik Örnekleme” olarak gösterilmektedir (Creswell, 2014). Katılımcıların seçiminde bu prensiple hareket edilmiş ve farklı iş ve görevlerde (otel, acente ve kamu kurumu yöneticiliği gibi), farklı yapıları temsil kabiliyetlerine sahip olup olmadıklarına dikkat edilmiştir. Çalışmanın örneklemini temsil eden taraflar, Afyonkarahisar ilinde yer alan; İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü, üniversite, termal otel, belediye tanıtım ofisi ve seyahat acentesi

yöneticilerinden oluşmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde, Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün desteği ve yönlendirmesine başvurulmuş ve ilin önde gelen konaklama işletmeleri ve seyahat acentalarının yöneticilerine bu yolla ulaşılmıştır.

Çalışmada nitel veri toplama tekniğinden faydalanılmıştır. Faydalanılan tekniklerden ilki, yüz yüze ve yarı yapılandırılmış mülakat tekniğidir. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği; önceden belirlenmiş konular ile soruları kapsarken, araştırmacının sorular arasında geçiş yaparak gerektiğinde ilgili kavramdan uzaklaşıp, katılımcının uygun bulduğu konuya geçebilmesine olanak tanıyabilecek şekilde örtülü bir yapıya sahiptir ve derinlemesine araştırma gerektiren konular için sıkça kullanılmaktadır (Harrell ve Bradley, 2009). Bu bağlamda, 16 katılımcıyla, 11-25 Ocak 2019 tarihleri arasında yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, veri kaybına yol açmamak amacıyla, katılımcıların izni alınarak kayıt altına alınmış ve herhangi bir değişiklik yapılmaksızın metne dönüştürülmüştür. Görüşmelerin ortalama süresi 47 dakika olmuştur (30 ile 81 dakika aralığında). Görüşmelerde kullanılan sorular, konuyla ilgili çalışmalardan (DMAI, 2008; Wang ve Pizam, 2011; Zeithaml vd., 2006) yararlanılarak, turizm pazarlaması ve nitel araştırma konusunda uzmanlığı bulunan üç araştırmacının katkısıyla hazırlanmıştır. Mülakat soruları, doğrudan teorilerin başlıklarını vurgulamaktansa, örtük bir yapıyla hazırlanmış ve katılımcıların konu üzerine eğilimi üzerinden sonda sorularıyla desteklenmiştir. Çalışmada kullanılan bazı mülakat soruları aşağıdaki gibidir;

- Afyonkarahisar'ın termal turizm potansiyeli hakkında ne düşünüyorsunuz?
- İlin uluslararası termal turizm açısından avantaj ve dezavantajları nelerdir?
- Afyonkarahisar'ı uluslararası termal turizm destinasyonu olarak nerede konumlandırıyorsunuz?
- Afyonkarahisar'a yabancı turist getirmek açısından hedef pazarlar neresi olmalı?

Çalışmada kullanılan bir diğer veri toplama tekniği online mülakatlardır. Bu teknikle, yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı katılımcıların da görüşlerini alabilmek amaçlanmıştır. Buna göre hazırlanan yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla 47 katılımcıya ulaşılmıştır. 47 katılımcı, otel, acenta ve yiyecek-içecek işletmesi yöneticilerinden oluşmuştur. Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün aracılığıyla ulaşılan katılımcılara, görüşme formu uygulaması öncesinde telefon görüşmeleri ve e-posta aracılığıyla çalışmanın amacı açıklanmıştır.

Yüz yüze görüşmeler ve online görüşme formundan elde edilen verilerin analizinde (n=63), içerik ve betimsel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Metinleri analiz etmek için açık, eksnel ve seçici kodlama yöntemleri uygulanmıştır (Corbin ve Strauss, 1990: 12-14). Görüşme metinleri, araştırma ekibinde görev alan araştırmacılar tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiş ve kodlanmış, daha sonra bir araya gelinerek temalandırmaya yönelik son değerlendirme yapılmıştır.



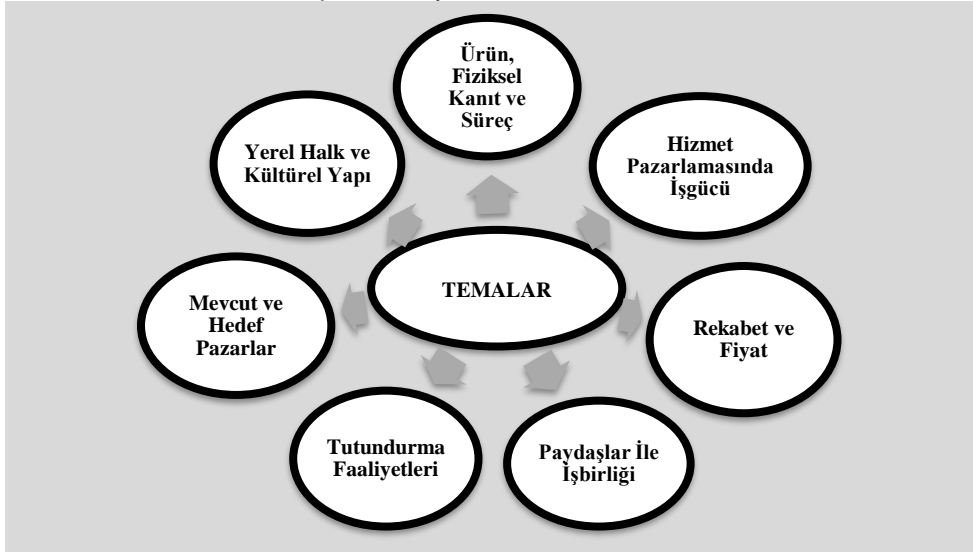
Araştırmacıların çalışma alanını tanıması, nitel araştırmaların güvenilirliğine katkı sağlayan etkenlerden biri olarak gösterilmektedir (Patton, 1999). Bunun için, çalışmanın yazarları, Afyonkarahisar'a gerçekleştirilen gezi ve yapılan gözlemlerle alanı ve termal işletmeleri incelemiş ve yöneticilerle yaptıkları görüşmelerle ilk elden bilgi sahibi olmuştur.

### III. ANALİZ VE BULGULAR

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler, ayrıntılı bir kodlama ve temalandırma sürecinden geçirilmiştir. Corbin ve Straus'un (1990: 12-14) ortaya koyduğu prensiplere göre; veri seti analitik bir işlemle parçalara ayrılmış ve belirgin olarak gözlenen olgular birbirleriyle kıyaslanarak kategori ve alt kategoriler oluşturmak üzere gruplanmıştır. Bu noktada, veri setinin teorik zemine oturup oturmadığı gözlenmiştir. Daha sonra, ortaya çıkan alt kategoriler (örneğin; muhafazakâr tutum), kendi bağlamı üzerinden ortaya konan ilişkiler dikkate alınarak ana kategorilerle (örneğin; kültürel yapı) ilişkilendirilmiştir. Son olarak, bazı ana kategorilerin birbiriyle ilişkisi gözlenmiş ve daha kapsamlı son kategorilere erişilmiştir (örneğin; yerel halk ve kültürel yapı).

Yukarıda bahsedilen prensiplerle gerçekleştirilen analizler sonucunda yedi tema oluşturulmuştur. Bunlar; “ürün, fiziksel kanıt ve süreç”, “tutundurma faaliyetleri”, “hizmet pazarlamasında işgücü”, “rekabet ve fiyat”, “paydaşlar ile iş birliği”, “yerel halk ve kültürel yapı” ve “mevcut ve hedef pazarlar” şeklinde adlandırılmıştır. Şekil 1, ortaya çıkan temaları göstermektedir.

Şekil 4. Araştırmanın Ana Temaları



**Kaynak:** Yazarlar tarafından derlenmiştir.

Çalışmada, birincil verilerden elde edilen bulgular, görüşme gerçekleştirilen yöneticilerin ifadelerinden örnek atıflarla desteklenerek sunulmuştur.

## **A. Ürün, Fiziksel Kanıt ve Süreç**

Yapılan görüşmelerde katılımcıların yoğun bir şekilde değindiği konulardan ilki, Afyonkarahisar turizminin ürün özellikleri olmuştur. Katılımcıların özellikle bahsettiği konuların başında il turizminin, sunabileceği turistik hizmet ve ürünler açısından nasıl konumlandırılması gerektiği gelmektedir. Bu konuda ortaya atılan görüşler farklılıklar içerse de öne çıkan noktalardan ilki, ilin temel turizm ürününün, termal kaynakların kalitesi ve olanaklarıyla “termal turizm” olması gerektiğidir. Bu vurgunun temelinde, işin sağlık kısmında yer alan paydaşların, medikal turizmi öne çıkarmaya yönelik görüşlerinin yattığı belirtilmektedir. Örneğin;

“Medikal ve termali ayırmak gerekir. Odağı iyi kurmak lazım. Bölgede ön plana çıkan ürün termal! Tamamlayıcı ürün olarak medikali düşünmek gerekli.” (Katılımcı 12).

Konuyla ilgili öne çıkan bir diğer husus, tedavi programları ve bu konuda yaşanan kavram ve usul kargaşasıdır. Görüşmeler sonucu, ilde gerçekleştirilen termal turizm uygulamaların büyük bir kısmının, sıcak su havuzlarında yıkanma, spa ve masajlar ile zindelik faaliyetlerinden (wellness) ibaret olduğu anlaşılmıştır. Sayılan faaliyetler genişletilmiş hizmet pazarlamasında “süreç” elamanını işaret etmektedir. Uluslararası turist hareketlerinde önem taşıyan, uzun süreli konaklamaları içeren ve fizik tedavi uygulamalarıyla birlikte çeşitli kürleri barındırın termal turizm faaliyetlerinin gerçekleşmediği görülmektedir. Bu durumun temel sebepleri, termal tesislerde teknik bilgi ve imkânlarda yaşanan yetersizlikler ve yasal mevzuatın ortaya koyduğu kimi koşullara uyamama olarak açıklanmaktadır. “Uluslararası Sağlık Turizmi ve Turistin Sağlığı Hakkında Yönetmelik” ile sağlık turizmi kapsamında gelen yabancı turistlere, medikal tedavi uygulanabilmesinde gerekli koşulları içeren ve alınmadığı takdirde, yabancı turistlere tedavi uygulamalarını sınırlayan (Resmî Gazete, 2017) sağlık turizmi yetki belgesine, ildeki hiçbir tesisin sahip olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların ürün özellikleri üzerine sıkça bahsettiği konulardan birisi de genişletilmiş hizmet pazarlaması kavramında “fiziksel kanıt” olarak ele alınan alt ve üst yapı ile ulaşım imkânları olmuştur. Katılımcılar, ilin yerli turistler için oldukça avantajlı bir konumda yer aldığını, ancak yabancı ziyaretçiler için çeşitli düzenlemelere ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır. Örneğin;

“Zafer Havalimanı’nda günde bir uçuş var. Bazen rötör yapıyor. Havaalanında kalıyorsunuz veya tekrar geri dönüp otobüs arıyorsunuz. Biz yurt dışında İsveç’ten Finlandiya’dan gelecek hasta olsak, Atatürk Havaalanı’nda ineceksin, Afyonkarahisar uçağını bekleyeceksin. Rötör yapmazsa gecenin köründe uçağa bineceksin, Afyonkarahisar’a geleceksin, bir de oradan tesise geçeceksin.” (Katılımcı 9).

Araştırmada üst yapı özellikleri kapsamında konaklama işletmelerinin özellikleri incelenmiştir. Yapılan mülakatlarda sıkça vurgulanan konulardan biri, konaklama işletmelerinin genel durumu ve kalitesi olmuştur. Katılımcıların çoğu, konaklama işletmelerinin fiziki yapısını yeterli bulmakta ve verilen hizmetleri kaliteli olarak değerlendirmiştir. Bulgular, otel işletmelerinin kaliteli, temiz bir

hizmet sunduğu, personelin güler yüzlü olduğu, lüks hizmete kıyasla hesaplı bir ödemenin söz konusu olduğu yönündedir. Diğer yandan, otellerde verilen hizmet ve ürün yelpazesinin oldukça geniş olduğu tespit edilmiştir. İlerdeki otellerde, diyetisyen eşliğinde sağlıklı yaşam, fitness eğitmeni eşliğinde pilates, su jimnastiği, aerobik gibi eğitimler, yürüyüş alanları, wellness uygulamaları, sağlıklı yaşam büfeleri (salata büfesi, diyet büfe gibi), canlı müzik, piyano saati, sağlıklı yaşam bilgilendirme toplantıları gibi hizmetler sunulmaktadır.

İlin, turizmin doğası gereği talep edilen sosyal imkânları sağlama konusunda sıkıntılar çekebileceği görüşü, en önemli ürün kısıtlarından biri olarak ifade edilmiştir. Bununla ilgili görüşlerde, kısıtlılıkların yanı sıra sosyal aktivitelerin azlığından kaynaklanan bir imaj sorunundan da bahsedildiği belirtilmelidir. Örneğin;

“Büyük bir acente (uluslararası) ile görüştük. Olumlu dönüş olmadı. Bu herhalde şehrin yapısıyla ilgili bir şey. Bakan da öyle dedi, ben Afyonkarahisar’a niye gideyim dedi. Demek ki şehirle ilgili öyle bir algı var. Yani siz orada sosyal ne yapıyorsunuz diyor. Bakan bile bunu diyorsa biz bunu ya anlatamadık ya da bir eksiklik var.” (Katılımcı 3).

Destinasyonun sosyal yaşam özellikleriyle ilgili tartışılan ve özellikle uluslararası turist akışı için son derece önemli olan konulardan biri de eğlence mekânları olmuştur. İlerde, özellikle yabancı turistlerin tercihinde etkili olabileceği düşünülen eğlence mekânlarının var olmaması üzerine yapılan tartışmalarda genel görüş, özellikle batılı turistlerin ve Hristiyan toplumların talebini olumsuz etkileyebileceği yönündedir. Diğer taraftan, termal turizmin doğası gereği, bu tür yan hizmetlere gerek duyulmayacağı görüşü de dile getirilmiştir. Örneğin;

“Termal turizme gelenler sağlığı için para harcayacak insanlar. Bu insanlar burada bar var mı, eğlence var mı diyecek insanlar değil. Senin başın ağrırken sen başka bir şey düşünebilir misin? Bazı eleştirmenler diyor ki; Afyonkarahisar'da çıktığın zaman bar, disko, eğlence alanları yok. Bence yanlış, insanların %100’ü öyle eğlenceden mi anlıyorlar?”. (Katılımcı 6).

### **B. Hizmet Pazarlamasında İşgücü**

Hizmetler sektörü içinde yer alan turizm, doğası gereği insan etkileşimini gerektirir ve bu etkileşim de hizmet kalitesini etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Lee-Ross ve Pryce, 2010). Bu bağlamda, turizm sektörü çalışanlarının niteliği, talebin memnuniyetini ve tercihlerini doğrudan etkilemektedir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, çalışanların nitelik ve nicelik açısından değerlendirilmesi yapılmış ve bulgular işgücü teması altında incelenmiştir.

İlerdeki işgücünün özelliklerinin değerlendirilmesinde, mevcut çalışan potansiyeli nitelik ve nicelik açısından incelenmiş, eksikleri ve yeterlikleri ortaya konulmuştur. Katılımcıların, ildeki işgücünü değerlendirmelerinde ele aldıkları hususlardan ilki, yabancı dil yeterliliği olmuştur. Bununla ilgili yapılan tartışmalar, ildeki personelin en büyük eksikliğinin yabancı dil olduğu ve bu konuda mutlaka eğitime ihtiyaç duyulduğudur. Konaklama işletmesi yöneticilerinin yabancı dil öğrenilmesi konusunda gerekli eğitim desteğini vermede istekli olduğu ancak çalışanların isteksizliğinin bir engel teşkil ettiği görüşü ön plana çıkmıştır.

Katılımcıların, sektörde çalışan işgücünün yabancı dil dışında kalan diğer mesleki yeterlilikleri konusunda ortak bir görüşte buluşamadığı görülmüştür. Bu anlamda, çalışanların oldukça yeterli mesleki beceriler sergilediğini düşünenler olduğu gibi, mutlaka eğitime ve gelişmeye ihtiyacı olduğunu düşünenler de mevcuttur. Diğer bir husus, personelin büyük çoğunluğunun yerel halktan olmasıdır. Afyonkarahisar’da, lise ve yükseköğrenim düzeyinde turizm eğitimi veriliyor olmasına karşın, ilgili öğrencilerin ilin işgücüne kazandırılmasında sorunlar yaşandığı ortaya çıkmıştır. Özellikle farklı şehirlerden Afyonkarahisar’a gelen yükseköğrenim öğrencilerinin, konaklama imkânı sağlanmadığı için ilde çalışmaya isteksiz olduğu ve başka şehirlere yöneldiği belirtilmiştir. İlde yer alan turizm işletmelerinin personel lojmanı konusunda sorun yaşadığı görülmektedir.

### **C. Tutundurma Faaliyetleri**

Katılımcıların da sıklıkla belirttiği üzere, fuar katılımları destinasyonlar açısından büyük bir öneme sahiptir (Oklobdžija, 2015). İldeki kuruluşların turizm fuarlarına katılım göstermeleri, ileride yapılacak ikili anlaşmalarda ve özellikle de destinasyonun tanıtılmasında büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda katılımcılar, TÜRSAB ile bağlantı kurularak büyük seyahat acentelerine ilin sunumunun yapılması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Tanıtım faaliyetlerinde paydaşların kendi özelinde de çaba göstermesinin gerekli olduğunu savunan katılımcılar, destinasyondaki yiyecek tedarikçilerinin ve turist ağırlayan işletmelerin gösterdiği çabalar ile ilgili soru işaretlerinden bahsetmiştir. Örneğin;

“Biz tanıtımla ilgili fuar yapıyoruz. Fuara bir tane sucukçu, lokumcu, termalci gelmiyor. Eksik olduğu düşünülse otelci gelir. Sucuk satan adam satamadığını düşünse gelir lokumcu için aynı. Türkiye’nin en büyük lokum tedarikçisi Afyon ve biz açtığımız fuarlarda rica minnetle ancak bir tane lokumcuya stant açtırabiliyoruz” (Katılımcı 14).

Yapılan görüşmelerde, katılımcıların önemli bir kısmının, tanıtım konusunda teknolojiyi ve yeni tanıtım trendlerini takip ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca tanıtım alanında stratejilerinin belirli olduğuna vurgu yapan katılımcılar, sosyal medya, mobil uygulama ve internet sitelerinin etkin kullanıldığı yönünde görüşlerini dile getirmiştir.

### **D. Rekabet ve Fiyat**

Değinilen konulardan bir diğeri olan rekabet şartları ve fiyatlar, rekabet ve fiyat teması altında değerlendirilmiştir. Katılımcılar tarafından, Yalova ve Bursa’nın gerek sahip olduğu termal kaynaklar ve tesisler gerekse konumları (İstanbul’a yakınlık) ile Afyonkarahisar’ın bir numaralı rakibi olduğu görüşü paylaşılmıştır. Ancak genel görüş, Afyonkarahisar’ın yapmış olduğu tesis atılımı ve elde ettiği yurtiçi imaj ile (termalin başkenti) bir adım önde olduğudur. Konuyla ilgili özellikle dikkat çeken husus, katılımcıların rakip denildiğinde algılarında ilk oluşan şeyin yurtiçi rakipler olduğudur. Bu anlamda, uluslararası turist hareketlerinde, diğer ülkelerden termal bölgelerle rekabet, göz ardı edilen bir nokta olmuştur.

Katılımcılar genel olarak, ilde sunulan termal ürün ve hizmetlerin fiyatlarının makul olduğunu düşünürken, az sayıda katılımcı ise, ülke içindeki

fiyatlara nazaran yüksek olabileceğini belirtmiştir. Afyonkarahisar'daki konaklama ünitelerinin kalitesi göz önüne alındığında, bu durumun normal olduğu görüşü ağırlıklıdır. Ayrıca katılımcılar, uluslararası bir taleple karşılaşma durumunda fiyatların bir miktar aşağı çekilebileceği görüşünü de paylaşmıştır. Örneğin;

“Yabancı turist gelecek olsa tanıtım amaçlı fiyatları biraz kırarız tabii. Ayak alışsın, önce insanlar bir gelsinler sonra yükseltirsin.” (Katılımcı 16).

### **E. Paydaşlar ile İş Birliği**

Katılımcılar, Afyonkarahisar'ın termal turizmdeki durumunu değerlendirirken paydaşlar arasındaki ilişkilere, rollere ve yaşanan sorunlara sıkça değinmişlerdir. Bulgular, paydaşların (konaklama işletmeleri, acenteler, yerel halk, ziyaretçiler, eğitim kurumları, kamu kurumları) bir arada hareket etme konusunda temel problemler yaşadığını ortaya koymaktadır. Bununla ilgili ele alınacak ilk husus, her bir birimin birbirinden habersiz ve farklı yaklaşımlarla projelere girişiyor olmasıdır. İşbirliği ve ortak çalışmayı gerektiren konularda bir koordinatörlüğün önderliğine duyulan ihtiyaç sıkça dile getirilmiştir. Katılımcılar, bir otorite figürüyle birlikte yapılan girişimlerin çok daha başarılı olduğunu, ancak bu oluşum ortadan kalktığında birlikteliğin tekrar bozulduğunu dile getirmektedir. Örneğin;

“Bunun için de Afyonkarahisar'da bir turizm konseyi mi, bir komisyon mu olur, bu aktörlerin bir araya geleceği bir oluşum lazım. Otelciler bir birlik kurdu, acentelerin bir birliği var bir sürü var var... Ama birbirinden bağımsız, herkes kendince bir şeyler yapıyor. Takip eden yok. Turizm konseyi oluşturulsa vali, belediye başkanı katılır, tüm paydaşlardan temsilciler katılır.” (Katılımcı 9).

Paydaşların birlikte hareket edememesine dair görüşlerin odağında yer alan bir diğer konu, herkesin kabul edip yürütebileceği ortak bir turizm kültürüne sahip olamama durumudur. Katılımcılar, paydaşların her birinin, kolaylıkla kabul edebileceği ve el ele vererek üzerinde çalışabileceği bir turizm vizyonunun oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır. Bununla ilgili en çok tartışılan nokta, ildeki konaklama işletmelerinin bireysel hareket ettiği görüşüdür.

Paydaş yönetiminde ön plana çıkan son konu, termal turizmle ilgili maddi kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığı tartışması olmuştur. Katılımcılar; yatırım, tanıtım, teşvik ve desteklerde gerek duyulan maddi kaynakların yeterli olabileceğini, ancak yaratılan fonların pek çok farklı kuruluştan yine pek çok farklı paydaşa yönlendirildiği ve bu durumun, fonların etkin şekilde kullanılması konusunda sorunlara yol açtığını belirtmiştir.

### **F. Yerel Halk ve Kültürel Yapı**

Katılımcılar, bölge halkını ve kültürel yapıyı, Afyonkarahisar'a gelebilecek yabancı ziyaretçilerle uyum açısından değerlendirmiştir. İl halkını, halihazırda yabancı ziyaretçi ağırlayan diğer destinasyonlarla kıyaslayan katılımcılar, sıcakkanlı, eli açık ve turizmin olumsuz etkilerine maruz kalmadığı için “içten” olarak değerlendirmiştir. Diğer taraftan, ilin bir geçiş güzergahı olarak yıllardır yerli ziyaretçilerle haşır neşir olduğu ve bu ziyaretçilerden elde edilen maddi kazanımların farkında olan yerel halkın yabancı ziyaretçilere de olumlu yaklaşacağı görüşü öne çıkmıştır.

Yerel halkın yapısı ve ahlaki değerleriyle ilgili ön plana çıkan bir diğer konu, genel olarak muhafazakâr bir yaşam tarzına sahip olunduğudur. Katılımcılar, yerel halkın ahlaki değerlerine sıkı sıkıya bağlı olduğunu ve bunu tehdit edebilecek durumlara karşı direnç gösterebileceklerini belirtmektedir. Bu anlamda, yerel halk ile yabancı ziyaretçiler arasında, özellikle bölgenin ahlaki değer yargılarına ve yaşam tarzına uygun olmayan davranışlarla karşılaşılması durumunda, muhtemel çatışmaları işaret etmek gerekmektedir. Konuyla ilgili son derece dikkat çeken bir diğer husus, ilde yer alan konaklama işletmelerinin ve yerli ziyaretçilerin de tıpkı yerel halk gibi muhafazakâr bir yapıya sahip olduğu ve kimi konularda hassaslaşabildiğidir. Örneğin;

“Spor takımlarını otellere aracılıkla alıyorlar. Mesela bir spor kulübü geldi, otelde şortlarla dolaşıyorlarmış. Otel spor takımlarını kabul etmiyor artık. Büyük olay çıktı... Yerel halka, edepsizlik, sarkıntılık, ahlakla ilgili bir şey olmadığı sürece hiç problem olmaz. Afyonkarahisar muhafazakâr bir şehirdir, bulunduğu hali muhafaza etmek ister.” (Katılımcı 2).

“Çok kapalı olmamız gerekiyor. Biz mesela Londra’ya gittiğimizde her türlü insan vardı, kapalı da vardı açığı da vardı. Burada mesela herkes kapalı. Açık görünce yan bakarlar mı diye düşünüyorlardır mutlaka.” (Katılımcı 4).

#### **G. Mevcut ve Hedef Pazar**

Afyonkarahisar’a yönelik gerçekleşen termal turizm hareketinin çok büyük bir kısmının (% 95’i) yerli ziyaretçilerden oluştuğu belirtilmelidir. İle yönelik talebin demografik özellikleriyle ilgili görüşler incelendiğinde, genellikle orta gelir seviyesinde ve termal turizmde alışlagelenin aksine (Smith ve Puczko, 2008) ileri yaş gruplarından çok orta yaş grubuna mensup bireylerden meydana geldiği görülmektedir. Katılımcılar, yerli ziyaretçilerin termal turizme, hamam kültürüne yakın bir anlayışla yaklaştığını belirtmiştir. Bu anlamda, tedavi amaçlı gelen yerli ziyaretçilerin sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Örneğin;

“Termale biz burada eski anam babam usulü giriyoruz, yirmi dakika kalıyoruz cildimiz güzelleşiyor, biz termal turizmi bundan ibaret sayıyoruz. Önce kavramların doğru anlaşılması gerekiyor.” (Katılımcı 4).

Bulgulara ortaya çıkan bir diğer husus, hedef pazar konusundan katılımcıların fikir ayrılığına düşmesidir. Katılımcıların bir kısmı, hedef pazar olarak Orta Doğu ve Arap ülkelerinden ziyaretçileri, bir kısmı özellikle Avrupa’da yaşayan gurbetçileri, diğerleri ise Batı Avrupalı turistleri işaret etmektedir. Örneğin;

“Makedonya Diyanet İşleri Başkanı geldi, memnun ayrıldı. Kuveyt’ten gelen müşterinin tespitini söylüyorum, 3 yıl sonra Araplar burayı doldurur. Burada bir cevher var, bize bu cevherin üstündeki örtüyü kaldırmak düşüyor” (Katılımcı 3).

“Bana göre hedef pazar nüfusu yaşlı, yaşam süresi uzun olan kuzey Avrupa ülkeleri. Bize 3 saat içinde ulaşabilecek, maddi geliri yüksek yaşlı nüfusu olan kuzey tarafıyla ilgilenmeliyiz” (Katılımcı 5).

Hedef pazar bölümlendirildikten ve pazarın ihtiyaç analizi yapıldıktan sonra o pazara yönelik ürün ve hizmetlerin neler olabileceğini belirlemek

gerekmektedir (Dolnicar, 2008). Bu konuya vurgu yapan bazı katılımcılar, Avrupalı turist hedeflenirse istihdam, kültür ve sunulacak ürün ve hizmetler konusunda karşılaşılabilecek zorluklar veya engelleri şu şekilde anlatmaktadır:

“Hedef pazar Araplar olabilir ama Avrupalı müşteri de olabilir. Avrupalılara hizmet edecek yatırım var mı burada, ona bakmak lazım. Yani personel olarak. Avrupalıların yapısını bilen personele ihtiyaç var kültürünü tanıyan... Veya Arap turist içki olsun istemez ama Avrupalı isteyebilir bunu ayırmak lazım.” (Katılımcı 6).

Katılımcılar Afyonkarahisar’ın işletmecilik anlayışı olarak helal turizme çok da uzak olmadığını belirtmektedir. Ancak bu görüş, helal turizme doğrudan sıcak bakıldığı anlamına gelmemektedir. Katılımcılar, helal turizme geçiş olduğunda bazı değişiklikler gerekebileceğini ve bu yapının gerek mevcut talep gerekse batılı turist grupları için uygun olmayabileceğinin farkında olduklarını belirtmişlerdir.

### SONUÇ

Bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkan kavramsal model, klasik pazarlama karması elemanlarından (McCarthy, 1975) farklı şekilde oluşmuştur. Araştırmada; “ürün, fiziksel kanıt ve süreç”, “tutundurma faaliyetleri”, “hizmet pazarlamasında işgücü”, “rekabet ve fiyat”, “paydaşlar ile iş birliği”, “yerel halk ve kültürel yapı” ve “mevcut ve hedef pazarlar” olmak üzere yedi tema ortaya konulmuştur. Ortaya çıkan bu sınıflandırma, “genişletilmiş hizmet pazarlaması karması” (Zeithaml vd., 2006) ile büyük oranda benzerlik gösterirken bazı yönlerden ise ayrılmıştır. Modelde ortaya çıkan fiyat unsuru, “genişletilmiş hizmet pazarlaması karmasından” farklı olarak rekabet unsuruyla birlikte değerlendirilmiştir. Genişletilmiş hizmet pazarlaması karmasında, rekabetin böyle bir sınıflaması bulunmamaktadır. “Hizmet pazarlamasında iş gücü”, “paydaşlar ile iş birliği” ve “yerel halk ve kültürel yapı” olarak incelenen üç tema, Zeithaml ve arkadaşlarının (2006) “insan” boyutuyla tamamen örtüşmektedir. Ancak, bu araştırmada ortaya çıkan yapı, “insan” boyutunun üç ana temada sınıflanmasını gerektirecek kadar önemli bir alan kapladığını ortaya koymuştur.

Bu araştırmada, pazarlama karmasının dağıtım elemanı, tek başına yer kaplayacak bir yapıda ortaya çıkmamıştır. Ancak daha önce de değinildiği gibi, bir turizm destinasyonu için pazarlama karmasındaki dağıtım elemanı, destinasyonda arz ve talebi bir araya getiren tüm unsurların bütününe ifade etmektedir (Middleton, 1997). Böyle düşünüldüğünde, ürün temalandırması altındaki alt ve üst yapıya ilişkin bazı unsurlar ile tutundurma teması altındaki acentalarla ilişkiler, dağıtım elemanına ilişkin bulgulara örnektir.

Genişletilmiş hizmet pazarlaması karmasında ürün elemanı tek başına bir unsurken bu araştırmada, süreç ve fiziksel kanıtla birlikte ele alınmıştır. Nitekim, genişletilmiş hizmet pazarlamasında ortaya konulan süreç ve fiziksel kanıt elemanları, daima ürünle ve hizmetle ilişkilendirilen süreçler ile hizmeti görünür kılan fiziksel öğeleri içermektedir (DMAI’den aktaran Uysal vd., 2011). Dolayısıyla, araştırmada ortaya konan bu temalandırmanın literatürle uyumlu olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmanın temalandırmasında ortaya çıkan tutundurma, genişletilmiş hizmet pazarlamasında ele alınan tutundurma elamanıyla genel olarak örtüşürken önemli de bir fark ortaya çıkmıştır. Buna göre; genişletilmiş hizmet pazarlaması karmasının destinasyon pazarlamasındaki karşılığında, tutundurma elamanıyla birlikte değerlendirilen hedef pazar ögesi (DMAI'den aktaran Uysal vd., 2011) bu çalışmada ayrı bir yapıda ortaya çıkmıştır. Bulgular, Afyonkarahisar destinasyonunda yer alan paydaşların, tanıtım faaliyetleri ile hedef pazar belirlenmesi arasında net bağları kurmadığını göstermektedir. Hedef pazar ögesi, mevcut pazarla birlikte değerlendirilmiş ve tutundurma faaliyetleriyle çok az ilişkilendirilmiştir.

Bulguların genel bir değerlendirmesi yapıldığında, Afyonkarahisar'ın uluslararası alanda rekabet edebilecek düzeyde (kalite ve nicelik açısından) bir temel turistik ürüne sahip olduğu (termal); ancak termal turizmin temel amacı olan iyileştirme ve sağlığı korumaya ilişkin uygulamalarda yöntem, yaklaşım ve yetişmiş işgücüne ilişkin çeşitli sorunlar yaşandığı; bazı destekleyici ürün ve hizmetlerde (eğlence mekanları, sosyal ve kültürel etkinlikler gibi) eksiklikler olduğu; konumlandırma, tutundurma, proje ve yatırımlar ile geliştirme faaliyetlerinde bir koordinasyon sorunu yaşandığı; ilin yurtiçi termal turizm pazarında rekabet üstünlüğü açısından avantajlarının daha fazla olduğu; ve ilin termal tesisleşmenin katkısı ile ulusal pazarda önemli bir termal merkez haline geldiği ancak uluslararası termal turizm hareketinden yeterli payı alamadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Dolayısıyla; ilin, uluslararası termal turizm hareketinden arzu ettiği payı alabilmesi için yukarıda sayılan sorunları aşması gerektiği tespit edilmiştir.

Bir bölgede turizm hareketinin dengeli bir şekilde gelişmesi için temel koşullardan biri de paydaşların iş birliği ve uyumudur. Turizmin doğası, destinasyonları karmaşık bir ilişkiler ağıyla donatmaktadır ve bu ilişkiler ağında herhangi bir paydaşla ilgili sorun, tüm yapıyı tehdit eden yapısal bozulmalara yol açabilmektedir (Garcia vd., 2012). Afyonkarahisar'ın son derece değerli termal kaynaklara sahip olması ve hâlihazırdaki diğer turistik çekicilikleri termal turizm çatısı altında değerlendirildiğinde büyük bir potansiyeli işaret etmektedir. Ancak bulgular, bu potansiyelin henüz tam olarak kullanılmadığını ortaya koymuştur. Bu noktada en önemli sorunlardan biri, ildeki paydaşların koordinasyon içinde, planlı ve sistemli bir bütünlükle hareket edemediğidir. Turistik destinasyon pazarlaması ve yönetiminde, özel destinasyonların (örneğin termal bölge) hedeflere ulaşması için, uygulayıcıların bir arada hareket etmesi ve planlar doğrultusunda eğitilmesi gerektiği (Lei vd., 2014) ve bu planlı iş birliğinin geliştirilemediği hallerde, büyük bir potansiyel olsa dahi istenen gelişimin sağlanamayacağına (Wang ve Fesenmaier, 2007) dair bulgular mevcuttur. Bununla ilgili olarak atılması gerektiği düşünülen ilk adım, ildeki tüm paydaşları kapsayan bir "Termal Turizm Komisyonu'nun" kurulmasıdır. Zira, pek çok toplum rekabet gücü yüksek ve sürdürülebilir bir destinasyon olmanın, destinasyon yönetim örgütleri olmadan sağlanamayacağının farkına varmıştır (Gryszel, 2012). Kurulması tavsiye edilen komisyonun temel görevi, Afyonkarahisar'ın termal turizmini, tüm paydaşların



yararını gözeterek şekilde, belirlenen hedeflere ulaştırmak olmalıdır. Bu komisyon yürüttüğü faaliyetleri diğer turizm paydaşlarıyla iş birliği içerisinde yürütmeli ve faaliyetlerini stratejik planlama ve yürütme ilkeleri doğrultusunda hayata geçirmelidir.

Uluslararası termal turizm hareketinde, talebin özellikleri incelendiğinde, öne çıkan hususların başında, fizik tedavi ve kür uygulamalarının kalite ve çeşitliliği gelmektedir (Cockerell, 1996). İldeki termal tesislerin sunduğu hizmetler incelendiğinde, fizik tedavi uygulamalarının birkaç tesis dışında hiç yapılmadığı, kimi tesislerde doktor, fizyoterapist ve hemşire gibi alanla ilgili çalışanların istihdam edilmediği ya da edilemediği, kimi tesislerde de kür uygulamalarının modern tekniklerle gerçekleştirilmediği görülmektedir. Ayrıca, bunun dışında kalan ve bu hizmetlerin sunulmasında aracı olacak nitelikli çalışanların da sayıca yetersiz olduğu saptanmıştır. Bu şartlar altında, tedavi amaçlı seyahatler için, uzun mesafeleri ve ciddi bütçeleri gözden çıkarması gereken uluslararası termal turistinin kitlesel talebini cezbedebilmek kolay olmayacaktır. Diğer taraftan, literatür incelendiğinde, dünyanın dört bir yanındaki termal merkezlerin, tıbbi tedavilerden uzaklaşıp, rekreasyon tesislerinde bir artışla birlikte sağlıklı yaşam alanlarına doğru geçiş yaparak kendilerini yeniden konumlandıkları; termal turizmi, termal suların tıbbi özelliklerinin sağlıklı yaşam tedavilerinde başarıyla kullanıldığı yeni bir ürün türü olarak farklılaştırdıklarına dair bulgulara rastlanmaktadır (Boekstein, 2014; Sousa, 2015). Bu bağlamda, Afyonkarahisar'ın, sağlığı bozulmuş kişileri tedavi etmektense sağlığını korumaya çalışan kitlelere alternatif kürler sunmak üzerine bir strateji geliştirmesi daha gerçekçi bir hedef olarak ileri sürülebilir. Uluslararası pazarlarda, Almanya, İspanya ve İtalya gibi ülkelerde gelişmekte olan termal merkezler içinde; termal suyun sağlığı korumaya yönelik yöntemlerini, çevredeki doğal ve kültürel cazibe merkezlerini kapsayacak şekilde genişletip yerel halkı da mümkün olduğunca bu süreçlere dahil ederek önemli başarılar sağlayan örnekler mevcuttur (Boekstein, 2014).

Tutundurma faaliyetleri konusunda elde edilen bulgular incelendiğinde, yeni tanıtım trendlerinin takip edilerek kullanılmaya çalışıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu yapıyı desteklemek için, ilin sahip olduğu temel turistik değerine vurgu şarttır. İlin ön plana çıkan temel ürünü “termal”dir. Bunun tüm tanıtım faaliyetlerinde vurgulanması önemli bir husustur. Bununla ilgili olarak, destinasyon pazarlamasının bütünleşik pazarlama ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerektiği (Eravcı, 2022) ve tanıtım faaliyetlerinde, “en önemli ürün veya hizmetlerin”, tüm araç, yöntem ve mecralardan “tek ses” ilkesiyle sunulması gerektiği vurgulanmaktadır (Kavaratzis, 2007).

Afyonkarahisar'ın uluslararası alanda etkin bir şekilde tanıtılabilmesi ve pazarlanabilmesi adına atılacak en önemli adımlardan bir tanesi de uluslararası acente sahipleri ile bağlantıya geçmektir. Kurulması tavsiye edilen komisyon temsilcilerinden oluşacak bir grubun uluslararası firmalar ile çeşitli kanallardan (fuar vs.) bağlantıya geçmesi ve ülkeye davet etmesi, ulaşım ve konaklama hizmetlerinin bedelsiz sunulması ve seyahat acentelerinin ildeki firmalar ile anlaşma yapmaları için zemin sağlanması etkili bir yöntem olarak öngörülmektedir.

Uluslararası turizm hareketinden, bölge veya destinasyonların arzulanığı payı alabilmesinde en önemli unsurlardan biri rekabet şartlarıdır. Turistik destinasyonların, diğer turistik destinasyonlarla rekabet edebilirliklerini belirleyen pek çok etken bulunmakla birlikte, doğal ve kültürel çekicilikler, turizm yatırımları ve fiyatlar özellikle öne çıkan bileşenlerdir (Dwyer, Forsyth ve Rao, 2000; Kozak ve Rimmington, 1999). Bulgular, özellikle doğal kaynaklar (termal su) ve turizm yatırımı açısından Afyonkarahisar'ın ülke içi rekabet şartlarında avantajlı bir yapıya sahip olduğunu, fiyatlar açısından da bir dezavantajının olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan, uluslararası rekabet koşulları düşünöldüğünde, tanınırlık, kültürel uyum ve destekleyici turistik ürün ve hizmetler konusundaki önemli eksikler göze çarpmaktadır.

