

# KOCATEPEİİBFD

Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Afyon Kocatepe University Journal of Economics and Administrative Sciences

Yılda İki Defa Yayımlanan Akademik, Uluslararası ve Hakemli Dergi  
Biannually Published Academic, International, and Peer-Reviewed Journal

ISSN: 1302-1966 | eISSN: 2651-4117 | Cilt/Volume: 26 | Sayı/Issue: 1 | Yıl/Year: Haziran/June 2024



Afyon Kocatepe Üniversitesi  
*İktisadi ve İdari Bilimler*  
*Fakültesi Dergisi*

Cilt: 26 | Sayı: 1 | Yıl: Haziran 2024



Afyon Kocatepe University  
*Journal of Economics and*  
*Administrative Sciences*

Volume: 26 | Issue: 1 | Year: June 2024

ISSN: 1302-1966

eISSN: 2651-4117

Yayıncı: Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Publisher: Afyon Kocatepe University Faculty of Economics and Administrative Sciences

# Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

ISSN: 1302-1966 / eISSN: 2651-4117

Dergi Kısa Adı: KOCATEPEİİBFD

## Derginin Sahibi

Prof. Dr. Gökhan Demirtaş, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı (TR), ORCID: 0000-0002-6757-5613, demirtas@aku.edu.tr

## Editör Kurulu Üyeleri

**Dekan:** Prof. Dr. Gökhan Demirtaş, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı (TR), ORCID: 0000-0002-6757-5613

**Baş-Editör:** Prof. Dr. Cantürk Kayahan, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Bölümü (TR), ORCID: 0000-0003-4777-1470

**Baş-Editör Yardımcısı:** Dr. Öğr. Üyesi Tuğrul Bayat, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü (TR), ORCID: 0000-0003-1491-6178

## İktisat Alan Editörleri:

Prof. Dr. Jülide Yıldırım Öcal, TED Üniversitesi İktisat Bölümü (TR), julide.yildirim@tedu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4739-6028

Prof. Dr. Mahmut Masca, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisat Bölümü (TR), mmasca@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7894-4579

## İktisat Editör Yardımcısı:

Arş. Gör. Emre Karabulutoglu, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisat Bölümü (TR), ORCID: 0000-0001-5667-5400

## İşletme Alan Editörleri:

Prof. Dr. Ercan Özen, Uşak Üniversitesi Bankacılık ve Finans Bölümü (TR), ercan.ozen@usak.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7774-5153

Prof. Dr. Erkan Akar, Afyon Kocatepe Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü (TR), akar@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5222-8371

Prof. Dr. Fatma Dilvin Taşkın Yeşilova, Yaşar Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü (TR), dilvin.taskin@yasar.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6139-8006

Doç. Dr. Münevvere Yıldız, Afyon Kocatepe Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü (TR), munevvereyildiz@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9541-2603

Doç. Dr. Osman Uslu, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü (TR), ousluu@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0571-6281

## İşletme Editör Yardımcıları:

Arş. Gör. Aykut Güryel, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü (TR), ORCID: 0000-0001-5186-0324

Arş. Gör. İbrahim Eyüp Yaman, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü (TR), ORCID: 0000-0003-1432-8464

Arş. Gör. Yunus Yıldırım, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Bölümü (TR), ORCID: 0000-0002-2447-4142

## Maliye Alan Editörleri:

Prof. Dr. Gülsüm Gürlü Hazman, Afyon Kocatepe Üniversitesi Maliye Bölümü (TR), gghazman@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9953-4330

Prof. Dr. Naci Tolga Saruç, İstanbul Üniversitesi Maliye Bölümü (TR), tolgasaru@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0716-3040

## Maliye Editör Yardımcısı:

Arş. Gör. Atahan Demirkol, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü (TR), ORCID: 0000-0002-7185-5781

## SBKY, Uİ ve Hukuk Alan Editörleri:

Prof. Dr. Ahmet Kemal Bayram, Marmara Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü (TR), akemal@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2297-0468