Uluslararası turizm akışı açısından yeni bir bölge oluştuğunda bu akışın sürdürülebilir ve her iki tarafı (destinasyon-ziyaretçi) tatmin edecek bir düzeyde gerçekleşmesi, ziyaretçi-yerel halk ilişkilerinin doğru bir yapıda kurulup gelişmesine ve kültürel uyumluluğa bağlıdır. Uluslararası turist ağırlayan bölgelerde başlangıç aşamasında sıkça görölen problemlerden biri, kültürel uyuşmazlıklar sebebiyle yaşanan; çekinme, görmezden gelme ve saldırganlığa kadar varabilen bazı olumsuz tutum ve davranışlardır (Doğan, 2004). Bölge yerel halkının kültürel ve ahlaki değer yargıları incelendiğinde, kendi yaşam tarzına sıkı sıkıya bağlı, ahlaki değerler konusunda hassas ve muhafazakâr bir yaşam tarzına sahip olduğu görölmektedir. Uluslararası turist davranışları incelendiğindeyse, turistlerin, normal hayatlarında yaşadıklarından farklı bir yaşam tarzı arayışı içine girdiği ve toplumsal kuralları uygulama ve toplumca kabul edilen ahlaki davranışlar konusunda sorunlar yaşayabildiği gözlemlenmektedir (Alvarez-Sousa, 2018; Yang, 2012). Bu gerçekler ışığında, olası bir kitlesel turizm hareketinde, yerel halk ile yabancı ziyaretçiler arasında kimi çatışmaların yaşanabileceği öngörölmelidir. Bunları tamamen engellemek mümkün olmasa da büyük sorunlar yaşanmasının önüne geçebilmek adına, yerel halkla birebir temasa geçilerek, turizm ve doğası gereği ortaya çıkan bu tür durumlara nasıl karşılık verebilecekleri ve tolerans göstermeleri gerektiği anlatılmalıdır.

Araştırmada verilebilecek diğer bir öneri, ilin uluslararası termal turizmle ilgili hangi pazarları hedefleyebileceği ve bu pazarlara yönelik gelecek stratejilerinin neler olabileceğidir. Uluslararası pazarda başarıya ulaşabilmek adına, şehrin uluslararası termal turizmle ilgili hangi pazarları hedefleyebileceği ve bu pazarlara yönelik gelecek stratejilerinin neler olabileceği iyi tasarlanmalıdır. Çalışmada elde edilen tüm bulgular ışığında; Avrupa'da yaşayan Türk vatandaşları, Avrupa'da yaşayan Müslöman ülke vatandaşları ve Orta Doğu ve Arap ölkelerinin dahil olduğu pazarın öncelikli hedef pazarlar olarak değerlendirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Avrupa'da yaşayan Türk vatandaşlarının öncelikli hedef pazarlardan biri olarak seçilmesinde, Türkiye'nin uluslararası turizm hareketlerinde en önemli kaynaklarından birinin, toplam ziyaretçilerin % 18'ini (2021 yılı) oluşturan gurbetçi vatandaşlar olması (Türkiye İstatistik Kurumu, 2022); akraba ziyaretinin ön plana çıktığı bu seyahatlerde (Mutluer ve Südaş, 2008), Afyonkarahisar'dan

Avrupa'nın çeşitli ülkelerine çok sayıda göç olması sebebiyle oluşan avantaj; ziyaretlerini genellikle yaz aylarında gerçekleştiren gurbetçi vatandaşların ildeki tesis doluluklarına sezon dışı katkı sağlayabilecek olması; gurbetçi vatandaşların ikamet ettikleri ülkelerdeki sağlık sigortalarının pahalı olması (Connell, 2006); Türkiye'nin kişi başı turist harcamalarında gurbetçi vatandaşlarımızın yabancı turistlere nazaran yüksek miktarda harcama yapıyor olması (T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019); ve erişilebilirlik gibi hususlar ön plana çıkmıştır.

Gurbetçi vatandaşlarla sıkı bağlar geliştirerek Afyonkarahisar'a yönelik güvenilir ve katma değere sahip bir akış yaratabilmek için, bazı tanıtım stratejileri belirlenmesi önemlidir. Gurbetçi vatandaşların, bulunduğu ülke ve şehirlerde genellikle Türk mahallelerinde ve bölgelerinde ikamet ettikleri ve ilgili bölgelerde son derece etkin çalışmalar yürüten dernek ve federasyonlarla temsil edildikleri bilinmektedir. Bu derneklerle hem kurumsal hem de duygusal bağlar geliştirmek için, milli duygularla desteklenen bir bağ oluşturmanın önemli olduğu düşünülmektedir (Başkurt, 2009).

Diğer bir hedef pazar öngörüsü, Avrupa'da yaşayan yaklaşık 25 Milyon Müslüman ülke vatandaşıdır. Bu hedef kitlenin kültürlerine bağlı kalma isteği ile seyahat tercihlerinde otantik, dini ve kültürel değerleri ön plana koyması çalışmaya konu olan bölge yapısıyla uyumludur ve bu pazarın, Afyonkarahisar'daki termal turizme katılabileceğine işaret etmektedir. Bu pazara yönelik tanıtım ve pazarlama stratejilerinde termal turizm, helal turizm konseptiyle desteklenerek öne çıkarılabilir (Global Muslim Travel Index, 2018; Pew Research Center, 2017; Relevy, 2015; Scott ve Jafari, 2010).

Orta Doğu talebi bir diğer önemli hedef pazar olarak düşünülmektedir. Orta Doğu pazarının hedef pazar olarak değerlendirilmesinde; seyahat eğilimindeki güvenilir büyüme, yüksek gelir grubundan oluşması, yüksek harcama eğilimi, seyahat tercihlerinde helal turizm konseptinin özellikle öne çıkması, tatil için ayrılan boş zamanın fazla olması, geniş ailelerle gerçekleştirilen seyahatlerin yaygın olması, kişiye özel hizmetlere ve lüks konaklamaya talep ve erişilebilirlik önemli noktalar olarak tespit edilmiştir (Global Muslim Travel Index, 2018; ITB, 2018).

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarların herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

## KAYNAKÇA

- Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2022). Afyonkarahisar'daki Konaklama Tesisleri Envanteri. Erişim Adresi: <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201120/konaklama-istatistikleri.html>, Erişim Tarihi: 14.02.2019.
- Alvarez-Sousa, A. (2018). The problems of tourist sustainability in cultural cities: Socio-political perceptions and interests management. *Sustainability*, 10(2), 503. Doi: 10.3390/su10020503.
- Başkurt, İ. (2009). Almanya'da Yaşayan Türk Göçmenlerin Kimlik Problemi. *Journal of Education*, 6(2), 81-94. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuhayefd/issue/8793/109898>.
- Boekstein, M. (2014). From illness to wellness – has thermal spring health tourism reached a new turning point? *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 3(2), 1-11. <http://hdl.handle.net/10566/2131>.
- Buhalis, D. (2000). “Marketing the competitive destination of the future”. *Tourism Management*, 21(1), 97-116. Doi: 10.1016/S0261-5177(99)00095-3.
- Cockerell, N. (1996). Market segments: Spas and health resorts in Europe. *Travel and Tourist Analyst*, 1, 53–77. <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/19961808511>.
- Connell, J. (2006). Medical tourism: Sea, sun, sand and surgery. *Tourism Management*, 27(6), 1093-1100. Doi: 10.1016/j.tourman.2005.11.005.
- Corbin, J. ve Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21. <https://link.springer.com/article/10.1007/bf00988593>.
- Costa, C., Quintela, J. ve Mendes, J. (2015). *Health and wellness tourism: A strategic plan for tourism and thermalism valorization of São Pedro do Sul. Health and wellness tourism*. New York: Springer.
- Creswell, J. W. (2014). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*. Londra: SAGE.
- DMAI (2008) The Future of Destination Marketing: Tradition, Transition, and Transformation. Destination Marketing Association International, Washington, DC.
- Doğan, H. Z. (2004). *Turizmin Sosyo-kültürel Temelleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dolnicar, S. (2008). Market segmentation in tourism. *Tourism Management, Analysis, Behaviour and Strategy*, 129-150.
- Dwyer, I., Forsyth, P. ve Rao, P. (2000), The Price Competitiveness of Travel and Tourism: A Comparison of 19 Destinations. *Tourism Management*, 21 (1), 9-22. Doi: 10.1016/S0261-5177(99)00081-3.
- Eravcı, A. (2022). Bütünleşik Pazarlama İletişiminden Bütünleşik Şehir Pazarlaması İletişimine Yönelik Teorik Bir Çerçeve. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2022 (57), 185-201. Doi: 10.47998/ikad.1021022.
- Garcia, J. A., Gomez, M. ve Molina, A. (2012). A Destination-Branding Model: An Empirical Analysis Based on Stakeholders. *Tourism Management*, 33(3), 646-661. Doi: 10.1016/j.tourman.2011.07.006.
- Global Muslim Travel Index, (2018). *Global Muslim Travel Index 2018*. Singapur: Mastercard & Crescentrating. <https://www.crescentrating.com/reports/mastercard-crescentrating-global-muslim-travel-index-gmti-2018.html>.
- Gryszel, P. (2012). Destination Management Organization and Creating the Quality of Tourist Product of a Region. Kielce School of Economics, Tourism and Social Sciences [https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/2997/Destination\\_Management\\_Organization\\_and\\_Creating\\_the\\_Quality\\_of\\_Tourist\\_Product\\_of\\_a\\_Region.pdf?sequence=1](https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/2997/Destination_Management_Organization_and_Creating_the_Quality_of_Tourist_Product_of_a_Region.pdf?sequence=1)
- Harrell, M.C. ve Bradley, M.A. (2009). *Data Collection Methods: Semi-Structured Interview and Focus Groups*. Santa Monica: RAND National Defense Research Institute.
- Heath, E. ve Wall, G. (1992). *Marketing Tourism Destination - A Strategic Planning Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- ITB (2018). *World Travel Trends Report 2017/2018: Boom or Bust? Where Is Tourism Heading*. Almanya: Messe Berlin GmbH. <https://www.readkong.com/page/boom-or-bust-where-is-tourism-heading-2317146>

- Kavaratzis, M. (2007). City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues. *Geography Compass*, 1 (3), 695-712. Doi: 10.1111/j.1749-8198.2007.00034.x.
- Kozak, M. ve Andreu, L. (2007). *Destination Marketing: A Framework for Future Research*. Londra: Routledge.
- Kozak, M. ve Rimmington, M. (1999). Measuring Tourist Destination Competitiveness: Conceptual Considerations and Empirical Findings. *Hospitality Management*, 18 (3), 273-283. Doi: 10.1016/S0278-4319(99)00034-1.
- Lee-Ross, D. ve Pryce, J. (2010). *Human Resources and Tourism (Skills, Culture and Industry)*. Londra: Channel View.
- Lei, W., Huibin, X. ve Kostopoulou, S. (2014, June). The relation of destination marketing and destination management from a theoretical perspective. In 2014 11th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM) (pp. 1-6). IEEE. Doi: 10.1109/ICSSSM.2014.6943353.
- McCarthy, E. J. (1975). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Toronto: Irwin.
- Middleton, V. T. C. (1997). *Marketing in Travel and Tourism*. Büyük Britanya: The Bath.
- Mutluer, M. ve Südaş, İ. (2008). Yurtdışında yaşayan Türk vatandaşlarının Türkiye turizmine katkısı ve turizm eğilimleri. *Ege Coğrafya Dergisi*, 17(1-2), 27-34. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/56770>.
- Oklobdžija, S. (2015). The role of events in tourism development. *Bizinfo (Blace)*, 6(2), 83-97. Doi: 10.5937/BIZINFO15020830.
- Özdemir, M. A. ve Kervankıran, İ. (2011). Turizm ve turizmin etkileri konusunda yerel halkın yaklaşımlarının belirlenmesi: Afyonkarahisar örneği. *Marmara Coğrafya Dergisi*, 2015(24), 1-25. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/marucog/issue/471/3829>.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189-1208. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1089059/>.
- Pew Research Center (2017). Europe's growing muslim population: Muslims are projected to increase as a share of Europe's population -- even with no future migration. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/322791924>. Erişim Tarihi: 17.02.2019.
- Pike, S. D. (2008). *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*. Burlington Butterworth-Heinemann.
- Relevy, S. (2015). Perspectives of Otherness: Muslims in Europe between Assimilation and Polarization. Working Paper. European Forum at the Hebrew University, Jerusalem. <https://ef.huji.ac.il/publications/perspectives-otherness-muslims-europe-between-assimilation-and-polarization>.
- Scott, N. ve Jafari, J. (2010). *Tourism in the Muslim world*. Emerald Group Publishing Limited. Doi: 10.1108/S2042-1443(2010)2.
- Smith, M. ve Puczkó, L. (2008). *Health and Wellness Tourism*. Londra: Routledge.
- Sousa, B. (2015). Thermal tourism and the innovation process. *Tourism Today*, 15, 146-154. [https://www.cothm.ac.cy/\\_files/ugd/79301e\\_59e9aee4788042a3bf6df93edac4a0f0.pdf#page=147](https://www.cothm.ac.cy/_files/ugd/79301e_59e9aee4788042a3bf6df93edac4a0f0.pdf#page=147).
- Taş, B. (2012). Afyonkarahisar İlinde Termal Turizmin Gelişimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012(26), 139-152. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/117846>.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2009). Termal Turizm Master Planı 2007-2023. Erişim Adresi: <https://yigm.ktb.gov.tr/Eklenti/21666,ttmp.pdf?0>. Erişim Tarihi: 14.02.2019.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2019). Şubat 2019 Sınır Bülteni. Erişim Adresi: <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html>. Erişim Tarihi: 14.02.2019.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2022). Turizm istatistikleri 2021. Geliş Amacına Göre Çıkış Yapan Ziyaretçiler. Erişim tarihi:10.11.2022.
- Tütüncü, Ö. ve Ergüven, M. H. (2013). "Termal ve Spa Hizmetler", (ed: Kozak, N.), T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2904, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1861, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri Basımevi.

- Uluslararası Sağlık Turizmi ve Turistin Sağlığı Hakkında Yönetmelik, (2017, 13 Temmuz). Resmi Gazete. (Sayı: 30123) Erişim Adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/07/20170713-3.htm>. Erişim Tarihi: 9.11.2022.
- United Nations World Tourism Organization (2004). UNWTO Survey of Destination Management Organisations.
- United Nations World Tourism Organization (2015). UNWTO Tourism Highlights 2015. Erişim Adresi: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>. Erişim Tarihi: 9.11.2022.
- Uysal, M., Harrill, R. ve Woo, E. (2011). *Destination Marketing Research: Issues and Challenges*. İçinde; Y. Wang & A. Pizam (Eds.), *Tourism Destination Marketing and Management: Foundations and applications*. Londra: CABI.
- Vukonic, B. (1997) *Selective Growth and Targeted Tourism Destinations*. İçinde; Wahab, S. ve John, J.P. (eds.) *Tourism, Development and Growth: The Challenge of Sustainability*. Routledge, Londra, ss. 95–108.
- Wang, Y. ve Fesenmaier, D. R. (2007). Collaborative Destination Marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*, 28(3), 863-875. Doi: 10.1016/j.tourman.2006.02.007.
- Wang, Y. ve Pizam, A. (2011). *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*. Oxfordshire: Cabi.
- Yang, J. (2012). Functions of social conflict in tourism: Tourism's impacts on the Kanas Tuva and Kazakh settlements, Xinjiang, China. *European Journal of Tourism Research*, 5(2), 196. <https://www.proquest.com/docview/1115585887>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: SeçkinYayıncılık.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. ve Gremler, D. D. (2006). *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill.

## SUMMARY

The aim of the study is to examine the thermal tourism supply and demand structure of Afyonkarahisar and to determine what kind of path can be followed within the scope of destination marketing so that the province can get a share from international thermal tourism numbers. Within this purpose, case study principles have been adopted, and face-to-face interviews have been carried out with 16 participants including managers of Provincial Directorate of Culture and Tourism, Provincial Directorate of Health, the university, thermal hotels, municipality publicity office and travel agencies. Further, additional interviews have been conducted with 47 participants through online interview forms. Following data collection process, open, axial and selective coding procedure had been performed by the researchers. In this case, seven main themes were determined, which were grouped as “product, physical evidence and processes”, “workforce in service marketing”, “competition and price”, “cooperation with stakeholders”, “promotional activities”, “local people and cultural structure” and “current and target market”.

The participants thoroughly expressed the product characteristics of regional tourism of Afyonkarahisar. One of the most prominent issues that participants highlighted is that how the regional tourism should be positioned in terms of tourism products and services. Although, there are different point of views about product structure, the most of participants agreed that the main tourism product of the destination is “*thermal tourism*”. They pointed out that

Afyonkarahisar has unrivalled high quality of thermal water properties such as variety of minerals and high heat of thermal water in Turkey. In addition, the participants mostly stated on the wide range of thermal tourism facilities including hotels, food and beverage businesses and recreational amenities. One of the weaknesses of the thermal tourism product in the destination is inadequate entertainment facilities. The findings of the research revealed that the lack of leisure time activities have negative effect on potential demand of Western and Christian tourists. Another theme was revealed as workforce in tourism. Although there is no common view about professional competencies of the workforce, the lack of foreign language and tourism education were determined. Besides lacking of professional competencies, the workforce face with poor working conditions such as unclean sheltering facilities in working places.

Competition conditions, which is another dimension mentioned in the interviews, was evaluated under the theme of competition and price. The participants highlighted that Afyonkarahisar has powerful competitors such as Yalova and Bursa regarding of the thermal resources and facilities, the location (i.e. proximity to Istanbul) and thermal tourism cultures. Moreover, the respondents mostly evaluated local people as "sincere", "friendly" and "generous". It is highlighted that the local people generally were not exposed by the negative effects of tourism. Hence, Afyonkarahisar is located at a transit route by means of highway, it has been mostly hosted local visitors in the destination for many years. Therefore, the local population is aware of economic inputs from tourism. On the contrary, the local people firmly adhere to their moral values and can resist situations that may threaten their moral and cultural values. In this sense, it is necessary to point out that possible conflicts between the local people and foreign visitors may arise in case the behaviours of tourists' and locals' moral values and lifestyle collapse.

Afyonkarahisar has become an important thermal centre in the national market with the contribution of thermal facilities, but it cannot get enough share from the international thermal tourism flows. It has been determined that the region has to overcome certain problems in order to get the share it deserves from the international thermal tourism numbers. The most important step that is thought to be taken in this regard is the establishment of a "Thermal Tourism Commission" that involves all stakeholders in the region. The main task of the commission should be to lead the regional thermal tourism for the benefits of all stakeholders.

# Sağlık Sektöründe İşlem Maliyeti Teorisi: Bir Sistematik Derleme Çalışması

Servet ALP\*

## ÖZ

*Bu araştırmanın amacı, sağlık sektöründe işlem maliyeti teorisinin (İMT) hangi amaçlar için ne şekilde kullanıldığını belirlemektir.*

*PICOS araştırma sorusu stratejisi, PRISMA protokolü ilkeleri ve akış diyagramı (Follow Diagram) kullanılarak yürütülen araştırmada, 12 Nisan - 12 Mayıs 2022 tarihleri arasında belirlenen arama formülü (farklı anahtar kelimesi kombinasyonu) ile 3 farklı veri tabanı taranmış, yapılan tarama neticesinde 15 çalışma değerlendirmeye alınmıştır.*

*Yapılan incelemeler doğrultusunda; İMT'nin çeşitli amaçlar ile sağlık sektöründe kullanıldığı tespit edilmiştir. Buna göre sağlık sektöründe İMT; mali olayların (performans gibi) açıklığa kavuşturulmasında, stratejik adımlar atarken (pazarda var olma faaliyetleri), sözleşmelerin anlaşılmasında, kuruluşlar arasında güven tesis etmek, arama, izleme ve uyarılma maliyetlerini tespit etmek, çeşitli işlemlerden (bilgi özgüllüğü, teknoloji belirsizliği, bilgi paylaşımı gibi) kaynaklanan işlem maliyetlerini en aza indirmek ve sağlık hizmeti kullanıcılarının tedavi arama davranışlarının anlaşılmasında kullanıldığı bulunmuştur.*

*İşletmeleri, dış kaynak kullanımı, kurumsal teori, acil durum teorisi gibi teorilere yönlendiren faktörlerin daha zengin bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için İMT'nin kullanılması önerilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** İşlem Maliyeti Teorisi, Sağlık Sektörü, Sağlık Ekonomisi, Sağlık Politikası, Sistematik Derleme

**JEL Sınıflandırması:** M20, M21, I15

## Transaction Cost Theory in the Health Sector: A Systematic Review Study

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to determine for what purposes and how the transaction cost theory (TCT) is used in the health sector.*

*In the research conducted using the PICOS research question strategy, PRISMA protocol principles and the flow chart (Follow Diagram), 3 different databases were scanned with the search formula (different keyword combination) determined between April 12 and May 12, 2022, and 15 studies were evaluated as a result of the search. .*

*In line with the investigations; It has been determined that TCT is used in the health sector for various purposes. Accordingly, TCT in the health sector; Clarifying financial events (such as performance), taking strategic steps (market presence activities), understanding contracts, establishing trust between organizations, determining search, monitoring and adaptation costs, and making use of various transactions (such as information specificity, technology uncertainty, information sharing) It has been found that it is used to minimize the transaction costs arising from the process and to understand the treatment-seeking behaviors of health care users.*

\*Araştırma Görevlisi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, email: salp@mehmetakif.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0001-8156-2205, İkinci Adres: Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

(Makale Gönderim Tarihi: 05.11.2022 / Yayına Kabul Tarihi:02.03.2023)

Doi Number: 10.18657/yonveek.1199986

Makale Türü: Araştırma Makalesi



*It is recommended to use TCT to provide a richer understanding of the factors that lead to theories such as business outsourcing, corporate theory, and emergency theory.*

**Key Words:** Transaction Cost Theory, Health Sector, Health Economics, Health Policy, Systematic Review

**JEL Classification:** M20, M21, I15

## GİRİŞ

Sağlık, birçok açıdan çok önemli bir sektördür; her şeyden önce kişisel bir bakış açısıyla bireylerce her zaman mümkün olduğunca az kullanılması gerektiği umut edilmekte, ancak ihtiyaç duyulduğunda daha fazla kaliteli sağlık hizmeti kullanılmaktadır. Ekonomik olarak en gelişmiş ülkelerin ortalama olarak gayri safi yurtiçi hasıllarının yaklaşık %10'unu sağlık hizmetlerine ayırdığını ve bu oranın yıllar içinde sürekli arttığını söylemek yeterlidir (Toth, 2021). Küresel olarak 2000 yılında sağlığa harcanan 4,2 trilyon ABD doları, 2019 yılında reel olarak iki katından fazla artarak 8,5 trilyon ABD dolarına ulaşmıştır (WHO, 2022). Tüm dünyada, sağlık harcamalarının yaklaşık % 60'ı devlet kaynaklarından, %40'ı özel kaynaklardan ve yalnızca %0,21 dış yardımdan oluşmaktadır. Aynı dönemde, küresel gayri safi yurt içi hasıla (GSYİH) %74 artarak 50 trilyon ABD dolarından 86 trilyon ABD dolarına yükselmiştir. Sonuç olarak, sağlık harcamalarının küresel GSYİH içindeki payı %8,5'ten %9,8'e yükselmiştir (WHO, 2022). Sağlık sektöründe tedavi hizmetlerine ayrılan payda, harcama bütünü oluşturduğu en önemli etmenlerin başında hastane, özel sağlık merkezi, şehir hastaneleri gibi sağlık işletmeleri gelmektedir. İşletmeler sağlık hizmetlerini sunarken, bireyler ise sağlık hizmetini alırken bir dizi maliyetle karşılaşmaktadır. İşletmeler ve bireyler umutsuzca üretim maliyetleri ve işlem maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadır. Bu işlem, bir kuruluşun içinde veya dışında olabilir. İşlem ise bir sağlayıcıdan bir kullanıcıya bir mal veya hizmet aktarıldığında gerçekleşir. İşlem maliyetleri, işlemin nasıl organize edildiğine bağlıdır. İşlemler bir kuruluş içinde gerçekleştiğinde, işlem maliyeti personel yönetimini ve izlenmesini ve girdilerin ve sermaye ekipmanının satın alınmasını içermektedir (Shah, 2007). Sağlık hizmeti sunucusu açısından işlem maliyeti olarak; sözleşme ücretleri sağlık hizmetleri pazarlarında var olma (Abimbola vd., 2016) gibi işlemler yer almakta iken, hasta bakış açısına göre ise doktor arama için harcanan süre, bekleme süresi gibi işlemlerdir (Hajli vd., 2015).

İşlem maliyeti her iki taraf (sağlayıcı ve kullanıcı) için de ciddi maliyet oluşturmaktadır. Çünkü işlem maliyetleri, uygun bir değişim ortamının seçilmesinden, sözleşmelerin müzakere edilmesinden ve hazırlanmasından, anlaşmazlıkların çözülmesinden ve koşullar değiştiğinde mevcut anlaşmaların revize edilmesinden kaynaklanan masraflardır (Um ve Kim, 2018). İşlem maliyetleri, kısaca, anlaşmaların detaylandırılması, müzakere edilmesi, mülkiyet haklarının ölçülmesi, uygulanması, performansın izlenmesi ve faaliyetlerin organizasyonunda yazılanlardır. Ayrıca, işleme dâhil edilen birden fazla değer biçilen alan ve sözleşmenin yürütülmesiyle ilgili olanları ölçmenin maliyeti olarak da tanımlanmaktadır (Sancho vd., 2017). Kuruluşları korumak için uygun yönetim mekanizmalarına ihtiyaç vardır (Yu ve Chen, 2013), İşlem maliyeti bu

mekanizmalardan birisidir (Lavie, 2007). Spesifik olarak, işlem maliyetlerini en aza indirebilen firmalar, kuruluşlar arası iş birliğinden yararlanır. Böylece hayatta kalabilir ve gelişebilir. Aksine, bu maliyetleri yönetemeyen firmaların işbirlikçi ilişkilerden fayda sağlayamayacakları öne sürülmektedir (Judge ve Dooley, 2006). İMT, organizasyonlar arası iş birliği yoluyla üretim ve işlem maliyetlerini en aza indirmeye odaklanır (Willem ve Coopman, 2016). Çünkü kuruluşların, dış ortamlardaki köklü değişiklikler nedeniyle tek başlarına başarılı bir şekilde rekabet etmeleri zordur. Son on yılda, çeşitli sektörlerdeki şirketler, hizmet tabanlı sektörler de dâhil olmak üzere rekabet avantajlarını artırmak için giderek artan bir şekilde örgütler arası iş birliğine yönelmiştir (Prashant ve Harbir, 2009). Öyle ki hükümetler, sağlık hizmetlerini rasyonalize etmek veya iyileştirmek için sağlık hizmetlerinde iş birliğini teşvik eder (Gaynor vd., 2012). Farklı örgütler arası iş birliği biçimlerinin etkililiğini anlamak, özellikle hizmet sağlayıcılar için önemlidir. Çünkü değişim ortaklarıyla etkili işbirlikleri geliştirme yetenekleri, yönetim yapısından ve iş birliği ilişkilerinde ortaya çıkan işlem maliyetinden büyük ölçüde etkilenir (Thomson & Peri, 2006). Örneğin daha uzun vadeli ve güvene dayalı bir ilişkinin geliştirildiği bir ittifak veya ağ ilişkisinde, sözleşmelerle ilgili maliyetler ve fırsatçı davranışlar daha düşüktür (Willem ve Coopman, 2016).

İnternet tabanlı yeniliklerin (örneğin, çevrimiçi pazar yerleri) son zamanlarda yaygınlaşması ve bilgisayar teknolojisinin uygulanabileceği sayısız yol, işlem maliyetlerinin daha kritik bir değerlendirmeye tabi tutulmasına neden olmuştur. İşlem maliyetleri internetin hızla yaygınlaşmasına bağlı olarak son yüz yılda önemli ölçüde düşmüştür. Sürekli düşüşlerine rağmen, işlem maliyetleri hiçbir zaman başlı başına bir gider türü olarak kabul edilmemiştir. Bunun yerine, işlem maliyetleri geleneksel olarak üretim maliyetlerinin bir bileşeni olarak göz ardı edilmiştir. Ancak işlem maliyetlerinin gelişmiş ülkelerin GSYİH'in en az %50'sini oluşturduğuna inanılmaktadır (Suematsu, 2014). Üretim, sanayi sektörü, iş türü, şirket, departman ve kişiye göre değişse de işlem yapıları değişmez olma eğilimindedir. Bu nedenle, çeşitli bağlamlarda işlem maliyetlerini ölçmek, analiz etmek ve kolaylaştırmak için evrensel bir prosedür belirlemek mümkündür. Böyle bir prosedürü tanımlayarak rutinleştirme, sistemleştirme ve bilgisayar teknolojilerinin kullanımı etkinleştirebilir. Bu sonuçlar, bunları uygulayan kişi, kurum ve kuruluşlar için üretkenlikte önemli bir artışa neden olabilir. İşlem maliyetlerinin yönetimi, özellikle dünya çapında yoğun rekabette önemli roller oynayan katma değerli faaliyetleri ve inovasyonu teşvik etmenin anahtarıdır. İşlem maliyetlerinin azaltılması, bugün küresel ekonomideki yeniliklerin sadece temel amacı değil, aynı zamanda yenilikleri gerçekleştirmenin ölçüsüdür (Suematsu, 2014).

## I. LİTERATÜR

### A. İşlem Maliyeti Teorisi

İMT, 1930 yılların sonlarında Coase tarafından ekonomik görevleri tahmin etmek için teorik bir çerçeve geliştirme çabasının bir parçası olarak geliştirilmiştir. Ancak Coase, operasyonel bir çerçeve sağlayamamıştır. Bu yaklaşım daha sonra, kavramı yararlı bir analitik araca dönüştüren Williamson ve Arrow gibi yazarlar

tarafından benimsenmiştir. 1975 yılında Williamson, ekonomistler arasında İMT'nin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için Coase'un görüşlerini geliştirmiş ve genişletmiştir (Klaes, 2000). İşlem maliyeti kavramı, işlemlerin nasıl yönetildiğinin yani ekonomik değişimin nasıl organize edildiğinin ve kolaylaştırıldığıının sonuçlarını yakalar. Böylelikle işlem analiz birimi haline gelir. İşlem maliyetleri, belirli bir işlemi tamamlamak için gereken çaba, zaman ve parasal maliyetleri yansıtmaktadır. Bir mal veya hizmet satın almak isteyen bir tüketicinin bakış açısından, işlem maliyetleri, tüketici tarafından yapılan ve satıcıya aktarılmayan tüm maliyetlerdir. (Rao, 2005). Bir diğer tanıma göre işlem maliyeti sözleşme müzakereleri, sözleşme hükümlerine bağlılığın izlenmesi, mali teşvikler veya cezalar sağlanması ve tedarikçi uyumsuzluğundan kaynaklanan kayıplar dahil olmak üzere iki taraf arasındaki işlemlerle ilgili maliyetler (Leeman vd., 2019).

İMT, finans, pazarlama, inovasyon, sosyoloji, organizasyon çalışmaları, hukuk ve bilgi sistemleri dâhil olmak üzere birçok disiplinde kullanılmış ve çeşitli konular gündeme gelmiştir. İşlem maliyeti, “mal veya hizmet değişiminin rekabetçi piyasa fiyatından bağımsız olarak değişen bir ekonomik değişimle ilişkili maliyetler” anlamına gelir (Robins, 1987). Bunlar, araştırma ve bilgi maliyetinin yanı sıra sözleşme performansının izlenmesi ve uygulanmasıyla ilgili diğer maliyetler olabilir. İşlem maliyetleri, bilgi arama ve izleme faaliyetleriyle oluşturulur (Ju vd., 2010). İşlem maliyetleri, üretken faaliyetlerde görevlerin uygunluğunu planlama, uyarılama, izleme maliyetleri ve ayrıca anlaşma koşullarının yetersiz uyarlanması, olası yeniden müzakereler ve anlaşmalara uygunluğun izlenmesi ile ilgili maliyetlerdir. Teorik olarak, İMT'nin amacı, işlem maliyetlerinin koşullarını ve sonuçlarını ekonomik sistemin verimliliğine göre analiz etmektir (Sancho vd., 2017). İMT, işlemlerin özelliklerinin maliyeti ve etkinliği optimize edecek yönetim yapılarını nasıl belirlediğini açıklar (Leeman vd., 2019). İşlem maliyeti ekonomisi, alıcı-sağlayıcı ayırımından sonra sözleşmeye dayalı ilişkilerin işleyişini keşfetmek için de yararlı bir analitik çerçeve sağlamaktadır. İşlem maliyetleri, işlemi yöneten alternatif yapılar altında bir ekonomik değiş tokuş yapmakla ilişkili maliyetlerdir. Bir yönetim yapısından diğerine geçiş, temelde, iki taraf arasındaki ilişkide sonradan ortaya çıkan sorunları, yani işlem maliyetlerini azaltan bir yönetim yapısı arayışı olarak görülebilir (Castano ve Mills, 2013).

Gelişmiş dünyada ülkeler, bakım kalitesini korurken verimliliği teşvik edecek sağlık hizmetleri fiyatlarına nasıl ulaşılacağı sorununu çözmek için girişimlerde bulunmaktadır (O'Reilly vd., 2012). Bu girişimlerden bir tanesi de işlem maliyetini kontrol altına almaktır. İMT, çoğunlukla ekonomik yönlere odaklanır. Sağlık sektöründe bir işlem sıklıkla bir dizi faaliyeti içerir. Bunlar; ilaç aramayı, sağlık tavsiyelerini, eczacılar veya pratisyen hekimlerle görüşmeyi, sağlık merkezleri tarafından performansın izlenmesini ve değerlendirilmesini ve işlem öğelerini yeniden düzenleyerek tedarikin değiştirilmesini içerebilir. Aslında, modern sağlık hizmetinde ekonomik perspektif kilit bir yapıdır; bilindiği üzere, sağlık hizmetlerinin maliyeti artmakta ve toplumlar devasa maliyet düşürme politikalarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Sağlık endüstrisine maliyetin

düşürülmesi, bu sektörün verimliliğini artırabilir ve mevcut bütçe sınırları dâhilinde modern sağlık hizmetlerini destekleyebilir (Bugshan vd., 2014).

İMT'nin uygulanması, özellikle sağlık planlarının, entegre dağıtım sistemlerinin, kar amacı gütmeyen kuruluşların ve diğer aracı kuruluşların, bir müdahaleyi uygulamak için uygulama düzeyinde kapasite oluşturmaya mı? Yoksa kendilerinin mi? Uygulayacağına dair verdikleri kararlarla ilgili olabilir (Leeman ve Mark, 2006). İşlem maliyetlerini en aza indiren yönetim yapılarını uygulayarak daha fazla verimlilik için çabalar (Leeman vd., 2019). Örneğin sağlık sektöründe yer alan bir hastane maliyet baskılarında bir artışla karşı karşıya kalan bir hastane, olası bir yanıt olarak bazı faaliyetlerini dışarıdan temin etmeyi düşünebilir. Dışarıdan temin edilen hizmetin türü ile ilgili olarak, kurumsal kısıtlamaların, klinik dışı hizmetlere göre klinik olarak dışarıdan hizmet alımı için daha yüksek işlem maliyetlerine yol açmaktadır. Daha karmaşık olduklarından, klinik hizmetler (örneğin ameliyat), fiili ve planlanan performans arasında sapmalara neden olabilecek beklenmedik faktörlerden kaynaklanan daha yüksek derecede sözleşme eksikliğine tabidir. Ayrıca, daha fazla klinik hizmet dışarıdan temin edildiğinden, bu hizmetlerin doktorlara, topluma ve diğer temel bileşenlere yönelik önemi nedeniyle kurumsal kısıtlamaların dayattığı maliyetler de daha yüksektir. Buna karşılık, klinik olmayan hizmetler (örneğin çamaşırhane) dışarıdan temin edildiğinde, söz konusu işin nispeten basit doğası, sözleşme ve izleme ile ilgili işlem maliyetlerinin düşürülmesine hizmet eder. Ayrıca, klinik olmayan hizmetlerin dışarıdan temin edilmesiyle ilgili kurumsal maliyetler, dışarıdan temin edilmesi kadar artmaz. Çünkü bu hizmetlerin her biri bağımsız olarak sağlanabilir. Hastanenin kalitesi ve temel misyonu üzerinde çok az etkisi vardır (Balakrishnan, vd., 2010). Yapılan kapsamlı literatür taraması neticesinde İMT'nin kullanıldığı herhangi ulusal bir araştırmaya rastlanılmamış, uluslararası alan yazınında ise sağlık sektöründe işlem maliyeti ile ilgili bir dizi araştırmaların yapıldığı belirlenmiştir. Ancak bu araştırma bulgularının sistematik olarak ele alındığı herhangi bir sistematik derleme ve/veya meta analiz çalışmasına rastlanılmamıştır. Ulusal ve uluslararası alan yazınındaki boşluk, bu alanda araştırma yapma ihtiyacı gerektirmiştir. Bu durum araştırmanın özgünlüğünü ve çıkış noktasını oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilecek bulgu ve sonuçların alan yazınındaki boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## II. YÖNTEM

Sistematik bir inceleme, tek bir soruya odaklanan araştırma literatürünün bir özetidir. Bu soruyla ilgili tüm yüksek kaliteli araştırma kanıtlarını belirlemeye, seçmeye, değerlendirmeye ve sentezlemeye çalışan bir şekilde yürütülür. Yüksek kaliteli araştırma, bulguların net bağlamlara ve araştırma amaçlarına karşı sorgulanmasına olanak tanıyan açık ve titiz bir tasarıma sahip çalışmaları içerir (CEBM, 2009). Sistematik incelemeler, "neyin işe yaradığına dair en güvenilir ve kapsamlı ifadedir" ve odaklanmış bir araştırma sorusuna sağlam, ampirik olarak türetilmiş bir cevap üretmek için mevcut tüm kanıtları sistematik bir yaklaşımla tanımlamayı, sentezlemeyi ve değerlendirmeyi içerir (Isaacs ve Fitzgerald, 1999). Patole (2021)'ye göre sistematik bir inceleme bazı özelliklere sahip olmalıdır.

Bunlar; her adımda şeffaflık, tekrarlanabilir ve sağlam metodoloji, tarafsız, her adım için açık objektif kriterler (örneğin dahil etme) ve sistematik incelemeler gerçekçi olmalıdır (Patole, 2021).

Sistematik bir incelemeye başlamadan önce bazı pratik yaklaşımların göz önünde bulundurulması gerektiği öne sürülmektedir. Bunlar; araştırmaya yararlı ve yanıtlanabilir bir soru sorma ile başlamak, araştırmaya başlamadan önce, sorunun daha önce yanıtlanıp yanıtlanmadığını kontrol etmek. Aramak istenilen çalışma türüne (PICOS) karar verirken spesifik olmak, kapsamlı bir literatür taraması yapmak, sistematik konu uzmanları, metodologlardan yardım almaktır (Baumeister, 2013). Çalışma kalitesinin değerlendirilmesi, genellikle, bir çalışmanın metodolojik önyargılardan ne ölçüde arınmış olduğu bakılmaktadır (Petticrew ve Roberts, 2006).

Son zamanlarda tıpta sistematik incelemeler için bir dizi raporlama kılavuzu geliştirilmiştir. PRISMA (Sistematik incelemeler ve meta-analizler için tercih edilen raporlama öğeleri) bildiri olarak bilinen bu yönergeler, “sistematik incelemelerin raporlanmasının netliğini ve şeffaflığını sağlamaya yardımcı olmaktadır” (Moher vd., 2009). Birçok önemli dergi bu beyanı onaylamış ve sistematik bir inceleme veya meta-analiz yayınlarken 27 maddelik kontrol listesini ve akış şemasını benimsemeyi taahhüt etmiştir (Bronson ve Davis, 2011). Bu araştırma kapsamında yapılan sistematik derlemenin daha güçlü bir metodolojiye sahip olunması, dolayısıyla daha kaliteli bir araştırma olabilmesi için araştırmanın her aşamasında (tasarı aşaması dâhil) yukarı da ifade edilen yaklaşımlar dikkate alınarak araştırma süreci yürütülmüştür.

Sistematik derlemede araştırmacı tarafından oluşturulan soru, önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamada oluşturulan sorunun açık bir şekilde tanımlanmış, yanıtlanabilir ve araştırmacının amacına katkı sağlaması önem arz etmektedir (Patole, 2021). Çünkü araştırma sorusu, sistematik derlemeye yön veren, derlemenin kapsamını, içeriğini ve niteliğini etkileyebilecek kilit role sahiptir (Çınar, 2021). Yukarıda da ifade edildiği üzere araştırma sorusu bir gömleğin ilk düğmesini iliklemek kadar önemlidir. Çünkü bu aşamada yapılacak bir yanlışlık veya eksiklik çalışmanın tamamını etkileyebilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, arama stratejisinin oluşturulmasında PICOS yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sorusu katılımcıları (P: population), müdahaleleri (I: interventions), karşılaştırma gruplarını (C: comparators), sonuçları (O: outcomes) ve araştırma desenlerini (hangi çalışma tasarımlarının soruyu cevaplamak için uygun olduğunu belirler) (S: study designs) açıkça tanımlamalıdır (Patole, 2021; Çınar, 2021). Bu kapsamda çalışma kapsamında oluşturulan soru; işlem maliyeti teorisi, sağlık sektörünün yönetilmesinde hangi yöntem ve uygulamalarda kullanılmakta ve işlem maliyeti teorisi ile birlikte yaygın olarak kullanılan diğer teoriler nelerdir?

P= Sağlık sektörü, sağlık hizmeti kullanıcıları

I= Sağlık sektöründe yer alan kurum ve kuruluşlarının yönetimi, tedavi davranışı arayışı

C= yok

O= işlem maliyeti teorisine dayandırılarak yapılan işlem ve uygulamalar, işlem maliyeti teorisi ile birlikte yaygın olarak kullanılan diğer teoriler

S= Nicel, nitel ve karma desen, kesitsel ve boylamsal araştırmalar

Sosyal bilimlerde ilgili araştırmaları araştırmak zorlu bir işittir. Sistematik incelemenin nesnellliğini ve sonuçlarını etkileyebilecek her birinin hem güçlü hem de zayıf yönleri olan çalışmaları elde etmek için çok sayıda kaynak vardır. Genel olarak, sistematik incelemeler, yayınlanmış veya yayınlanmamış (gri) araştırmaları aramak için kullanılan stratejilerden bazıları; elektronik bibliyografik veri tabanları, anahtar dergilerin elle aranması, önceki sistematik incelemelerden referans madenciliği, içerik alanı uzmanlarıyla görüşmeler, gri literatürdür (Egger, Dickersin ve Smith, 2001; Rubin ve Parrish, 2008; Torgerson, 2003). Sistematik bir inceleme için ilgili araştırmayı aramak, tüm faaliyetlerinin en temelidir. Arama kapsamlı olmalı ancak ayrıntılı olması şart değildir (Reed ve Baxter, 2009; Wade ve Rothstein, 2007; Wade ve Gomersall, 2007; White, 2009).

Arama sorusu, sistematik bir incelemeyi yönlendiren ve aramanın nasıl yapıldığını belirleyen motordur. Genellikle incelemenin amaçları açısından ifade edilen arama sorusu tipik olarak ele alınan uygulama problemini, popülasyonu ve ilgilenilen müdahaleleri gösterir (Gambrell ve Gibbs, 2015; Littell, Corcoran ve Pillai, 2008). Bu doğrultuda dâhil etme kriterlerini karşılayan çalışmalar inceleme için seçilmiştir. Bunlar; belirlenmiş veri tabanlarından (Web of Science (WOS), PubMed ve ScienceDirect) sağlık sektöründe İMT'nin uygulandığı çalışmalar, tarama desenlerinden nitel nicel veya karma desen kullanılmıştır. 2012 yılı ve sonrasını kapsayan çalışmalar, yayın dili yalnızca İngilizce olan çalışmalar ve sadece yayın türü açısından hakemli dergi makaleleri dikkate alınmıştır. Bu nedenle kitaplar, bildiriler, gri literatür ve yayınlanmamış çalışmalar hariç tutulmuştur. Bu araştırma kapsamında elektronik veri tabanları kullanılmıştır. Olası bir yanlışlıktan kaçınmak amacı ile birden çok veri tabanında (WOS, PubMed ve ScienceDirect) arama yapılmıştır. Araştırma, 01.03.2022- 15.06.2022 tarihleri arasında veri tabanlarında literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması “(“transaction cost theory”) AND (health OR medical OR “health care” OR hospital OR “health care providers” OR “health-care system” OR “health care service” OR “health institution” OR “health center”OR “health care institution” OR “health sector” OR “health facilities”)” arama formülü kullanılarak (12 Nisan- 12 Mayıs 2022), araştırmaların başlık ve özet kısmında aranmıştır.

Yapılan veritabanı araması sonucunda 162 (Web of Science =51, ScienceDirect= 79, PubMed =32) arama sonucuna ulaşılmıştır. Arama sonucu ulaşılan 162 makaleden 107'si konu ile ilgili olmadığı tespit edilmiş, bu yüzden dikkate alınmamıştır. Daha sonra farklı veri tabanlarından elde edilen makalelerde tekrarı engellemek (duplikasyon) amacıyla her üç veri tabanından elde edilen makaleler karşılaştırılmış ve tekrar ettiği belirlenen 13 (12 tane PubMed, 1 tane ScienceDirect) makale analiz dışında tutulmuştur. İlk değerlendirme süreci neticesinde toplam 40 makale belirlenmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda ve daha önce belirlenmiş kriterler dikkate alınarak analize dâhil edilecek makaleler belirlenmiştir. Veri/makale çıkarma, sistematik bir incelemenin önemli bir yönüdür

çünkü doğru veriler ve bunların sentezi, uygun sonuçların temelini oluşturur (Lid., 2015). Sistemik incelemeler için toplanan veriler doğru, eksiksiz ve inceleme ve veri paylaşımının gelecekteki güncellemeleri için erişilebilir olmalıdır. Veri çıkarmadaki hatalar, incelemenin sonuçlarını ve sonuçlarını değiştirebilir ve bu nedenle bu aşamada azami özen gösterilmesi gerekir. Veri çıkarma, sistemik bir inceleme yaparken kritik bir adımdır. Bu aşamada hataları en aza indirmek için yüksek düzeyde titizlik gerekir (Patole, 2021). Bu doğrultuda belirlenen işleme ve dışlama kriterlerine göre toplam 15 makalenin analiz için uygun olduğu bulunmuş ve analize dâhil edilmiştir (Tablo 1 ve Bkz. Ek 1).

**Tablo 1.** Sistemik Derleme Akış Tablosu

Veri tabanı	Arama tarihi	Arama sonucu ulaşılan makale sayısı	Alakasız başlıklar nedeniyle atılan makale sayısı	Başka bir veritabanında bulunan (duplikasyon) makale sayısı	Başlık ve özete göre incelenen makale sayısı	Sistemik değerlendirmeye dâhil edilen makale sayısı
Web of Science	12.04.2022	51	20	0	31	15
PubMed.gov	25.04.2022	32	13	12	6	0
Science Direct	06.05.2022	79	75	1	3	0

Sistemik derleme kapsamında incelenen çalışmaların dâhil edilme ve çıkarılma kriterleri Tablo 2’te görülmektedir.

**Tablo 2.** Dâhil Edilme ve Çıkarılma Kriterleri

Dâhil Edilme Kriteri	Çıkarılma Kriteri
Sağlık sektörü ile ilgili yapılmış araştırma	Tam metin erişimi olmayan
Belirlenmiş veri tabanında yayımlanan makale	
Araştırma makalesi olan	
İngilizce yayımlanan	
Hakemli bir dergide yayımlanmış olan	

Sistemik derlemede çalışmaların kalite değerlendirme sürecinden geçirilerek seçilmesi gerektiği öne sürülmektedir. Çalışmaların kalitesinin değerlendirilebilmesi için farklı kontrol listeleri bulunmaktadır (Bronson ve Davis, 2011). Literatürde çalışmaların kalitelerinin değerlendirilmesinde genel olarak; çalışmanın evren ve örnekleminin netliğine, değişkenlerin ve bu değişkenlerin araştırma sorusu/hipotezi ile paralellğine ve verilerin yeterli ve net açıklamasına dair incelemede bulunulmuştur (Petticrew ve Roberts, 2006). Bu çalışmada, makalelerin kalitelerini değerlendirmede herhangi bir kontrol listesinin kullanılmaması araştırmanın kısmen de olsa kısıtlılığını oluştursa da, incelenen makalelerin kalitesinin yüksek düzeyde olması (impakt faktörlü dergiler) amacıyla alan yazınında iyi olarak ifade edilen indeksli dergilerde yayımlanan makaleler araştırmaya dâhil edilmiştir.

### A. Araştırma Soruları

Soru 1: Sağlık sektöründe işlem maliyetinin kullanım amacı/amaçları nelerdir?

Soru 2: Tıbbi tedavi arayan kullanıcılar için İMT'nin kullanım amaçları?

Soru 3: İMT'nin yaygın olarak kullanıldığı ülke/ülkeler hangileridir?

Soru 4: Sağlık sektöründe işlem maliyetini belirlemek için yaygın olarak kullanılan araştırma desenleri (nicel-nitel-karma) nelerdir?

### III. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen bulguları özetlemek, sentezlemek ve sunmak için kullanılabilecek çok sayıda araç vardır. En yaygın olanlardan bazıları; herkesin aşına olduğu yazılı kelimeler anlamına gelen metinsel açıklamalar, benzer verilerin gruplandırılması, tablolama (sonuçların tablolarda sunulması), verileri ortak bir değerlendirme tablosuna (belirli bir grup veya bölümün adı) dönüştürmek, örneğin farklı makalelerdeki gerçek sayıları yüzdelerle dönüştürmek, histogramları, pasta grafikleri ve diğerlerini içerebilen grafikleri, tematik veya içerik analizi yoluyla verilerin çevrilmesidir (Popay vd., 2006). Bu çalışmada, veriler/bulgular ortak bir değerlendirme tablosunda sunulmuştur. Oluşturulan tabloda; araştırmanın yazarı ve yılı, araştırmanın adı, araştırmanın yapıldığı ülke, araştırma deseni, araştırmanın evreni/popülasyonu, sınırlıklar ve bulgu ve sonuçlar bulgular yer almaktadır (Bkz. Ek 2).

İçleme ve dışlama kriterlerine göre sistematik derleme çalışmasına alınan 15 makale, araştırmanın amaçları doğrultusunda belirlenmiş özelliklere göre incelenmiştir (Tablo 3). Buna göre incelenen araştırmaların 2012 ile 2022 yılları arasında yayınlandığı, Tayvan, Belçika, Avustralya, Nijerya, ABD, İngiltere, Kolombiya ve Uganda'da yapıldığı, 10 araştırmada nitel desen, 5 araştırmada ise nicel desen kullanılmıştır. Araştırma popülasyonlarının; sağlık sigorta kuruluşları, sağlık kurumları, tıp enstitüleri, hastaneler, politika belgeleri, arşivlenmiş belgeler, sağlık dataları, sağlık çalışanları (yöneticiler gibi) ve sağlık kullanıcıları olduğu bulunmuştur.

**Tablo 3.** İncelenen Araştırmalara İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler	Özellik	N	Yüzde
Yıl	2012	1	6,6
	2013	2	13,3
	2014	2	13,3
	2016	3	20
	2017	1	6,6
	2018	1	6,6
	2019	2	13,3
	2022	2	13,3
	Tayvan	5	26,6
	Belçika	1	6,6
Ülke	Avustralya,	1	6,6
	Nijerya	1	6,6
	ABD	2	13,3
	İngiltere	2	13,3
	Kolombiya	2	13,3
	Uganda	1	6,6
Desen	Nitel	10	66,7
	Nicel	5	33,3



## **A. Mali Üstünlükler ve Stratejik Hedeflerin Nedenlerini Açıklamada İşlem Maliyeti Teorisinin Öneme Yönelik Bulgular**

Sağlık sektöründeki kuruluşların işlem maliyetini daha çok performanslarını güçlendirmek amacıyla kullandığı gözlenmiştir. Araştırma bulgularına göre; işlem maliyeti teorisi, kurumlarda yapılan işlemlerin maliyetinin açıklığa kavuşturulması, işlem maliyeti tarafından tanımlanan tehlikelerin belirlenmesi, işlem maliyetinin dürüstlük yönü, işletmelerin işlem maliyetini kabul etme ve kalite sağlamanın işlem özelliklerinden (varlık özgüllüğü) etkilendiği bulunmuştur. Ayrıca işlem maliyetinin çeşitli yönetim teorileri ile birlikte kullanıldığı saptanmıştır. Dış kaynak kullanımı teorisi en çok kullanılan teori olmakla birlikte kurumsal teori, acil durum teorisi, yönetim kontrol teorisi, sosyal destek teorisi, vekâlet teorisi, tedarik zinciri modeli ile birlikte kullanılmaktadır. Araştırma kapsamında görüşülen katılımcıların profili incelendiğinde; toplum sağlığı komitesi üyeleri, sağlık çalışanları, sağlık yöneticileri, sağlık hizmeti almak isteyen bireyler, olduğu belirlenmiştir.

Bazı kuruluşlar (Medicaid gibi) sektördeki (sigorta gibi) diğer kuruluşlara göre daha yüksek performans gösterebilmektedir. Kuruluşlar-araştırmacılar-karar vericiler, performans üstünlüklerinin nereden kaynaklandığını bilmek istemektedir. İMT ve tedarik zinciri karışımı gibi farklı yaklaşımlar kullanılarak bu neden ortaya koyulabilmektedir. Çünkü İMT, işi açıklamaya yönelik genel bir yaklaşımdır ve bu açıklamalar için ekonomik oyuncular arasındaki işlemlerin doğasına ve maliyetlerine bakar. İşlem yapılan ürünlerin özellikleri, oyuncular ve işlem sözleşmeleri kilit öneme sahiptir. Yapılan araştırmada kuruluşlar-toplum sağlığı komitelerinin gayri resmi sağlık hizmeti sunucularını yerel pazarda sınırlamak için İMT'yi de kapsayan bir takım adımlar attığı saptanmıştır. Araştırma sonucuna göre toplum sağlığı komiteleri, yerel sağlık hizmetleri pazarlarında var olmanın/gezinmenin (sağlık hizmetlerine erişim işlem maliyetleri) yüksek işlem maliyetlerine yanıt olarak kurumsal girişimciler olarak hareket etme eğiliminde bulunduğu belirlenmiştir (Abimbola vd., 2016). Bununla birlikte kurumların amaçları doğrultusunda İMT'yi medyada paradigma olarak kullandığı tespit edilmiştir. Örneğin Belçika'da hastane ağı entegrasyon sürecinin orta döneminde entegrasyonu motive etmek için kurumsal, İMT ve kaynak bağımlılığı paradigmalarının tümü basında kullanılmıştır (Willem ve Coopman, 2016).

## **B. Dış Kaynak Kullanımını ve Sözleşme Yapmada İşlem Maliyeti Teorisinin Öneme Yönelik Bulgular**

Sağlık kurum ve kuruluşları dış kaynak kullanımını artırma yönünde yoğunlaşmaktadır. Bu amaçla düşük sözleşmeli hizmetlerin dış kaynak kullanımını organize ederler. İnsan hizmetlerinin sözleşmeye bağlanmasının neden zor olduğunu anlamak için ise İMT'yi kullanılmaktadırlar. Çünkü İMT'nin dürüstlük özelliği bulunmaktadır. Araştırma sonucunda, İMT'nin dürüstlüğün kaynakları (işlemin tarafı ve bağlam), dürüstlük türleri (finansal ve sosyal) ve bunların dış kaynak kullanımını sürecinde nasıl gösterilebileceği arasında ayırım yaparak dürüstlüğün daha ayrıntılı özelliklerini sağladığı bulunmuştur (Bates, 2022). Ayrıca sağlık sektöründeki lider hastaneler tarafından güven inşa etmek işlem maliyetlerini

düşürme stratejisi olarak görülmekte ve benimsendiği saptanmıştır. Çünkü sözleşme ve ödeme mekanizmalarının işlem maliyetlerine ilişkin görüşler karışıktır. Bir sigorta şirketinin yetkilisi tarafından ifade edildiği gibi, tarafların hizmet başına ücret sözleşmesinin işlem maliyetlerini düşürmenin bir yolu olarak kişi başına ödemeye yöneldikleri tespit edilmiştir (Castano ve Mills, 2013).

İlişkiye özgü yatırımların (adlanmış kapasite) varlığı, hastane-alıcı (sigorta kuruluşları) ilişkilerinin işlem maliyetlerini kısmen de olsa artırmaktadır. Ancak, ilişkiye özgü yatırımın, sözleşmenin tamamlanmamışlığına kıyasla, işlem maliyetlerinin ana kaynağı olmadığı bulunmuştur. Bununla birlikte kişi başı ödeme durumunda, bakım konusunda eksik kalmaya yönelik teşviklerin, düşük kaliteli sonuçların riskini artırdığı ve sonuç olarak başka tür işlem maliyetlerini yarattığı algılanmıştır. Hizmet alıcıları (sigorta kuruluşları) ve sağlayıcıları (hastaneler) ayrımı bağlamında, ileriye dönük ödemelere geçişin (vaka başına ödeme ve kişi başına ödeme) işlem maliyetleriyle başa çıkmak için bir strateji olarak görüldüğü bulunmuştur (Castano ve Mills, 2013).

Kurum ve/veya kuruluşlardaki işlem maliyetleri, arama, izleme ve uyarılma maliyetlerinden oluştuğu öne sürülmektedir. Varlık özgüllüğü, işlem maliyetlerini etkili bir şekilde etkilediğini belirlenmiştir. Başka bir deyişle, bir tıp enstitüsü/sağlık kuruluşu yeni bir organizasyonlar arası elektronik tıbbi kayıtlar değişim sistemi uygulamaya çalıştığında, orijinal elektronik tıbbi kayıtlar sistemi bir engel haline gelecektir. Daha spesifik olarak, varlık özgüllüğünün üç tür işlem maliyetini artırmasına yol açabileceği tespit edilmiştir. Örnek olarak belirli bir düzeyde elektronik tıbbi kayıtlara sahip tıp enstitülerinin, orijinal elektronik tıbbi kayıtları ile organizasyonlar arası elektronik tıbbi kayıtlar arasındaki farkları bulmak için zaman ve çaba harcaması (arama maliyetleri) gerekir. Ek olarak, tıp enstitüleri de yeni sistemin operasyonlarını denetlemek için önemli ölçüde zaman ve çaba harcamak zorundadır. Hâlihazırda her bölümde ayrı elektronik tıbbi sistemlere sahip olan tıp enstitüleri, sağlık personelinin yeni sistem tarafından kullanılan belirli elektronik tıbbi kayıtlar formatına aşina olmadığını görebilir ve bu nedenle sistem ilk kullanıldığında veri işleme hataları yapılabilir. Bu, izleme maliyetlerinde bir artışa yol açacaktır. Son olarak, bireysel elektronik tıbbi sistemlere sahip tıp enstitüleri, yeni sistemi benimseme ve uyarılma konusunda kaçınılmaz olarak maliyetlerle karşı karşıya kalacaktır. Kurumlar arası elektronik tıbbi kayıtların endüstri için hala yeni olduğu ve nispeten istikrarsız olduğundan, onu benimseyen tıp enstitülerinin yeni bilgi edinme ve uygulama için önemli ölçüde zaman ve çaba harcayabileceği bulunmuştur (Chang vd., 2017).

Tıp enstitülerinin, varlık özgüllüğü ve belirsizliği konusuyla başa çıkmak için organizasyonlar arası elektronik tıbbi kayıtlar değişim sistemi ile ilgili bilgi aramak zorunda kalmaları durumunda, bu, arama maliyetlerini yükselteceği belirlenmiştir. Bu yüksek maliyetler ile birlikte yaratılan bilgisayar teknolojisi değerini de azaltacağı saptanmıştır. Ancak zaman geçtikçe ve sistem olgunlaştıkça bu maliyetlerin, birlikte yaratılan bilgisayar teknolojisi değerini daha da artıracak bir tür sermayeye dönüştürülebileceği belirlenmiştir. Örneğin, tıp enstitüleri bilgi bulmak için daha fazla zaman ve çaba harcamaları durumunda,

organizasyonlar arası elektronik tıbbi kayıtlar hakkında daha derin bir anlayış elde edeceklerdir. Böylece daha etkili veri işlemeye katılabilirler ve daha iyi teknik hizmetlere sahip olabilirler. Özetle bir yandan, işlem maliyetlerinin, özellikle uygulama sürecinin başlangıcında, birlikte yaratılan değer üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Bununla birlikte, bu tür daha fazla maliyetin, bir kuruluşun yeni sistemi benimsemek için daha fazla zaman ve çaba harcadığını gösterdiği ve bu durumun sonunda daha iyi sonuçlara yol açabileceği saptanmıştır. İlave olarak hem varlık özgüllüğünün hem de belirsizliğin işlem maliyetleri ile pozitif ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Chang vd., 2017).

Varlık özgüllüğü, davranışsal belirsizlik ve bilgi paylaşımı İMT'nin değişkenlerindenidir. Varlık özgüllüğü, belirli bir işlemi destekleyen varlıkların aktarılabilirliğini ifade eder. Buna göre varlıkların özgüllüğünün, güveni olumlu yönde etkilerken davranışsal belirsizliği ve bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkilemektedir. Güven ise tedarik zinciri entegrasyonunu sağlamada önemli bir faktör olan bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca varlıkların özgüllüğünün seçilen yönetim yapısının performansı üzerinde bir etkisi bulunmuştur. Örneğin, şehirde yüksek düzeyde spesifik yedek parça tedarikinin varlığının hem iç hem de dış yönetim yapılarının performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Dış kaynak kullanma yönteminin belirli yedek parçaları ve bileşenleri senkronize etme ve ölçek ekonomilerini kullanarak tıbbi cihazlar için bulunması zor parçaları bulma yeteneği sağladığı ve bu durumun da daha düşük bakım hizmeti maliyetlerine yol açmakla birlikte bakım hizmetlerinin dışsallaştırılması inancının hizmet kalitesini iyileştirdiği saptanmıştır. (Cruz vd., 2014).

Yüksek işlem maliyetleri, bir sözleşmenin müzakere edilmesi, izlenmesi ve uygulanması ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Yasaların yeteri kadar uygulanmaması, rant arayışı ve zayıf hesap verebilirlik kültürü ile artan yolsuzluğun örgütler arası güvensizliğe yol açtığı bilinmektedir. Yapılan araştırmada, sağlık çalışanlarına göre, koordinasyon her bir tarafı sorumlu tutmak anlamına gelmektedir. Ancak, çok fazla şeffaflığa duyulan bu ihtiyacın, bazı aktörlerin verimsiz eylemleri ve yolsuzluk vakaları ile kurumsal bir ortamda yüksek işlem maliyetleri ve riske yol açtığına yönelik algı oluşturduğu bulunmuştur. Ortak bir vizyon oluşturma, çeşitli yetkilere sahip kuruluşları bir araya getirme ve organizasyonlar arası öğrenme ile ilgili maliyetlerin olduğu tespit edilmiştir. Bu maliyetlerin; güven, karşılıklı bağımlılığın neleri gerektirdiğine ilişkin düşünceler, bir iletişim stratejisi ve koordinasyon için ayrılmış bütçeler olduğu belirlenmiştir (Sennyonjo vd., 2022).

### **C. Sağlık Bilgi Ağının Kullanılmasında İşlem Maliyeti Teorisinin Önemine Yönelik Bulgular**

Sağlık hizmetleri ağının bilgi yönetişiminin düzenlenmesi, bilgi özgüllüğü ve teknoloji belirsizliğinden kaynaklanan işlem maliyetlerini en aza indirdiği bulunmuştur. Bu mantık, sonuç olarak, sağlık hizmetleri ağı içinde verimli bilgi paylaşımına ve oluşturulmasına yol açabilir. Hem işlem maliyetinin hem de bilgiye dayalı faktörlerin sağlık hizmetleri ağını etkilediği bilinmektedir. Bilgiye dayalı

görüş ile İMT arasındaki tamamlayıcı mantık, sağlık hizmetleri sektöründe çeşitli stratejik ağların, bilgi yönetimi faaliyetlerinin motivasyonlarını netleştirmek için daha eksiksiz bir resim sağlayabildiği tespit edilmiştir. İşlem maliyeti analizinin, düzenleyicilere ve hastane yöneticilerine, farklı hastane iş birliği biçimlerinin beklenen performans sonuçlarının nasıl elde edilebileceğini anlamada yardımcı olabileceği saptanmıştır. Hastaneler arasında yapılandırılmış ağların oluşumunda ağları destekleyerek, daha iyi iş birliği düzenlemeleri yapmalarına ve iş birliği ilişkilerini daha iyi yönetmelerine olanak tanımanın iyileştirmeyi sağlayacağı gözlenmiştir (Yu ve Chen, 2013).

#### **D. Tıbbi Tedavi Arama Davranışında İşlem Maliyeti Teorisinin Önemine Yönelik Bulgular**

İşlem maliyeti teorisi ile tıbbi arama davranışı arasında sıkı bir ilişki vardır. Bununla birlikte, birey- sağlık kullanıcısı-hastaların işlem maliyetleri konusunda zayıf bir anlayışı vardır. İnsanların kişiselleştirilmiş sağlık bilgilerini çevrimiçi olarak paylaştığı ve sosyal medyanın, hastaları tedaviler hakkında bilgi paylaşmaya teşvik eden daha fazla sosyal topluluk oluşturduğu bilinmektedir. Ancak sosyal medyanın hangi desteği ve nasıl sağladığına netlik kazandırmak istenmektedir. Araştırmacılar, sosyal destek ve İMT'ye dayanarak sosyal medyanın hastalara destek oluşturmadaki rolünü incelemiştir (Bugshan vd., 2014). Buna göre İMT ve sosyal destek teorisinin, sağlık sektöründe e-sağlık ve hasta memnuniyeti alanındaki çalışmalar için uygun teoriler olarak kullanılabilir olduğu bulunmuştur. Bireylerin yalnızca sosyal medya tarafından geliştirilen destekleyici ortam nedeniyle değil, aynı zamanda ihtiyaç duydukları ve çevrimiçi olarak aldıkları sağlık bilgileri nedeniyle çevrimiçi sağlık topluluklarına katılmakta ve kullandıkları belirlenmiştir. Bu durumun bireylerin doktora görünmenin işlem maliyetinden kaçınmalarına yardımcı olacağı ve dolayısıyla sağlık sistemi için tıbbi maliyetlerden tasarruf sağlayacağı saptanmıştır (Hajli vd., 2015).

İşlemlerde ve müzakerelerde tüm taraflar, önemli ölçüde zaman, enerji ve paraya veya başka bir deyişle işlem maliyetlerine mal olan yeterli bilgiyi elde ederek kârlarını maksimize etmeye çalıştıkları belirlenmiştir. Örneğin görüşülen bir katılımcı-birey- sağlık kullanıcısı-hasta, sağlık bilgilerinin doğru olduğundan emin olmak için yarım saat harcadığını dile getirmiştir. Sağlık kullanıcılarına göre tıbbi tavsiye arama davranışlarının maliyeti bir klinik aramak, kayıt ücretleri ve bekleme süresi, yakıt araba ücretidir. Müzakere maliyetleri olarak, her iki tarafın da birbirinden gelecekteki kazanç beklentilerine dayalı olarak taviz vermeye istekli olduğunda esnek bir şekilde azaltılabileceği bulunmuştur. Ayrıca deneyimli kişiler, işlem maliyetlerini etkili bir şekilde azaltmak veya başka bir deyişle, eşit veya tercihli tıbbi tedaviye erişim elde etmek için bu tür varlıklara (daha önce gidilen hekim, hastane) güvenme eğiliminde olduğu saptanmıştır (Lin ve Lin, 2018).

#### **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Sağlık sektöründe İMT ile ilgili az sayıda araştırma (nitel-nicel-karma) yapıldığı bulunmuştur. Dolayısıyla sistematik derleme kapsamında az sayıda araştırmaya ulaşılmıştır. Ulaşılan araştırmalar ise araştırmanın amaçları

doğrultusunda ve belirlenen kriterler doğrultusunda daha da azaltılmıştır. Sonuç olarak araştırma kapsamında 15 makale sistematik derlemeye dâhil edilmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen bazı makalelerde eksiklikler-sınırlılıklar olduğu belirlenmiştir. Sınırlılık olarak, yapılan araştırmalarda İMT teorisinin neden kullanıldığı araştırmacılar tarafından net bir şekilde açıklanmamış olduğu bulunmuştur.

Sağlık kuruluşlarında (hastane, kamu sağlığı kuruluşları, sigorta kuruluşları gibi) İMT'nin; mali olayların (performans gibi) açıklığa kavuşturulması, stratejik adımlar atılması (pazarda var olma faaliyetleri), sözleşmelerin anlaşılması, kuruluşlar arasında güven tesis edilmesi, arama, izleme ve uyarılma maliyetlerini tespit edilmesi, çeşitli işlemlerden (bilgi özgüllüğü, teknoloji belirsizliği, bilgi paylaşımı gibi) kaynaklanan işlem maliyetlerinin en aza indirgenmesi ve sağlık hizmeti kullanıcılarının tedavi arama davranışlarının anlaşılmasında kullanıldığı belirlenmiştir.

Modern dünyada kuruluşlar, hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlama, sürdürülebilir rekabet ve maliyet avantajı elde etmek, hizmet kalitesini artırma gibi amaçlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu amaçlarını gerçekleştirmek için bir takım yaklaşımlar-yöntemler-stratejiler kullanmaya yönelmektedirler. Bu yaklaşımlardan bir tanesi de İMT'dir. Farklı nedenler ile İMT'nin kullanılması, işlemlerin ve olayların açıklığa kavuşturulmak istendiği, alınan kararlarda rasyonel olunmaya çalışıldığı, maliyet bilincinin oluştuğu, sağlık hizmeti alıcıları ve kullanıcılarının (sigorta ve bireylerin) taleplerinin önemsendiği, algıların yönetilmek istendiği (medya ve basın aracılığıyla) düşüncesi ile açıklanabilir.

Bu araştırmanın bir dizi sınırlılıkları vardır. Sistematik derleme kapsamında literatür taraması yapılan veri tabanları içeriğinde her ne kadar yüksek impakt faktörüne sahip dergileri buldursa da araştırmaya dahil edilen makalelerin kalitelerinin değerlendirilememesi bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Araştırma, yalnızca erişim iznine (kütüphane veritabanları, open Access gibi) sahip olunan veri tabanları üzerinden erişilebilen çalışmalar ile sınırlıdır. Yayın aşamasında olan veya erişim izni olmadığı (ücretli erişim) için ulaşılamayan gri literatür kapsam dışında kalmıştır. Araştırmada ki bir diğer sınırlılık yayın dili yalnızca İngilizce makaleler dâhil edilmiştir.

Uluslararası sağlık sektöründe uygulama alanı ve önemi her geçen gün genişleyen İMT, Türkiye'deki sağlık sektöründe henüz yeteri kadar uygulanmamaktadır. Maliyet üstünlüğü, verimlilik ve kalite gibi kavramlar ile ilişkili olan İMT'nin araştırmacılar ve diğer uygulayıcılar tarafından esas alınarak ulusal sağlık sektöründeki araştırmaların yürütülmesi önerilmektedir. Sağlık sektöründe sağlık harcamalarının boyutunu belirleyen sağlık profesyonelleri (hekim, hemşire, diyetisyen, fizyoterapist gibi) başta olmak üzere sağlık sektöründeki yöneticiler (hastane başhekimisi, hastane müdürü, müdür yardımcıları, süpervizör gibi) ve ilgili diğer çalışanlara işlem ve İMT ile ilgili eğitim ve seminerler verilmesi önerilmektedir. Bununla birlikte tedavi davranışında bulunan sağlık hizmeti kullanıcıları özelinde toplumun tümüne sağlık sektöründeki işlemler (hekim arama, hastanede bekleme, mesafe gibi) ve işlem maliyeti ile ilgili

eğitimin verilmesi, toplumun farkındalıklarının yükseltilmesi yoluyla işlem maliyetlerinin azaltılması sağlanabilir. Böylelikle sağlık hizmeti kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması sağlanarak her geçen gün artan gereksiz ve/veya katastrofik sağlık harcamaların azaltılmasına katkıda bulunulabilir. İşletmelerin dış kaynak kullanımı, kurumsal teori, acil durum teorisi gibi teorilere yönlendiren faktörlerin daha zengin bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için İMT'nin kullanılması önerilmektedir. Ayrıca bu araştırmanın bulgu ve sonuçlarının kanıtla dayalı bir şekilde karar karar veren kişi ve kuruluşlara işlemlerin basit yapısını anlamak için yeni bir bakış açısı benimsemelerini sağlamak ve böylece aynı avantajlardan yararlanma imkânı sunacağı düşünülmektedir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makalenin tamamı Araştırma Görevlisi Servet ALP tarafından kaleme alınmıştır.

### **Çatışma Beyanı**

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

### **Teşekkür**

Yazar, gözden geçirilmekte olan makale ile ilgili öneri ve yorumları için Prof. Dr. Yasemin AKBULUT'a teşekkür eder.

### **KAYNAKÇA<sup>1</sup>**

- \*Abimbola, S., Ogunsina, K., Charles-Okoli, A. N., Negin, J., Martiniuk, A. L. ve Jan, S. (2016). Information, regulation and coordination: Realist analysis of the efforts of community health committees to limit informal health care providers in Nigeria. *Health Economics Review*. 6(1), 51. doi:10.1186/s13561-016-0131-5
- Balakrishnan, R., Eldenburg, L., Krishnan, R. ve Soderstrom, N. (2010). The Influence of Institutional Constraints on Outsourcing. *Journal of Accounting Research*, 48(4), 767-794. doi: 10.1111/j.1475-679X.2010.00381.x
- \*Baranoff, E. G., Sager, T. W., Shi, B. ve Baranoff, D. (2021). On the financial superiority of medicaid specialist insurers: A novel transactions cost/supply chain approach. *The Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*. 1,1-36. doi:10.1057/s41288-021-00204-y
- \*Bates, S. (2022). How an intermediary model manages the tension between low contractibility and probity when outsourcing human services. *Australian Journal of Public Administration*, 1, 1-22. doi:10.1111/1467-8500.12540
- Baumeister, R. F. (2013). Writing a literature review. *The Portable Mentor*, 1, 119-132. doi:10.1007/978-1-4614-3994-3\_8
- Bronson, D. E. ve Davis, T. S. (2011). Finding and evaluating evidencesystematic reviews and evidence-based practice. Oxford: Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780195337365.001.0001
- \*Bugshan, H., Hajli, N., Lin, X., Featherman, M. ve Cohen, I. (2014). Social media for developing health services. *Qualitative Market Research*, 7(3), 283-296. doi:10.1108/QMR-07-2013-0048
- \*Castano, R. ve Mills, A. (2013). The consequences of hospital autonomization in colombia: A transaction cost economics analysis. *Health Policy and Planning*, 28(2), 157-164. doi:10.1093/heapol/czs032

<sup>1</sup> Yıldızla işaretlenmiş referanslar, sistematik derlemeye dâhil edilen çalışmalarını göstermektedir.

- CEBM, (2009). Centre for evidence-based medicine. 15 Nisan 2022 tarihinde [www.cebm.net](http://www.cebm.net) adresinden alınmıştır.
- \*Chang, H. H., Hung, C. J., Huang, C. Y., Wong, K. H. ve Tsai, Y. J. (2017). Social capital and transaction cost on co-creating it value towards inter-organizational EMR exchange. *International Journal of Medical Informatics*, 97, 247–260. doi:10.1016/j.ijmedinf.2016.10.015
- \*Chao, C. M., Yu, C. T., Cheng, B. W. ve Chuang, P. C. (2013). Trust and commitment in relationships among medical equipment suppliers: Transaction cost and social exchange theories. *Social Behavior and Personality*, 41(7), 1057–1070. doi:10.2224/sbp.2013.41.7.1057
- \*Cruz, A. M., Haugan, G. L. ve Rincon, A. M. R. (2014). The effects of asset specificity on maintenance financial performance: an empirical application of transaction cost theory to the medical device maintenance field. *European Journal of Operational Research*, 237(3), 1037–1053. doi:10.1016/j.ejor.2014.02.040
- Çınar, N. (2021). İyi bir sistematik derleme nasıl yazılmalı? *Online Türk Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(2), 310-314.
- Egger, M., Dickersin, K. ve Smith, G. D. (2001). Problems and limitations in conducting systematic reviews. *Systematic Reviews in Health Care*, 1, 43–68. doi:10.1002/9780470693926.ch3
- Gambrill, E. ve Gibbs, L. (2015). Developing well-structured questions for evidence-informed practice. K. Corcoran ve A. Roberts (Ed.), *Social workers' desk reference* (s.1198-1204). New York: Oxford University Press.
- Gaynor, M., Laudicella, M. ve Propper, C. (2012). Can governments do it Better? Merger mania and hospital outcomes in the English NHS. *Journal of Health Economics*, 31(3), 528-543. doi: 10.1016/j.jhealeco.2012.03.006
- \*Hajli, M. N., Shanmugam, M., Hajli, A., Khani, A. H. ve Wang, Y. (2015). Health care development: Integrating transaction cost theory with social support theory. *Informatics for Health and Social Care*, 40(4), 334–344. doi:10.3109/17538157.2014.924950
- Isaacs, D. ve Fitzgerald, D. (1999). Seven alternatives to evidence based medicine. *BMJ*, 319(7225), 1618–1618. doi:10.1136/bmj.319.7225.1618
- Ju, T., Szu-Yuan, S., Pei-Ju, C. ve Chang-Yao, W. (2010). Knowledge sharing behavior in e-communities: From the perspective of transaction cost theory. *International Journal of Social Sciences*, 5(2), 134–139.
- Judge, W.Q. ve Dooley, D. (2006). Strategic alliances: A transaction-cost economics perspective. *British Journal of Management*, 17(1), 23–37. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00441.x>
- Klaes, M. (2000). The history of the concept of transaction costs: Neglected aspects. *Journal of the History of Economic Thought*, 22(2), 191–216. doi:10.1080/10427710050025411
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, 28,(12), 1187–1212. <https://doi.org/10.1002/smj.637>
- \*Leeman, J., Baquero, B., Bender, M., Choy-Brown, M., Ko, L. K., Nilsen, P., Wangen, M. ve Birken, S. A. (2019). Advancing the use of organization theory in implementation science. *Preventive Medicine*, 1,1-7. doi:10.1016/j.ypmed.2019.105832
- Leeman, J. ve Mark, B. (2006). The chronic care model versus disease management programs: A transaction cost analysis approach. *Health Care Management Review*, 31(1), 18-25. doi: 10.1097/00004010-200601000-00004
- Li, T., Vedula, S. S., Hadar, N., Parkin, C., Lau, J. ve Dickersin, K. (2015). Innovations in data collection, management, and archiving for systematic reviews. *Annals of Internal Medicine*, 162(4), 287–294. doi:10.7326/M14-1603
- \*Lin, S. H. ve Lin, T. M. Y. (2018). Medical advice-seeking behaviors based on transaction cost theory. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 16(1), 1–6. doi:10.1186/s12962-018-0167-y
- Littell, J. H., Corcoran, J. ve Pillai, V. (2008). Systematic reviews and meta-analysis. Oxford: Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780195326543.001.0001

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. ve Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), 1-6. doi:10.1136/bmj.b2535
- O'Reilly, J., Busse, R., Häkkinen, U., Or, Z., Street, A. ve Wiley, M. (2012). Paying for hospital care: The experience with implementing activity-based funding in five European countries. *Health Economics, Policy and Law*, 7(1), 73–101. doi:10.1017/S1744133111000314
- Patole, S. (Ed.). (2021). Principles and practice of systematic reviews and meta-analysis. Cham: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-030-71921-0
- Petticrew, M. ve Roberts, H. (2006). Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. Oxford: Blackwell Publishing. doi:10.1080/14733140600986250
- Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M. ve Britten, N. (2006). Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews. A product from the ESRC methods programme. Version 1. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59(1), 1-92.
- Prashant, K. ve Harbir, S. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479263>
- Rao, P. (2005). Profile and practice of private medical practitioner in Rural India. *Health Popul Perspect Issues*, 28(1), 40–9.
- Reed, J. ve Baxter, P. (2009). Using reference databases. H. Cooper, L. Hedges ve J. Valentine (Ed.), *The handbook of research synthesis and meta-analysis* (s. 51–71). New York: Russell Sage Foundation.
- Robins, J. (1987). Organizational economics: Notes on the use of transaction-cost theory in the study of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 68-86.
- Rubin, A. ve Parrish, D. (2008). Locating credible studies for evidence-based practice. K. Corcoran ve A. Roberts (Ed.), *Social workers desk reference* (s. 1127– 1136). New York: Oxford University Press.
- Sancho, L. G., Geremia, D. S., Dain, S., Geremia, F. ve Leão, C. J. S. (2017). The health regionalization process from the perspective of the transaction cost theory. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(4), 1121-1130. doi: 10.1590/1413-81232017224.2694016
- Shah, M. (2007). Analysis of transaction cost. Índia: Sunrise Publishers.
- \*Ssenyonjo, A., Ssengooba, F., Criel, B., Titeca, K. ve Van Belle, S. (2022). Writing budgets for meetings and teas?: A multi-theoretical analysis of intragovernmental coordination for multisectoral action for health in Uganda. *BMJ Global Health*, 7(2), 1–16. doi:10.1136/bmjgh-2021-007990
- Suematsu, C. (2014). Transaction cost management. management for professionals. Cham: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-06889-3
- Thomson, A.M. ve Perry, J.L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66(1), 20–32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x>
- Torgerson, C. (2003). Systematic Reviews. London: Continuum International Publishing Group.
- Toth, F. (2021). Comparative health systems. cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108775397
- Um, K.-H., & Kim, S.-M. (2018). The effects of supply chain collaboration on performance and transaction cost Advantage: The moderation and nonlinear effects of governance mechanisms. *International Journal of Production Economics*. 217, 97-111. doi:10.1016/j.ijpe.2018.03.025
- Wade, A. ve Gomersall, A. (2007, Mayıs). Search strategies. Workshop presented at the Seventh Annual International Campbell Collaboration Colloquium, London, England, Mayıs 14–16.
- Wade, A. ve Rothstein, H. (2007). Systematic Reviews and Information Retrieval: Planning and Implementing a Database Search. Workshop presented at the Seventh Annual International Campbell Collaboration Colloquium, London, England, Mayıs 14–16.
- White, H. (2009). Scientific Communication and literature retrieval. H. Cooper, L. Hedges ve J. Valentine (Ed.), *The handbook of research synthesis and meta-analysis* (s. 51–71). New York: Russell Sage Foundation.