## SBKY, Uİ ve Hukuk Editör Yardımcısı:

Arş. Gör. Atahan Demirkol, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü (TR), ORCID: 0000-0002-7185-5781

## Dil Editörü:

Dr. Öğr. Üyesi Şahin Eray Kırdım, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü (TR), ORCID:0000-0003-4207-6559

## İstatistik Editörü:

Doç. Dr. Münevvere Yıldız, Afyon Kocatepe Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü (TR), ORCID: 0000-0001-9541-2603

## Yayın Kurulu Üyeleri

Prof. Dr. Cantürk Kayahan, Afyon Kocatepe Üniversitesi (TR), ckayahan@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4777-1470

Prof. Dr. Erkan Akar, Afyon Kocatepe Üniversitesi (TR), akar@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5222-8371

Prof. Dr. Ferudun Kaya, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi (TR), ferudunk@ibu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8930-9711

Prof. Dr. Gökhan Demirtaş, Afyon Kocatepe Üniversitesi (TR), demirtas@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6757-5613

Prof. Dr. Hassanuddeen Abd Aziz, International Islamic University Malaysia (MY), ahassan@iiu.edu.my

Prof. Dr. İhsan Cemil Demir, Afyon Kocatepe Üniversitesi (TR), icdemir@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4756-0617

Prof. Dr. Mustafa Fişne, Afyon Kocatepe Üniversitesi (TR), fisne@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7691-1255

Prof. Dr. Uğur Sadioğlu, Hacettepe Üniversitesi (TR), ugursadi@hacettepe.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2454-4163

Prof. Dr. Yusuf Karaca, Afyon Kocatepe Üniversitesi (TR), karaca@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2931-2289

Doç. Dr. Dan Marius Voicilas, Romanian Academy (RO), dmvoici@yahoo.com, ORCID: 0000-0003-3411-8958

Doç. Dr. Dimitrina Stoyancheva, Trakia University (BG), dimitrina.stoyancheva@trakia-uni.bg, ORCID: 0000-0002-5417-5274

Doç. Dr. Edgardo Sica, University of Foggia (IT), edgardo.sica@unifg.it, ORCID: 0000-0001-9054-8309

Doç. Dr. Gratiela Dana Boca, Technical University of Cluj Napoca (RO), gratiela.boca@econ.utcluj.ro, ORCID: 0000-0003-3684-2384

Doç. Dr. Mohammad Nurunnabi, Prince Sultan University (SA), mnurunnabi@psu.edu.sa, ORCID: 0000-0003-0848-3556

Doç. Dr. Osman Uslu, Afyon Kocatepe Üniversitesi (TR), ousluu@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0571-6281

Dr. Öğr. Üyesi Richard Kotter, Northumbria University (UK), richard.kotter@northumbria.ac.uk, ORCID: 0000-0003-2741-5620

## Danışma Kurulu Üyeleri

Prof. Dr. Abdullah Yalaman, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü (TR), abdullah.yalaman@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4721-6576

Prof. Dr. Ethem Kadri Pektaş, Afyon Kocatepe Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü (TR), pektas@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8157-8861

Prof. Dr. Mehmet Ali Köseoğlu, Metropolitan State University College of Business and Management (US), mehmet.koseoglu@metrostate.edu, ORCID: 0000-0001-9369-1995

Prof. Dr. Mehmet Altın, University of Central Florida Rosen College of Hospitality Management (US), mehmetaltin@outlook.com, ORCID: 0000-0002-2297-7125

Prof. Dr. Muhammad Shahbaz, Beijing Institute of Technology Department of International Trade and Finance (CN), muhdshahbaz77@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4916-7648

Prof. Dr. Şuayıp Özdemir, Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Bölümü (TR), sozdemir@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6799-8480

Prof. Dr. Şaban Nazlıoğlu, Pamukkale Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü (TR), snazlioglu@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3607-3434

## Sekretarya:

Arş. Gör. Arzu Gözde Akgül, Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Bölümü (TR), ORCID: 0000-0002-8294-283X

# Afyon Kocatepe University Journal of Economics and Administrative Sciences

ISSN: 1302-1966 / eISSN: 2651-4117

Short Title: KOCATEPEİİBFD

## Owner

Prof. Gökhan Demirtaş, Afyon Kocatepe University Dean of the Faculty of Economics and Administrative Sciences (TR), ORCID: 0000-0002-6757-5613

## Editorial Board Members

**Dean:** Prof. Gökhan Demirtaş, Afyon Kocatepe University Dean of the Faculty of Economics and Administrative Sciences (TR), ORCID: 0000-0002-6757-5613

**Editor-in-Chief:** Prof. Cantürk Kayahan, Afyon Kocatepe University, Department of Business Administration (TR)

**Editorial Assistant of Editor-in-Chief:** Assist. Prof. Tuğrul Bayat, Afyon Kocatepe University, Department of International Trade and Finance (TR), ORCID: 0000-0003-1491-6178

## **Subject Editors in the Field of Economics:**

Prof. Jülide Yıldırım Öcal, TED University Department of Economics (TR), julide.yildirim@tedu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4739-6028

Prof. Mahmut Masca, Afyon Kocatepe University Department of Economics (TR), mmasca@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7894-4579

## **Editorial Assistant in the Field of Economics:**

Res. Assist. Emre Karabulutoglu, Afyon Kocatepe University, Department of Economics (TR), ORCID: 0000-0001-5667-5400

## **Subject Editors in the Field of Business Administration:**

Prof. Ercan Özen, Uşak University Department of Banking and Finance (TR), ercan.ozen@usak.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7774-5153

Prof. Erkan Akar, Afyon Kocatepe University Department of International Trade and Finance (TR), akar@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5222-8371

Prof. Fatma Dilvin Taşkın Yeşilova, Yaşar University Department of International Trade and Finance (TR), dilvin.taskin@yasar.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6139-8006

Assoc. Prof. Münevvere Yıldız, Afyon Kocatepe University Department of Banking and Insurance (TR), munevvereyildiz@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9541-2603

Assoc. Prof. Osman Uslu, Afyon Kocatepe University Department of Management Information Systems (TR), ousluu@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0571-6281

## **Editorial Assistant in the Field of Business Administration:**

Res. Assist. Aykut Güryel, Afyon Kocatepe University, Department of International Trade and Finance (TR), ORCID: 0000-0001-5186-0324

Res. Assist. İbrahim Eyüp Yaman, Afyon Kocatepe University, Department of International Trade and Finance (TR), ORCID: 0000-0003-1432-8464

Res. Assist. Yunus Yıldırım, Afyon Kocatepe University, Department of Business Administration (TR), ORCID: 0000-0002-2447-4142

## **Subject Editors in the Field of Public Finance:**

Prof. Gülsüm Gürler Hazman, Afyon Kocatepe University Department of Public Finance (TR), gghazman@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9953-4330

Prof. Naci Tolga Saruç, İstanbul University Department of Public Finance (TR), tolgasaruç@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0716-3040

## **Editorial Assistant in the Field of Public Finance:**

Res. Assist. Atahan Demirkol, Afyon Kocatepe University, Department of Political Science and Public Administration (TR), ORCID: 000-0002-7185-5781

## **Subject Editors in the Field of Political Science, Public Administration, International Relations, and Law:**

Prof. Ahmet Kemal Bayram, Marmara University Department of Political Science and Public Administration (TR), akemal@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2297-0468

## **Editorial Assistant in the Fields of Political Science, Public Administration, International Relations, and Law:**

Res. Assist. Atahan Demirkol, Afyon Kocatepe University, Department of Political Science and Public Administration (TR), ORCID: 000-0002-7185-5781

## **Language Editor:**

Assist. Prof. Şahin Eray Kırdım, Ankara Yıldırım Beyazıt University, Department of International Relations (TR), ORCID:0000-0003-4207-6559

## **Statistics Editor:**

Assoc. Prof. Münevvere Yıldız, Afyon Kocatepe University Department of Banking and Insurance (TR), ORCID: 0000-0001-9541-2603

## **Members of the Publication Board**

Prof. Cantürk Kayahan, Afyon Kocatepe University (TR), ckayahan@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4777-1470