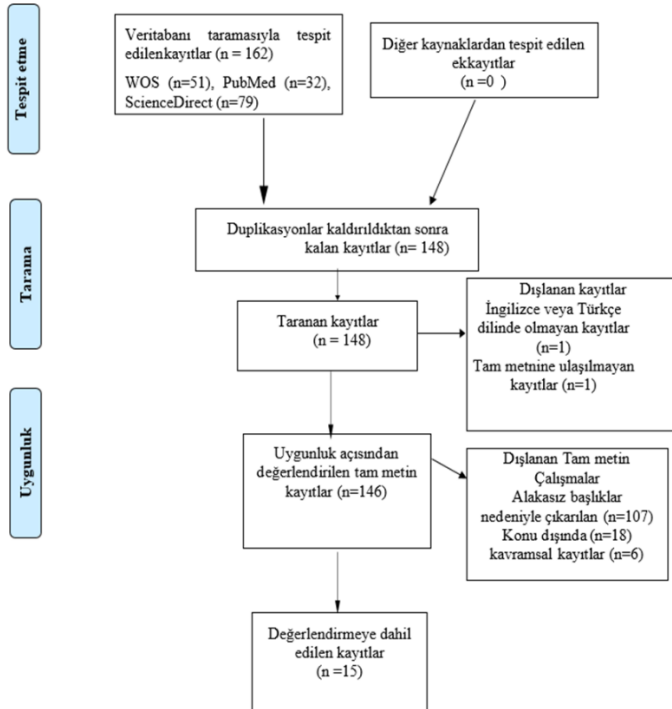
- Willem, A. ve Coopman, M. (2016). Motivational paradigms for the integration of a belgian hospital network and merger presented in the printed press. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(5), 811–834. doi:10.1108/ijoa-04-2013-0656
- WHO. (2022). Global health expenditure database. 12 Nisan 2022 tarihinde <https://apps.who.int/nha/database> adresinden alınmıştır.
- \*Willem, A. ve Coopman, M. (2016). Motivational paradigms for the integration of a Belgian hospital network and merger presented in the printed press. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(5), 811–834. doi:10.1108/IJOA-04-2013-0656
- \*Yang, C. W. (2016). Orchestrating knowledge-creating networks: Lessons from Taiwan’s health services sector. *Technology Analysis and Strategic Management*, 28(6), 703–716. doi:10.1080/09537325.2016.1141194
- \*Yu, S. H. ve Chen, M. Y. (2013). Performance impacts of interorganizational cooperation: A transaction cost perspective. *Service Industries Journal*, 33(13), 1223–1241. doi:10.1080/02642069.2013.815729

### SUMMARY

The aim of this research is to synthesize the research findings by systematically examining the empirical studies made using transaction cost theory in the health sector. Another aim of the research is to provide a richer and clearer understanding of transaction cost theory. Studies that met the study's inclusion criteria were selected for review. These; Studies in which TCT was applied in the health sector from specified databases (Web of Science (WOS), PubMed and ScienceDirect), qualitative or quantitative patterns from screening patterns, studies covering 2012 and beyond, studies in English or Turkish in the publication language and peer-reviewed journal articles only in terms of publication type taken into account. Therefore, books, papers, gray literature, and unpublished works are excluded. Electronic databases were used in this research. Multiple databases (WOS, PubMed and ScienceDirect) were searched in order to avoid possible bias. The research was conducted between the dates of 01.03.2022 and 15.06.2022 in the databases. Literature review ("transaction cost theory") AND (health or medical or "health care" or hospital or "health care providers" or "health-care system" or "health care service The search formula " or "health institution" or "health center" or "health care institution" or "health sector" or "health facilities")” was searched in the title and summary of the studies. It is observed that organizations in the health sector use transaction costs mostly to strengthen their performance. However, the main theoretical arguments that clarify the cost of transactions in the institution, identify the hazards defined by the transaction cost, the honesty aspect of the transaction cost, accept the transaction cost of the enterprises and ensure quality are affected by the transaction characteristics (asset specificity) are supported by the evidence. Transaction costing has been found to be used in conjunction with various management theories. Although outsourcing theory is the most widely used theory, it is used together with institutional theory, contingency theory, management control theory, social support theory, agency theory, supply chain model. When the profile of the participants interviewed within the scope of the research is examined; community health committee members, health workers, health managers, individuals who want to receive health services.

TCT in health institutions (such as hospitals, public health institutions, insurance companies); Clarifying financial events (such as performance), taking strategic steps (market presence activities), understanding contracts, establishing trust between organizations, determining search, monitoring and adaptation costs, and making use of various transactions (such as information specificity, technology uncertainty, information sharing) It is used to minimize the transaction costs arising from the process and to understand the treatment-seeking behaviors of health care users. TCT, the field of application and importance of which is expanding day by day in the international health sector, is not yet implemented in the health sector in Turkey. It is recommended that researches in the national health sector be carried out by researchers and other practitioners of TCT, which is associated with concepts such as cost advantage, efficiency and quality. Providing training and seminars on the process and TCT to health professionals (such as physicians, nurses, dietitians, physiotherapists) who determine the size of health expenditures in the health sector, and managers in the health sector (such as hospital chief physician, hospital manager, assistant managers, supervisors) and other related employees recommended. In addition to this, it is possible to reduce the transaction costs by raising the awareness of the society, by providing trainings about the procedures in the health sector (such as searching for a doctor, waiting in the hospital, distance) and the cost of the procedure to the whole society, in particular to the health service users who act in treatment.

**EK-1.** PRISMA Yönergesine Göre Çalışma Seçimi Akış Şeması



**EK-2. İncelenen Çalışmalara Ait Bulgular**

Araştırma	Araştırma Adı	Araştırmannın Amacı	Araştırmannın Yapıldığı Ülke	Desen Evren-Katılımcılar	Bulgu ve Sonuçlar
Castano ve Mills, 2013	Kolombiya'da Hastane Özerkleşmesinin Sonuçları: Bir İşlem Maliyeti Ekonomisi Analizi	İlişkiye özgü yatırımların ve sözleşme eksikliklerinin işlem maliyetlerinin kaynakları olarak rolünü anlamaktır.	Bogota /Kolombiya	Nitel desen kullanılmıştır. Bogota'daki 22 hastane müdürü, Sağlık sekreterliğinde çalışan üç görevli ve tıbbi personel ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Gömülü bir vaka çalışması tasarlanmıştır.	Sözleşme eksikliğinin başlı başına bir işlem maliyeti kaynağı olduğu tespit edilmiştir. İşlem maliyetleri, sözleşmeye dayalı ilişkilerde kilit bir rol oynadığı ve sözleşme eksikliğinin kendi başına işlem maliyetlerinin bir kaynağı olduğu bulunmuştur.
Chao, Yu, Cheng ve Chuang, 2013	Tıbbi Cihaz Tedarikçileri Arasındaki İlişkilerde Güven ve Taahhüt: İşlem Maliyetleri ve Sosyal Değişim Teorileri	Tedarik zinciri ilişkilerinde güven ve bağlılığın gelişimine İMT ve sosyal değişim teorisi kapsamında incelemektedir.	Tayvan	Nicel desen kullanılmıştır. Veriler, Tayvan'daki 128 hastanede tıbbi cihaz tedarikçilerinin seçiminden sorumlu olan satın alma personelinde toplanmıştır.	Varlık özgüllüğü, iletişim ve algılanan faydalar gibi yönetsel karar değişkenleri güven üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, davranışsal belirsizliğin güven üzerinde anlamlı bir olumsuz etkisi olduğu ve güvenin, bağlılık üzerinde anlamlı bir olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Yu ve Chen, 2013	Kurumlar Arası İşbirliğinin Performans Etkileri: Bir İşlem Maliyeti Perspektifi	İMT kullanarak organizasyonlar arası işbirliğinin performans etkileri incelenmiştir. Farklı işbirliği ilişkileri biçimlerinin büyük bir hizmet sektörü, yani sağlık sektörü içindeki organizasyonel performansı nasıl etkilediğine dair bir anlayış geliştirmektedir.	Tayvan	Nicel desen kullanılmıştır. 382 hastane Medikal durum ve hastane hizmet miktarı veri tabanından hastanelerin özellikleri ve her bölge için farklı hastane demografisi ile hastane performansının ölçülmesinde kullanılan veriler hakkında arşiv verileri kullanılmış, ayrıca hastaneler arası işbirliği kalıpları hakkında ikincil veriler kullanılmıştır.	İşlem maliyeti analizi, düzenleyicilere ve hastane yöneticilerine, farklı hastane işbirliği biçimlerinin beklenen performans sonuçlarının nasıl elde edilebileceğini anlamada yardımcı olacağı saptanmıştır. Ayrıca hastaneler arasında yapılandırılmış ağların oluşumunda onları destekleyerek, daha iyi işbirliği düzenlemeleri yapmalarına ve işbirliği ilişkilerini daha iyi yönetmelerine olanak tanıdığı, böylece kurumlar arası işbirliğinin faydalarını gelişmesine katkı sağladığı tespit edilmiştir.
Bugshan ve diğerleri, 2014	Sağlık Hizmetlerini Geliştirmek İçin Sosyal Medya	Sosyal destek ve işlem maliyeti teorilerine dayanarak Web 2.0'nın (sosyal medyaya odaklanarak) hastalara bilgi, destek ve yardım sağlamak için daha iyi iletişim kanalı oluşturmaya nasıl katkıda bulunduğunu derinlemesine araştırmaktır.	Londra /İngiltere	Nitel desen kullanılmıştır. Sistematik literatür taraması ve yarı yapılandırılmış telefon görüşmeleri gibi farklı veri toplama yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma, Londra'da 24 kadın ve 16 erkekle yapılmıştır. Araştırmaya katılanlar, sağlık tavsiyesi ve bilgisi arayan sağlık hizmeti kullanıcılarıdır.	Sosyal destek teorisi ve işlem maliyeti çevrimiçi sağlık hizmetleri çalışmalarını için uygun teorik temeller oluşturduğu bulunmuştur.
Cruz ve diğerleri, 2014	Varlık Özgüllüğünün Bakım Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri: İşlem Maliyeti Teorisinin Tıbbi Cihaz Bakım Alanına Ampirik Bir Uygulaması	İMT merceği kullanılarak hem dahili hem de harici yönetim yapıları için tıbbi cihaz bakım performansının ana belirleyicilerini tespit edilmeye çalışılmıştır.	Bogota /Kolombiya	Nicel desen kullanılmıştır. Kolombiya'daki 11 özel ve 11 kamu hastane, 1403 bakım işlemi, araştırma kapsamındaki hastanelerden bakım işlemlerine ilişkin birincil veriler kullanılmıştır.	Yönetim yapılarının (örneğin, dahili veya harici) idame finansal performansının, firmaların daha yüksek işlem maliyetlerini kabul etme ve kalite sağlama kararıyla karşı karşıya kaldığı saptanmıştır. Bakım hizmetlerinin dışlaştırılması inancının hizmet kalitesini iyileştirmiş ve maliyet tasarrufunun her zaman doğru olmadığı gözlenmiştir. Ayrıca varlıkların özgüllüğünün seçilen yönetim yapısının performansı üzerinde bir etkisi olduğu bulunmuştur.
Hajji ve diğerleri, 2015	Sağlık Hizmeti Geliştirme: İşlem Maliyeti Teorisini Sosyal Destek Teorisile Bütünleştirmek	Web 2.0 ve sosyal medyanın sağlık endüstrisi üzerindeki etkisi ve bu teknolojilerin modern sağlık hizmetlerinin gelişimini nasıl etkilediğini açıklamaktır.	Londra /İngiltere	Nitel desen kullanılmıştır. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme ve içerik analizi yoluyla toplanmıştır. 55 katılımcıdan veri toplanmıştır.	Katılımcıların ihtiyaç duydukları ve çevrimiçi olarak aldıkları sağlık bilgilerinin bir doktora görünmenin işlem maliyetinden kaçınılmasına yardımcı olduğu ve dolayısıyla sağlık sistemi için tıbbi maliyetlerden tasarruf sağladığı bulunmuştur.
Abimbola ve diğerleri, 2016	Bilgi, Düzenleme ve Koordinasyon: Nijerya'daki Resmi Olmayan Sağlık Hizmeti Sunucularını Sınırlamak İçin Toplum Sağlığı Komitelerinin Çabalarının Gerçekçi Analizi	Nijerya'da toplum sağlığı komitelerinin kendi yerel sağlık hizmetleri pazarında faaliyet gösteren resmi olmayan sağlayıcıları nasıl ve hangi koşullar altında sınırlamaya çalıştığını açıklamaktır.	Nijerya	Nitel desen kullanılmıştır. 16 topluluk (223 toplum sağlığı kurulu üyesi 64'ü görüşmelere, 159'u tartışmalara katılmıştır.)	Gayri resmi sağlık hizmeti sağlayıcılarını sınırlamak için müdahalelerin maliyetlerini karşılaştırmak için ampirik bir maliyet ölçümüne (yani sağlık hizmetlerine erişim işlem maliyetleri) sahip olmak, alternatif yönetim müdahaleleri arasındaki seçimi bilgilendirebileceği tespit edilmiştir.

## EK-2. İncelenen Çalışmalara Ait Bulguların Devamı

Yang, 2016	Bilgi Yaratın Ağların Düzenlenmesi: Tayvan'ın Sağlık Hizmetleri Sektöründen Alınan Dersler	İMT ve firmanın bilgi tabanlı görüşünü bütünleştirilerek bir ağı merkez organizasyonlarının sağlık hizmetleri ortamında bilgi yaratmak, üyelerini neden ve nasıl düzenlediğini keşfetmeye çalışmaktadır.	Tayvan	Nitel desen kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile 17 katılımcıdan veri toplanmıştır. Ayrıca arşivlenmiş materyaller kullanılmıştır.	Bilgiye dayalı görüş ile İMT arasındaki tamamlayıcı mantık kullanılarak sağlık hizmeti sektöründe çeşitli stratejik ağların, bilgi yönetimi faaliyetlerinin motivasyonlarını netleştirme için daha eksiksiz bir resim sağladığı ortaya konulmuştur. Hem işlem maliyeti hem de bilgiye dayalı faktörler bilgi yaratın ağları düzenlediği belirlenmiştir.
Willem ve Coopman, 2016	Belçika Hastane Ağının Entegrasyonu ve Yazılı Basında Sunulan Birleşme İçin Motivasyonel Paradigmalar	Bir sağlık hizmeti ağının oluşumunu, entegrasyonunu ve nihayetinde birleşmesini motive etmek için işlem maliyetleri ekonomisi, kaynak bağımlılığı, paydaş teorisi, örgütsel öğrenme ve kurumsal teori gibi motivasyonel paradigmalardan zaman içinde kullanımın analiz etmek	Belçika	Nitel desen kullanılmıştır. 10 yıllık (2001-2011) dönemi kapsayan veriler kullanılmıştır.	Diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi Antwerp Hükümeti (Belçika) amaçları doğrultusunda İMT'yi medyada paradigma olarak kullanmıştır. Siyasi bir kararın işlem maliyeti argümanları ile açıklanmıştır.
Chang ve diğerleri, 2017	Kurumlar Arası Elektronik Tıbbi Kayıtlar Değişimine Yönelik Bilgi Teknolojisi Değerinin Birlikte Yaratılmasında Sosyal Sermaye ve İşlem Maliyeti	Sosyal sermaye ve işlem maliyeti teorilerini uygulayarak, organizasyonlar arası bir elektronik tıbbi kayıtlar sisteminin benimsenmesi üzerindeki ilişkilerin ve dâhili maliyetlerin etkilerini ve bu şekilde elde edilebilecek faydaları keşfetmeyi amaçlanmıştır.	Tayvan	Nitel desen kullanılmıştır. 330 katılımcıdan veri toplanmıştır. Çeşitli dört seviyeli tıp enstitülerinin (yani tıp merkezleri, büyükşehir hastaneleri, bölgesel hastaneler ve klinikler) sağlık personellerinden veri toplanmıştır.	Sosyal etkileşim bağları ve paylaşılan vizyon tıp kurumlarının elektronik tıbbi kayıtlar değişim sistemini benimsemeye isteklerini olumlu yönde etkilediği, varlık özgüllüğü ve belirsizliğin ise ilgili işlem maliyetlerini artırdığı tespit edilmiştir. İlişkiye özgü varlıklara yatırım yapma ve ilgili işlem maliyetlerini karşılama konusunda daha fazla istekliliğin, tıbbi bilgi teknolojisi değerinde bir artışa ve ilgili tıp enstitüleri, tıbbi personel ve hastalar için daha iyi sonuçlara yol açtığı bulunmuştur.
Lin ve Lin, 2018	İşlem Maliyeti Teorisine Dayalı Tıbbi Tavsiye Arama Davranışları	Tıbbi tavsiye arama davranışlarında bulunan bireylerde İMT'nin dikkate alıp almadığını belirlemektedir.	Tayvan	Nitel desen kullanılmıştır. 15 katılımcı ile derinlemesine görüşme yapılmıştır.	İşlem maliyetleri, tıbbi tavsiye arama davranışlarının doğasında bulunan seçim ve karar verme süreçlerinde kritik bir rol oynadığı bulunmuştur. Arama ve bilgi maliyetleri başlangıçta önemli görünse de, doğru bilgilerin edinilmesi takip eden sevk süreçlerini, tedavi ücretlerini, poliklinik maliyetlerini ve başarılı tedavi için sözlüme yürütme maliyetlerini önemli ölçüde azaltabileceği saptanmıştır.
Leeman ve diğerleri, 2019	Uygulama Biliminde Organizasyon Teorisinin Kullanımını İlerletmek	Soyutlanmış yapıları ve önermeleri gerçek dünyadaki bir uygulama zorluğuna - Federal Kaliteye Sağlık Merkezlerinin (FQHC) kanıtı dayalı kolorektal kanser (CRC) tarama müdahalelerinin uygulanmasına uygulayarak kanser önleme ve kontrol alanındaki uygulama biliminde organizasyon teorisinin uygulanabilirliğini göstermektedir.	ABD	Nitel desen kullanılmıştır. 18 katılımcı ile görüşme yapılmıştır.	İşlem maliyeti ekonomisinin, kuruluşlar arasındaki işlemler ve işlemlere yer alan "gelecekteki işlemlerin belirsizliği", "işlemlerin sıklığı" ve "varlık özgüllüğü" ile ilgili yapıları katkıda bulunduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca işlem maliyeti ekonomisi, kuruluşlar arasındaki ilişkiler odaklanmakta ve dış ortam belirleyicilerinin, bir veya daha fazla kuruluş arasındaki işlemleri en etkili şekilde yönetecek yapı türlerini nasıl etkilediğini açıkladığı bulunmuştur.
Baranoff, Sager, Shi ve Baranoff, 2021	Medicaid Uzman Sigortacılarının Mali Üstünlüğü Hakkında: Yeni Bir İşlem Maliyeti	ABD'deki özel sağlık sigortacılarının finansal performansını karşılaştırmak ve performans üstünlüklerinin nereden kaynaklandığını belirlemektedir.	ABD	Nitel desen kullanılmıştır. 2002-2016 arası veriler kullanılmıştır.	İMT, işlem gören varlıkların-kaynakların niteliklerine dayalı olarak piyasa aktörlerindeki farklılıkları açıkladığı için İMT kullanılarak sigorta kuruluşları arasındaki üstünlüğün nedeni belirlenmiştir.
Bates, 2022	Bir Aracı Model, İnsan Hizmetlerini Dışarıdan Temin Ederken Düşük Sözleşme Yapılabilirlik ve Dürüstlük Arasındaki Gerilimi Nasıl Yönetir?	İnsan hizmetlerinin sözleşmeye bağlanmasının neden zor olduğunu anlamak için İMT teorisini ve hizmetlerin nasıl yönetilebileceğini anlamak için yönetim kontrol teorisini kullanan bir kavramsal çerçeve geliştirmektedir.	Avustralya	Nitel desen kullanılmıştır. Vaka çalışması tek bir Birincil Sağlık Ağı (PHN) (CasePHN1) ile sınırlandırılmıştır. 49 kişi ile görüşülmüştür.	İMT'nin dürüstlük özelliği bulunmuştur. İMT'nin dürüstlüğü kaynakları (işlemler tarafı ve bağlam), dürüstlük türleri (finansal ve sosyal) ve bunların dış kaynak kullanım sürecinde nasıl gösterilebileceği arasında ayırım yaparak dürüstlüğü daha ayrıntılı özelliklerini ortaya koymayı sağladığı belirlenmiştir.
Ssenyonjo ve diğerleri, 2022	"Toplantılar ve Çaylar için Bütçe Yazmak mı?": Uganda'da Sağlık ve Çok Sektörlü Eylem için Hükümetler Arası Koordinasyonun Çok Teorik Bir Analizi	Uganda'da merkezi hükümet düzeyinde devlet kurumları arasındaki koordinasyonu etkileyen faktörleri incelemektedir.	Uganda	Nitel desen kullanılmıştır. 6 ulusal stratejik ve politika belgesi incelenmiş ve 26 katılımcı ile görüşme yapılmıştır.	Çok teorili bir yaklaşımın özellikle hükümetler arası koordinasyonla nasıl ilgili olduğu belirlenmiştir.

# Özdeşleşen Müşteriler Seslilik Davranışı Sergiler mi?

Yağmur KERSE\*

## ÖZ

Uzun yıllar müşteri şikayet davranışının bir boyutu olarak değerlendirilen müşteri sesliliği alanda yapılan çalışmaların artmasıyla birlikte şikayet davranışından bağımsız olumlu bir müşteri davranışı olarak görülmeye başlamıştır. Müşteri sesliliği davranışının işletmelere hizmet hatalarını göstermesi ve telafi etme şansı sunması açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle müşterilerin seslilik davranışında bulunmasını sağlayan faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu faktörlerden bir tanesinin müşteri özdeşleşmesi olduğu düşünülmektedir. İşletmeyle özdeşleşen müşterilerin işletmenin yararına davranışlarda bulunduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada müşteri-işletme özdeşleşmesinin müşteri sesliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Restoran müşterileriyle gerçekleştirilen araştırmanın sonucuna göre müşteri-işletme özdeşleşmesi müşteri seslilik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri-İşletme Özdeşleşmesi, Müşteri Sesliliği, İlişkisel Pazarlama  
**JEL Sınıflandırması:** M31

## Do Identified Customers Exhibit Voice Behavior?

### ABSTRACT

For many years, customer voice was seen as a dimension of customer complaint behavior, but it has started to be seen as a positive customer behavior independent of complaint behavior after the increase in studies in this area. It can be said that customer voice behavior is important in terms of showing businesses service failures and offering a chance to compensate. For this reason, it is necessary to determine the factors that cause voice behavior. One of these factors is thought to be customer identification. It is known that customers who identify with the company act for the benefit of the company. Accordingly, in this study, the effect of customer-company identification on customer voice behavior was examined. Considering the results of the research conducted with restaurant customers, customer-company identification positively affects customer voice behavior.

**Key Words:** Customer-Company Identification, Customer Voice, Relationship Marketing  
**JEL Classification:** M31

## GİRİŞ

Hizmet kalitesi üzerindeki kontrolün temel yönü müşterilerin hizmetle ilgili memnuniyetsizlikleri ve problemleri dile getirmesidir. Hizmet hataları kaçınılmaz olsa da müşterilerin şikayetleri, genellikle bir hizmet kurtarma sürecini başlattığı için hizmetlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Luria vd., 2016). Müşteri şikayetleri bir nevi işletme ve müşteri arasındaki sağlıklı bir ilişkinin de göstergesidir. Bu konuda Levitt (1983) kötü veya zayıflayan bir ilişkinin en kesin işaretlerinden birinin müşteri şikayetlerinin eksikliği olduğunu

\*Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, yagmurtarhan@hotmail.com, ORCID Bilgisi: 0000-0002-6773-1153

(Makale Gönderim Tarihi: 07.11.2022 / Yayına Kabul Tarihi: 17.02.2023)

Doi Number: 10.18657/yonveek.1200502

Makale Türü: Araştırma Makalesi

söyler. Bunun sebebi ise hiç kimsenin özellikle uzun bir süre boyunca, memnun kalamayacağıdır (Crutchfield, 2008).

Memnuniyetsizliklerin ya da problemlerin dile getirilmesinde müşterilerin rahat hissetmesi önemlidir. Çünkü müşteriler hizmet sağlayıcılarla rahat iletişim kurabildikleri zaman hizmet hatasıyla karşılaştıklarında şikayet etmeye daha hevesli olmaktadır. Bu durum ise müşteri şikayetinden ziyade müşteri sessizliği kavramıyla açıklanmaktadır. Müşteri sessizliği, müşterinin problemler ortaya çıktığında hizmet sağlayıcıya durumu izah ederken yaşadığı genel rahatlık seviyesini ifade etmektedir (Lacey, 2012).

Uzun yıllar müşteri sessizliği tüketici davranışı literatüründe müşteri şikayet biçimi olarak kabul edilmekteydi, ancak bu alanda yapılan araştırmaların gelişmesiyle birlikte sessizliğin sadece memnuniyetsizlik durumlarında iletilen müşteri şikayetleriyle ilgili olmadığı aynı zamanda işletmelere önerilerde bulunmakla ilgili olduğu görüşü benimsenmeye başlamıştır. İşletmelerin hizmet kalitelerini ve verimliliklerini arturmalarına yardımcı olabileceği söylenen sessizlik davranışının (Ran ve Zhou, 2020) müşteriye elde tutma ile ilişkili olduğu da bilinmektedir (McQuilken ve Robertson, 2011). Dolayısıyla işletmeler açısından arzu edilen müşteri davranışlarından birisi de sessizlik davranışı olmalıdır. Sessizlik davranışının müşterilerin işletmeyle arasında bir bağ kurması sonucunda gelişebileceği düşünülmektedir. Bu noktada ise özdeşleşme kavramı gündeme gelmektedir. Özdeşleşme, belirli bir kimliği sahiplenme ve sahiplenilen kimliğe bağlanma olarak açıklanmaktadır. Özdeşleşme bireylerin motivasyon kaynaklarından birisidir (Foote, 1951).

Özdeşleşme müşterinin işletmeyi çekici bulması durumunda gerçekleşebilmektedir. İşletmeyle özdeşleşen müşteriler işletmenin amaçlarına ulaşmasına motive olurlar ve işletmenin güçlü destekçilerine dönüşürler. Bu desteklerini de hem rol içi (örneğin satın alma) hem de vatandaşlık gibi ekstra rol davranışlarıyla gösterirler (Ahearne vd., 2005). Bu bağlamda müşteri sessizlik davranışının ortaya çıkmasında işletmeyle özdeşleşmenin rolü olduğu düşünülmektedir. Ancak literatür incelendiğinde müşteri-işletme özdeşleşmesi ve müşteri sessizlik davranışı arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür (Ran ve Zhou, 2019). Ulusal yazında ise sessizlik davranışına ilişkin bir çalışmaya rastlanılmamış; müşteri-işletme özdeşleşmesini ele alan çalışmaların (Korkmaz Devrani, 2008; Tolunay Kuşçu vd., 2020) ise oldukça kısıtlı olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma ile “İşletmeyle özdeşleşen müşteriler sessizlik davranışı sergiler mi?” sorusuna yanıt aranması ve ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

## **I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **A. Müşteri Sessizliği**

Sessizliğe ilişkin ilk kavramsal çalışmayı Hirschman (1970) yapmıştır (Göktaş Kulualp, 2016: 750). Hirschman (1970) bir örgütle olan ilişkilerinden memnun olmayan kişilerin ya memnuniyetsizliklerini dile getirdiğini ya sessiz kaldığını ya da ilişkiyi bitirdiğini ileri sürmektedir (Luria vd., 2016: 311). Hirschman'ın (1970) çıkış-sessizlik (exit-voice) teorisi kapsamında memnun

olmayan müşterilerin iki seçeneği bulunmaktadır: çıkış ve selsilik (Assaf vd., 2015: 79). Bazı müşteriler bir hizmet hatasıyla karşılaştıklarında hizmet sağlayıcı firmadan satın almayı bırakır (çıkış seçeneği) ki bu seçenek müşterinin durumun düzelme ihtimalinin düşük olduğuna inandığını göstermektedir. Bazı müşteriler ise çıkış seçeneği yerine memnuniyetsizliklerini doğrudan firma temsilcilerine iletmektedir (selsilik seçeneği). Burada müşteriler firmayı terk etmek yerine selsiliğe başvurarak firmanın uygulamalarını değiştirmeye çalışmaktadır. Bu durum müşterinin; firmanın problemi çözeceğine inandığını ve endişelerini firmaya dile getirme konusunda rahat olduğunu göstermektedir (McKee vd., 2006: 210).

Müşteri selsiliği; müşterilerin bir mal, hizmet veya işletmeyle ilgili deneyimlerine ilişkin duygularını ifade eden bir terimdir. Açık şikayetler, müşterinin tatmin edilememiş ihtiyaçları ve genel memnuniyet müşteri selsiliğinin özünde vardır (Lee vd., 2019). Müşteri selsiliği işletmelere hatalarını düzeltme ve müşteri-işletme ilişkisini sürdürme fırsatı sunduğu için olumlu bir davranış olarak kabul edilmektedir (Ran ve Zhou, 2019).

Müşteri selsiliğinin müşteri sadakatini artırmasının yanında; geliştirilmiş öneriler, gelecekteki problemlerin önüne geçilmesi ve olumsuz tüketici davranışları ihtimalini azaltması bakımından işletmeler için sayısız fayda sağladığı bilinmektedir (Robertson ve Bove, 2003).

### **B. Müşteri-İşletme Özdeşleşmesi**

Müşteri-işletme özdeşleşmesi, sosyal kimlik teorisine dayanan örgütsel özdeşleşme kavramından türetilmiştir (Korkmaz Devrani, 2008: 37). İnsanların kendilerini ve diğerlerini dinsel üyeliklerine, örgütsel üyeliklerine, yaşlarına ve cinsiyetlerine göre sınıflandırması sosyal kimlik teorisi ile açıklanmaktadır (Koçak, 2019: 1004). Sosyal kimlik teorisi, insanların bir sosyal kimlik geliştirerek benlik duygusunu ifade ettiğini ileri sürmektedir. Örgütsel özdeşleşme ise kişinin örgütle bir bağlılık duygusu algıladığında ve kendisini örgüt açısından tanımlamaya başladığında ortaya çıkmaktadır. Tıpkı çalışanların işletmelerle özdeşleşmesi gibi müşterilerin de işletmelerle özdeşleşebileceği düşüncesi (Kang vd., 2015: 465) müşteri işletme özdeşleşmesi kavramını ortaya çıkarmıştır.

Sosyal kimlik açısından bir işletme ile özdeşleşen müşteri için işletmenin ürünlerini satın almak kendini ifade etmenin bir yolu haline gelmektedir. Diğer taraftan ağızdan ağıza pazarlama, ürün geliştirme önerileri, diğer müşterileri işletmeye çekme gibi bir dizi ekstra rol davranışı özdeşleşmeyle ilişkilendirilmektedir. Bu tür davranışları sergilemek kişinin kimliğini ifade etmesinin bir yoludur (Ahearne vd., 2005).

Yapılan araştırmalar müşterilerin satın alma kararlarını sadece fiyat, kalite vb. faktörlere göre değil aynı zamanda müşteri ve işletme arasındaki ilişkiye bağlı olarak verdiklerini ortaya koymuştur (Wu ve Tsai, 2007). En güçlü müşteri-işletme ilişkilerinden bazıları ise müşterilerin bir ya da daha fazla temel öz-tanımlama ihtiyacını karşılamalarına yardımcı olan işletmelerle özdeşleşmesine dayanmaktadır. Bu tür müşteri-işletme özdeşleşmesi müşteriler açısından aktif, seçici ve isteğe bağlıdır ve müşterilerin işletmeyle ilgili olumlu ve olumsuz davranışlarda bulunmalarına neden olmaktadır (Bhattacharya ve Sen, 2003).

Müşteri-işletme özdeşleşmesi müşterinin gelecekteki davranışlarını (uzun vadeli satın alma ve sessizlik) belirlemesi açısından da son derece önemli görülmekte (Zhang vd., 2017) ve özdeşleşmiş müşterilerin işletme başarısında net bir payı olduğu ileri sürülmektedir (Wu ve Tsai, 2007). Nitekim müşteri-işletme özdeşleşmesi düzeyi arttıkça müşterilerin kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri ve işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için olumlu tutum ve davranışlarda bulunma olasılığı da artmaktadır. Öte yandan özdeşleşmenin müşteri vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği bilinmektedir (Ran ve Zhou, 2019). Müşteri sessizliği davranışı vatandaşlık davranışının bir boyutu olarak kabul edilmekte (Bove vd., 2009) ve bu sebeple özdeşleşmenin sessizlik davranışı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ifade edilebilmektedir. Zaten Wu ve Tsai'nin (2007) yaptığı çalışmanın sonuçları da bu görüşü desteklemektedir. Araştırmacılar doğrudan satış firmalarının müşterileri üzerinde yaptıkları çalışmalarında müşterilerin işletmeyle özdeşleşmesi halinde tavsiyelerini ve şikayetlerini dile getirme ihtimallerinin arttığını belirtmişlerdir. Ran ve Zhou (2019) ise online paket servis sunan restoran sektöründe özdeşleşme ve sessizlik arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Online paket servis platformu kullanan öğrenciler ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında müşteri-işletme özdeşleşmesi ve müşteri sessizliği arasında anlamlı bir pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda literatürdeki verilere dayanarak ve araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Müşteri-işletme özdeşleşmesinin müşteri sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

## **II. YÖNTEM**

Araştırma verileri anket tekniğiyle elde edilmiştir. Frekans, güvenilirlik, korelasyon ve keşfedici faktör analizleri SPSS 18; doğrulayıcı faktör ve yol analizleri AMOS 18 paket programlarıyla yapılmıştır.

Araştırmanın etik kurul izni Kafkas Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan (20.10.2021/33-39) alınmıştır.

### **A. Araştırmanın Amacı ve Örnekleme**

Müşteri sessizliğinin işletmelere hatalarını düzeltme ve müşterilerle olan ilişkileri sürdürme şansı tanınması (Ran ve Zhou, 2019), müşteri sadakatini artırması, olumsuz müşteri davranışlarını azaltması (Robertson ve Bove, 2003) vb. açısından arzu edilen müşteri davranışlarından birisi olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle müşterilerin sessizlik davranışını göstermelerini sağlayacak unsurların belirlenmesi gerekmektedir ki bu unsurlardan bir tanesinin özdeşleşme olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada müşteri-işletme özdeşleşmesinin müşteri sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

İşletme ile özdeşleşmenin gerçekleşebilmesi için ürünün müşteri için önem arz etmesi gerekmektedir. Diğer taraftan ürünün sık kullanımı da özdeşleşmeyi kolaylaştırmaktadır (Korkmaz Devrani, 2008). Bu nedenle hem kullanım sıklığı hem de restoran hizmetlerinde geribildirim (sessizlik davranışı) önem arz etmesi açısından araştırma evreni için restoran müşterileri tercih edilmiştir. Anket formunda katılımcılardan en çok gittikleri restoranı düşünerek yanıt vermeleri



istenmiştir. Kartopu örnekleme yoluyla online kanallardan (çeşitli sosyal medya araçlarından) 450 kişiye ulaşılmıştır, ancak 318 kişi dönüş yapmıştır. Anket formuna bir adet kontrol sorusu (lütfen bu soruda beşi işaretleyiniz) eklenmiştir. Kontrol sorusunda istenilen işaretleme yapılmadığı 32 anket ile hatalı ve eksik doldurulan 16 anket çıkarılmış ve 270 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır. Tablodaki bulgulara göre araştırmaya 172 kadın 98 erkek katılım sağlamıştır. Katılımcıların çoğu 25-34 yaş aralığında (%44,1) ve lisans (%45,6) mezunudur. Ayrıca gelir düzeyi 4501-10000 ₺ (%37,8) arasında olan katılımcılar oransal olarak diğerlerinden daha fazladır.

**Tablo 1.** Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	Frekans	(%)	Değişken	Kategori	Frekans	(%)
Cinsiyet	Kadın	172	63,7	Yaş	18-24	67	24,8
	Erkek	98	36,3		25-34	119	44,1
					35-44	60	22,2
					45-54	13	4,8
			55 ve üstü		11	4,1	
Eğitim Durumu	İlköğretim	8	3,0	Gelir	4500 ₺’den az	85	31,5
	Lise	31	11,5		4501-10000 ₺	102	37,8
	Ön Lisans	44	16,3		10001-15000 ₺	53	19,6
	Lisans	123	45,6		15000 ₺’den fazla	22	8,1
	Lisans Üstü	64	23,7		Belirtmeyen	8	3,0

### B. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan müşteri sesliliği ölçeği için Robertson ve Bove (2003) ve Crutchfield’in (2007) çalışmalarından yararlanılmıştır. 5 ifadeden oluşan ölçek 5’li Likert tipinde derecelendirilmiştir (1- kesinlikle katılmıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum).

Müşteri-işletme özdeşleşmesini ölçebilmek için Homburg vd. (2009) ölçeği çalışmanın amacı doğrultusunda uyarlanmıştır. 5’li Likert tipinde olan ölçek 5 ifadeden oluşmaktadır.

### C. Bulgular

Araştırmadaki her bir değişken için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik bir ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğünü göstermektedir. Likert türü ölçeklerde maddelerin birbirleriyle tutarlı olup olmadığını belirlemede Cronbach’s Alpha değeri kullanılmaktadır (Çakmur, 2012: 340). Bu doğrultuda araştırmada kullanılan müşteri sesliliği ölçeği (0,829) ve müşteri-işletme özdeşleşmesi ölçeğinin (0,932) Cronbach’s Alpha değerlerine bakılmış ve bu değerlerin 0,80’den büyük olmasından dolayı ölçeklerin güvenilir olduğu (Ho, 2006: 240) kanaatine varılmıştır.

Sosyal bilimlerde ölçümün kalitesini ve geçerliliğini ortaya koymak için faktör analizi en önemli analizlerden birisi olarak görülmektedir. Geliştirilen veya yabancı bir dilden, farklı bir kültürden uyarlanan bir ölçekte yer alan ifadelerin altında yatan faktör yapısını ortaya çıkarmak amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017). Araştırmada kullanılan ölçeklerin literatürde Türkçe formuna rastlanılmamıştır. Bu yüzden Türkçeye uyarlaması yapılan ölçeklere ilk olarak keşfedici faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir. Keşfedici faktör analizinde madde faktör yüklerinin 0,40’dan yüksek olması, KMO (Kaiser-

Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,60'dan yüksek olması ve küresellik derecesinin (Barlett's Test of Sphericity) anlamlı olması (0,05'ten küçük) beklenmektedir (Kerse ve Babadağ, 2019: 136).

Müşteri sessizliği ölçeğine ait keşfedici faktör analizi bulguları Tablo 2'de yer almaktadır. Analiz bulguları ölçeğin KMO değerinin 0,840 olduğunu, anlamlılık düzeyinin ise 0,000 olduğunu göstermektedir. Bu değerler verilerin faktör analizine uygun olduğuna işaret etmektedir. Diğer taraftan ölçeğin tek boyutlu bir yapıda ve toplam varyansın açıklama oranının %62,945 olduğu tespit edilmiştir. Ölçek ifadelerine ait faktör yüklerinin ise 0,607 ve 0,883 arasında değerler aldığı, dolayısıyla ölçek ifadelerinin faktörü açıklama gücünün yeterli olduğu ifade edilebilmektedir.

**Tablo 2.** Müşteri Sessizliği Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	AVE	CR
		3,147	62,945	62,945	0,629	0,893
MS1. Herhangi bir sorun yaşarsam bunu restoran çalışanlarıyla konuşabileceğimi hissederim.	0,797					
MS2. Restoranla ilgili şikayetimi restoran çalışanları ile paylaşmaktan çekinmem/korkmam.	0,846					
MS3. Restoran çalışanlarıyla şikayetim ile ilgili görüşürüm.	0,883					
MS4. Restoran çalışanları ile şikayetim hakkında rahatça/sakince konuşurum.	0,804					
MS5. Herhangi bir şikayetim olursa restoran sahibi/yöneticisi restorana bildirmem konusunda beni teşvik eder.	0,607					

**KMO= 0,840**

**Bartlett Küresellik Testi= 587,390**

**P= ,000**

Müşteri sessizliği ölçeğinin yapısal olarak geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS 18 paket programı yardımıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda  $X^2/df$ , CFI ve TLI değerlerinin iyi uyum aralığında olduğu, RMSEA değerinin ise kabul edilebilir uyum aralığında olduğu tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek olması beklenmektedir (Kerse ve Babadağ, 2019: 137). Müşteri sessizliği ölçeğinin faktör yapısı incelendiğinde faktör yüklerinin 0,48 ve 0,88 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Yapılan bu analizlere ek olarak ölçek AVE (average variance extracted) ve CR (composite reliability) değerlerine de bakılmıştır. AVE değerinin 0,50'nin ve CR değerinin ise 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir (Ab Hamid vd., 2017). Ölçeğe ilişkin AVE (0,629) ve CR (0,893) değerlerinin kriterlere uygun olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.** Müşteri Sesliliği Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	<3	$3 < (X^2/df) < 5$	1,899
CFI	>0,95	>0,90	0,992
TLI	>0,95	>0,90	0,984
RMSEA	<0,05	<0,08	0,058

**Kaynak:** Gürbüz, 2019

Tablo 4'te ise müşteri-işletme özdeşleşmesi ölçeğine ait keşfedici faktör analizi bulguları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin KMO değerinin 0,895 olduğu, anlamlılık düzeyinin ise 0,000 olduğu görülmüştür. Bu değerler verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Analiz bulguları müşteri-işletme özdeşleşmesi ölçeğinin tek boyutlu bir yapıda ve toplam varyansın açıklama oranının %79,323 olduğunu göstermektedir. Ölçek ifadelerine ait faktör yükleri incelendiğinde ise 0,874 ve 0,909 arasında değerler aldığı görülmektedir.

**Tablo 4.** Müşteri-İşletme Özdeşleşmesi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.

Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	AVE	CR
		3,966	79,323	79,323	0,793	0,951
MİÖ1. Bu restoran ile özdeşleşiyorum.	0,874					
MİÖ2. Bu restoranın müşterisi olmak bana iyi hissettiriyor.	0,889					
MİÖ3. Bu restoranın müşterisi olduğumu söylemekten hoşlanırım.	0,901					
MİÖ4. Bu restoran bana yakışıyor.	0,909					
MİÖ5. Bu restorana bağlı olduğumu hissediyorum.	0,880					

**KMO= 0,895**

**Bartlett Küresellik Testi= 1092,662**

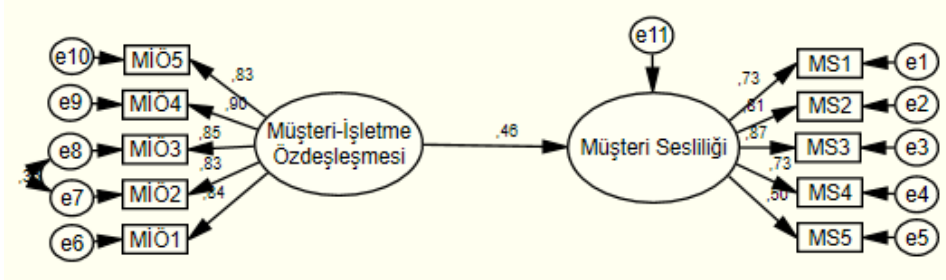
**P= ,000**

Müşteri-işletme özdeşleşmesi ölçeğinin keşfedici faktör analizi ile elde edilen faktör yapısı doğrulayıcı faktör analiziyle desteklenmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5'te sunulmuştur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin referans değerini karşılamadığı görülmüştür. Uyum değerlerini iyileştirmek için modifikasyon çözümüne gidilmiştir. Bu doğrultuda MİÖ2 ve MİÖ3 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon sonrası elde edilen değerlerin iyi uyum aralığında olduğu görülmüştür (Bknz. Tablo 5). Müşteri-işletme özdeşleşmesi ölçeğinin faktör yapısı incelendiğinde ise faktör yüklerinin 0,82 ve 0,90 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğe ait AVE (0,793) değerinin 0,50'den; CR (0,951) değerinin de 0,70'ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerinin sağlandığı ifade edilebilir.

**Tablo 5.** Müşteri-İşletme Özdeşleşmesi Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm Modeli	Modifikasyon Sonrası Ölçüm Modeli
CMIN/DF	<3	$3 < (X^2/df) < 5$	5,167	0,580
CFI	>0,95	>0,90	0,981	1,000
TLI	>0,95	>0,90	0,961	1,000
RMSEA	<0,05	<0,08	0,124	0,00

Araştırma hipotezini test etmeden önce değişkenler arası ilişkiye bakılmıştır. Bu amaçla yapılan korelasyon analizi sonucunda müşteri sessizliği ile müşteri-işletme özdeşleşmesi arasında olumlu yönde bir ilişki ( $r=0,456$ ) olduğu belirlenmiştir. Araştırma hipotezinin testi için AMOS programıyla yol analizi yapılmıştır. Araştırma modeline ilişkin kestirim sonuçları Şekil 1’de yer almaktadır.

**Şekil 1:** Araştırma Modelinin Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçları

Araştırma modeline ait uyum iyiliği değerleri ise Tablo 6’da yer almaktadır. Tablodaki bulgular incelendiğinde  $X^2/df$ , CFI ve TLI değerlerinin iyi uyum aralığında olduğu, RMSEA değerinin ise kabul edilebilir uyum aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.** Araştırma Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	<3	$3 < (X^2/df) < 5$	1,995
CFI	>0,95	>0,90	0,981
TLI	>0,95	>0,90	0,974
RMSEA	<0,05	<0,08	0,061

Hipotez testi için yapılan yol analizinde oluşturulan modelin kestirim değerleri Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7:** Araştırma Modelinin Kestirim Sonuçları

Hipotez	Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standardize $\beta$	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	R <sup>2</sup>	p
H <sub>1</sub>	Müşteri Sessizliği	Müşteri-İşletme Özdeşleşmesi	0,457	0,050	6,638	,209	,000

Yol analizinde oluşturulan modelin kestirim değerleri incelendiğinde (Tablo 7) müşteri-işletme özdeşleşmesinin müşteri sessizliği üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif etkisi (0,457;  $p=0,000$ ) olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırma hipotezinin desteklendiği sonucuna varılmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada müşteri-işletme özdeşleşmesinin müşteri seslilik davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma hipotezinin testi için AMOS programı kullanılarak yol analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda müşteri-işletme özdeşleşmesinin müşteri seslilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin (0,457;  $p=0,000$ ) olduğu görülmüştür. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi (Müşteri-işletme özdeşleşmesinin müşteri seslilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.) kabul edilmiştir. Bu nedenle müşterilerin seslilik davranışını sergileyebilmeleri için işletmeyle özdeşleşmeleri gerektiği ifade edilebilmektedir. Elde edilen bu bulgu literatürdeki benzer çalışmalarla (Wu ve Tsai, 2007; Ran ve Zhou, 2019; Ran ve Zhou, 2020) paraleldir. Örneğin Ran ve Zhou (2020) Çin'deki bir üniversitede online yiyecek-icecek sipariş uygulamalarını kullanan öğrenciler üzerinde yaptıkları araştırmada müşteri-işletme özdeşleşmesi ve seslilik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Bu araştırmanın özellikle ulusal yazında rastlanılmamış olan müşteri sesliliği davranışını ele almasıyla ulusal yazına katkı sağladığı düşünülmektedir. Diğer taraftan müşteri vatandaşlık davranışının bir boyutu olan müşteri sesliliği ile ilgili elde edilen bu bulguların vatandaşlık davranışına yönelik yapılacak çalışmalar için de aydınlatıcı olduğu ifade edilebilir. Literatürde müşteri-işletme özdeşleşmesi ve müşteri sesliliği arasındaki ilişkinin sınırlı sayıda ele alındığından bahsedilmiştir. Bu çalışma bu iki kavram arasındaki ilişkiyi restoran sektöründe incelemiştir ve bu yönüyle literatürdeki benzer çalışmalardan ayrılmaktadır.

Seslilik davranışı müşterilerin işletmeyle olan ilişkilerini sürdürme isteğinin bir yansımasıdır. Çünkü bir işletmeye güvenen ve bağlı olan bir müşteri, bir sorun yaşadığında işletmeyle olan ilişkisini kesmek yerine problemlerini işletmeye iletmeyi seçmektedir (Crutchfield, 2008). Dolayısıyla müşterileriyle uzun vadeli ilişkiler kurmak isteyen işletmeler için seslilik davranışının daha da önemli hale geldiği ve bu davranışın müşterilerce sergilenmesi için işletmelerin çaba sarf etmeleri gerektiği ifade edilebilir.

Müşterilerin seslilik davranışında bulunabilmesi için sorunlarını dile getirirken rahat hissetmeleri gerekmektedir. Ancak müşterinin kendisini rahat hissetmesi seslilik davranışında bulunması için tek başına yeterli bir unsur değildir. Bu çalışmada müşteri-işletme özdeşleşmesinin seslilik davranışının sergilenmesinde bir diğer unsur olduğu ortaya konulmuştur. Wu ve Tsai'nin (2007) ifade ettiği üzere müşterilerin işletmeyle özdeşleşmesi halinde müşteriler tavsiye ve şikayetlerini işletmeye iletterek işletmenin ürünlerini geliştirmesini ummaktadırlar. Özdeşleşme sayesinde işletme başarısını önemseyen, işletmenin hizmet hatalarını ortaya çıkararak telafi etmesini sağlayan müşteriler yaratılabilir.

Restoran işletmeleri açısından sonuçlar değerlendirildiğinde müşterilerin seslilik davranışında bulunması daha elzem hale gelebilmektedir. Çünkü restoranlar için müşterilerden gelen geribildirimler en önemli bilgiler arasında yer almaktadır. Hizmetten ya da yemekten memnun kalmayan müşterilerin bir kısmı restoran yetkililerine sorunları iletirken, bir kısmı sessiz kalmayı seçmektedir. Sessiz kalan müşteriler memnuniyetsizliklerini çevrelerine anlatmaya

başladıklarında restoranlar için tehlike çanları çalmaktadır (Öndoğan, 2010). Gerek olumsuz ağızdan ağıza pazarlamanın önüne geçmek gerek sunulan hizmeti geliştirebilmek için müşterilerin tavsiye ve şikayetlerini restoran yetkililerine bildirmeleri teşvik edilmelidir. Bu öneriler, restoran türü fark etmeksizin bütün restoran işletmeleri için geçerlidir. Zira pahalı bir restoranda yemek yiyen müşteri ile sıradan bir restoranda yemek yiyen müşterilerin beklentileri farklı olsa bile beklentilerinin karşılanmaması durumunda ya da karşılaştıkları sorunlar giderilmediğinde yaşayacakları mutsuzluk benzer olacaktır (Dalgıç vd., 2016).

Bu araştırma restoran sektöründe, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemiyle ulaşılan 270 müşteri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle gelecekteki araştırmaların daha büyük örneklerle ve farklı sektörler üzerinde yapılması önerilmektedir. Diğer taraftan araştırmada sadece müşteri-işletme özdeşleşmesinin müşteri sessizlik davranışına olan etkisi incelenmiş, diğer öncüller göz ardı edilmiştir. Gelecekteki çalışmaların özdeşleşme ve sessizlik arasındaki ilişkide memnuniyet, bağlılık, güven gibi değişkenlerin rolünü incelemeleri ya da müşteri sessizliğini etkileyebilecek hizmet kalitesi, kişilik özellikleri gibi olası faktörleri belirlemeleri önerilebilir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makalenin tamamı yazar tarafından kaleme alınmıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

### **KAYNAKÇA**

- Ab Hamid, M. R., Sami, W. ve Mohamad Sidek, M. H. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker Criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series* 890(2017).
- Ahearne, M., Bhattacharya, C. B. ve Gruen, T. (2005). Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3): 574-585.
- Assaf, A. G., Josiassen, A., Cvelbar, L. K. ve Woo, L. (2015). The Effects of Customer Voice on Hotel Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44(2015): 77-83.
- Bhattacharya, C. B. ve Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67:76-88.
- Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E. ve Shiu, E. (2009). "Service Worker Role in Encouraging Customer Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Business Research*, 62: 698-705.
- Crutchfield, T. N. (2008). Individual Service Providers versus the Firm: Where Do Customer Loyalties Lie? *Services Marketing Quarterly*, 29(2): 19-44.
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme – Güvenilirlik – Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3): 339-344.
- Dalgıç, A., Güler, O. ve Birdir, K. (2016). Tripadvisor.com'da Yer Alan Restoran Şikayetlerinin Analizi: Mersin ve Hatay'da Yöresel Yiyecek Sunan Restoranlara Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(Special issue1): 153-173.
- Foot, N.N. (1951). "Identification as the Basis for a Theory of Motivation". *American Sociological Review*, 16, 14-21.

- Göktaş Kuluallp, H. (2016). Çalışan Sessizliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(4): 745-761.
- Gürbüz, S. (2019). AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Ho, R. (2006). Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC.
- Homburg, C., Wieseke, J. ve Hoyer, W. D. (2009). Social Identity and the Service-Profit Chain. *Journal of Marketing*, 73(March): 38-54.
- Kang, J., Alejandro, T. B. ve Groza, M. D. (2015). Customer-Company Identification and the Effectiveness of Loyalty Programs. *Journal of Business Research*, 68: 464-471.
- Kerse, G. ve Babadağ, M. (2019). Dönüştürücü Liderliğin İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2): 133-143.
- Koçak, D. (2019). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18): 1000-1024.
- Korkmaz Devrani, T. (2008). Kişisel Değer Uyumu, Müşteri-İşletme Özdeşleşmesi ve Müşteri Sadakati İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lacey, R. (2012). How Customer Voice Contributes to Stomper Service Provider Relationships. *Journal of Services Marketing*, 26(2): 137-144.
- Lee, Y., Song, S., Cho, S. ve Choi, J. (2019). Document Representation Based on Probabilistic Word Clustering in Customer-Voice Classification. *Pattern Analysis and Applications*, 22:221-232
- Luria, G., Levanon, A., Yagil, D. ve Gal, I. (2016). Status, National Culture and Customers' Propensity to Complain. *Social Indicators Research*, 126: 309-330.
- McKee, D., Simmers, C. S. ve Licata, J. (2006). Customer Self-Efficacy and Response to Service. *Journal of Service Research*, 8(3): 207-220.
- McQuilken, L. ve Robertson, N. (2011). The Influence of Guarantees, Active Requests to Voice and Failure Severity on Customer Complaint Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 30: 953-962.
- Öndoğan, E. N. (2010). Restoran Pazarlamasında Kullanılan Temel Pazarlama Karma Elemanları. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1): 1-25.
- Ran, Y. ve Zhou, H. (2020). Customer-Company Identification as the Enable of Customer Voice Behavior: How Does It Happen?. *Frontiers in Psychology*, 11(777): 1-13.
- Ran, Y. ve Zhou, H. (2019). How Does Customer-Company Identification Enhance Customer Voice Behavior? A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 11(4311).
- Robertson, N. L. ve Bove, L. L. (2003). Assessing the Effects of Trust, Commitment and Power on the Likelihood of Customer Voice Behavior in Customer and Service Worker Relationships. In *Servsig Services Research Conference: proceedings*. American Marketing Association.
- Tolunay Kuşçu, A., Koçoğlu Sazkaya, M. ve Vatansever Durmaz, B. (2020). Kurumsal Yetkinlik ile Satın Alma Niyeti Arasındaki İlişki Müşteri Kurum Özdeşleşmesi ve Algılanan Olumsuz Duyurumun Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1): 163-179.
- Wu, W-Y. ve Tsai, C-H. (2007). The Empirical Study of CRM Consumer-Company Identification and Purchase Intention in the Direct Selling Industry. *International Journal of Commerce and Management*, 17(3): 194-210.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici Ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74-85.
- Zhang, L., Zhang, Y., Jiang, H., Yang, M. M., Huang, Y-Y. ve Li, S-J (2017). Customer Identification in the Healthcare Industry. *International Journal of Market Research*, 59(6): 803-822..

## SUMMARY

Customer voice refers to the general comfort level experienced by the customer when explaining the problem to the service provider. Customer voice has

been considered as a dimension of customer complaint behavior for many years. However, it has started to be seen as a positive customer behavior independent of complaint behavior after the increase in studies in this area. Because this behavior shows businesses service failures and offers a chance to compensate. As a result, long-term relationships with customers can be established and customer loyalty can be achieved. For this reason, it is necessary to determine the factors that cause voice behavior. One of these factors is thought to be customer identification. Identification is explained as the ownership of a particular identity and attachment to the possessed identity. Customer-company identification emerges as a result of a person's perception of a sense of commitment to the company. It is known that customers who identify with the company act for the benefit of the company. Accordingly, in this study, the effect of customer-company identification on customer voice behavior was examined.

Research data are obtained by questionnaire technique. The research is conducted with restaurant customers. Firstly, the participants are told to think about the restaurant they go to most frequently. Then, they are asked to answer the questionnaire according to this restaurant. Through convenience sampling method 450 people are reached by way of online channels, but 318 people returned. After removing the erroneously and incompletely filled questionnaires, 270 questionnaires were evaluated. 172 women and 98 men participated in the study. Most of the participants are between the ages of 25-34 (44.1%) and have a bachelor's degree (45.6%). Reliability and validity analyzes are made for each variable in the study. The Cronbach's Alpha values of the customer voice scale (0.829) and the customer-company identification scale (0.932) are checked and it is determined that the scales are reliable. Then, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis are made on the scales. It has been observed that the scales provide structural validity. AVE and CR values of the scales are also examined. Customer voice scale (AVE: 0.629 and CR: 0.893) and Customer-company identification scale (AVE: 0.793 and CR: 0.951) were found to provide convergent validity.

Before testing the research hypothesis, the relationship between the variables is examined. As a result of the correlation analysis, it is determined that there is a positive relationship ( $r=0.456$ ) between customer voice behavior and customer-company identification. Path analysis is carried out with the AMOS program to test the research hypothesis. When the predictive values of the model created in the path analysis are examined, it is determined that customer-company identification (0.457;  $p=0.000$ ) have a positive effect on customer voice. Therefore, the research hypothesis ( $H_1$ : customer-company identification has a significant effect on customer voice behavior) is accepted.

In this study, only the effect of customer-company identification on customer voice behavior was examined, and other antecedents were ignored. In future studies, it can be investigated what other factors affect customer voice or which variables can affect the relationship between identification and voice.



# Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü'nün Mali Yapısının Analizi ve Politika Önerileri\*

Yalçın ARSLANTÜRK\*\*

Ahmet Burçin YERELİ\*\*\*

## ÖZ

*Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü'nün, bir iktisadi devlet teşekkülü olarak kârlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdürme yükümlülüğü bulunmaktadır. Kuruluş, bazı yıllarda kâr elde etse de genel olarak zarar eden bir işletme görünümündedir. Bu zararın kaynağı ve nedenleri çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Kuruluşun zarar dışında finansman açıklarına da maruz kaldığı tespit edilmiş ve bunun nedenleri araştırılmıştır. Söz konusu zararların ve finansman açıklarının hem Kuruluşa hem de genel bütçeye olumsuz etkileri ortaya konulmuş; bu sorunların çözümü için öneriler sunulmuştur. Ayrıca bazı yıllarda gümrük vergileri indirilerek Kuruluşa tanınan ithalat izinlerinin rekabet açısından durumu uluslararası kuruluş ve birliklerin belirlediği ilkeler çerçevesinde değerlendirilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Et ve Süt Kurumu, Kapasite Kullanım Oranı, Kârlılık, Rekabet, Satış Maliyeti, Stok.

**JEL Sınıflandırması:** K29, L23, L32, L38.

## Financial Structure Analysis of the Directorate General of Meat and Milk Institution and Policy Recommendations

### ABSTRACT

*The Directorate General of Meat and Milk Institution has an obligation to continue its activities as an economic state enterprise in line with the principles of profitability and efficiency. Although the Organization makes a profit in some years, it has a loss-making activity structure in general. In this respect, the source of the said damage and its reasons have been the focus of the study. It has been determined that the Organization was exposed to financing deficits other than losses, and the reasons for this were also investigated. The negative effects of the said losses and financing deficits on the Organization and the general budget were revealed; suggestions for solving these problems were presented. In addition, the competitive situation of the import permits granted to the Organization by reducing the customs tax rate in some years has been evaluated, especially within the framework of the principles determined by international organizations and unions.*

**Key Words:** Meat and Milk Institution, Capacity Utilization Rate, Profitability, Competition, Cost of Sales, Stock.

**JEL Classification:** K29, L23, L32, L38.

## GİRİŞ

Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü (ESK), Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (233 sayılı KHK) hükümlerine tâbi bir

\* Bu çalışma, danışmanlığını Prof. Dr. Ahmet Burçin YERELİ'nin yürüttüğü, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalında Yalçın ARSLANTÜRK tarafından 2021 yılında tamamlanan ve 2022 yılında yayımlanan "Türkiye'de Tarımsal KİT'lerin Analizi ve Yeni Politika Önerileri" adlı doktora tezinden yararlanılarak üretilmiştir.

\*\* Dr., Uzman, Tarım ve Orman Bakanlığı, yalcinrabzon@gmail.com. ORCID Bilgisi: 0000-0002-0895-0022

\*\*\* Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, aby@hacettepe.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0002-8746-6756

(Makale Gönderim Tarihi: 21.10.2022 / Yayına Kabul Tarihi: 24.02.2023)

Doi Number: 10.18657/yonveek.1192559

Makale Türü: Araştırma Makalesi

kamu iktisadi teşebbüsüdür (KİT). KİT'ler 233 sayılı KHK'nin 2'nci maddesinde, iktisadi devlet teşekkülü (İDT) ve kamu iktisadi kuruluşunun (KİK) ortak adı olarak tanımlanmaktadır. Temel amaçlarındaki farklılık gözetilerek İDT ve KİK'lerin tanımları da 233 sayılı KHK'nin 2'nci maddesinde farklı bir şekilde yapılmıştır. İDT; sermayesinin tamamı devlete ait, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan KİT'lerdir. KİK ise "Sermayesinin tamamı Devlete ait olup tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan KİT" şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlardaki amaç farklılığına göre İDT ve KİK'lerin faaliyet ilkeleri birbirinden farklıdır. 233 sayılı KHK'nin 1'inci maddesinde İDT'lerin "... ekonomik gereklere uygun olarak verimlilik ve kârlılık ilkeleri doğrultusunda ...", KİK'lerin ise "... ekonomik ve sosyal gereklere uygun olarak verimlilik ilkeleri doğrultusunda ..." faaliyet göstermeleri hüküm altına alınmıştır.

ESK, İDT statüsünde bir kuruluştur. Dolayısıyla Kuruluşun faaliyetlerini, ticari esaslara göre hem verimlilik hem de kârlılık ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirme yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu yükümlülük, ESK'nin faaliyetlerinin mali sonuçlarının bu çerçevede değerlendirilmesini gerektirmektedir. ESK'nin mali tabloları incelendiğinde ise bazı yıllar kâr elde etse de genel olarak zarar eden bir faaliyet yapısına sahip olduğu görülmektedir. Kaldı ki kâr elde edilen yıllar, gümrük vergisi indirimiyle ithal edilen ürünlerin satışının yoğun olduğu yıllardır.

Bu itibarla çalışmada öncelikle ESK'nin mali verileri incelenerek faaliyet zararının temel nedeni ortaya konmaya çalışılmıştır. Söz konusu nedenin tespiti için hem satış fiyatı hem maliyeti dikkate alınarak analizler yapılmıştır. Satış maliyetlerinin yüksekliği üretim maliyetlerinin de incelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmış ve buradaki yüksek maliyetlerin temel kaynağı tespit edilmiştir.

Mali tabloların incelenmesinden ESK'nin finansman açıklarına da maruz kaldığı anlaşılmıştır. Zararın yanı sıra söz konusu açıkların temel nedeninin stok artışları olduğu tespit edilmiş ve bunun üzerine Kuruluşun stok politikası ayrıca analiz edilmiştir. Finansman açıklarının kapatılma yöntemleri de değerlendirilerek bunun hem Kuruluşa hem de genel bütçeye olumsuz etkileri üzerinde durulmuştur. Zira bir İDT olması dolayısıyla tek sermayedarının devlet olduğu ESK'nin nihai olarak finansman açıkları genel bütçeden karşılanmak durumundadır. Bu öneme binaen ESK'nin zarara neden olan faaliyet yapısı ve finansman sorununun çözümüne yönelik uygulayabileceği işletmecilik politikaları ayrı bir başlık altında ele alınmıştır.

Bunların yanı sıra ESK'ye gümrük vergisi indirimleri yoluyla tanınan ithalat izinleri de çalışmanın son bölümünde değerlendirilmiştir. Söz konusu durum rekabete aykırılık açısından ele alınmış olup değerlendirmede, ulusal vergi mevzuatının yanı sıra uluslararası kuruluş ve birliklerin belirlediği temel ilkeler dikkate alınmıştır.

Mali yapı analizine ilişkin bölümde söz konusu ithalatlar nedeniyle Kuruluşun sağlanmış olduğu maliyet kazancı hesaplanarak bu uygulamanın

sonuçları ortaya konulmuştur. Böylece bahse konu uygulamayla ilgili yapılan rekabete aykırılık değerlendirmesi, uygulamanın sonuçlarına ilişkin somut verilerle desteklenmiştir.

### **I. ESK FAALİYET YAPISI**

ESK, faaliyetleri geçmişe dayanan devlet teşebbüslerinden biridir. Teşebbüs, 1952 yılında Et ve Balık Kurumu unvanıyla kurulmuştur. 1992 yılında özelleştirme kapsamına alınmış ve kapsamdan çıkartılma tarihine kadar satış, kapatma ve devretme suretiyle 27 işletmesi varlıklarından çıkmıştır (ESK, 2021: 5). Bu özelleştirme ve devirler sonrası mülkiyetinde kalan 8 işletmesiyle birlikte Teşebbüs, 2005 yılında özelleştirme kapsamından çıkartılmış ve 2013 yılında mevcut unvanı olan Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü adını almış; faaliyetleri arasına süt ürünü de eklenmiştir (ESK, 2021: 5). Mevcut durumda ESK, İDT türündeki KİT statüsüyle 233 sayılı KHK hükümlerine tabi olarak işletmecilik faaliyeti gerçekleştirmektedir. Sermayesinin tamamının devletin mülkiyetinde bulunması dolayısıyla da gerçekleştirmiş olduğu işletmecilik faaliyeti, kamu işletmeciliği olarak nitelendirilmektedir.

ESK'nin amacı ve faaliyetleri, Ana Statüsü'nde belirlenmiştir. Buna göre Kuruluşun temel faaliyet konusu; hayvansal ürünler, et (kırmızı ve beyaz et), süt ve balık olarak belirlenmiştir. Et üretimiyle birlikte kesimlik ve besilik amaçlı doğrudan canlı hayvan satın alımı da faaliyet konusu içerisinde yer almaktadır.

Esas olarak et üretimi gerçekleştiren ESK'nin organizasyon yapısında kombinalar büyük bir ağırlığa sahiptir. Kuruluş; Adana, Ağrı, Bingöl, Denizli, Diyarbakır, Erzurum, Sakarya, Sincan, Sivas, Van ve Yozgat Et Kombina Müdürlüklerinde kırmızı et üretimi gerçekleştirmektedir (ESK, 2021: 7). İstanbul'da Et İşletme Müdürlüğüyle faaliyet göstermekte; beyaz et üretimini ise Erzincan Tavuk Kombinasında sürdürmektedir (ESK, 2021: 7). Ayrıca Kuruluş 13 ayrı ilde toplam 17 satış mağazasıyla perakende sektöründe de hizmet vermektedir (ESK, 2021: 42).

Süt faaliyetinin 2013 yılında Ana Statü'deki faaliyet konuları arasında yer almasıyla birlikte ESK süt piyasasında da faaliyet göstermeye başlamıştır. ESK ilk defa 2016 yılında, piyasadaki süt arzı fazlalığı nedeniyle fiyatlardaki dengeyi sağlamak ve damızlık sığırların kesime sevkini önlemek için süt piyasasında piyasa düzenleyici fonksiyonu olarak kabul edilen alımlara başlamıştır (ESK, 2021: 44). Söz konusu piyasa düzenlemesi, süt tozu alımı şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte Yozgat Süt İşleme Tesisinin 2022 yılında faaliyet başlamasıyla birlikte ESK, Yozgat ve çevre illerden çiğ süt alımı gerçekleştirerek tereyağı ve peynir çeşitleri üretmeye başlamıştır (ESK, 2022).

### **II. ESK MALİ YAPI ANALİZİ**

Tablo 1 ve Tablo 2'de yer alan gelir tablosu özetleri, ESK faaliyetlerinin mali sonuçlarını ortaya koymaktadır.

**Tablo 1.** ESK 2014-2029 Dönemi Gelir Tablosu Özeti (Bin TL)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Brüt Satışlar</b>	<b>623.131</b>	<b>884.278</b>	<b>2.522.900</b>	<b>4.394.520</b>	<b>3.912.347</b>	<b>2.029.530</b>
Satış İndirimleri (-)	18.913	24.426	31.056	21.806	4.962	2.008
<b>Net Satışlar</b>	<b>604.218</b>	<b>859.852</b>	<b>2.491.844</b>	<b>4.372.714</b>	<b>3.907.385</b>	<b>2.027.522</b>
Satışların Maliyeti (-)	649.526	743.246	2.193.972	4.054.214	4.145.933	1.953.842
<b>Brüt Satış Kârı / (Zararı)</b>	<b>(45.308)</b>	<b>116.606</b>	<b>297.872</b>	<b>318.501</b>	<b>(238.548)</b>	<b>73.680</b>
Faaliyet Giderleri (-)	41.137	44.721	66.968	122.664	140.467	167.079
<b>Faaliyet Kârı / (Zararı)</b>	<b>(86.845)</b>	<b>71.886</b>	<b>230.904</b>	<b>195.836</b>	<b>(379.194)</b>	<b>(93.399)</b>
Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir ve Kârlar (+)	2.419	1.638	17.413	51.515	83.684	6.219
Diğer Faaliyetlerden Olağan Gider ve Zararlar (-)	607	130	51.926	101.314	202.859	3.705
Finansman Giderleri (-)	2.556	3.853	1.333	-	36.995	*-
<b>Olağan Kâr / (Zarar)</b>	<b>(87.189)</b>	<b>69.541</b>	<b>195.057</b>	<b>146.038</b>	<b>(535.364)</b>	<b>(90.885)</b>
Olağandışı Gelir ve Kârlar (+)	3.279	5.722	19.156	161.438	52.001	63.490
Olağandışı Gider ve Zararlar (-)	7.232	7.771	11.820	28.138	7.752	7.270
<b>Dönem Kârı / (Zararı)</b>	<b>(91.142)</b>	<b>67.493</b>	<b>202.394</b>	<b>279.337</b>	<b>(491.116)</b>	<b>(34.665)</b>
Dönem Kârı Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük Karşılıkları (-)	-	-	11.826	55.884	-	-
<b>Dönem Net Kârı / (Zararı)</b>	<b>(91.142)</b>	<b>67.493</b>	<b>190.567</b>	<b>223.453</b>	<b>(491.116)</b>	<b>(34.665)</b>

\* Kuruluş 281 milyon TL'lik faiz gideri ve dolayısıyla bu tutarda finansman gideri gerçekleştirmiştir. Ancak Kuruluş, söz konusu faiz giderine neden olan borçlanmaları, satmış olduğu ürünler yerine stoktaki ürünlerin alışı nedeniyle gerçekleştirmiş olduğu gerekçesiyle finansman giderini stok maliyetine yansıtmıştır.

**Kaynaklar:** ESK, 2016a: 59; ESK, 2018a: 86; ESK, 2019a: 76; ESK, 2020a: 71; Karar Denetim, 2020: 35, 37.

2020 yılında ESK'nin gelir tablosu özeti, Türkiye Muhasebe Standartları (TMS)/Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS)'ye göre Tablo 2'deki gibi oluşturulmuştur (Güncel Group, 2021: 14).

**Tablo 2.** ESK 2020 Yılı Gelir Tablosu Özeti (Bin TL)

Hasılat	1.967.674
Satışların Maliyeti (-)	2.347.346
<b>Brüt Kâr / (Zarar)</b>	<b>(379.672)</b>
Genel Yönetim Giderleri (-)	97.328
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri (-)	162.550
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler (+)	464.138
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	72.990
<b>Esas Faaliyet Kârı / (Zararı)</b>	<b>(248.401)</b>
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler (+)	-
<b>Finansman Faaliyetleri Öncesi Faaliyet Kârı / (Zararı)</b>	<b>(248.401)</b>
Finansman Gelirleri (+)	1.418
Finansman Giderleri (-)	238.336
<b>Vergi Öncesi Kâr / (Zarar)</b>	<b>485.320</b>
Dönem Vergi Gideri (-)	-
Ertelenmiş Vergi Geliri (+)	105.809
<b>Dönem Kârı / (Zararı)</b>	<b>(379.511)</b>

**Kaynak:** Güncel Group, 2021: 9.

TMS/TFRS'ye göre oluşturulan 2020 yılı gelir tablosu özeti ile ESK tarafından oluşturulan daha önceki gelir tablosu özetlerinde görülen en ciddi farklılık finansman gideri kaleminde olmuştur. Örneğin 2019 yılında ESK banka kredilerini stoklardaki ürünlerin alımı için kullanma gerekçesiyle faiz giderlerini, gelir tablosundaki finansman giderleri yerine stok maliyetlerine yansıtmıştır. Ancak TMS/TFRS düzenlemelerine göre faiz giderlerinin tamamı finansman giderlerinde gösterilmiş olup diğer gider ve gelir kalemlerindeki farklılıkların da etkisiyle ESK'nin 2019 yılı dönem zararı, Tablo 1'deki 34,7 milyon TL yerine 175,5 milyon TL olarak hesaplanmıştır (Güncel Group, 2021: 9). Nitekim Tablo

2'den görüleceği üzere 2020 yılında ESK'nin faiz giderleri, finansman giderleri şeklinde gelir tablosu içerisinde maliyet kalemi olarak yer almaktadır.

Tablo 1 ve Tablo 2'den; ESK'nin 2014, 2018, 2019 ve 2020 yıllarında dönem zararına uğradığı, diğer yıllarda ise dönem kârı elde ettiği anlaşılmaktadır. Yıllardan yıla söz konusu kârlılık durumunda ciddi farklılıkların bulunması, buna ilişkin hususun sorgulanmasını gerektirmiştir. Buna yönelik ESK'nin faaliyet ve sektör raporlarının incelenmesi neticesinde ithalat ile kârlılık arasındaki pozitif ilişki dikkati çekmektedir. Zira yüksek miktarlarda ithalatın gerçekleştiği yıllarda ESK'nin dönem kârı elde ettiği, ithalat yapmadığı ya da çok düşük miktarlarda yaptığı yıllarda ise dönem zararına uğradığı tespit edilmiştir. Bu durum ithalatın ESK dönem kârlılığını neden ve nasıl etkilediğini ortaya koymanın önemine işaret etmektedir.

**Tablo 3.** Büyükbaş Hayvan Türünde ESK İthalatı

	Gövde Sığır İthalatı (Ton)	Parça Sığır İthalatı (Ton)	Kasaplık Canlı Büyükbaş İthalatı (Baş)
2014	-	519	-
2015	11.121	6.327	-
2016	9.277	5.662	37.181
2017	19.412	4.170	94.711
2018	33.079	9.862	116.760
2019	-	2.568	-
2020	-	4.012	-

**Kaynaklar:** ESK, 2015a: 40; ESK, 2016a: 39; ESK 2017a: 64, 65; ESK, 2018a: 48; ESK, 2019a: 42; ESK, 2020a: 29; ESK, 2021: 35.

2014-2020 döneminde ithalatın büyük bir bölümü büyükbaş hayvan türünde yapıldığı için Tablo 3 ve Tablo 4'te yurtiçi alım ve ithalat miktarları ve dolayısıyla ithalatın payı, büyükbaş hayvan alımları bazında hesaplanmıştır. Zira 2014-2020 döneminde yalnızca 2017 ve 2018 yıllarında kasaplık küçükbaş ithalatı yapılmış ve bu ithalat miktarlarının kasaplık ve mezbuh büyükbaş ithalat miktarlarına oranının, 2017 yılında %4, 2018 yılında ise %6 gibi oldukça düşük gerçekleştiği hesaplanmıştır (ESK, 2018a: 48 ve ESK, 2019a: 42).

Tablo 3'te ağırlık bazında kesilmiş büyükbaş ithalatının yanı sıra baş bazında canlı büyükbaş ithalatı da bulunmaktadır. Hem toplam ithalatın hesaplanması hem de toplam ithalatın toplam büyükbaş alımları içerisindeki payını bulabilmek için baş bazındaki yurtiçi ve yurtdışı büyükbaş alım miktarları Tablo 4'te ağırlık cinsine dönüştürülerek gösterilmiştir.

**Tablo 4.** İthalatın ESK Alımları İçindeki Payı

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
*Yurtiçi Büyükbaş Alımı (Ton)	27.139	16.313	22.604	6.565	49.427	75.625	12.042
*Büyükbaş İthalatı (Ton)	519	14.448	20.604	**42.229	**53.050	2.568	4.011
Toplam Büyükbaş Alımı (Ton)	27.658	30.761	43.208	48.794	102.477	78.193	16.053
<b>İthalatın Payı (%)</b>	<b>2</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>87</b>	<b>52</b>	<b>3</b>	<b>25</b>

\*Kuruluş, canlı hayvan alımıyla birlikte kesilmiş hayvan alımı da gerçekleştirmektedir. Bu itibarla aynı bazda olması için canlı hayvan alımlarının da et bazındaki ağırlıkları hesaplanarak et bazında ortak bir toplam verilmiştir. Kuruluşun sektördeki diğer firmalara satış amacıyla gerçekleştirmiş olduğu besilik ithalat ise kendi et üretimine konu olmaması dolayısıyla dikkate alınmamıştır.

\*\*Yalnızca toplam canlı ağırlık miktar bilgisi bulunması dolayısıyla et bazında ağırlığın hesaplanması için o yıla ilişkin gerçekleşen mezbuh alımlardaki hayvan başına hesaplanan ortalama gövde/parça et oranı kullanılmıştır.

**Kaynaklar:** ESK, 2015a: 33, 34; ESK, 2016a: 32, 33, 39; ESK, 2017a: 50; ESK, 2018a: 48; ESK, 2019a: 42; ESK, 2020a: 29; ESK, 2021: 35 ve yazar hesaplamaları.

Tablo 4'ten görüleceği üzere 2014, 2019 ve 2020 yılları, düşük ithalat miktarları ve ithalatın toplam alımlar içerisindeki payının düşük hesaplanması dolayısıyla ithalat etkisinin olmadığı; diğer yıllar ise toplam alımlar içerisindeki ithalat payının yüksek olması dolayısıyla ithalat etkisinin olduğu yıllar olarak dikkate alınabilir.

Tablo 4 ile Tablo 1 ve Tablo 2 birlikte ele alındığında, ithalat ile kârlılık arasında 2018 yılı dışında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. İthalat payının yüksek olduğu 2015, 2016 ve 2017 yıllarında Kuruluş dönem kârı elde ederken; ithalat payının düşük olduğu 2014, 2019 ve 2020 yıllarında dönem zararına uğramıştır. İthalatın alımlar içindeki payının %87 oranıyla en yüksek olduğu 2017 yılında, Tablo 1'den görüleceği üzere dönemin en yüksek dönem kârı elde edilmiştir. %52 oranıyla alımlar içerisinde ciddi bir ithalat payının bulunduğu 2018 yılında yüksek bir dönem zararına uğranılması, söz konusu yılda diğer yıllardaki gibi ithalat ile kârlılık arasındaki pozitif ilişkinin gerçekleşmediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla diğer yıllardaki ithalatla kârlılık arasındaki pozitif ilişkinin ve 2018 yılındaki çelişkinin nedenlerini ortaya koymak faydalı olacaktır.

İthalat ile kârlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için öncelikle ithalatın yapılmış olduğu ürün bazında satış maliyetlerinin bilinmesi gerekmektedir. ESK'nin 2014, 2015 ve 2016 yıllarına ilişkin faaliyet raporlarında söz konusu maliyetlere yer verilmişken 2017 ve sonrası yıllara ilişkin raporlarda bu maliyetler bulunmamaktadır. Bu sınırlayıcı nedenden dolayı söz konusu ilişki, ithal edilen ürüne ilişkin satış maliyetleri bilinen 2014, 2015 ve 2016 yılları dikkate alınarak incelenecektir. Bu 3 yılın hem ithalat etkisi altında hem de ithalat etkisi altında olmayan yıllardan oluşması, söz konusu ilişkinin ortaya konulmasına yardımcı olacaktır. Zira Tablo 4'ten görüleceği üzere 2014 yılı ithalat etkisinin olmadığı, 2015 ve 2016 yılları ise ithalat etkisinin bulunduğu yıllardır. İthal edilen ürün bazında satış maliyetlerinin bulunmaması dolayısıyla 2018 yılının ithalat etkisinin yoğun olmasına rağmen zarar edilen bir yıl olmasının nedeni farklı bir yöntemle analiz edilmeye çalışılacaktır.

**Tablo 5.** ESK Gövde ve Parça Sığır Satış Maliyeti ve Kârlılığı

	Satış Miktarı (Ton)		Toplam Satış Maliyeti (Bin TL)		Birim Satış Maliyeti (TL/Kg)		Birim Faaliyet Kârı (Zararı) (TL/Kg)	
	Gövde	Parça	Gövde	Parça	Gövde	Parça	Gövde	Parça
<b>2014</b>	14.110	7.906	310.279	202.095	21,99	25,56	(3,40)	(3,56)
<b>2015</b>	16.029	8.917	352.630	225.309	22	25,27	2,93	2,22
<b>2016</b>	27.394	11.462	560.333	280.998	20,45	24,52	3,84	6,01

**Kaynak:** ESK 2017a: 81.

Tablo 5'te ESK'nin ithal etmiş olduğu ürün bazında söz konusu olan ithal ve yurtiçi alımların, satışa konu olması sonrası gerçekleşen satış maliyetleri ve buradan hesaplanmış olan birim faaliyet kâr/zarar tutarları yer almaktadır.