Prof. Erkan Akar, Afyon Kocatepe University (TR), akar@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5222-8371

Prof. Ferudun Kaya, Bolu Abant İzzet Baysal University (TR), ferudunk@ibu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8930-9711

Prof. Gökhan Demirtaş, Afyon Kocatepe University (TR), demirtas@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6757-5613

Prof. Hassanuddeen Abd Aziz, International Islamic University Malaysia (MY), ahassan@iiu.edu.my

Prof. İhsan Cemil Demir, Afyon Kocatepe University (TR), icdemir@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4756-0617

Prof. Mustafa Fişne, Afyon Kocatepe University (TR), fisne@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7691-1255

Prof. Uğur Sadioğlu, Hacettepe University (TR), ugursadi@hacettepe.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2454-4163

Prof. Yusuf Karaca, Afyon Kocatepe University (TR), karaca@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2931-2289

Assoc. Prof. Dan Marius Voicilas, Romanian Academy (RO), dmvoici@yahoo.com, ORCID: 0000-0003-3411-8958

Assoc. Prof. Dimitrina Stoyancheva, Trakia University (BG), dimitrina.stoyancheva@trakia-uni.bg, ORCID: 0000-0002-5417-5274

Assoc. Prof. Edgardo Sica, University of Foggia (IT), edgardo.sica@unifg.it, ORCID: 0000-0001-9054-8309

Assoc. Prof. Gratiela Dana Boca, Technical University of Cluj Napoca (RO), gratiela.boca@econ.utcluj.ro, ORCID: 0000-0003-3684-2384

Assoc. Prof. Mohammad Nurunnabi, Prince Sultan University (SA), mnurunnabi@psu.edu.sa, ORCID: 0000-0003-0848-3556

Assoc. Prof. Osman Uslu, Afyon Kocatepe University (TR), ousluu@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0571-6281

Assist. Prof. Richard Kotter, Northumbria University (UK), richard.kotter@northumbria.ac.uk, ORCID: 0000-0003-2741-5620

## **Members of the Advisory Board**

Prof. Abdullah Yalaman, Osmangazi University Department of Business Administration (TR), abduallah.yalaman@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4721-6576

Prof. Ethem Kadri Pektaş, Afyon Kocatepe University Department of Political Science and Public Administration (TR), pektas@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8157-8861

Prof. Mehmet Ali Köseoğlu, Metropolitan State University College of Business and Management (US), mehmet.koseoglu@metrostate.edu, ORCID: 0000-0001-9369-1995

Prof. Mehmet Altın, University of Central Florida Rosen College of Hospitality Management (US), mehmetaltin@outlook.com, ORCID: 0000-0002-2297-7125

Prof. Muhammad Shahbaz, Beijing Institute of Technology Department of International Trade and Finance (CN), muhdshahbaz77@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4916-7648

Prof. Şuayıp Özdemir, Afyon Kocatepe University Department of Business Administration (TR), sozdemir@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6799-8480

Prof. Şaban Nazlıoğlu, Pamukkale University Department of International Trade and Finance (TR), snazlioglu@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3607-3434

## **Secretary**

Res. Assist. Arzu Gözde Akgül, Afyon Kocatepe University Department of Business Administration (TR), ORCID: 0000-0002-8294-283X

## İletişim

Afyon Kocatepe Üniversitesi. Ahmet Necdet Sezer Kampüsü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.  
Gazlıgöl Yolu, 03200. Afyonkarahisar, Türkiye

**Telefon** 0 272 218 2000 | **Faks** 0 272 218 2021 | **E-Posta** iibfdergisi@aku.edu.tr

**İnternet Sitesi** www.dergipark.org.tr/akuiibfd

### Amaç & Kapsam ve Dergi Hakkında

Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1999 yılından bu yana yayımlanmakta olan uluslararası, hakemli ve akademik dergi statüsündedir. Dergide iktisadi ve idari bilimler alanına giren temel sosyal bilim alanlarındaki çalışmalar yayımlanmaktadır. Bu temel alanlar, işletme, iktisat, maliye, siyaset bilimi ve hukuk konularını kapsamaktadır.