**Tablo 6.** İthalat Payına Göre ESK Satış Maliyeti ve Kârlılık Değişimi

	İthalat Miktarı (Ton)	Satış Miktarı İçinde İthal Edilen Ürün Payı (%)	*Birim Satış Maliyeti (TL/Kg)	Birim Satış Maliyetinin Bir Önceki Yıla Göre Artış (Azalış) Oranı (%)	*Birim Faaliyet Kârı (Zararı) (TL/Kg)	Birim Faaliyet Kârının (Zararının) Bir Önceki Yıla Göre Artış (Azalış) Oranı (%)
2014	519	2	23	**16,7	(3,46)	***(22,51)
2015	17.448	70	23	0	2,68	77,40
2016	20.604	53	22	(4,35)	4,48	67,41

\*Gövde ve parça et bazında verilen tablo 5'teki birim maliyet, kâr ve zararların ağırlıklı ortalaması alınmıştır.

\*\*Bir önceki yıldaki birim satış maliyeti 20TL/kg'dır.

\*\*\*Bir önceki yıldaki birim faaliyet zararı 1,55TL/kg'dır.

**Kaynaklar:** ESK, 2015a: 54 ve yazar hesaplamaları.

Değerlendirmeye esas olması için Tablo 6'da öncelikle ithalat miktarları ve satışlar içindeki ithalat oranlarına yer verilmiştir. Tablo 5'te gövde ve parça sığır için satış maliyeti ve faaliyet kâr/zararı ayrı ayrı hesap edilmişken ithalatın etkisini analiz edebilmek için Tablo 6'da her iki ürünün ağırlıklı ortalamaları dikkate alınarak ortalama birim satış maliyetleri ve kâr/zararlar ile bunlardaki değişimler hesaplanmıştır.

Bu hesaplamalar neticesinde, satış miktarı içerisinde ithal edilen ürün payının düşük olduğu yıllarda Kuruluşun birim faaliyet zararına uğradığı, söz konusu payın yüksek olduğu yıllarda ise birim faaliyet kârı elde etmiş olduğu tespit edilmiştir. Zira zarara uğranılan 2014 yılında ithal edilen ürünün satış miktarı içerisindeki payı %2 iken kâr elde edilen 2015 ve 2016 yıllarında söz konusu oran %50'nin üzerindedir. 2015 yılında %77 oranındaki değişimle birim faaliyet zararından kâra geçilirken 2016'da da söz konusu kârlılık %67 oranında artmıştır. Kârlılığa geçiş ve kârlılıktaki artışa ilişkin bu oranların büyüklüğü, satış miktarları içerisindeki ithal edilen ürünün payıyla aynı doğrultuda değişmiştir. Nitekim satış miktarı içinde ithal edilen ürünün payının %70'le en fazla olduğu 2015 yılında, zarardan kâra geçişteki değişim oranı da %77'yle en yüksek oran olmuştur. Tüm bu veriler, ithalatın ESK'ye sağlamış olduğu maliyet avantajını göstermektedir.

ESK'nin ithalattan sağlamış olduğu maliyet kazancının varlığı, ÜFE ve et üretimine dayanak teşkil eden temel girdi fiyatları ile ithalata konu ürün bazında hesaplanan satış maliyetindeki artış oranlarının karşılaştırılmasıyla teyit edilebilir. Böylece ESK'nin satış maliyetlerindeki değişimin temel nedeninin ithalat dışında, genel fiyat ya da girdi fiyat değişimlerinin de olabileceğine ilişkin iddialar sorgulanmış olacaktır.

**Tablo 7.** ÜFE ve Girdi Fiyatları ile ESK Satış Maliyeti Değişimleri

	12 Aylık Ortalama ÜFE Artış Oranı (%)	*ESK Yıllık Satış Maliyeti Artış (Azalış) Oranı (%)	Yurtiçi Sığır (Kültür) Üretici Ort. Fiyat Artış (Azalışı) (%)
2014	8,60	16,7	(3)
2015	6,85	0	22
2016	4,81	(4,35)	25

\*Tablo 6'dan alınmıştır.

**Kaynaklar:** TÜİK, 2022a ve TÜİK, 2022b.

Tablo 7'den, yüksek ithalat oranına sahip 2015 ve 2016 yıllarında birim satış maliyetinde bir önceki yıllara göre gerçekleşen artışların, oransal olarak ÜFE'deki artışlardan çok düşük olduğu görülmektedir. Nitekim söz konusu maliyette 2015 yılında bir artış gerçekleşmemiş, 2016 yılında ise düşüş

görülmüştür. Bunun tam tersine, ithalat etkisinin olmadığı 2014 yılında, bir önceki yıla göre birim satış maliyeti, ÜFE artış oranından daha yüksek oranda artmıştır. Bu veriler, bu 3 yılda ESK maliyetlerinin ÜFE'yle değil, ithalatla aynı doğrultuda değişim gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 7'nin son sütununda, büyükbaş bazındaki kırmızı et üretiminin temel maliyetini oluşturan yurtiçi sığır üretici ortalama fiyatlarındaki artış oranlarına yer verilmiştir. İthalatın payının çok düşük olduğu dolayısıyla ithalat etkisinin söz konusu olmadığı 2014 yılında, bir önceki yıla göre temel girdi maliyeti olan sığır fiyatları azalmasına rağmen ESK satış maliyetleri %16 gibi yüksek bir oranda artmıştır. Aksine ithalatın yoğun olduğu 2015 ve 2016 yıllarında, sığır fiyatları yüksek oranlarda artmışken ESK satış maliyetleri 2015 yılında artmamış, 2016 yılında ise düşmüştür. Daha önce yapılanlarla birlikte bu karşılaştırma da ESK maliyetlerinin temel belirleyicisinin ithalat olduğu ve Kuruluşun ithalatın maliyet düşürücü etkisinden faydalandığını teyit etmektedir.

İthalatın ESK için ciddi derecedeki maliyet düşürücü etkisinin temel nedeni, söz konusu ithalatın gümrük vergisiz yapılmasıdır. Analize konu 2014-2020 döneminde, et ithalatına ilişkin gümrük vergisi oranlarıyla ilgili Bakanlar Kurulu ve Cumhurbaşkanlığı kararları incelendiğinde, belli kontenjanlar çerçevesinde ESK'ye %0 oranında gümrük vergisi hakkı tanındığı görülmüştür. Canlı, karkas ve et olmak üzere büyükbaş bazında alınan söz konusu kararlar şu şekilde özetlenebilir:

- Bosna-Hersek Cumhuriyeti menşeli olmak üzere 2014 yılsonuna kadar 15 bin tonluk et ithalatı<sup>1</sup>.
- Söz konusu 15 bin ton et ithalatının süresinin 2015 yılsonuna uzatılması<sup>2</sup>.
- AB menşeli olmak üzere 2015 yılı için 4.025 ton besilik/kasaplık canlı hayvan, 19.100 ton kemikli parça ithalatı<sup>3</sup>.
- 2015 yılsonuna kadar 30 bin tonluk taze veya soğutulmuş et ithalatı<sup>4</sup>.
- Bosna-Hersek Cumhuriyeti menşeli 15 bin tonluk et ithalat süresinin 2016 yılsonuna uzatılması<sup>5</sup>.
- 2016 yılsonuna kadar damızlık canlıda 150 bin baş ve diğer canlıda 400 bin başlık ithalat (ESK'yle birlikte TİGEM'e de tanınmıştır)<sup>6</sup>.
- 2017 yılsonuna kadar 20 bin tonluk çeyrek karkas, 2018 yılsonuna kadar 500 bin tonluk canlı ve 75 bin tonluk et ithalatı<sup>7</sup>.
- Bosna Hersek menşeli olmak üzere 2022 yılsonuna kadar 8 bin ton et ithalatı<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> 2014/6582 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı (BKK).

<sup>2</sup> 2014/7133 sayılı BKK.

<sup>3</sup> 2015/7997 sayılı BKK.

<sup>4</sup> 2015/8063 sayılı BKK.

<sup>5</sup> 2016/8470 sayılı BKK.

<sup>6</sup> 2016/8794 sayılı BKK.

<sup>7</sup> 2017/10604 sayılı BKK.

<sup>8</sup> 2018/11512 sayılı BKK.



- 2018 yılsonu olarak belirlenmiş olan 75 bin tonluk ithalatın süresinin 2019 yılsonuna uzatılması<sup>9</sup>.
- Sırbistan Cumhuriyeti'nden olmak üzere 2019 yılsonuna kadar 5 bin ton et ithalatı<sup>10</sup>.

Yoğun ithalatın söz konusu olduğu 2015 ve 2016 yıllarında %0 gümrük vergisinin etkisiyle sağlanan düşük maliyetli üretim ile ESK dönem kârı elde etmiştir. Ancak, diğer bir yoğun ithalat yılı olan 2018 yılında Kuruluşun dönem zararına uğraması bir çelişki olarak dikkat çekmektedir. ESK'nin 2018 yılında uygulamış olduğu satış fiyatları üzerinden konuyu anlayabilmek için Tablo 8 oluşturulmuştur.

**Tablo 8. ESK Satış Fiyatı ve TÜFE Artışları**

	Gövde ve Parça Satış Fiyatı Ortalaması (TL/Kg)	Bir Önceki Yıla Göre Satış Fiyatı Artış Oranı (%)	*TÜFE Artış Oranı (%)
2014	19,81	**7,73	8,25
2015	25,85	30,47	8,19
2016	26,14	1,11	7,86
2017	26,69	2,11	9,37
2018	<b>24,53</b>	<b>(8,09)</b>	<b>12,71</b>
2019	31,66	29,06	18,22
2020	35,39	11,78	12,40

\*TÜİK hesaplamalarından, on iki aylık ortalamalara göre TÜFE dikkate alınmıştır.

\*\*2013 için geçerli olan 18,39 TL'lik ortalama fiyat dikkate alınarak hesap edilmiştir.

**Kaynaklar:** ESK, 2015a: 54; ESK, 2017a: 81, 82; ESK, 2018a: 78; ESK, 2018b: 87; ESK, 2019a: 72; ESK, 2019b: 87; ESK, 2020a: 45, 66; ESK, 2021: 24; TÜİK, 2022c ve yazar hesaplamaları.

Tablo 8'den, ESK'nin ucuz ithalata rağmen 2018 yılında neden dönem zararına uğradığı anlaşılmaktadır. Zira bir önceki yıla göre 2018 yılında TÜFE %12 artış göstermişken ESK satış fiyatı %8 oranında düşmüştür. Nominal bazdaki %8'lik satış fiyatı düşüşü, TÜFE dikkate alınarak yapılan hesaplamada %18,4 oranındaki reel düşüşe tekabül etmektedir. Satış fiyatındaki oldukça yüksek orandaki bu reel düşüş, 2018 yılı zararını açıklamaktadır.

Diğer yıllarda da ithalatın maliyet düşürücü etkisi ile satış fiyatlarındaki reel değişimler birlikte değerlendirildiğinde tutarlı sonuçlar elde edilmektedir. Zira %30 oranındaki artışla TÜFE'nin çok üzerinde satış fiyatı artışının gerçekleştiği 2015 yılında bu yüksek reel satış fiyatı artışına ithalatın maliyet düşürücü etkisinin de eklenmesiyle dönem kârı elde edilmiştir. 2016 ve 2017 yıllarında reel satış fiyatı düşüklüğü %9,4 ve %9,3 oranında gerçekleşmesine rağmen ithalatın maliyet düşürücü etkisiyle dönem kârı elde edilmiştir. %18,4 oranı gibi bu yılların çok üzerinde bir reel satış fiyatı düşüklüğü gerçekleşmesi ise 2018 yılında dönem zararına uğranılmasına neden olmuştur. Dolayısıyla 2018 yılında ucuz ithalat nedeniyle sağlanan maliyet avantajı, satış fiyatlarındaki aşırı düşüklük karşısında kârlılığını sağlamaya yeterli olamamıştır. Reel satış fiyatı artışı yaşanan 2019 yılında ise düşük ithalat ve bu nedenle ithalatın maliyet düşürücü etkisinin yok denecek kadar az olmasıyla dönem zararına uğranılmıştır. 2020 yılı, az da olsa reel satış fiyatı düşüşüyle birlikte ithal ürünün satışlar içerisindeki payının düşük kalmasıyla dönem zararıyla kapatılmıştır.

<sup>9</sup> 518 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı.

<sup>10</sup> 1143 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı.

Tüm bu tespitler sonucunda, ESK'nin belli kontenjanlar dâhilinde de olsa %0 gümrük vergisiyle belirli bir seviyede ithalat yaptığı yıllarda, diğer yıllara göre ciddi bir satış maliyeti düşüşü sağladığı anlaşılmaktadır. Maliyet avantajı elde etmiş olduğu bu yıllarda ise ESK satış fiyatlarında ciddi bir reel düşüş gerçekleşmediği takdirde dönem kârı elde etmiştir. 2018 yılı, ucuz ithalatın sağlamış olduğu maliyet avantajına rağmen oldukça yüksek reel satış fiyatı düşüşü nedeniyle dönem zararına uğranılmasına ilişkin bir örnek teşkil etmiştir. Reel satış fiyatlarında düşüklük ise her yıl görülmemiştir. Bu itibarla ESK için temel işletmecilik sorununun satış maliyeti yüksekliği olduğu anlaşılmaktadır.

Üretime dayalı işletmeler için satış maliyeti, daha çok alım maliyetleri ve üretim maliyetlerinden oluşmaktadır. Alım maliyetlerini ve dolayısıyla alım fiyatlarını genellikle piyasa şartlarının belirlemesi nedeniyle söz konusu maliyet temel olarak üzerinde tartışmaya uygun değildir. Ancak üretim maliyetleri işletmenin kendi politikaları çerçevesinde farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla buna ilişkin politikaların rasyonelitesi tartışılabilir. ESK'nin kendi üretiminden satışlar gerçekleştirmesi nedeniyle satış maliyetinin içerisinde üretim maliyetlerinin payı nispeten yüksektir. Üretim maliyetini belirleyen temel unsurlardan biri kapasite kullanım oranıdır. ESK'nin kombinaları aracılığıyla üretim gerçekleştirmesi nedeniyle bunlara ilişkin kapasite kullanım oranları maliyetlerin belirlenmesinde önemli bir etkidir.

**Tablo 9.** Büyükbaş Kesimde Kapasite Kullanım Oranı (%)

Kombina	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Adana	15	7	18	11	23	16	2
Ağrı	10	3	0,3	2	4	2	1
Bingöl	15	8	6	4	9	6	1
Denizli	0	41	27	45	*107	57	8
Diyarbakır	15	14	22	11	20	13	1
Erzurum	12	5	3	3	13	9	4
Sakarya	8	5	39	43	61	16	3
Sincan	*288	36	92	*266	*1022	*844	37
**Sivas	-	-	-	-	40	35	2
Yozgat	36	18	61	46	49	40	11
<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>3</b>

\*Tablodaki verilerin alınmış olduğu ESK raporlarında, kombinalar için kapasite kullanım oranı hesaplanırken o kombina için dışarıya yaptırılan kesimler de kombinanın kesimi olarak dikkate alınmış olması dolayısıyla bazı yıllarda %100 oranın üzerinde kapasite kullanım oranları bulunmaktadır. Tüm kombinaların ortalama kapasite kullanım oranları hesaplanırken daha gerçekçi bir hesaplama olması açısından söz konusu oranlar %100 olarak dikkate alınmıştır.

\*\*Sivas Kombinası 2016 yılında devralınmış olup faaliyete 2018 yılında başlayabilmektedir. Bu nedenle bu yıldan itibaren hesaplamalarda söz konusu kombina verileri yer almıştır.

**Kaynaklar:** ESK, 2015a: 34; ESK, 2015b: 77; ESK, 2016a: 33; ESK, 2016b: 72; ESK, 2017a: 51; ESK, 2017b: 87; ESK, 2018a: 20; ESK, 2018b: 78; ESK, 2019a: 43; ESK, 2019b: 76, 77; ESK, 2020a: 41; ESK, 2020b: 82, 83; ESK, 2021: 35 ve yazar hesaplamaları.

**Tablo 10.** Küçükbaş Kesimde Kapasite Kullanım Oranı (%)

Kombina	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Adana	2,53	2,43	0,19	0,03	0,41	0,00	0,00
Ağrı	1,34	2,46	0,47	1,21	0,00	0,00	0,00
Bingöl	1,42	1,61	0,01	0,02	0,01	0,02	0,00
Denizli	0,00	15,82	4,85	32,43	79,62	0,00	0,01
Diyarbakır	0,16	0,61	0,41	0,00	0,00	0,00	0,00
Erzurum	0,64	3,68	2,12	0,05	0,00	0,00	0,00
Sakarya	0,52	4,43	0,30	14,14	0,41	0,03	0,04
Sincan	4,42	21,72	3,20	21,70	2,61	0,00	0,00
*Sivas	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00
Yozgat	1,53	9,92	1,52	0,01	0,00	0,03	0,31
<b>Toplam</b>	<b>1,11</b>	<b>3,38</b>	<b>0,73</b>	<b>3,55</b>	<b>2,40</b>	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>

\* Sivas Kombinasi 2016 yılında devralınmış olup faaliyete 2018 yılında başlayabilmektedir. Bu nedenle bu yıldan itibaren hesaplamalarda söz konusu kombina verileri yer almıştır.

**Kaynaklar:** ESK, 2015a: 35; ESK, 2015b: 77; ESK, 2016a: 34; ESK, 2016b: 72; ESK, 2017a: 53; ESK, 2017b: 87; ESK, 2018a: 20; ESK, 2018b: 78; ESK, 2019a: 45; ESK, 2019b: 76, 77; ESK, 2020a: 42; ESK, 2020b: 82, 83, ESK, 2021: 37 ve yazar hesaplamaları.

Tablo 9 ve Tablo 10'daki verilerden ESK'nin yüksek üretim maliyetinin temel nedeninin, düşük kapasite kullanım oranlarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Tablolardan görüleceği üzere hem büyükbaş hem de küçükbaş kesimleri dikkate alınarak hesaplanan kapasite kullanım oranları çok düşüktür. Zira büyükbaşta söz konusu oran, 2014-2020 döneminin en yüksek gerçekleştiği 2018 yılında dahi ancak %31 olarak hesaplanmıştır. 2020 yılında ise %3 oranıyla çok düşük bir kapasite kullanımı gerçekleşmiştir. Küçükbaşta ise tablo çok daha olumsuzdur. İncelenen dönem aralığında en yüksek kapasite kullanım oranına 2017 yılında ancak %3,5 oranıyla ulaşılabilmişken 2016, 2019 ve 2020 yıllarında %1'lik kullanım oranı dahi gerçekleşmemiştir.

Üretim maliyetlerindeki yüksekliğin etkisiyle satış maliyetleri de yüksek gerçekleşmekte ve bu da genel olarak ucuz ithalatın olmadığı yıllarda ESK'nin dönem zararına uğramasına yol açmaktadır. Dönem zararları ise finansman ihtiyacının oluşmasına neden olmaktadır. Dönem zararı dışında; yatırım harcamaları, stok artışı, sabit kıymet artışı, iştiraklere sermaye artışı kalemleri de finansman ihtiyacı oluşturmaktadır. ESK'nin iştiraki bulunmadığı için bundan kaynaklı bir finansman ihtiyacı yoktur. Yatırım ve sabit kıymet harcamaları ise oldukça makul seviyelerde gerçekleşmiştir. Ancak stok artışları Kuruluşun ciddi finansman ihtiyacına neden olmuştur. Tablo 11'den, dönem zararları ve stok artışlarının finansman ihtiyacıyla ilişkisi ile bu ihtiyacın karşılanma yöntemleri görülebilmektedir.

**Tablo 11.** Finansman Yapı Özeti (Bin TL)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Dönem Kârı (Zararı)	(91.141)	67.493	202.394	279.337	(491.116)	(34.665)	(379.511)
Stok Artışı (Azalışı)	12.345	93.444	279.410	7.305	660.016	1.313.226	(584.692)
* (1) Finansman Açığı (Fazlası)	112.019	52.979	111.284	(136.467)	1.169.139	1.424.843	(225.294)
(2) Sermaye Transferi	55.000	49.000	25.000	-	150.000	300.000	-
<b>(2-1) Transfer Sonrası Finansman Fazlası (Açığı)</b>	<b>(57.019)</b>	<b>(3.979)</b>	<b>(86.284)</b>	<b>136.467</b>	<b>(1.019.139)</b>	<b>(1.124.843)</b>	<b>225.294</b>
Banka Kredileri	105.000	62.000	-	-	600.306	2.111.700	1.500.470
Ticari Borçlar	24.087	25.532	24.432	42.768	715.719	347.640	46.392
Diğer Borçlar	21.863	65.387	715.376	310.036	10.727	27.379	90.201
<b>Borç Toplamı</b>	<b>150.950</b>	<b>152.919</b>	<b>739.808</b>	<b>352.804</b>	<b>1.326.752</b>	<b>2.486.719</b>	<b>1.637.063</b>

\*Kaynaklarda gösterilen faaliyet raporlarındaki veriler yardımıyla yazar tarafından hesaplanmıştır.

**Kaynaklar:** ESK, 2015a: 57, 58, 59, 61, 62; ESK, 2016a: 54, 55, 56, 57, 58, 59; ESK, 2017a: 84, 85, 86, 88, 90; ESK, 2018a: 80, 81, 82,83, 84, 86; ESK, 2019a: 30, 73, 77, 78, 79; ESK, 2020a: 33, 67, 71, 72, 73, 74; Karar Denetim, 2020: 19, 20, 22, 36; Güncel Group, 2021: 7, 8, 9, 11, 34, 43; ESK, 2021: 50 ve yazar hesaplamaları.

Tablo 11'den görüleceği üzere stok artış tutarları 2014, 2017 ve 2020 yılları dışında oldukça yüksek gerçekleşmiş ve 2019 yılında 1,3 milyar TL'lik tutarla ciddi bir harcama kalemi haline gelmiştir. Stok artışları için yapılan harcamalar aynı şekilde finansman açığına yansımıştır. Yüksek dönem zararına yüksek stok artışının da eklenmesiyle 2018 yılında 1,2 milyar TL, nispeten düşük dönem zararına rağmen çok yüksek stok artışının gerçekleşmesiyle 2019 yılında 1,4 milyar TL finansman açığı ortaya çıkmıştır. 2015 ve 2016 yıllarında dönem kârı elde edilmesine rağmen yüksek stok artışlarının etkisiyle finansman açığı meydan gelmiştir. Bu verilerden dönem zararıyla birlikte stok artışlarının Kuruluşun finansman ihtiyacının temel belirleyicisi olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim 2020 yılında dönem zararına rağmen diğer yılların aksine stok artışı yerine ciddi tutarda stok azalışının etkisiyle finansman fazlası oluşmuştur.

Yine Tablo 11'den görüleceği üzere ESK'ye genel bütçeden yapılan sermaye transferleri, Kuruluşun hesaplanan finansman ihtiyacının altında gerçekleşmiştir. Bu da Kuruluşun borçlanmak suretiyle finansman sağlamasına neden olmuştur. Özellikle 2018 ve 2019 yıllarında artan borç yükü içinde banka kredileri ve ticari borçlar ciddi seviyelere yükselmiştir. Toplam borç 2018 yılında 1,3 milyar TL'ye, 2019 yılında ise 2,5 milyar TL'ye ulaşmıştır. Aynı yıllarda banka kredileri önce 600 milyon TL, sonrasında ise 2,1 milyar TL seviyesine çıkmıştır. Dönem zararıyla birlikte hem 2018 hem de 2019 yıllarındaki çok yüksek stok artışları bu borçlanmanın temel nedenleri olarak görülebilir. Gelir tablosu özetinde aktarıldığı üzere 2019 yılında finansman giderinin 281 milyon TL gibi çok ciddi bir tutara ulaşması kredi faizleri nedeniyle borç maliyetinin ne kadar yüksek bir seviyeye ulaştığını göstermektedir.

Bu itibarla yüksek finansman maliyetlerinin önüne geçmek için ESK'nin dönem zararına neden olan faaliyet yapısı ile doğrudan finansman ihtiyacına neden olan yüksek stok artışlarına çözüm bulunması gerekmektedir.

### III. POLİTİKA ÖNERİSİ

İDT olarak 233 sayılı KHK hükümleri gereği kârlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda faaliyet gösterme yükümlülüğü bulunan ESK'nin 2014-2020 dönemi verileri incelendiğinde bu yükümlülüğü yerine getiremediği

anlaşılmaktadır. Dönem kârı da elde etmiş olsa da dönem zararlarının bu kârların çok üzerinde olması nedeniyle söz konusu dönemde Kuruluş kümülatif olarak zarara uğramıştır. Dönem zararlarına ilave olarak stok artışları da ESK'nin ciddi bir finansman sorunu yaşamasına neden olmuştur. Bu itibarla Kuruluş için kârlılığın sağlanmasının yanı sıra stok politikasının da finansal yük oluşturmayacak bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

ESK'nin zarara neden olan faaliyet yapısındaki temel sorunun, yüksek üretim maliyetleri olduğu; maliyetlerdeki yüksekliğin de kapasite kullanım oranlarındaki düşüklükten kaynaklandığı anlaşılmaktadır. 2014-2020 döneminde ortalama olarak büyükbaş kesimde % 16, küçükbaşta % 1,6 olan kapasite kullanım oranı, Kuruluşun ne derece düşük kapasite kullanımıyla üretim gerçekleştirdiğinin göstergesidir. Zira Ulusal Kırmızı Et Konseyi Yönetim Kurulu Başkanı tarafından yapılan açıklamaya göre kırmızı ete ilişkin kesimhanelerin ülke genelindeki ortalama kapasite kullanım oranı %30 civarında seyretmektedir (Bloomberg, 2021).

Bu itibarla ESK'nin kârlı bir faaliyet yapısına kavuşturulabilmesi için birim üretim ve birim satış maliyetlerini düşürecek şekilde kapasite kullanım oranlarının yükseltilmesi gerekmektedir. Kuruluşun aynı toplam üretim miktarıyla devam etmesinin öngörüldüğü durumda, söz konusu yükseltme, bazı kombinaların kapatılıp buralarda yapılacak üretimin diğer kombinalara aktarılması suretiyle sağlanabilecektir (Arslantürk, 2022: 174). 2014-2020 döneminde, yıllar arasında değişimler olmakla birlikte Adana, Denizli, Sakarya, Sincan ve Yozgat Kombinaları ile açılışından itibaren Sivas Kombinasyonunun belirli bir üretim seviyesine ulaştığı görülmektedir. Bu kombinaların bölge dağılımlarının da dengeli olduğu dikkate alındığında, buralarda üretime devam edilip çok daha düşük kapasite kullanım oranına sahip diğer 4 kombinanın kapatılması düşünülebilir. Böylece kapasite kullanım oranı artışlarından kaynaklı birim üretim maliyet düşüşüyle birlikte satış maliyetleri de azaltılabilecektir.

Düşük kapasite kullanım oranı dışındaki diğer bir sorunun, bazı yıllardaki yüksek stok artışları olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu artışlar ciddi finansman açıklarına, bu açıklar da Kuruluşun yüksek miktarda borçlanmasına yol açmıştır. Zira ESK'nin toplam borcu 2014 yılında 150 milyon TL iken 2018 ve 2019 yılında yüksek stok artışları neticesinde 2,5 milyar TL'ye yükselmiştir. 2020 yılındaki stok düşüşü ise toplam borcun 1,6 milyar TL'ye düşmesini sağlamıştır.

Stok sorununu daha net bir şekilde ortaya koymak için Tablo 12 hazırlanmıştır. ESK üretiminde ve satışlar içindeki payında kırmızı etin ve bunda da büyükbaşın<sup>11</sup> büyük bir ağırlığa sahip olması dolayısıyla Tablo 12'de bu ürüne ilişkin stok miktarı dikkate alınmıştır. Ayrıca tabloda borç toplamı ile tüm ürünlerin

<sup>11</sup> ESK'nin 2018, 2019 ve 2020 yıllarında canlı ve et bazında büyükbaş alım tutarı sırasıyla 4,2 milyar TL, 2,3 milyar TL ve 424 milyon TL iken küçükbaş alımı 145 milyon TL, 177 bin TL ve 9 milyon TL, tavuk alım tutarı ise 56 milyon TL, 79 milyon TL ve 66 milyon TL'dir (ESK, 2019a: 42; ESK, 2020a: 40; ESK, 2021: 35). Alım tutarları arasındaki bu farklılıklar benzer şekilde dönem sonu stok miktarlarına yansımaktadır. 2020 yılsonunda ESK; büyükbaşta 17 bin tonluk et stokuna sahip iken küçükbaşta 90 ton, tavukta 1,4 bin ton et stok miktarına sahiptir (ESK, 2021: 42).

dâhil olduğu toplam stok tutarına da yer verilerek tutarlar arasında karşılaştırmaya dayalı bir değerlendirmeye temel oluşturulmuştur.

**Tablo 12.** Stok ve Borç İlişkisi

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Büyükbaş Bazında Stok Miktarı (Ton)	2.674	7.313	8.874	*5.934	28.056	60.777	16.534
<b>Borç Toplamı (Bin TL)</b>	<b>150.950</b>	<b>152.919</b>	<b>739.808</b>	<b>352.804</b>	<b>1.326.752</b>	<b>2.486.719</b>	<b>1.637.063</b>
Toplam Stok Artışı (Azalışı) (Bin TL)	12.345	93.444	279.410	7.305	660.016	1.313.226	(584.692)

\*ESK raporlarında bu yıla ait stok miktarına yer verilmemesi dolayısıyla söz konusu miktar ESK Faaliyet Raporu verilerinden yazar tarafından hesaplanmıştır.

**Kaynaklar:** ESK, 2015a: 41; ESK, 2016a: 40, 57; ESK, 2017a: 66; ESK, 2018a: 48, 59, 83; ESK, 2019a: 42, 53; ESK, 2020a: 48; Karar Denetim, 2020: 19, 20, 22; ESK, 2021: 42; Güncel Group, 2021: 8 ve yazar tarafından yapılan hesaplamalardır.

Tablo 12'den, ESK'nin en büyük stok kalemi olan büyükbaş bazında gövde ve parça et stok miktarlarının toplam miktarı arttıkça borç toplamının da arttığı, azaldıkça da azaldığı görülmektedir. Aynı şekilde borç toplamı, toplam stok artış ve azalış tutarlarıyla aynı doğrultudadır. İstisna olarak toplam stok tutarı ile borç toplamının ters yönde hareket etmiş olduğu tek yıl 2017 yılıdır. Bunun da nedeni gelir tablosu özetinde görüldüğü üzere söz konusu yılda 223 milyon TL ile dönemin en yüksek kârının elde edilmiş olmasıdır. 2017 yılında stok artışının oldukça düşük gerçekleşmiş olmasının da yardımıyla bu yılda elde edilen kâr, stok artışından kaynaklı finansman ihtiyacını karşıladıktan sonra, borç ödemesinde de kullanılarak borçların azalmasını sağlamıştır. 2020 yılında hem büyükbaş stok miktarındaki hem de toplam stok tutarındaki ciddi azalmalardan görüleceği üzere stok azalışı, borç toplamının da düşmesini sağlamıştır. Tüm bu göstergeler, borçlarını azaltabilmek ve böylece finansman sorunundan kurtulmak için ESK'nin makul seviyede stok miktarını gözetecek bir stok politikası uygulaması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bir yandan kapasite kullanım oranlarını yükseltmek diğer yandan da aşırı stokların neden olduğu borçlanmadan kurtulmak suretiyle ESK hem kârlı bir yapıya kavuşabilecek hem de finansman sorunu yaşamayacaktır. ESK'nin banka kredilerini azaltması ayrıca kârlılığa da yardımcı olacaktır. Zira krediler için ödenen faizler finansman gideri şeklinde gelir tablosunda bir maliyet unsuru olarak kârlılığa olumsuz yansımaktadır. Böylelikle makul bir stok seviyesini gözetken stok politikası, finansman sorunuyla birlikte dönem zararına karşı da bir çözüm yolu olacaktır.

#### **IV. ET İTHALAT İZİNLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

ESK'nin mali yapı analizinin yapıldığı bölümde, belirli kontenjanlar dâhilinde gümrük vergisi oranının %0 olarak uygulanmasının, Kuruluş için mali kazançları ortaya konmuştu. İthalat izni olarak nitelendirilen bu uygulamanın sektördeki rekabet açısından değerlendirilmesi büyük önem arz etmektedir. Zira söz konusu ithalat izinlerinin büyük bir kısmı sektörde yalnızca ESK'ye tanınmıştır.

Yalnızca ESK'ye tanınan ithalat izinleri, Kuruluş lehine et sektöründe rekabet bozucu bir uygulama olarak düşünülebilir. Zira buradaki rekabete aykırılık, %0'lık gümrük vergisi olmayıp bu hakkın sektörden yalnızca bir işletmeye

tanınmasıdır. Örneğin ESK 2015 yılında 15 bin tonla sınırlı olmak üzere Bosna Hersek'ten et ile 19,1 bin tonla sınırlı olmak üzere AB ülkelerinden karkas et ithalatları için gümrük vergisi ödememiştir. Sektördeki diğer firmalar ise %100 oranında gümrük vergisiyle aynı ürünleri ithal edebilmiştir. Böylece ESK, yurt içinde geçerli olan fiyatlara göre daha düşük fiyata et ithal edebilme ve dolayısıyla sektördeki diğer firmalar karşısında maliyet avantajı sağlayabilme imkânına kavuşmuştur. Söz konusu maliyet avantajı, ESK'nin mali yapı analizinin yapıldığı bölümde veriler yardımıyla detaylı bir şekilde ortaya konmuş ve böylelikle soyut bir ifade yerine somut bir tespit hâlini almıştır.

Gümrük vergisiz ithalat kararları belli şartlar belirlenerek bunlara sahip tüm firmalara tanınmak yerine genellikle yalnızca ESK'ye tanınmıştır. Ancak kamu otoritesi iradi olarak bu uygulamayı vergi muafiyeti olarak düzenlememiştir. Böyle bir irade söz konusu olsaydı ESK için belirli miktarlarda gümrük vergisi oranının %0 olarak uygulanacağına ilişkin ifade yerine açıkça ESK'nin bu vergiden muaf olduğuna ilişkin karar alınırdı. Kaldı ki belirli miktarlar dâhilinde gümrük vergisi oranının %0 uygulanması, diğer miktarlarda daha farklı uygulanması, vergi muafiyet uygulamasına uygunluk arz etmemektedir. Söz konusu uygulamanın konuya değil mükellefe ilişkin olması da vergi istisnası kapsamında değerlendirilmesine olanak tanımamaktadır. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde, söz konusu gümrük vergisine ilişkin uygulamayı, vergi muafiyeti ya da istisnası kapsamına dâhil ederek vergi mevzuatına uygun bir uygulama olarak değerlendirmek mümkün görünmemektedir.

Rekabet, özellikle uluslararası kuruluşların üzerinde önemle durduğu hususların başında gelmektedir. KİT'lere rekabet konusunda ayrıcalık tanınamayacağı bu kuruluşların raporlarında ayrıca vurgulanmaktadır. Bu kuruluşlardan OECD'nin raporunda kamu teşebbüslerinin; piyasa bozulmalarına yol açmaması için rekabetçi faaliyetlerinde genel hukuk uygulamalarından ve vergi düzenlemelerinden muaf tutulmamaları, sektördeki rakipleriyle aynı vergi yükümlülüklerine sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir (OECD, 2015: 20).

OECD'nin yanı sıra ülkemizin üyelik konusundaki müzakerelerinin devam etmekte olduğu AB müktesebatı da kamu teşebbüslerinin rekabet karşısındaki konumunu önemle vurgulamaktadır. Müzakeresi devam eden 8 no'lu Rekabet Politikası faslının Üye Ülkelere Yönelik Rekabet Kuralları başlığı altında yer alan "Kamu Teşebbüsleri ile Kendilerine Özel veya İnhisari Haklar Tanınmış Teşebbüsler" ile ilgili belirlenen kurallarda; "AB rekabet kuralları, ilke olarak özel teşebbüslere ve kamu teşebbüslerine ayrımsız olarak uygulanmaktadır. Bunun en temel sebebi, piyasalardaki rekabetçi yapının, sadece özel sektör teşebbüslerince değil üye ülkelerin bizzat sahip olduğu teşebbüsler ya da birtakım ayrıcalıklar tanıdığı teşebbüsler yoluyla da bozulabilmesidir. Bu nedenle, Avrupa Birliğinin İşleyişi Hakkında Antlaşma (ABİA)'nın 106. maddesiyle, üye ülkelerin, kamu teşebbüsleri ve özel veya inhisari haklar tanınmış olan teşebbüslerle ilgili olarak, ABİA'daki rekabete ilişkin kurallara aykırılık teşkil eden hiçbir tedbiri alamayacağı ve mevcut tedbirleri de devam ettiremeyeceği düzenlenmiştir." ifadeleri yer almaktadır (Dışişleri Bakanlığı AB Başkanlığı, 2019). Bu ifadelerden

anlaşılacağı üzere OECD raporlarında olduğu gibi AB de kamu teşebbüslerine, rekabete aykırılık teşkil eden hiçbir ayrıcalık tanınamayacağına ilişkin iradesini, gerekçeleriyle birlikte açık bir şekilde ortaya koymuştur.

Tüm bu açıklamalar, yalnızca ESK'nin faydalanabildiği ve gümrük vergisi indirimi anlamına gelen ithalat izni uygulamalarının, sadece ülkemiz vergi mevzuatı çerçevesinde değil, uluslararası kuruluş ve birliklerin kabul etmiş olduğu ilkeler kapsamında da rekabete aykırılık teşkil etmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle üyelik müzakerelerinin devam etmiş olduğu AB müktesebatıyla bir tezatlık oluşturmaması ve müzakerelerde bir sorun yaşanmaması adına bu gibi uygulamalardan kaçınılması büyük önem arz etmektedir. Sektöre yönelik belirli amaçlarla yapılmak istenen bu gibi vergi düzenlemelerinin, sektördeki tüm işletmelerin yararlanacağı şekilde tasarlanması, rekabete aykırılık teşkil etmeden hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır.

### **SONUÇ**

Bir İDT olarak verimlilik ve kârlılık ilkeleri doğrultusunda faaliyet gösterme yükümlülüğü bulunan ESK'nin özellikle satış maliyetlerindeki yükseklik, faaliyetlerini zararla yürütmesine neden olmaktadır. Satış maliyetlerindeki yüksekliğin ise kombinalardaki düşük kapasite kullanım oranıyla gerçekleştirilen üretimden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Sektördeki rakiplerinin çok altında bir kapasite kullanım oranına sahip ESK'nin bu şartlarda kâr elde etmesi güçtür. Buna rağmen Kuruluş bazı yıllarda kâr elde etmiştir. Ancak bu kârlılığın, yalnızca belirli kontenjanlar dâhilinde gümrük vergisi oranının %0 olarak uygulanmak suretiyle ithalatın yapıldığı yıllarda sağlandığı anlaşılmaktadır. Bu durum da ESK'nin üretim maliyetlerinin yüksekliğinin diğer bir göstergesi olmuştur. Zira ancak ucuz ithalatla sağlanan düşük maliyetli girdi teminiyle satış maliyetleri düşürülebilmektedir. Dolayısıyla ESK'nin ucuz ithalat imkânı olmadan satış maliyetlerini düşürmesinin ve kârlılığı sağlamasının çözümünün, kapasite kullanım oranlarını artırmak olduğu değerlendirilmiştir. 10 kombinayla faaliyetlerini sürdüren Kuruluşun 6 kombinasyonunun diğerlerine nispeten daha yüksek kapasite kullanım oranına sahip olması dolayısıyla bu kombinaların faaliyetlerine devam etmesi, diğer kombinaların ise kapatılması, söz konusu oranın artırılmasını sağlayabilir. Bir yandan 6 kombinadaki oranın mevcut durumda diğerlerine nispeten yüksek olması diğer yandan kapatılan kombinalardaki üretimin de bu kombinalarda gerçekleştirilmesiyle kapasite kullanım oranı yükselmiş olacaktır.

ESK'nin dönem zararının yanı sıra stok sorunu da yaşadığı tespit edilmiştir. Bazı yıllardaki çok yüksek tutardaki stok artışları, Kuruluşun finansman açıklarını da aynı derecede yükseltmiştir. Finansman açıklarının bir kısmı sermaye transferi şeklinde genel bütçeden, büyük bir kısmı ise piyasadan borçlanmak suretiyle karşılanmıştır. Açıkların büyümesi banka kredilerinin de yükselmesine ve faiz gideri dolayısıyla finansman maliyetinin artmasına neden olmuştur. Faiz giderlerinin gelir tablosunda finansman gideri şeklinde ayrıca bir maliyet kalemi olması dolayısıyla söz konusu giderler dönem kârlılığına olumsuz yansımaktadır. Dolayısıyla Kuruluşun hem finansal sürdürülebilirliğini sağlamak hem de borçlanmanın faiz giderleri nedeniyle kârlılığa olan olumsuz etkisini azaltmak için



finansman açıklarına neden olmayacak bir stok politikası izlemesi gerekmektedir. Kuruluşun yüksek stok yerine daha makul stokla faaliyet göstermek suretiyle stoklardan kaynaklı finansman ihtiyacını ve maliyetini azaltması mümkün olabilecektir. Kapasite kullanım oranlarının yükseltilmesi için sunulan bazı kombinaların kapatılma önerisi, yüksek stok sorununun çözümüne yardımcı olabilecektir.

Temel olarak hem dönem zararı hem de yüksek stok nedeniyle meydana gelen finansman açıkları yalnızca Kuruluş için bir sorun teşkil etmemektedir. Zira sermayesinin tamamının devlete ait olması sebebiyle ESK'nin finansman durumu genel bütçeyi de etkilemektedir. Her ne kadar KİT'ler faaliyetleri itibarıyla bütçe dışında olsa da kârlılık durumlarında bütçeye temettü ödemesi ya da finansman açıklarının giderilmesi amacıyla bütçeden sermaye transferleri söz konusu olabilmekte ve böylece faaliyetlerinin mali sonuçları bütçeyi etkileyebilmektedir (Pınar, 2011: 160). ESK'ye de finansman açıklarını kapatabilmesi için genel bütçeden sermaye transferleri yapılmaktadır. Kuruluşun finansman ihtiyacının yalnızca bir kısmı sermaye transferleriyle, büyük bir kısmı ise borçla karşılanmaktadır. Ancak ESK'nin finansman açıklarını sürdürmesi ve borçlarını kapatamaması durumunda nihai olarak bu borçlar da genel bütçeden ödenmek durumunda kalacaktır. Dolayısıyla hem şimdiye kadar yapılmış olan transferler hem de ileride yapılacak muhtemel transferler dikkate alındığında sermaye transferleri, bütçe kaynaklarının azalması anlamında tüm vatandaşlara bir maliyet yüklemektedir. Bu itibarla ESK'nin finansman sorunu oluşturmayacak bir işletmecilik politikası yürütmesi bir kamusal yükümlülük oluşturmaktadır. Kaldı ki ESK'nin bir İDT olması dolayısıyla 233 sayılı KHK uyarınca kârlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda faaliyet gösterme yükümlülüğü bulunmaktadır.

ESK'nin dönem kârı elde etmiş olduğu yıllarda yoğun ithalat yaptığı görülmektedir. İthalat yapılan ülkelerdeki kırmızı ete ilişkin fiyatlar düşük olmakla birlikte genel olarak uygulanan gümrük vergisi tarifeleriyle ithalatın maliyeti, yurtiçi fiyatlara yakın oluşmaktadır. Ancak yoğun ithalatın olduğu söz konusu yıllarda belirli kontenjanlarla sınırlı olmak üzere ESK'ye gümrük vergisi oranı %0 olarak uygulanmıştır. Böylece bu yıllarda ESK'nin gerçekleştirmiş olduğu ucuz ithalat, birim satış maliyetlerini düşürmek suretiyle kâr elde etmesini sağlamıştır. Ancak bu durum sektörde rekabeti bozucu bir unsur olarak değerlendirilmiştir. ESK %0 gümrükle ithalat yapabilirken sektörde rekabet halinde olduğu diğer işletmeler yıldan yıla değişen belirli oranlardaki gümrük vergisiyle ithalat yapabilmişlerdir. ESK, sermayesinin tamamı devlete ait olmasına rağmen bir İDT olarak 233 sayılı KHK uyarınca iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermektedir. Sektördeki rekabetin korunması, ticari faaliyetlerin gereklerinden biridir. Nitekim Rekabet Kanunu bu konuda kamu teşebbüsleri için bir ayırım gözetmemektedir. Kaldı ki gerek OECD raporlarında gerekse AB müktesebatında, kamu teşebbüslerine rekabete aykırılık teşkil eden hiçbir ayrıcalık tanınmayacağına ilişkin açık hükümler yer almaktadır. Özellikle müzakerelerin devam etmiş olduğu AB'nin rekabet fasilindeki söz konusu hükümler üyelik süreci açısından Türkiye'yi bağlayıcı konumdadır. Bu itibarla gerek ulusal mevzuat

açısından gerekse OECD ve AB'nin kabul etmiş olduğu ilkeler açısından, ESK'ye gümrük vergisine ilişkin tanınan ayrıcalığın açık bir şekilde rekabete aykırı olduğu ve bu gibi uygulamalara başvurulmaması gerektiği değerlendirilmektedir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

### **KAYNAKÇA**

- Arslantürk, Y. (2022). *Türkiye'de Tarımsal KİT'lerin Analizi ve Yeni Politika Önerileri*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bloomberg (2021). Kırmızı Et Üretiminde Tehlike Çanları. <https://www.bloomberght.com/yorum/irfan-donat/2286057-kirmizi-et-uretiminde-tehlike-canlari> Erişim Tarihi: 21.03.2022
- Dışişleri Bakanlığı AB Başkanlığı. (2019). Rekabet Politikası. [https://www.ab.gov.tr/8-rekabet-politikasi\\_73.html](https://www.ab.gov.tr/8-rekabet-politikasi_73.html) Erişim Tarihi: 23.03.2022
- ESK (2015a). 2014 Yılı Faaliyet Raporu. Ankara.
- ESK (2015b). 2014 Yılı Sektör Değerlendirme Raporu. Ankara.
- ESK (2016a). 2015 Yılı Faaliyet Raporu. Ankara.
- ESK (2016b). 2015 Yılı Sektör Değerlendirme Raporu. Ankara.
- ESK (2017a). 2016 Yılı Faaliyet Raporu. Ankara.
- ESK (2017b). 2016 Yılı Sektör Değerlendirme Raporu. Ankara.
- ESK (2018a). 2017 Yılı Faaliyet Raporu. Ankara.
- ESK (2018b). 2017 Yılı Sektör Değerlendirme Raporu. Ankara.
- ESK (2019a). 2018 Yılı Faaliyet Raporu. Ankara.
- ESK (2019b). 2018 Yılı Sektör Değerlendirme Raporu. Ankara.
- ESK (2020a). 2019 Yılı Faaliyet Raporu. Ankara.
- ESK (2020b). 2019 Yılı Sektör Değerlendirme Raporu. Ankara.
- ESK (2021). 2020 Yılı Faaliyet Raporu. Ankara.
- ESK (2022). Yozgat Süt Üretimimiz Üretime Başladı. <https://www.esk.gov.tr/tr/15294/Yozgat-Sut-Tesisimiz-Uretime-Basladi> Erişim Tarihi 16.01.2023
- Güncel Group (2021). ESK 2020 Yılı Bağımsız Denetim Raporu. Ankara.
- Karar Denetim (2020). ESK 2019 Yılı Bağımsız Denetim Raporu. Ankara.
- OECD (2015). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. <https://dx.doi.org/10.1787/9789264244160-en> Erişim Tarihi: 18.03.2022
- Pınar, A. (2011). Kamu Maliyesi ve Maliye Politikası. 7. Bası. Ankara: Turhan Kitabevi.
- TÜİK (2022a). Yurtiçi Üretici Fiyat Endeksi (2003=100). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=enflasyon-ve-fiyat-106&dil=1> Erişim Tarihi: 07.03.2022
- TÜİK (2022b). Büyükbaş Hayvan Fiyatları. [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1004](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1004) Erişim Tarihi: 07.03.2022
- TÜİK (2022c). Tüketici Fiyat Endeksi (2003=100). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=enflasyon-ve-fiyat-106&dil=1> Erişim Tarihi: 08.03.2022

## **SUMMARY**

As an Economic State Enterprise (ESE) The Directorate General of Meat and Milk Institution (MMI) which has the obligation to operate in line with the principles of efficiency and profitability, especially the high sales costs cause it to carry out its activities at a loss. It is understood that the high sales costs are due to the production realized with the low capacity utilization rate in the combines. MMI has made a profit in some years. However it is understood this profitability is achieved only in the years of import by applying 0% customs duty rate within certain quotas. This situation was another indicator of the high production costs of the MMI. Because sales costs could only be reduced by providing low-cost inputs through cheap imports. Therefore, it has been evaluated that the solution for the MMI to reduce sales costs and ensure profitability without the possibility of cheap imports is to increase capacity utilization rates. The six combines of the Organization, which continues its activities with ten combines, have a relatively higher capacity utilization rate than the others, so the continuation of these combines and the closure of the other combines may increase this ratio. On the one hand, the rate of six combines is relatively high compared to the others in the current situation and on the other hand, as the production in the closed combines is carried out in these combines, the capacity utilization rate will increase.

It has been determined that the MMI has stock problem in addition to the period loss. The very high amount of stock increases in some years has equally increased the financing deficits of the Organization. As some of the financing deficits were met from the general budget in the form of capital transfers, a large part of them was covered by borrowing from the market. The growth of deficits caused bank loans to increase and costs of financing due to interest expense increased. Since interest expenses are a separate cost item in the income statement in the form of the finance expenses, these expenses have a negative impact on the profitability of period. The proposal to close some of the combines offered also may help to solve the high stock problem.

Since the MMI is an ESE, capital transfers are made from the general budget in order to close the financing gaps. In this respect, it is a public obligation for the MMI to carry out a business policy that will not create a financing problem. Moreover, since the MMI is an ESE, it has an obligation to operate in line with the principles of profitability and efficiency in accordance with the Decree No. 233.

It is seen that the MMI made heavy imports in the years when it made a profit for the period. In the said years, the customs duty rate was applied to the MMI as 0% limited to certain quotas. Thus, the cheap imports realized by the MMI in these years enabled it to make a profit by reducing its unit sales costs. However, this situation has been evaluated as factor distorting competition in the sector. While the MMI could import with 0% customs, other businesses with which it was in competition in the sector were able to import with certain rates of customs duty that changed from year to year. The protection of competition in the sector is one of the requirements of commercial activities. As a matter of fact, the Competition

Law does not make any discrimination for public enterprises in this regard. Moreover, there are clear provisions in both OECD reports and the EU acquits that no privileges that constitute anticompetitiveness can be granted to public enterprises. In particular, the provisions in the competition chapter of the EU, where negotiations have continued, are binding on Turkey in terms of membership process. In this respect, in terms of both national legislation and the principles accepted by the OECD and the EU, it is considered that the privilege granted to the MMI regarding customs duty is clearly anticompetitive and such practices should not be applied.

# Türkiye'deki Otel Konuk Yorumları ve Puanlarının Metin Madenciliği ile Analizi\*

Yılmaz AĞCA\*\*

Cemil GÜNDÜZ\*\*\*

## ÖZ

Konukların kaldıkları oteller hakkında internette yaptıkları yorumlar ve verdikleri puanlar, tesiste kalmayı düşünen konukların tercihini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Konuklar, bir otelde rezervasyon yapmadan önce çevrimiçi seyahat acentelerindeki veya seyahat platformlarındaki konuk yorumlarını okuyabilmekte, öyle karar verebilmektedirler.

Bu çalışmada konukların kaldıkları oteller için verdikleri puanlar ve yaptıkları yorumlar, metin madenciliği ile analiz edilmiştir. Bunun için bir çevrimiçi seyahat acentesinden Türkiye'deki konaklama tesisleri hakkında Türkçe yapılan yorumlar ve puanlar web madenciliği ile elde edilmiş, sonrasında metin madenciliği işlemine tabi tutulmuştur. Araştırmada 60252 Türkçe konuk yorumu ve puanı analiz edilmiştir. Buna göre Türkiye'deki konaklama tesislerinin ortalama konuk puanları 3,93'tür. En yüksek puanı Villa tipi tesisler almıştır ( $p=4,22$ ;  $n=854$ ). Coğrafi bölge olarak en yüksek puanı İç Anadolu bölgesi ( $p=4,07$ ;  $n=5131$ ), il olarak Nevşehir ( $p=4,53$ ;  $n=2320$ ) almıştır.

Araştırma kapsamında uygulanan metin madenciliği sonucunda, otel yorumlarında en çok tekrar eden tekil kelimeler puanlara göre gruplandırıldığında; konukların 1 puan verdikleri tesisleri tavsiye etmedikleri, 4 ve 5 puan verdikleri tesisleri tavsiye ettiklerine dair bulgular elde edilmiştir. Konukların düşük puan verdikleri tesislerde en çok oda, kahvaltı, su ve temizlik hakkında fikir belirttikleri belirlenmiştir. Konukların yüksek puan verdikleri tesislerde ise otelin temiz olduğu ve personelin konuga karşı ilgili olduğunu ifade eden kelimeler kullandıkları görülmüştür.

Araştırma sonucunda Türkiye'de konaklama tesislerine yönelik Türkçe yorumlarda genel olarak, beğenilmeme, dolayısıyla düşük puan verilmesine sebep olan faktörlerin; oda, kahvaltı, temizlik ve sıcak su problemi ile ilgili olduğu metin madenciliği sonucunda belirlenmiştir. Yüksek puan alınma neden olan faktörlerin de temizlik ve personelin ilgisi ile alakalı olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın, konuk memnuniyeti, konuk şikâyetleri ve memnuniyetle alakalı faktörlerin bilinmesi açısından; sektör yöneticilerine, girişimcilere ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Metin Madenciliği, Otel Konuk Yorumları, Otel Konuk Puanları  
**JEL Sınıflandırması:** L83, C80

## Analysis of Hotel Guest Reviews and Ratings in Turkey with Text Mining

### ABSTRACT

The comments and ratings of the guests on the internet about the hotels they stayed in are one of the important factors that affect the choice of the guests who are considering staying at the property. Before booking a hotel, guests can read guest reviews on online travel agencies or travel platforms and decide accordingly.

\* Bu makale, 2-5 Mart 2020 tarihleri arasında Bandırma'da gerçekleştirilen 2. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar ve Yenilikçi Çalışmalar Sempozyumu'nda "Metin Madenciliği ile Türkiye'deki Otel Yorumlarının ve Puanlarının Değerlendirilmesi" başlığı ile sözlü olarak sunulmuş bildirinin güncellenmiş ve genişletilmiş halidir.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Niksar Meslek Yüksekokulu, yilmaz.agca@gop.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0002-5912-0977

\*\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Niksar Meslek Yüksekokulu, cemil.gunduz@gop.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0002-0222-2497

*In this study, the ratings and comments of the guests for the hotels they stayed in were analyzed by text mining. For this, the comments and scores made in Turkish about the accommodation facilities in Turkey from an online travel agency were obtained by web mining, and then they were subjected to text mining. 60252 Turkish guest comments and scores were analyzed in the study. Accordingly, the average guest rating of accommodation facilities in Turkey is 3.93. Villa type facilities got the highest score ( $p=4.22$ ;  $n=854$ ). The Central Anatolia region ( $p=4.07$ ;  $n=5131$ ) got the highest score as a geographical region, and Nevşehir ( $p=4.53$ ;  $n=2320$ ) as a province.*

*As a result of the text mining applied within the scope of the research, when the most repeated single words in the hotel comments are grouped according to the scores; It has been found that the guests do not recommend the facilities they give 1 point, they recommend the facilities they give 4 and 5 points. It was determined that the guests mostly gave their opinions about the room, breakfast, water and cleanliness in the facilities they gave low scores. On the other hand, in the facilities where the guests gave high scores, it was observed that the hotel was clean and the staff used words expressing that they were interested in the guest.*

*As a result of the research, the factors that cause dislike and therefore a low score in Turkish comments on accommodation facilities in Turkey; It has been determined as a result of text mining that it is related to the problem of room, breakfast, cleaning and hot water. It is seen that the factors that cause high scores are also related to cleanliness and the interest of the staff. In terms of knowing the factors related to guest satisfaction, guest complaints and satisfaction; it is thought that it will contribute to sector managers, entrepreneurs and researchers.*

**Key Words:** Text Mining, Hotel Customer Reviews, Hotel Customer Rates

**JEL Classification:** L83, C80

## GİRİŞ

Günümüzde internet kullanımı dünyanın büyük bir bölümünde yaygın hale gelmiştir. İnsanlar birçok nedenden dolayı internet üzerinden alışveriş yapmaktadır. Bunlardan akla ilk gelen sağladığı *kolaylık* olmasına rağmen, bundan başka birçok neden bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar *ücretsiz kargonun* internet üzerinden alışveriş yapılmasının güçlü nedenlerinden biri olduğunu göstermektedir (Boice, 2021). Bir diğer neden internet üzerinden alışverişlerde devasa *ürün çeşitliliğine* ulaşılabilir oluşudur (Prajapati, 2021). Bir perakende işletmesinde yer alan ürün sayısı daha sınırlı olmaktadır. İnsanların internet üzerinden alışveriş yapmalarının bir diğer sebebi daha *uygun fiyatlardır* (Chevalier, 2021). İnternet üzerinden satış işlemi yapan şirketler, perakende bir mağazaya ihtiyaç duymadıkları için daha düşük maliyetlere sahip olabilmektedirler. Bu nedenle fiyat rekabetinde bu durum avantaj sağlayabilmektedir. Günün her vaktinde ulaşılabilir oluşu, fiyatları karşılaştırma ve burada verilmeyen daha birçok neden insanları çevrimiçi alışverişe yönlentmektedir (Henneberry, 2012; Chaffey, 2017).

İnsanların çevrimiçi alışverişini tercih etme nedenlerinden biri de *tüketici yorumları/görüşleridir*. Bu görüşler o ürünü ilk kez alacak kişiler için yol gösterici bir özellik taşımaktadır. Bu nedenle satın alınmak istenen ürüne, o ürünü daha önce satın alanlar tarafından yapılan yorumlar, insanları çevrimiçi alışveriş konusunda motive eden önemli unsurlardan biridir (Keskinlik, Ağca ve Karaman, 2016; Cui, Lui ve Guo, 2014; Schuckert, 2015; Hu, Bose, Koh ve Liu, 2012). Bu durum sadece sanayi ürünleri için değil hizmet sektörü için de geçerlidir. Otel, restoran, kafe vb. pek çok işletme türü için tüketici yorumlarının yer aldığı web siteleri veya akıllı telefon uygulamaları mevcuttur. Birçok kullanıcı daha önce o işletmeyi ziyaret edenlerin yaptıkları yorumları okuyarak o işletme hakkında ön bilgi edinmektedir.

Bu yorumlar tüketicilere işletme hakkında bilgi vermenin yanı sıra işletmeciler için de önemli geri bildirim verisi oluşturmaktadır. Dolayısıyla işleme eleştiri aldığı şeyleri düzeltme şansı bulmaktadır. Hatta bazı sitelerde yapılan eleştiriye, işletme tarafından cevap verme olanağı da bulunmaktadır.

İnternetteki tüketici yorumları üzerine pek çok araştırma bulunmaktadır (Öğüt ve Taş, 2012; Melián-González, Bulchand-Gidumal ve López-Valcárcel, 2013; Somprasertsri ve Lalitrojwong, 2010; Trenz ve Berger, 2013; Wei ve Lu, 2013; Zhan, Loh ve Liu, 2009). Bu çalışmalar tüketici yorumlarını çeşitli analizlere tabii tutarak bilgi, örüntü çıkarmaya yönelik yapılmıştır. *Metin madenciliği* olarak adlandırılan bu yöntemler istatistik, makine öğrenmesi, web madenciliği gibi birçok aracı kullanarak metin içerisinden bilgi çıkarımı, duygu analizi, belge sınıflandırma, arama optimizasyonu gibi amaçlarla kullanılmaktadır (Miner, vd., 2012). Son yıllarda gelişen bilgisayarlar dolayısıyla artan işlem gücü, depolama kapasitelerinin artması, internetin genişlemesi ve dolayısıyla artan veri miktarı, mobil teknoloji, sosyal ağlar gibi pek çok nedenden dolayı (Ağca, 2021a) metin madenciliği uygulamaları artmıştır.

Metin madenciliği araştırmalarına diğer e-ticaret sektörleri gibi turizm sektöründe de sıklıkla rastlanmaktadır (Xu ve Li, 2016; Kuhzady ve Ghasemi, 2019; Chittiprolu, Samala ve Bellamkonda, 2021; Shen, Yang, Liu ve Li, 2021; Hananto, 2015; Lau, Lee ve Ho, 2015). Bu araştırmalar genellikle duygu analizi, veri görselleştirme, n-grams, belge sınıflandırma ve kelime sıklığı gibi yöntemleri müşteri yorumları üzerinde kullanarak, çıkarsama yapmaya odaklanmaktadır. Anlaşılacağı üzere diğer pek çok sektör gibi müşteri yorumları turizm sektörü için de oldukça önem arz etmektedir. Bu yorumlar, daha önce de bahsedildiği gibi, o tesisi tercih etme potansiyeli olan kişiler için dikkate alınan bir seçenektir (Keskinkılıç, Ağca ve Karaman, 2016). Bu çalışmada günümüzde otel tercihlerinde tüketicilerin sıklıkla faydalandığı çevrimiçi yorumlar üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda, Türkiye'deki otellerin çevrimiçi yorumları üzerinde metin madenciliği yapılmıştır. Yapılan metin madenciliği uygulaması ile tesislerin aldıkları puanlara göre, kelime sıklıkları analiz edilmiştir. Buna ek olarak, bu çalışmada analiz edilen 60252 yorum ile Türkiye'de konukların yaptığı otel yorumları hakkında genellemeler de yapılabilecektir. Araştırmada konuklar tarafından verilen puanların tesis tiplerine, coğrafi bölgelere, illere ve şehirlere göre dağılımı hakkında çeşitli bilgiler de sunulmuştur.

Çalışmanın ilk bölümünde araştırmanın daha iyi anlaşılması için metin madenciliği hakkında çeşitli bilgiler verilmektedir. Ayrıca bu konuda daha önce yapılmış araştırmalara da yer verilmiştir. Sonrasında araştırmada kullanılan yöntem açıklanmaktadır. Bulgular kısmında ilk olarak konukların tesislere verdikleri puanlar, tesis tipine, coğrafi bölgeye, il ve şehirlere göre gruplandırılarak verilmektedir. Sonrasında verilen puanlara göre en çok tekrar eden kelimeler ve ikili kelimeler verilmektedir. Bu kelimeler kullanılarak, 1'den 5'e kadar olan puan gruplarında en çok tekrar eden kelimelerin listesi çıkarılmıştır. Böylelikle tesisin en çok eleştirilen veya en çok beğenilen özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

## I. LİTERATÜR İNCELEMESİ

*Metin madenciliği*, kitaplar, web sayfaları, e-postalar, raporlar veya ürün açıklamaları gibi çeşitli belge türlerinin yapılandırılmamış metinsel verilerindeki ilginç kalıpların araştırılması veya tanımlanması yoluyla belgelerden yararlı bilgiler çıkarmaya çalışan bir dizi tekniği açıklayan bir terimdir (Truyens ve Eecke, 2014; Ağca, 2021b). Metin madenciliği, bilgi ayıklama, bilgi alma, doğal dil işleme, kümeleme ve kategorizasyon gibi amaçlarla yapılmaktadır (Weiss, Indurkha ve Zhang, 2015; Rai, 2019; Tyagi, 2021; Gaikwad, Chaugule ve Patil, 2014). Daha önce de bahsedildiği gibi gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri metin madenciliğinin önünü açmıştır. Birçok alanda metin madenciliği yapılmaktadır. Gerek ticari işletmelerde gerekse bilimsel araştırmalarda metin madenciliği kullanılmaktadır. Özellikle ticari işletmelerde ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi açısından bu yorumlar/görüşler önemli değer taşımaktadır (Kim ve Srivastava, 2007; Singh, Sachdeva, Mahajan, Pande ve Sharma, 2014; Akter ve Wamba, 2016; Palese ve Usai, 2018).

Yazında müşteri görüşleri/yorumları (customer reviews) metin madenciliğinin önemli bir kullanım alanını oluşturmaktadır. Bu araştırmalar genellikle yorumlardan bilgi çıkarımı, özet çıkarma, olumlu/olumsuz yorumların belirlenmesi gibi amaçlarla yapılmıştır. Pek çok kişinin tatil/otel tercihlerinde konukların kaldıkları oteller hakkında yaptıkları olumlu ve olumsuz yorumlar etkili olmaktadır (Keskinkılıç, Ağca ve Karaman, 2016; Chanwisitkul, Shahgholian ve Mehandjiev, 2018; Nicholas ve Lee, 2017). Bu öneminden dolayı, konuk yorumları üzerine birçok araştırma bulunmaktadır. Örneğin Jeong ve Jeon (2008) New York'taki otellerde kalan konukların yorumları üzerine yaptıkları araştırmalarda müşteri memnuniyeti açısından *fiyatların*, *otelin konumunun* etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Moskova'da yapılan başka bir çalışmada 5830 yorum değerlendirilmiş, konukların memnun kalmadıkları oteller için daha çok yorum yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada müşterilerin 5 farklı kategoride görüşleri değerlendirilmiştir. Yüksek puan verilen otellerde konukların daha çok deneyimlerinden bahsettikleri, orta puan verilen otellerde olanaklar ve konumdan, düşük puan verilen otellerde ise işlemler ve fiyattan bahsettikleri bulgusuna erişilmiştir (Han, Mankad, Gavirneni ve Verma, 2016). Tayland'da yapılan bir çalışmada Bangkok'taki bazı oteller değerlendirmeye alınmış, metin madenciliği sonucunda yüksek puan verilen yorumlarda dost canlısı ve yardımsever personelin, düşük puan verilen yorumlarda havuz ve Wifi çok etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca bu çalışmada müşteri memnuniyetini etkileyen diğer faktörler arasında temizlik, oda ve banyo içi, uyku kalitesi ve konumun etkili olduğu belirlenmiştir (Chanwisitkul, Shahgholian ve Mehandjiev, 2018). Başka bir çalışmada Nicholas ve Lee (2017) yaptıkları metin madenciliği ile bir otelin tercih edilmesinde temizliğin, az gürültünün, uyku kalitesinin, oteldeki fiyatların ve otellerin aileye uygunluğunun etkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında Yılmaz ve Aytekin (2018) TripAdvisor sitesinden en fazla yorum yapılan 25 otel ve bu otellerden gelen 9000 yorum üzerinde yürüttükleri çalışmada, otellerin konum ve erişilebilirlik kriterleri,



otellerin sunduğu yiyecek içecek konsepti, personel–hizmet kalitesi, temizlik elemanları, eğlence–animasyon programlarının otellere verilen derecelendirmelerde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Antalya’da otellerin de dahil olduğu başka bir çalışmada, 3588 İngilizce yorum analiz edilmiş, analiz sonucunda konukların oda, personel ve yiyecekler hakkında yorum yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır (Atabay ve Cizel, 2020).

## II. YÖNTEM

Bu çalışmada otel, pansiyon, hostel, villa gibi konaklama tesislerine, daha önce bu tesislerde konaklamış olan konuklar tarafından yapılan *yorumlar* metin madenciliği ile analiz edilmiştir. Araştırmada, bir çevrimiçi seyahat acentası/gezi/tatil web sitesinden alınan, 60252 adet Türkçe konuk yorumu analiz edilmiştir. Verinin elde edilmesinde hedef site için araştırma sürecinde geliştirilmiş bir algoritma kullanılmıştır. Algoritmanın geliştirilmesinde Python programlama dili ve bu dilin kütüphaneleri olan Beautiful Soup ve Selenium’den faydalanılmıştır. Araştırma verisi 10/2020 tarihinde elde edilmiştir. Metin madenciliği işlemlerinde Knime Analytics Platform yazılımı kullanılmıştır. Metin madenciliği işleminde işlenen metin genellikle yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış halde olmaktadır. Bu metinlerin analize hazırlanması ve gereksiz kelimelerden arındırılması için çoğu zaman bir ön işleme işlemi yapılmaktadır (Tyagi, 2021; Ağca, 2021c). Bu çalışmada veri setindeki Türkçe yorumlar seçildikten sonra, veri temizleme, tokenize ve filtreleme işlemleri uygulandıktan sonra metinler dizi haline getirilmiştir. En çok tekrar eden kelimelerden olan “*otel*” kelimesi gereksiz görülerek veri setinden çıkartılmıştır. Tek sözcüklü frekanslar alınırken “*bu, çok, için, ama, daha, da, gibi, kadar, en, o*” gibi kelimeler dikkate alınmamıştır. İki kelimeli frekanslarda bu kelimeler anlamı nitelendireceğinden temizlenmemiştir. İkili kelimelerde anlam eksikliği olacağı düşünüldüğünden temel *stopwords* işlemi bu çalışmada uygulanmamıştır. Benzer sebeplerden dolayı veri setine kelimelerin köklerine ayrılması işlemi olan *stemming* işlemi de uygulanmamıştır (Pradana ve Hayaty, 2019). N-Gram işleminde art arda gelen ikili kelimeler alınmıştır. Sadece o puan türüne özgü kelime öbeklerini bulmak için Everygram olarak adlandırılan yöntem kullanılmıştır. Bunun için bu yöntemi destekleyen NLTK kütüphanesi kullanılmıştır. Everygram işleminde önce bir yorum içerisinde birlikte yer alan kelimelerin puan türüne göre frekansları çıkartılmıştır. Sonrasında aynı puan türlerinde tekrar eden ikili kelime öbeklerinden frekansı en yüksek olan kalacak şekilde diğerleri silinmiştir. Bu işlemin amacı puana özgü kelime öbeklerinin bulunmasıdır.

## III. BULGULAR

Yapılan çalışmada toplam 60252 yorum değerlendirilmiştir. Tesis tipi olarak herhangi bir tip belirtmeyenlerle birlikte 10 tesis tipi bulunmaktadır. Tesis tipleri, yüksek puan alandan düşük puan alana sıralanmış şekilde puan ve yorum sayıları ile birlikte Tablo 1’de verilmektedir.

**Tablo 1:** Tesis Tiplerine Göre Yorum Sayıları ve Tesislerin Aldıkları Ortalama Puanlar

Sıra	Tesis Tipi	Puan	Yorum
1	Villa	4,22	854
2	Hostel	4,11	900
3	Ranch	4,09	90
4	Cottages	4,06	98
5	Apart Otel	4,04	3656
6	Kamp Alanları	3,92	952
7	Otel	3,91	32079
8	Pansiyon	3,91	18116
9	Lodge	3,91	3183
10	Belirtilmemiş	3,87	324

Tablo 1 incelendiğinde en yüksek ortalama puana Villa tipi tesislerin sahip olduğu görülmektedir. Tesis tipini belirtmeyen tesislerin en düşük ortalama puana sahip olduğu görülmektedir. Hotel, Ranch, Cottages ve Apart Otel tipinde tesislerin ortalamasının üzerinde puan aldığı görülmektedir.

Tablo 2'de ortalama puanlar ve yorum sayıları coğrafi bölgelere göre kategorize edilerek verilmektedir.

**Tablo 2:** Coğrafi Bölgelere Göre Yorum Sayıları ve Bölgelerin Ortalama Puanları

Sıra	İl	Puan	Yorum
1	İç Anadolu	4,07	5131
2	Ege	3,95	18957
3	Marmara	3,94	17948
4	Akdeniz	3,88	12021
5	Güneydoğu Anadolu	3,83	923
6	Karadeniz	3,82	4230
7	Doğu Anadolu	3,69	1042

Tablo 2'de 7 bölgeye ait ortalama puanlar ve yorum sayıları verilmiştir. Buna göre en yüksek puan alan bölgenin İç Anadolu bölgesi en düşük puan alan bölgenin Doğu Anadolu bölgesi olduğu görülmektedir.

Tablo 3'te en çok yorum alan ve en az yorum alan iller puan ve yorum sayıları ile birlikte verilmektedir. Yorum sayısı aynı zamanda talebi de ifade edebileceği için bu tablo verilmektedir.

**Tablo 3:** En Çok ve En Az Yorum Alan İllerin Yorum Sayıları ve Puanları

Sıra	İl	En Çok		En Az		
		Puan	Yorum	İl	Puan	Yorum
1	Muğla	3,98	10914	Siirt	4,00	9
2	İstanbul	3,99	10555	Kilis	3,93	14
3	Antalya	3,92	10277	Bingöl	2,50	16
4	İzmir	4,03	5297	Tunceli	3,81	16
5	Çanakkale	4,12	2509	Bayburt	4,28	18
6	Balıkesir	3,78	2341	Hakkâri	3,80	20
7	Nevşehir	4,53	2320	Şırnak	3,55	22
8	Aydın	3,62	1772	Gümüşhane	4,04	25
9	Ankara	3,59	1488	Osmaniye	4,40	25
10	Trabzon	3,71	822	Muş	3,96	26

En çok yorum alan illere bakıldığında önemli turizm destinasyonlarından Muğla, İstanbul ve Antalya'nın ilk üç sırada olduğu görülmektedir. En az yorum alan ile bakıldığında bu yerin 9 yorumla Siirt olduğu görülmektedir.

Tablo 4'te en yüksek puan alan ve en düşük puan alan iller ortalama puan ve yorum sayıları ile birlikte verilmektedir.

**Tablo 4:** En Çok ve En Az Puan Alan İllerin Yorum Sayıları ve Puanları

Sıra	En Yüksek			En Düşük		
	İl	Puan	Yorum	İl	Puan	Yorum
1	Nevşehir	4,53	2320	Bingöl	2,50	16
2	Karabük	4,43	406	İğdir	2,87	30
3	Osmaniye	4,40	25	Kırşehir	3,07	28
4	Karaman	4,30	44	Çankırı	3,08	40
5	Bayburt	4,28	18	Yozgat	3,16	32
6	Çanakkale	4,12	2509	Van	3,36	147
7	Erzincan	4,11	96	Yalova	3,45	209
8	Batman	4,05	39	Mersin	3,46	672
9	Adıyaman	4,05	86	Çorum	3,47	88
10	Gümüşhane	4,04	25	Kırklareli	3,48	134

En yüksek puan alan işe bakıldığında ilk sırada *Nevşehir* yer almaktadır. En düşük puan alan il ise *Bingöl*'dür.

Tablo 5'te en yüksek ve en düşük puan alan şehirler verilmektedir. Bu tablolarda verinin elde edildiği sitede ilçe, kasaba, köy ayrımı olmadığı için bu üç sınıfa giren yerleşim yerleri açıklamalarda *şehir* olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 5:** En Çok ve En Az Puan Alan Şehirlerin Yorum Sayıları ve Puanları

Sıra	En Yüksek			En Düşük		
	Şehir	Puan	Yorum	Şehir	Puan	Yorum
1	Ayvalı	4,79	19	Armutlu	2,83	40
2	Adatepe	4,64	11	Başiskele	3,12	26
3	Avanos	4,59	142	Akçakoca	3,20	90
4	Beyşehir	4,50	10	Akhisar	3,26	19
5	Bozcaada	4,37	984	Aliağa	3,32	19
6	Akyaka	4,36	271	Beypazarı	3,32	75
7	Akşehir	4,33	36	Ağlasun	3,50	10
8	Bayburt	4,28	18	Boğazkale	3,50	26
9	Ayvacık	4,26	112	Amasra	3,62	185
10	Bozüyük	4,20	10	Alanya	3,63	2073

Tablo 5 incelendiğinde en yüksek puan alan iller sıralamasında ilk sırada yer alan *Nevşehir* ili burada da iki şehir ile ilk üçte yer almaktadır (*Ayvalı*, *Avanos*). *Sırası ile Adatepe*, *Bozcaada* ve *Ayvacık Çanakkale* ili sınırları içerisinde yer alırken listeye *Konya* iki şehirle girmiştir (*Beyşehir*, *Akşehir*).

En düşük puan alan şehirlere bakıldığında ilk sırada *Armutlu* yer almaktadır (*Yalova*). Bu şehri *Başiskele* (*Kocaeli*) ve *Akçakoca* (*Düzce*) takip etmektedir. Konukların tesislere verdiği puanlar bu şekildedir. Tablo 6'da ise konukların yaptığı *yorumlar* içerisinde *en çok geçen kelimeler* puanlara göre verilmektedir.

**Tablo 6:** Yorumlarda En Çok Geçen Kelimelerin Konuk Puanlarına Göre Dağılımı

Sıra	1. Puan		2. Puan		3. Puan		4. Puan		5. Puan	
	Kelime	f <sub>i</sub>	Kelime	f <sub>i</sub>	Kelime	f <sub>i</sub>	Kelime	f <sub>i</sub>	Kelime	f <sub>i</sub>
1	yok	3069	yok	1050	iyi	2098	temiz	3320	güzel	11240
2	oda	2429	iyi	986	güzel	1754	güzel	3303	temiz	9617
3	var	2092	oda	979	var	1660	iyi	3188	tavsiye	8378
4	kötü	1914	var	901	kahvaltı	1642	kahvaltı	2292	iyi	7859
5	yer	1823	kahvaltı	823	temiz	1583	oda	2253	teşekkür	6754
6	hiç	1697	değil	739	alman	9	var	2167	odalar	6515
7	değil	1695	sadece	605	oda	1526	tavsiye	1665	yer	5979
8	iyi	1534	yer	599	yok	1329	personel	1590	güler	5627
9	tavsiye	1448	kötü	598	değil	1253	yakın	1547	harika	5589
10	kesinlikle	1447	hiç	548	biraz	1110	yok	1302	kahvaltı	5508
11	kahvaltı	1440	temiz	502	yer	1071	memnun	1301	memnun	5267
12	sadece	1374	su	457	personel	916	ilgili	1213	var	4886

13	berbat	1287	temizlik	435	küçük	887	değil	1210	bey	4760
14	su	1279	küçük	430	yakın	882	küçük	1200	tekrar	4722
15	pis	1076	eski	414	konumu	775	tek	1178	personel	4601

Tablo 6 incelendiğinde “*yok, değil, hiç*” gibi negatif kelimelerin veya “*var, iyi*”, gibi pozitif kelimelerin hem düşük hem de yüksek puanlarda yer aldığı görülmektedir. Tahmin edileceği üzere bu kelimeler tek başlarına negatif veya pozitif anlam taşıyalar da cümle içerisinde tersi anlamda kullanılabilir. Bunun dışındaki kelimelere odaklanıldığında daha anlamlı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Konuklar tarafından *1 puan, 4 puan* veya *5 puan* verilen yorumlara bakıldığında ortak olarak *tavsiye* kelimesinin en çok tekrarlanan kelimelerden olduğu görülmektedir. Buradan 1 puan verilen tesislerin *tavsiye edilmediği*, 4 veya 5 puan verilen tesislerin ise aksine *tavsiye edildiği* düşünülebilir. Diğer puan türlerinde en çok tekrarlanan ilk 15 kelime listesine *tavsiye* kelimesinin girmediği görülmektedir.

Düşük puan olarak nitelendirilebilecek 1 ve 2 puan olan yorumlara bakıldığında “*oda, kahvaltı, pis, su, temizlik*” gibi kelimelerin sıklıkla tekrar edildiği görülmektedir. Buradan oda, kahvaltı, temizlik ve su gibi problemlerin veya memnuniyetsizliklerin düşük puan verilmesine neden olduğu düşünülebilir.

Yüksek puan olarak nitelendirilebilecek 4 ve 5 puan olan yorumlara bakıldığında ilk iki sırada “*temiz*” ve “*güzel*” kelimeleri görülmektedir. Ayrıca bu yorumlarda “*personel*” kelimesi de ön plana çıkmaktadır. Ayrıca yine personelle alakalı kelimeler olan “*ilgili, güler, bey*” gibi kelimeler de yüksek puan verilen yorumlarda çok tekrar etmektedir. 5 puan verilen yorumlarda diğer puan seviyelerinden farklı olarak tekrar kelimesi listeye girmiştir.

Yukarıda yorumlarda en çok tekrar eden kelimeler verilmişken, Tablo 7’de *arka arkaya en çok tekrar eden kelime çiftleri* verilmektedir.