Derginin kapsamına nitel veya nicel yöntemler kullanan uygulamalı araştırma makaleleri girmektedir. Derleme makaleler, kitap değerlendirmeleri vb. diğer çalışma türleri dergimizde değerlendirmeye alınmamaktadır. Dergi, gönderilen tüm çalışmalar için iThenticate yazılımı ile intihal ve benzerlik taraması yapmakta olup, editöryal inceleme sonrasında hakeme gönderilmesine karar verilen çalışmalar çift-körleme hakemlik esasına göre değerlendirilmektedir.

Dergimizde kabul alan çalışmalar için 1 ay içerisinde DOI, cilt ve sayı numarası atanarak tam metin erken görünüm uygulaması yapılmaktadır.

### Güncel İndeks ve Dizin Bilgileri



### Yazım Kuralları ve Makale Gönderimi

Dergimizin yazım kuralları ve yazım şablonu [www.dergipark.org.tr/akuiibfd](http://www.dergipark.org.tr/akuiibfd) adresinde bulunmakta olup, makale gönderimi de bu adres üzerindeki DergiPark sisteminde yapılmaktadır. Dergimize gönderilen çalışmalar editöryal inceleme sonrasında hakem değerlendirmesine geçme kararı alınması durumunda en az iki hakem tarafından değerlendirilir ve değerlendirme süreci çift-körleme yöntemiyle yapılır. Dergimizde yazarlardan gönderim ve makale işletim ücreti başta olmak üzere hiçbir ad altında ödeme alınmamaktadır. Dergimiz yazar ve hakemlere herhangi bir ad altında herhangi bir ödeme yapmamaktadır.

Tüm makaleler CC-BY-NC 4.0 lisansı ile lisanslanmakta ve ücretsiz açık erişim olarak bilimsel literatüre sunulmaktadır.



## Contact

Afyon Kocatepe Üniversitesi. Ahmet Necdet Sezer Kampüsü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.  
Gazlıgöl Yolu, 03200. Afyonkarahisar, Türkiye

**Office** +90 272 218 2000 | **Fax** +90 272 218 2021 | **E-Mail** iibfdergisi@aku.edu.tr

**Web** www.dergipark.org.tr/akuiibfd

## Aim & Scope and About the Journal

Afyon Kocatepe Journal of Economics and Administrative Sciences is an international, peer-reviewed, and academic Journal published since 1999. The journal covers research in social sciences, particularly in economics and administrative sciences. The coverage includes but is not limited to empirical research in business administration, economics, public finance, political science, and law.

The journal only accepts applied qualitative or quantitative research articles. Review articles, book reviews, etc., are not considered in the journal.

The journal monitors all submissions through iThenticate software for similarity and against plagiarism. Submissions that passed the editorial review are subjected to double-blind peer-review.

Accepted manuscripts are assigned with DOI, volume, and issue number within one month and published as a full-text Early View version.

## Abstracting and Indexing

ICJ JOURNALS  
MASTER LIST

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

Crossref

SOBIAD

ISC

ULAKBİM

ERIH PLUS  
EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE  
HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

TRDİZİN

EBSCO  
Discovery  
Service

## Author Guidelines and Submission

Authors may find the author guidelines and Journal template on [www.dergipark.org.tr/akuiibfd](http://www.dergipark.org.tr/akuiibfd), and submissions are open through the DergiPark system, which is available on the website. All submissions to the journal are subjected to editorial review. After the decision to initiate the peer-review process, all manuscripts are reviewed by at least two reviewers under the double-blind peer-review approach. The journal does not charge authors fees, including submission fees or APCs. Additionally, the journal does not provide any payments to authors or reviewers under any status.

All articles in this journal are licensed under CC-BY-NC 4.0 and freely provided to the scientific community as open-access articles.



# KOCATEPEİİBFD Cilt 26 Sayı 1 Makale Listesi

## KOCATEPEİIBFD Vol. 26 Issue 1 Article List

Yazarlar Authors	Araştırma Makaleleri Research Articles	Sayfalar Pages
Mustafa Yükseler Jale Yazgan Gökhan Tenikler	Anlık gönüllülük olgusunun Türkiye'deki afet ve acil durum yönetimi açısından değerlendirilmesi Evaluation of spontaneous volunteering case in terms of disaster and emergency management in Türkiye	1-17
İpek Didem Göçoğlu Mehmet Devrim Aydın	Türkiye'de yerel yönetime katılım: Büyükşehir belediyelerinin Twitter hesapları üzerinden bir analiz Participation in local government in Türkiye: an analysis through the Twitter accounts of metropolitan municipalities	18-32
Serkan Ünal	Borsa İstanbul'da yeniden dengeleme yöntemi ile portföy yönetimi Portfolio management with rebalancing method in Borsa İstanbul	33-47
Özge Dinç Cavlak	Sürdürülebilir hisse senedi endekslerinin DCC-GARCH modeli ile incelenmesi ve petrol fiyatlarının bu ilişkiye etkisi Examining sustainable stock indices with the DCC-GARCH model and the impact of oil prices on this relationship	48-58
Alper Tunga Şen Fatma Zehra Savi	Türk-İslam tipi yönetim ölçeği Nizamülmülk fikirleri ışığında Türk-İslam tipi yönetim modeli ölçeği	59-72
Süleyman Cem Bozdoğan	Work overload, leader-member exchange, and psychological flexibility: A field research on the organized industrial zone Aşırı iş yükü, lider-üye etkileşimi ve psikolojik esneklik: Organize sanayi bölgesi üzerine bir alan araştırması	73-83
Marko Šapina Hasan Duran Ece Aylin Çiçek	Türk-Hırvat ilişkilerinin gazetelerdeki yansımalarının değerlendirilmesi (1991-1999) Assessing newspaper reflections on Turkish-Croatian relations (1991-1999)	84-100
Keziban Kılıçarslan Emrah Özsoy	Which type of emotional labor leads to burnout? Hangi tür duygusal emek tükenmişliğe yol açar?	101-108
Ömer Faruk Gençkaya Mehmet Kabasakal	Türkiye'de otoriter liderliğin pekişmesinde seçim sistemi ve aday belirleme yönteminin rolü The role of the election system and candidate selection procedure in the consolidation of authoritarian leadership in Türkiye	109-123
Ahmet Adnan Eken Didem Yazıcı	KOBİ'lerin finansman yapısı ve banka finansmanına erişimi: SAFE anketi Türkiye KOBİ'leri için ne söylüyor? Financing structure of SMEs and access to finance: What does the SAFE survey say for Türkiye's SMEs?	124-135
Edip Örucü İtir Hasırcı	Dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma The impact of digital leadership and inclusive leadership on employees' digital capabilities: A research on the banking sector	136-151
Derya Öztemiz Fehmi Karasioğlu	İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye etkinliklerinin işletmelerin karlılıkları üzerine etkisi: BIST100 Endeksi üzerine bir uygulama The effects of human capital, customer capital, and structural capital on profitability of businesses: An application on the BIST100 Index	152-165



## Research Article | Araştırma Makalesi

**Anlık gönüllülük olgusunun Türkiye’deki afet ve acil durum yönetimi açısından değerlendirilmesi\*****Mustafa Yükseler**  
**Jale Yazgan**  
**Gökhan Tenikler**Öğr. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, [mustafayukseler@mu.edu.tr](mailto:mustafayukseler@mu.edu.tr), [0000-0003-3644-3295](https://orcid.org/0000-0003-3644-3295)Öğr. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, [jaleyazgan@mu.edu.tr](mailto:jaleyazgan@mu.edu.tr), [0000-0002-6410-0786](https://orcid.org/0000-0002-6410-0786)Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, [gokhan.tenikler@deu.edu.tr](mailto:gokhan.tenikler@deu.edu.tr), [0000-0001-7320-7086](https://orcid.org/0000-0001-7320-7086)