**Tablo 7:** Yorumlarda En Çok Geçen Çift Kelimelerin Konuk Puanlarına Göre Dağılımı

Sıra	1. Puan		2. Puan		3. Puan		4. Puan		5. Puan	
	Kelime	fı	Kelime	fı	Kelime	fı	Kelime	fı	Kelime	fı
1	bu kadar	689	daha iyi	194	çok iyi	477	çok iyi	967	çok güzel	4088
2	tavsiye etmiyorum	609	çok kötü	177	güler yüzlü	388	tavsiye ederim	900	tavsiye ederim	3990
3	çok kötü	576	bu kadar	175	çok güzel	381	çok güzel	884	güler yüzlü	3988
4	daha iyi	450	çok iyi	139	daha iyi	334	güler yüzlü	845	çok iyi	2957
5	en kötü	384	çok güzel	138	genel olarak	328	genel olarak	531	çok memnun	2760
6	zorunda kaldık	288	genel olarak	127	konum olarak	252	memnun kaldık	505	çok teşekkür	2674
7	sıcak su	282	olmasın a rağmen	115	odalar temiz	236	yürüme mesafesinde	499	memnun kaldık	2225
8	pislik içinde	230	konum olarak	114	yürüme mesafesinde	228	çok yakın	451	her şey	2037
9	çok eski	219	güler yüzlü	114	fena değil	223	odalar temiz	442	çok temiz	1812
10	bile yok	205	çok küçük	109	çok yakın	220	çok memnun	384	kesinlikle tavsiye	1570

11	ertesigün	205	zorunda kaldık	100	otelin konumu	215	çok temiz	356	herkese tavsiye	1479
12	odalar çok	181	çok eski	98	idare eder	203	açık büfe	350	çok yakın	1320
13	leş gibi	180	sıcak su	98	açık büfe	185	konum olarak	328	yürüme mesafesinde	1316
14	kötü otel	179	tavsiye etmiyorum	96	tavsiye ederim	183	gayet iyi	288	çok güzeldi	1223
15	çok küçük	169	odalar çok	94	çok küçük	182	personel çok	284	çok ilgili	1107

Tablo 7 incelendiğinde düşük puan veren konuklara ait yorumlarda “*tavsiye etmiyorum, çok kötü, en kötü*” gibi negatif kelimelerin yanı sıra yine temizlikle ilgili “*pislik içinde*” gibi kelimeler göze çarpmaktadır. Daha önce tek kelime frekanslarında yer alan “*su*” kelimesi burada da “*sıcak su*” şeklinde yer almaktadır. Bu durumda konukların sıcak su ile ilgili problemleri sıklıkla dile getirdikleri düşünülebilir. 1 ve 2 puan verilen tesislerin yorumlarında “*çok eski, çok küçük, zorunda kaldık, tavsiye etmiyorum*” ifadelerinin ortak olduğu görülmektedir. 4 ve 5 puan verilen tesislerin yorumlarında ise “*tavsiye ederim, güler yüzlü, memnun kaldık, çok temiz*” ifadelerin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca olumlu yorumlarda tesislerin konumlarıyla ilgili “*konum olarak, yürüme mesafesinde*” gibi ifadelerin de olduğu görülmektedir. Ek olarak 4 veya 5 puan verilen tesislerin yorumlarında “*güler yüzlü, çok ilgili*” gibi *çalışanlarla ilgili* ifadelerin olduğu görülmektedir.

Tablo 7’de arka arkaya kullanılan kelimeler verilmişken, Tablo 8’de ise aynı metin içerisinde birlikte tekrar eden fakat o puan türüne özgü kelimeler verilmektedir. Tablo 8 hazırlanırken öncelikle aynı puan grubunda birlikte tekrar eden kelime çiftleri bulunmuştur. Ardından bütün puan gruplarında ortak olan kelimeler tablodan silinmiştir. Bu işlem sonucunda geriye sadece belirli bir puan türünde yer alan kelime çiftleri kalmıştır. Kalan kelimelerden en çok tekrar eden, ilgili puan türüne yazılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 8’de verilmektedir.

**Tablo 8:** Yorumlarda Arka Arkaya En Çok Geçen Kelime Çiftlerinin Puanlara Göre Dağılımı

Sıra	1. Puan		2. Puan		3. Puan		4. Puan		5. Puan	
	Kelime	f <sub>i</sub>	Kelime	f <sub>i</sub>	Kelime	f <sub>i</sub>	Kelime	f <sub>i</sub>	Kelime	f <sub>i</sub>
1	çok kötü	642	fena değil	88	konumu çok	143	çok memnun	406	görüştük üzere	969
2	tavsiye etmiyorum	622	otelin konumu	87	gayet iyi	128	teşekkür ederiz	278	çok teşekkürler	711
3	daha iyi	476	idare eder	84	personel çok	121	çok teşekkür	222	tekrar görüşmek	695
4	en kötü	398	güzel ama	82	en iyi	115	teşekkür ederim	200	her şey çok	694
5	kesinlikle tavsiye	394	temiz değildi	81	fiyatına göre	112	gayet temiz	188	gönül rahatlığıyla	667
6	tavsiye etmem	339	biraz daha	72	küçük ama	101	çok rahat	187	şiddetle tavsiye	597
7	sıcak su	334	onun dışında	58	gayet güzel	100	çok uygun	171	teşekkür ediyoruz	591

8	zorunda kaldık	308	ne yazık	57	en büyük	95	memnun kaldım	158	olmak üzere	575
9	pislik içinde	255	değil ama	56	memnun kaldık	92	güzel temiz	145	çok lezzetli	542
10	olması na rağmen	247	olarak çok	56	temiz ama	90	çalışanlar çok	144	güzel tatil	534
11	çok eski	229	yazık ki	56	odalar küçük	86	çok iyiydi	143	tavsiye ederiz	503
12	ertesi gün	221	sabah kahvaltısı	55	deniz manzaralı	85	oldukça iyi	139	çok güler	489
13	daha fazla	220	iyi değil	54	yok ama	83	çok yardımcı	138	konuda yardımcı	489
14	daha asla	216	yürtime mesafesinde	53	çok ilgili	80	aile işletmesi	126	çok keyifli	483
15	bile yok	215	çok yakın	50	cana yakın	79	yürüyüş mesafesinde	126	tatil geçirdik	474

Tablo 8 incelendiğinde 1 puandan 5 puana kadar sırası ile en çok tekrar eden kelime çiftlerinin “*çok kötü, fena değil, konumu çok, çok memnun*” ve “*görüştük üzere*” olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Çalışmada konaklama tesislerini ziyaret eden konukların yaptıkları çevrimiçi yorumlar metin madenciliği ile analiz edilmiştir. Araştırmada düşük veya yüksek puan alan tesislerde en çok tekrar edilen kelimeler tespit edilmiştir. Böylelikle konukların düşük puan verdikleri tesislerde nelerden şikâyet ettiklerinin veya yüksek puan verdikleri tesislerde neleri beğendiklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca konukların tesislere verdikleri puanlar; tesis tipine, coğrafi bölgeye, il ve şehre göre değerlendirilmiştir.

Araştırmada metin madenciliği ile analiz edilen yorumlarda en çok geçen kelimeler puanlara göre gruplandırılmıştır. Benzer şekilde en çok art arda geçen kelimeler de puanlara göre gruplandırılmıştır. Buna göre “*yok, değil, hiç*” gibi negatif kelimeler veya “*var, iyi*” gibi pozitif kelimeler hem olumsuz yorumlarda hem de olumlu yorumlarda yer almaktadır. Bu kelimeler tek başlarına negatif veya pozitif anlam taşıyıcılar da cümle içerisinde tersi anlamda kullanılabilir. Konuklar tarafından *1 puan, 4 puan* veya *5 puan* verilen yorumlara bakıldığında ortak olarak *tavsiye* kelimesinin en çok tekrarlanan kelimelerden olduğu görülmektedir. Buradan 1 puan verilen tesislerin *tavsiye edilmediği*, 4 veya 5 puan verilen tesislerin ise aksine *tavsiye edildiği* düşünülebilir. Düşük puan olarak nitelendirilebilecek 1 ve 2 puan olan yorumlara bakıldığında “*oda, kahvaltı, pis, su, temizlik*” gibi kelimelerin sıklıkla tekrar edildiği görülmektedir. Buna göre konaklama tesislerinin aldığı olumsuz yorumların tesislerin odaları, kahvaltıları, su problemleri ve temizlikleri ile ilgili olduğu düşünülebilir.

Yüksek puan olarak nitelendirilebilecek 4 ve 5 puan olan yorumlara bakıldığında ilk iki sırada “*temiz*” ve “*güzel*” kelimeleri görülmektedir. Ayrıca bu yorumlarda *personel* kelimesi de ön plana çıkmaktadır. Ayrıca yine personelle alakalı kelimeler olan “*ilgili, güler, bey*” gibi kelimeler de yüksek puan verilen

yorumlarda çok tekrar etmektedir. 5 puan verilen yorumlarda diğer puan seviyelerinden farklı olarak tekrar kelimesi listeye girmiştir. Buna göre konukların 5 puan verdikleri tesislere “*tekrar gitme*” isteği içerisinde oldukları düşünülebilir. Yazında konuk yorumları üzerine Jeong ve Jeon (2008) yaptıkları çalışmada fiyat ve otelin konumunun memnuniyet üzerinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Bu araştırmada ise *konum* ve *fiyat* kelimelerine sadece 3 puan almış olan tesislerde rastlanmaktadır. Han, Mankad, Gavirneni ve Verma, 2016 yaptıkları çalışmada, 5830 yorum değerlendirilmiş, konukların memnun kalmadıkları oteller için daha çok yorum yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada düşük puan verilen tesisler için, *işlemler* ve *fiyattan* bahsedildiği belirtilmiştir. Bu çalışmada ise bahsedildiği gibi *fiyat* kelimesi düşük puanlı tesislerde üst sıralarda geçmemektedir.

Art arda kullanılan kelime öbeklerine bakıldığında düşük puanlı yorumlarda “*tavsiye etmiyorum, çok kötü, en kötü*” gibi negatif kelimelerin yanı sıra yine temizlikle ilgili *pislik* *içince* gibi kelimelerin geçtiği görülmektedir. Ayrıca düşük puanlı yorumlarda yorumlarında “*çok eski, çok küçük, zorunda kaldık, tavsiye etmiyorum*” ifadelerinin ortak olduğu görülmektedir. 4 ve 5 puanlı yorumlarda ise “*tavsiye ederim, güler yüzlü, memnun kaldık, çok temiz*” ifadelerin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir.

Konuk puanlarına özgü kelime çiftlerini belirlemeye yönelik yapılan metin madenciliğinde; 1’den 5 puana kadar en çok tekrar eden kelime çiftlerinin “*çok kötü, fena değil, konumu çok, çok memnun*” ve “*görüşmek üzere*” olduğu görülmektedir. Buradan 5 puan veren konuklara özgü kelime çifti olan “*görüşmek üzere*” ‘den konukların o tesisi yeniden ziyaret etme isteğinde olduğu görülmektedir. 2 puan verilen tesislerin yorumlarında en çok tekrar eden kelime öbeği “*fena değil*” olmuştur. Buradan o tesisteki bazı şeylerin beğenildiği sonucu çıkarılabilir. Fakat yine de diğer beğenilmeye şeyler tesisin 2 puan almasına neden olmuştur. 4 ve 5 puan verilen tesislerde işletmeye veya işletme çalışanlarına “*teşekkür edildiğini*” gösteren kelimeler görülmektedir.

Sonuç olarak Türkiye’de konaklama tesislerine yapılan Türkçe yorumlarda genel olarak, beğenilmeme, dolayısıyla düşük puan verilmesine sebep olan faktörlerin; oda, kahvaltı, temizlik ve sıcak su problemi ile ilgili olduğu metin madenciliği sonucunda belirlenmiştir. Benzer olarak yüksek puan alımına neden olan faktörlerin de *temizlik* ve *personelin ilgisi* ile alakalı olduğu görülmektedir. Bu araştırmada olduğu gibi daha önce yapılan pek çok çalışmada temizliğin müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Dominici ve Guzzo, 2010; Xu ve Li, 2016; Davras ve Caber, 2019). Yazında benzer şekilde konaklama tesisi çalışanlarının müşteri memnuniyet üzerinde etkili olduğuna dair birçok çalışma bulunmaktadır (Albayrak ve Caber, 2015; Ekinci, Dawes ve Massey, 2008). Turizm yapısı gereği emek yoğun bir sektördür (O’Fallon ve Rutherford, 2011: 175; Kumar ve Aulia, 2021: 12). Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar da otel çalışanlarının müşterilerin yaptıkları yorumlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulguların, otellerin hizmet kalitelerinin iyileştirilmesi açısından, konukların memnun kaldıkları veya kalmadıkları ürün veya hizmetler bağlamında, iştirakçi, yönetici ve çalışanlara kaynaklık edeceği düşünülmektedir.

Ayrıca araştırma, metin madenciliği açısından Türkçe dili üzerine yapılan kapsamlı araştırmalardan biridir. Bu açıdan bundan sonraki araştırma ve çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sadece Türkçe dilinde yapılan yorumlar kullanılarak yapılmıştır. Başka dillerde yapılacak olan çalışmalar araştırmanın genişletilmesi açısından faydalı olacaktır. Ayrıca farklı ülke vatandaşlarının otel beklentileri ve memnuniyetleri hakkında farklar değerlendirilebilecektir. Çalışmada bölgesel olarak puan açısından bir değerlendirme yapılsa da metin madenciliği açısından bir değerlendirme yapılmamıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda coğrafi bölgelerin veya illerin değerlendirilmesi, bölgelerin karakteristik özelliklerinin, beğenilen ve beğenilmeyen özelliklerinin bulunması açısından faydalı olacaktır.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır

### **Çıkar Beyanı**

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

### **KAYNAKÇA**

- Ağca, Y. (2021a). Otel Oda Fiyatlarını Açıklamada Makine Öğrenmesi Algoritmalarının Kıyaslanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 450-463
- Ağca, Y. (2021b). Alternatif Veri Elde Etme Yöntemi Web Madenciliği: Otel Oda Fiyatlarının Zamansal Analizi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(42), 1013-1034
- Ağca, Y. (2021c). *R Programlama Dili ile İstatistiksel Analiz ve Veri Madenciliği*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Akter, S. ve Wamba, S. F. (2016). Big data analytics in E-commerce: a systematic review and agenda. *Electron Markets*, 173-194.
- Albayrak, T. ve Caber, M. (2015). Prioritisation of the hotel attributes according to their influence on satisfaction: a comparison of two techniques. *Tourism Management*, 46, 43-50.
- Atabay, L. ve Cizel, B. (2020). Comparative Content Analysis of Hotel Reviews by Mass Tourism Destination. *Journal of Tourism and Services*, 11(21), 147-166.
- Boice, M. (2021, 03 19). *The 13 Top Reasons Consumers Shop Online*. <https://www.junglescout.com/blog/reasons-consumers-shop-online/> adresinden alındı
- Chaffey, D. (2017, 11 19). *The reasons why consumers shop online instead of in stores*. <https://www.smartinsights.com/ecommerce/ecommerce-strategy/the-reasons-why-consumers-shop-online-instead-of-in-stores/> adresinden alındı
- Chanwisitkul, P., Shahgholian, A. ve Mehandjiev, N. (2018). The Reason Behind the Rating: Text Mining of Online Hotel Reviews. *2018 IEEE 20th Conference on Business Informatics (CBI)*. Vienna, Austria : IEEE.
- Chevalier, S. (2021, 07 26). *Main reasons why global consumers chose to shop online 2021*. statista.com: <https://www.statista.com/statistics/676358/reasons-online-shoppers-prefer-to-shop-online/> adresinden alındı
- Chittiprolu, V., Samala, N. ve Bellamkonda, R. S. (2021). Heritage hotels and customer experience: a text mining analysis of online reviews. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 15(2), 131-156.
- Cui, G., Lui, H.-K. ve Guo, X. (2014). The Effect of Online Consumer Reviews on New Product Sales. *International Journal of Electronic Commerce*, 17(1), 39-58.



- Davras, Ö. ve Caber, M. (2019). Analysis of hotel services by their symmetric and asymmetric effects on overall customer satisfaction: A comparison of market segments. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 83-93.
- Dominici, G. ve Guzzo, R. (2010). Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 3-12.
- Ekinci, Y., Dawes, P. ve Massey, G. (2008). Document details - An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services. *European Journal of Marketing*, 42(1-2), 35-68.
- Gaikwad, S. V., Chaugule, A. ve Patil, P. (2014). Text Mining Methods and Techniques. *International Journal of Computer Applications*, 85(17), 42-45.
- Han, H. J., Mankad, S., Gavirneni, N. ve Verma, R. (2016). What Guests Really Think of Your Hotel: Text Analytics of Online Customer Reviews. *Cornell Hospitality Report*, 16(2), 1-19.
- Hananto, A. (2015). Application of Text Mining to Extract Hotel Attributes and Construct Perceptual Map of Five Star Hotels from Online Review: Study of Jakarta and Singapore Five-Star Hotels. *ASEAN Marketing Journal*, 7(2), 58-80.
- Henneberry, R. (2012, 06 20). *How To Cash In On The 5 Reasons People Buy Products Online*. <https://www.crazyegg.com/blog/reasons-people-buy-products-online/> adresinden alındı
- Hu, N., Bose, I., Koh, N. S. ve Liu, L. (2012). Manipulation of online reviews: An analysis of ratings, readability, and sentiments. *Decision Support Systems*, 52(3), 674-684.
- Jeong, M. ve Jeon, M. M. (2008). Customer Reviews of Hotel Experiences through Consumer Generated Media (CGM). *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 17(1-2), 121-138.
- Keskinkılıç, M., Ağca, Y. ve Karaman, E. (2016). İnternet ve Bilgi Sistemleri Kullanımının Turizm Dağıtım Kanallarına Etkisi Üzerine Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 445-472. doi:10.20491/isarder.2016.227
- Kim, Y. A. ve Srivastava, J. (2007). Impact of social influence in e-commerce decision making. *ICEC '07: Proceedings of the ninth international conference on Electronic commerce*, (s. 293-302).
- Kuhzady, S. ve Ghasemi, V. (2019). Factors Influencing Customers' Satisfaction and Dissatisfaction with Hotels: A Text-Mining Approach. *Tourism Analysis*, 24(1), 69-79.
- Kumar, S. ve Aulia, A. (2021). *The Influence of Hotel Review Towards E-Trust and Its Implication on Hotel Booking Intention*. (S. Kumar, Dü.) Indonesia.
- Lau, K.-N., Lee, K.-H. ve Ho, Y. (2015). Text Mining for the Hotel Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 344-362.
- Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J. ve López-Valcárcel, B. G. (2013). Online Customer Reviews of Hotels: As Participation Increases, Better Evaluation Is Obtained. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 274-283.
- Miner, G. D., Elder, J., Fast, A., Hill, T., Nisbet, R. ve Delen, D. (2012). *Practical Text Mining and Statistical Analysis for Non-structured Text Data*. Oxford, UK: Academic Press.
- Nicholas, C. K.-W. ve Lee, A. S. (2017). Voice of Customers: Text Analysis of Hotel Customer Reviews. *CBDR 2017* (s. 104-111). Osaka, Japan: Association for Computing Machinery.
- O'Fallon, M. J. ve Rutherford, D. G. (2011). *Hotel Management and Operations*. New Jersey, US: John Wiley & Sons.
- Öğüt, H. ve Taş, B. K. (2012). The influence of internet customer reviews on the online sales and prices in hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32(2), 197-214.
- Palese, B. ve Usai, A. (2018). The relative importance of service quality dimensions in E-commerce experiences. *International Journal of Information Management*, 40, 132-140.
- Pradana, A. W. ve Hayaty, M. (2019). The effect of stemming and removal of stopwords on the accuracy of sentiment analysis on indonesian-language texts. *Kinetik: Game Technology, Information System, Computer Network, Computing, Electronics, and Control Journal*, 4(4), 375-380.
- Prajapati, V. (2021, 01 22). *Why Do People Shop Online?* <https://www.techprevue.com/reasons-prefer-online-shopping/> adresinden alındı

- Rai, A. (2019, 06 01). *What is Text Mining: Techniques and Applications*. upgrad.com: <https://www.upgrad.com/blog/what-is-text-mining-techniques-and-applications/> adresinden alındı
- Schuckert, M. (2015). Hospitality and Tourism Online Reviews: Recent Trends and Future Directions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(5), 608-621.
- Shen, Z., Yang, X., Liu, C. ve Li, J. (2021). Assessment of Indoor Environmental Quality in Budget Hotels Using Text-Mining Method: Case Study of Top Five Brands in China. *Sustainability*, 13(8).
- Singh, P. K., Sachdeva, A., Mahajan, D., Pande, N. ve Sharma, A. (2014). An approach towards feature specific opinion mining and sentimental analysis across e-commerce websites. *5th International Conference - Confluence The Next Generation Information Technology Summit (Confluence)*. Noida, India : IEEE.
- Somprasertsri, G. ve Lalitrojwong, P. (2010). Mining Feature-Opinion in Online Customer Reviews for Opinion Summarization. *Journal of Universal Computer Science*, 16(6), 938-955.
- Trenz, M. ve Berger, B. (2013). Analyzing Online Customer Reviews - An Interdisciplinary Literature Review And Research Agenda. *ECIS 2013 Completed Research*, (s. 83).
- Truyens, M. ve Eecke, P. V. (2014). Legal aspects of text mining. *Comput. Law Secur. Rev.*, 2182-2186.
- Tyagi, N. (2021, 05 10). *Top 7 Text Mining Techniques*. analyticssteps.com: <https://www.analyticssteps.com/blogs/top-7-text-mining-techniques> adresinden alındı
- Wei, P.-S. ve Lu, H.-P. (2013). An examination of the celebrity endorsements and online customer reviews influence female consumers' shopping behavior. *Computers in Human Behavior*, 29(1), 193-201.
- Weiss, S. M., Indurkha, N. ve Zhang, T. (2015). *Fundamentals of Predictive Text Mining* (2 b.). New York, US: Springer.
- Xu, X. ve Li, Y. (2016). The antecedents of customer satisfaction and dissatisfaction toward various types of hotels: A text mining approach. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 57-69.
- Zhan, J., Loh, H. T. ve Liu, Y. (2009). Gather customer concerns from online product reviews – A text summarization approach. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 2107-2115.

## SUMMARY

This research focuses on text mining analysis in the context of the tourism sector, which is a common practice in various e-commerce industries. Specifically, the study aims to gain insights from customer reviews by employing methods such as sentiment analysis, data visualization, n-grams, document classification, and word frequency analysis. Customer comments play a crucial role in the tourism sector, as they heavily influence potential customers' decisions when selecting accommodations. Therefore, the researchers conducted text mining on hotel reviews in Turkey to identify patterns and trends based on the guests' preferences and dislikes.

The primary objective of this research is to investigate the aspects that guests pay attention to when expressing their satisfaction or dissatisfaction with hotel facilities. While individual comments can provide some understanding of guests' preferences and dislikes, this study aims to generalize these findings using a substantial dataset of 60,252 comments. Consequently, hotels that are either favored or disliked can gain valuable insights into the specific aspects that guests appreciate or find lacking. Additionally, the research seeks to uncover patterns in the comments made by guests in Turkey. Furthermore, the study provides

information regarding the distribution of guest ratings across different types of facilities, geographical regions, provinces, and cities.

The initial part of the study offers comprehensive explanations of text mining techniques to enhance readers' understanding of the research methodology. Subsequently, the research methodology employed in this study is presented. In the findings section, the guests' ratings are presented by categorizing them according to the type of facility, geographical region, province, and city. Furthermore, the study analyzes the most frequently occurring words and binary words associated with each rating score. By using these words, a list of the most commonly repeated words within each score group (ranging from 1 to 5) is compiled. Consequently, the study aims to identify the most criticized or highly praised features of hotel facilities.

This research contributes to the field of text mining in the tourism sector by employing advanced analytical techniques to extract valuable insights from a large corpus of hotel reviews. The findings enable hotel businesses to gain a comprehensive understanding of guests' preferences and dislikes. By identifying the key features that impact guest satisfaction, hotels can make informed decisions to enhance their offerings and improve customer experiences. Furthermore, the study provides valuable information about guest ratings across different dimensions, facilitating comparisons between different types of facilities, geographical regions, provinces, and cities.

In conclusion, this research utilizes text mining techniques to analyze hotel reviews in Turkey, aiming to identify the aspects that guests pay attention to when expressing their satisfaction or dissatisfaction with hotel facilities. By employing advanced text mining methods, the study provides insights into the most commonly repeated words associated with different rating scores. The findings contribute to the overall understanding of guest preferences and offer actionable information for hotels to improve their services. Additionally, the research provides valuable data on guest ratings across various dimensions, facilitating comparisons and providing a comprehensive overview of the tourism sector in Turkey.

## MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ YÖNETİM VE EKONOMİ DERGİSİ (YAZIM KURALLARI, ETİK İLKELER VE YAYIN POLİTİKASI)

Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, kurulduğu 1995 yılından günümüze değin başta İktisat, İşletme ve Maliye olmak üzere Siyaset Bilimi, Kamu Yönetimi, Uluslararası İlişkiler ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri gibi çeşitli bilim alanlarında yayın hayatını sürdürmektedir.

“*Uluslararası hakemli dergi*” niteliğine sahip MCBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Mart, Haziran, Eylül ve Aralık aylarında olmak üzere yılda dört kez yayınlanmaktadır.

Dergimiz, “*TRDizin*”, “*EconLit Veri Tabanı*”, “*EBSCO Veri Tabanı*”, “*Akademia Sosyal Bilimler İndeksi (ASOS)*”, “*DOAJ Veri Tabanı*”, “*ProQuest*” ve “*SOBİAD*” veri tabanlarına kayıtlıdır. Editörlüğümüze gelen makaleler, bir ön incelemeden sonra Hakem Kurulu içerisinde konunun uzmanı olan iki, gerektiğinde üç hakemin değerlendirmesinden geçmektedir.

•Dergiye ancak başka bir yerde yayınlanmamış veya halen yayınlanmak üzere değerlendirme sürecinde olmayan yazılar gönderilebilir.

•Dergi yönetim sistemi olan “**Dergipark**” üzerinden gerçekleştirilen değerlendirme süreci sonunda yazı yayına kabul edilirse, yazının tüm yayın hakları MCBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi’ne ait olacaktır.

•Dergimiz herhangi bir yayın ücreti talep etmemektedir.

•Derginin yayıncısı, editörü ve yayın kurulu yazarların belirtmiş olduğu görüş ve düşünceler ile doğabilecek yayın etiği ihlallerinin sorumluluğunu kabul etmekle yükümlü olmayıp dergide yer alan makale ve yazıların sorumluluğu yazar(lar)ına aittir (bknz: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/policy>)

Dergimizin bundan sonraki sayılarında yayınlanması arzu edilen çalışmaların aşağıda belirtilen yazım kurallarına ve diğer koşullara uygun bir şekilde editörlüğümüze ulaştırılması gerekmektedir.

•Başlık makaleyi betimleyici olmalı, makalenin esas konularını teşkil etmelidir. Türkçe ve İngilizce başlıklar mümkünse 12 kelimeyi aşmamalıdır. Yazının başlığı büyük harflerle **15 punto ve koyu** olarak yazılmalı; Özet yerine “**Öz**” kavramı kullanılmalıdır. Öz makalenin ana bölümlerinin her birinin kısa özetini içermeli, okuyucunun makaleyi bütünüyle okumaya karar vermesini sağlayacak bilgileri içermelidir. Öz, özet dahil tüm ana başlıklar **11 punto büyük harflerle**, alt başlıklar ise **küçük harflerle, koyu ve 11 punto** olarak yazılmalıdır. Sayfanın altında makalenin türü, yazarların kurumları, iletişim bilgileri ve ORCID bilgileri yer almalıdır.

•Dergimize gönderilecek makaleler Türkçe veya yabancı dilde (İngilizce, Fransızca veya Almanca) olabilir. Makalenin Türkçe ve İngilizce dilleriyle hazırlanmış en çok 100-250 kelimelik özetinin de eklenmesi gerekir (İngilizce ve Türkçe başlık da yer almalıdır). Ayrıca bu özetin altında, çalışmanın alanını tanımlayacak Türkçe ve İngilizce “anahtar sözcükler” (Key Words)” bulunmalıdır.

•Özet, makalenin **sonunda (İngilizce)** yer almalı, minimum 500 kelimedenden oluşmalı ve verilen bilgiler öz'e oranla daha geniş kapsamlı ifade edilmelidir. Araştırma metninde yer almayan herhangi bir bulgu veya sonuca yer verilmemelidir. Metin içindeki bilgilere referansta bulunulmamalıdır.

•Dergimiz Yıl:2009 Cilt:16 Sayı:1 den itibaren **Journal of Economic Literature (JEL) Kodu** uygulamasına geçmiş bulunmaktadır. Gönderilecek çalışmalarda yazarın JEL Kodlarını da belirtmesi gerekmektedir. Türkçe ve İngilizce özetlerin altında, anahtar kelimeler (en az 3 en çok 5 kelime) ile (JEL) kodu bulunmalıdır. JEL Kodlarının belirlenmesi ile ilgili internet başvuru adresine aşağıdaki bağlantıdan ulaşılmaktadır:

<http://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>

•Yazılar **en:17 cm boy:24 cm** ebatlı kağıda aşağıdaki biçimde yazılmalıdır. Makale kaynakça dahil; Sayfa sayısı olarak **25 sayfayı**, kelime sayısı olarak da **8000 kelimeyi** geçmemelidir.

**Üst : 2,8 cm Sol : 2,1 cm Alt : 1,3 cm Sağ : 2,1 cm**

**Karakter:** Times New Roman 11 punto, **Tablolar:** 8 punto (Tablo Başlığı: 9 punto)

**Satır Aralığı : 1.0**

•Makale, Dergipark üzerinden gönderilmelidir. Ayrıca yazar/lar tarafından imzalı "Yayın Devir Hakkı Formu" nun da taranarak Dergipark sistemine yüklenilmesi gerekmektedir.

•Yazıda yer alan konu başlıkları I,II,III, ... gibi Romen rakamlarıyla, alt başlıklar ise A,B,C, ...gibi büyük harflerle sıralanmalıdır. Makaleyi bölümlere ayırmada ondalık sistem kullanılmalıdır. Tablo ve şekillerin hazırlanmasında derginin boyutları ve genel dizayn dikkate alınmalıdır. Şekillere ve tablolara başlık ve sıra numarası verilmeli ve sayfaya ortalanmalıdır. Başlıklar tabloların üstünde şekillerin ise altında yer almalıdır. Denklemlere sıra numarası verilmelidir. Sıra numarası parantez içinde ve sayfanın en sağında bulunmalıdır.

•Tüm yazılar; Amerikan Psikologlar Derneği (American Psychological Association, **APA**) tarafından yayımlanan “ **The Publication manual of the American Psychological Association (6th edition), 2001** “ isimli kaynakta belirtilen yazım ilkelerine uygun bir biçimde yazılmalıdır. Apa'nın 6. Baskısı yazarların dikkate alacağı versiyon olmalıdır. Bahsedilen kaynağa ilişkin internet adresi ; <http://www.apastyle.org/> , [http://www.muhenberg.edu/library/reshelp/apa\\_example.pdf](http://www.muhenberg.edu/library/reshelp/apa_example.pdf) Kaynaklar latin alfabesi ile yazılmış olmalıdır.

•Dergilerin varsa **DOI** numaraları kaynağın sonuna eklenmelidir. Örneğin; *Silverson, B. E. (2011). Fundamental of Personal Initiative. Journal Of Management and Economics: General, 224, 202 – 253. Doi: 10.1037/0056-3245.134.2.248* Yoksa makaleye dair URL numaraları yazılır , <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C22S12015/1-%202014.pdf>

• Klasik eserlerin (Adam Smith , Marx , Locke vb ) özgün tarihleri biliniyorsa kaynağın sonunda şu şekilde verilmektedir :(Özgün eser 1882 tarihlidir)

• Aynı soyadlı yazarlardan, yayını daha eski olsa bile adının ilk harfi alfabetik olarak önce gelen kaynakçada önce belirtilmektedir. Örneğin;

Vasfi, E. (1998). *Hukuki Terimler*, Ankara: Vadi. Vasfi, L. (2007). *Hukuk Reformları Sürecinde Türkiye'nin İnsan Hakları Sorunu. İnsan Hakları Haberciliği*, (derl.) Sevda Alankuş, İstanbul: STE Vakfı.

• Kitap ve Raporların kaynakçada gösteriminde önce yayımlandığı yer ve sonra kitabevi, yayınevi adı “kitabevi” “yayınevi” “yay” vb. **ekler** belirtilmeksizin verilir. Örneğin;

Ankara: Dost İstanbul: Nesa İstanbul: Sabancı Vakfı New York, NY: McGreen – Hill

• **Tek Yazarlı Kitap**

Ansel, N. (2006). *Sessiz Gün*. İstanbul: Deki. Carlsen, S. (2009). *Matrix: Ya da Sapkınlığın İki Yüzü*. Bahadır Turan (Çev.). İstanbul: Encore.

• **Çok Yazarlı Kitap** Abisel, N., Arslan, U.T., Behçetoğulları, P., Karadoğan, A., Öztürk, S.R. & Ulusay, N. (2005). *Çok Tuhaf Çok Tanıdık*. İstanbul: Metis.

• **Editörlü Kitap**

Katip, M. (Ed.) (2007). *Kamusal Fayda*. Ankara: İmge.

• **Editörlü Kitapta Bölüm**

AKYOL, B. (2004). *Saha Çalışmalarında Kamusal Alan Kavramı*. Kemal Özbek (Ed.), *Kamusal Alan Dahilinde* (s. 689-713). Ankara: Dost.

• **Birden Çok Baskısı Olan Kitap**

Straight, W. Jr. & Walles, E. B. (2004). *The Elements of World*(7. Baskı). New York: Longman.

• **Sadece Elektronik Basılı Kitap** O'Keefe, E. (n.d.). *Egoism & the cnsts in Western values*. erişim [http://www.onlineoriginals.com/showitem .asp](http://www.onlineoriginals.com/showitem.asp) litem I 135

• **Kitabın Elektronik Versiyonu**

Shelton, M. A (1989). *Magazine addiction? A study of Social Life [DX Reader version]*. Retrieved from <http://www.ebookstore.tandf.co.uk/html/index.asp>

• **Elektronik Adresten Yararlanılan Kaynakta**

Kaynağın erişilebileceği URL verilir ,  
<http://www.antraktsinema.com/makale.php?id=729>

• **Elektronik Makaleler**

Bulunması durumunda digital object identifier (DOI) numarası belirtilmelidir. Rousseau, S. C. (2009). *What is Freedom ?*. Knowledge Management Research & Practice. Advance online publication. doi: 1 0.1 057/palgrave.kmrp.8500141

• **Elektronik Gazate Makaleleri**

Seran, Ö. (2010, 21 Ocak). *Televizyon alışkanlıklarımız ve çocuklar*. [www.hurriyet.com.tr](http://www.hurriyet.com.tr)

• **Daha Önceki Bir Baskının Yeni Basımı (Özellikle Klasik Eserlerde )**

Smith, A. (1976). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. E. Cannan (Ed.). Chicago: University of Chicago Press. (İlk baskı 1776). *Metin İçinde Kullanımı* : (Smith, 1776/1976)

•**Kitaptan Çevrilmiş Bölüm**

**Kaynakçada:** Hengel, M. (1958). *The Best Quality*. T. Prast (Çev.). Chicago: Charles Scribner's Son. (İlk baskı. 1912-1917).

•**Rapor ve Teknik Makaleler** Özer, H. (2008). *Mediscape Turkey 2000* (Report No. 2). Ankara: SERAUM

•**Dergi Tek Yazarlı Makale**

Cenah, Y. (2009). Geçmişin Sosyolojik Baskısı: Tarihsel ve Toplumsal Akla Doğru. *Toplum ve Bilim*, 12, 202-240.

•**Dergi Çok Yazarlı Makale**

Bilken, F. S., Çelik, P. (1998). Müzakere Yöntemleri. *Kültür ve İletişim*, 2 (1), 397-414.

•**Yazarı Belirsiz Editör Yazıları**

Editorial: "What is a Chaos" [Editorial]. (2006). *Journal of Management and Business*, 25, 8-10.

•**Yazarı Belirsiz Gazete Ve Dergi Yazıları İçin**

**Kaynakçada:** Türkiye ve Rusya İlişkileri Ne Yönde: Bir Tarih, İki Devlet. (2003, 13 Aralık). *Hürriyet*, 36. **Metin İçinde :** (Türkiye Rusya İlişkileri Ne Yönde, 2003)

•**Yazarı Belli Gazete ve Dergi Yazıları**

Öymen, F. (2013, 29 Aralık). *Siyaset ve Ekonomi*. Milliyet, s.21.

•**Basılmamış Tezler , Poster Yazılar , Tebliğler**

Eğer Yök'den indirilmiş ise Url adresi kaynağın sonuna yazılmalıdır. *Erkan, F. (2012). Politika ve Yansıması: Mardin'de Sosyolojik Altyapı. (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.*

•**Ansiklopediler**

**Kaynakçada:** Ottomans: History. (1997). *Encyclopaedia Britannica* içinde (12. Baskı. Cilt. 14, s. 1170- 1188). Chicago: *Encyclopaedia Britannica*. **Metin İçinde:** (Ottomans: History, 1987)

•**Sözlükler**

**Kaynakçada:** Hellmender. (208). *Political Dictionary* (11. Baskı). Los Angeles, Longman. **Metin İçinde:** (Hellmender, 2008)

•**Görüşme**

Şenay, YILDIZ. (2012).Rusya Ukrayna'ya Girse Çekoslovakya Gibi Olur. Cengiz SAĞAN ile söyleşi. Akşam. 28 Temmuz 2003.Erişim Tarihi 13 Ocak 2004, <http://www.aksam.com.tr/roportaj/rusya-ukraynaya-girse-cekoslovakya-gibi-olur/haber-289039>

•**Televizyon Programı**

**Kaynakçada:** Long, T. (Yazar), ve Moore, S. D. (Yönetmen). (2002). Bart vs. Lisa vs. 3. Sınıf [Televizyon Dizisi]. B. Oakley ve J. Weinstein (Yapımcı), Simpsonlar içinde. Bölüm: 1403 F55079. Fox. **Metin İçinde Gösterimi:** (Simpsonlar, 2002)

•**Film Kaynakçada:** Micheal, K. (Yönetmen/Senaryo Yazarı).(2001).

Economist[Film]. U.S.: Warner Bros. **Metin İçinde Gösterimi:**  
(Economist, 2001)

•**Fotoğraf**

**Kaynakçada:** Ara, Güler. (1987). Ankara Milli Parkı [Fotoğraf]. Güzel Sanatlar Fakültesi, Ankara. **Metin İçinde Gösterimi :** (Ara, 1987)

**Makale yayınlama süreci şöyledir:** -Makale; “Hakem Kurulu” içerisinde belirlenecek hakemlerin değerlendirme sürecinden geçtikten sonra, eğer varsa, düzeltmeleri yapması için yazara geri gönderilecektir. Yazar, hakem tarafından istenen düzeltmeleri yaptıktan sonra, makaleyi, yazının düzeltme istenilen nüshası ile birlikte geri göndermelidir.

Bu duyuruda belirtilen kurallara uyulmamasının tüm sorumluluğu yazar(lar)a aittir. Böyle bir durumda hakem değerlendirme raporuna bakılmaksızın Dergi Yayın Komisyonu ilgili makaleyi yayınlamama hakkını saklı tutar.

**YAZIŞMA ADRESİ** Prof. Dr. A. Kemal ÇELEBİ (Yönetim ve Ekonomi Dergisi Editörü) Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Şehit Prof. Dr. İlhan Varank Kampüsü 45140 Yunusemre-MANİSA- TÜRKİYE

E-posta: iibf-dergi@cbu.edu.tr



**MANİSA CELAL BAYAR UNIVERSITY**  
**THE FACULTY OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE**  
**SCIENCES JOURNAL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS**

MCBU, Journal of Management and Economics (ISSN-1302-0064/E-ISSN- 2458-8253) is a bi-annual, international, multi-disciplinary and peer reviewed journal. Articles from a variety of social science disciplines like economics, business administration, international relations, political science and public administration have been published since 1995. Journal of Management and Economics is a referred international journal published four times a year, March, June, September and December. Manuscripts in Turkish, English, German, Russian and French are welcomed.

- Our journal does not charge any publication fee.
- The publisher, editor and editorial board of the journal don't accept the responsibility of the publication ethics violations that may arise with the opinions and thoughts expressed by the author/ authors. The responsibility of the articles in the journal belongs to the author/authors (For more information: <https://dergipark.org.tr/en/pub/yonveek/policy>)

**Guidelines for Submitting Articles**

- Manuscripts submitted to the journal will first be viewed by the Editorial Board then forwarded to the referees. In line with the evaluation of the referees, Editorial Board will make the final decision, either in favour or against publication, or return the manuscript back to the author for any revision required by the referees. Authors will be informed of the decision of the Editorial Board regarding publication in the shortest time possible. Manuscripts which are not published will not be returned back the authors.

- The article should begin with an indented and italicised summary (abstract) of around 100 words, which should describe the main arguments and conclusions of the article. Abstract should be accompanied by up to 5 key words or phrases that characterise the content of the article.

- **References should be in text in parenthesis and give the author's surname, year of publication and page number.** Footnotes should be preferred for any explanation. The required format is Microsoft Word for Windows. (at least version 6.0) Text should be typed single-spaced, in Times New Roman, font size 11. (Font size for Resources is 9). The whole article should not exceed 20 pages and the margins for a page should be as follows: Top 2,8 cm, Bottom 1,3 cm, Left 2,1 cm, Right 2,1 cm.

- At the end of the page, the type of the article, the institutions of the authors, contact information and ORCID information should be given. You can visit <https://dergipark.org.tr/tr/download/journal-file/23815> to review our publication ethics rules in more detail.

**CONTACT INFORMATION** Prof. Dr. A. Kemal ÇELEBİ (*Editor of Journal of Management and Economics*) Manisa Celal Bayar University The Faculty of Economic and Administrative Sciences Şehit Prof. Dr. İlhan Varank Kampüsü 45140 - Yunusemre MANİSA - TURKEY E-mail: [iibf-dergi@cbu.edu.tr](mailto:iibf-dergi@cbu.edu.tr)