Corresponding author/Sorumlu yazar: Mustafa Yükseler

[mustafayukseler@mu.edu.tr](mailto:mustafayukseler@mu.edu.tr)**Öz**

Anlık gönüllüler, afet ve acil durumlar sonrası müdahale ve iyileştirme çalışmalarında sıklıkla görülen fenomenlerden biridir. Literatürde, anlık gönüllüler bir yönüyle önemli bir iş gücü ve ekonomik kaynak olarak nitelendirilebilirken, diğer yandan organize olunamaması, afet ve acil durumlar konusunda yeterli bilgi ve beceriden yoksun kişileri de barındırabilmesi, güvenlik açısından risk oluşturulması ve idarenin söz konusu kişilere yönelik yasal sorumluluklarındaki belirsizlik gibi başlıklar yönüyle çeşitli sorunların da birer parçası olabilmektedirler. Bu çalışmada, afet ve acil durumlarda anlık gönüllülerin potansiyel rollerine ilişkin literatür taraması yapılarak, “anlık gönüllü” kavramının Türkçe literatüre kazandırılması ve gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalara temel oluşturacak ve ivme kazandıracak bir farkındalığın yaratılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye’de afet ve acil durumlara ilişkin yasal ve idari düzenlemeler incelenmiştir. Bunun sonucunda, ilgili düzenlemelerde anlık gönüllülere ilişkin düzenleyici hükümlere yer verilmediği ve gelecek planlarında bu gönüllülerin, afet ve acil durum yönetimine ilişkin politika ve stratejilerde dikkate alınmadığı görülmüştür. Bu nedenle, afet ve acil durumlar sonrası yürütülen faaliyetlerde yer alan anlık gönüllüler ile ilgili yasal zeminin oluşturulması, afet yönetim sistemine entegre edilmesi ve afetlere dirençli bir toplum oluşturmak için anlık gönüllü faaliyetleri konusunda toplumun bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Afet, Acil Durum, Afet Yönetimi, Anlık Gönüllülük**JEL Kodları:** H84, Q54**Evaluation of spontaneous volunteering case in terms of disaster and emergency management in Türkiye****Abstract**

Spontaneous volunteers are a phenomenon that frequently appears in disaster and emergency response and recovery activities. In literature, spontaneous volunteers can be described as a valuable workforce and economic resource; however, they can also be seen as unorganized, accommodating those who lack the knowledge and abilities to deal with emergencies and disasters, and posing a threat to the safety of those involved by raising questions about the administration’s legal obligations. This study aims to bring the concept of “anlık (in Turkish) volunteer” to the Turkish literature by making a literature review on the potential roles of spontaneous volunteers in disasters and emergencies and creating an awareness that will form the basis and accelerate the studies to be done on this subject in the future. For this reason, Turkish legislation and administrative procedures governing disasters and emergencies were reviewed. As a result, it has been noted that the pertinent regulations lack regulatory provisions regarding spontaneous volunteers and that future plans’ policies and strategies for disaster and emergency management will not consider these volunteers. Therefore, it is necessary to establish a legal basis for spontaneous volunteers involved in activities carried out after disasters and emergencies, integrate them into the disaster management system, and create a society resistant to disasters.

**Keywords:** Disaster, Emergency, Disaster Management, Spontaneous Volunteering**JEL Codes:** H84, Q54

\* Bu çalışma Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi tarafından 2022 yılında yapılan 5. Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Yaşam (5<sup>th</sup> International Health and Life Congress) Kongresi’nde sözlü olarak sunulan “Afet ve Acil Durumlarda Anlık (Spontane) Gönüllüler” başlıklı özet bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

How to cite this article / Bu makaleye atıf vermek için:

Yükseler, M., Yazgan, J., & Tenikler, G. (2024). Anlık gönüllülük olgusunun Türkiye’deki afet ve acil durum yönetimi açısından değerlendirilmesi. *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 1-17. <https://doi.org/10.33707/akuibfd.1311962>



## Extended Summary

After disasters and emergencies, official institutions, organizations, and non-governmental organizations are responsible for the response and recovery works in the affected area. At the same time, individuals or groups participate in the work in the affected area or from different places. The individuals in question are named in different ways in the literature, such as "spontaneous, informal, unorganized, unaffiliated." After disasters and emergencies, people either directly experience crises or flock to areas affected by different locations with different motivations. This phenomenon, which is fundamentally considered as altruism in the literature, can be in the area with motivations such as "the returnees," "the anxious," "the helpers", "the curious (disaster tourists)", and "the exploiters". While these volunteers provided significant labor and economic advantages after disasters and emergencies in the past, it is seen that they have potential risks due to their lack of organization, lack of knowledge and skills about disasters and emergencies, and not acting in a planned manner.

As a result of the relevant literature review, it is seen that while different countries and organizations publish guides regarding these volunteers, the interest in studies related to them has increased. When the Turkish literature is examined, it is seen that while studies on accredited volunteers can be found, there are limited studies on spontaneous volunteers. For this reason, while determining the level of consideration of these volunteers, whose number can reach thousands in disasters and emergencies, in the relevant legislation and strategic plans in Türkiye, which is a country of disasters, constitutes the purpose of the study, it is aimed to introduce the concept of "anlık (in Turkish) volunteer" to Turkish literature in terms of being more straightforward and more understandable. Therefore, the concept of anlık (in Turkish) volunteer is used for the volunteers in question in the study. In addition, another aim of the study is to form a basis and accelerate the studies to be carried out on these volunteers in the future. In this context, the research is based on the question, "to what extent are the volunteers involved in post-disaster and emergency activities in Türkiye taken into account in the current legislation and plans, and to what extent are they integrated into the existing disaster management system?", the current situation of anlık (in Turkish) volunteering in Türkiye has been evaluated by examining the relevant legislation.

In line with the purpose of the research, by making a literature review on the potential roles of spontaneous volunteers after disasters and emergencies, the Türkiye Disaster Response Plan (TAMP), Türkiye Disaster Risk Reduction Plan (TARAP), prepared under the coordination of the Disaster and Emergency Presidency (AFAD), which is responsible official organizations for disasters and emergencies in Türkiye, and the legal basis of these plans, AFAD's strategic plan for 2019-2023, as well as laws related to disasters and emergencies such as Municipality Law No. 5032 and Special Provincial Administration Laws No. 5393, and Development Plans, decree-laws, strategic plans, were examined, and the current situation of the spontaneous volunteers' phenomenon in Türkiye was evaluated. In this sense, the research is based on the qualitative form.

As a result of the study, it was seen that spontaneous volunteering in disasters and emergencies was not included in the relevant legislation and strategic plans. In Türkiye, where different types of disasters are frequently experienced, it is establishing the legal basis for spontaneous volunteers involved in activities carried out after disasters and emergencies, integrating them into the disaster management system based on different types of disasters, adding disaster education into the curricula of universities and schools affiliated to the Ministry of National Education. It is necessary to make public service announcements to add a society resistant to disasters related to these voluntary activities.

## Giriş

Afet ve acil durumların sayısı ve şiddeti, insanoğlunun doğa üzerindeki hakimiyetine paralel bir şekilde artış göstermektedir. Uluslararası Afet Veritabanının (Emergency Events Database / EM-DAT) yayınladığı küresel rapora göre<sup>1</sup>, 1980-1999 yılları ve 2000-2019 yılları arasında meydana gelen doğal afet sayısına paralel olarak insan yaşamı üzerindeki etkilerinin de büyüyerek arttığı görülmektedir (United Nations Office for Disaster Risk Reduction UNDRR, 2020). Afet ve acil durumların kompleks sonuçları nedeniyle, hem ilgili alanda çalışan bilim insanları hem de Birleşmiş Milletler (BM) gibi uluslararası kuruluşların girişimleri, potansiyel afet olayları öncesinde risk azaltma çalışmaları yapılarak, etkilerinin azaltılabileceğini vurgulamaktadır (Birkmann, 2013; Cardona vd., 2012; UNDRR, 2007, 2015). Afet ve acil durum risk yönetimi, yapısal ve yapısal olmayan risklerin azaltılması gibi fiziksel iyileştirmelerin yanı sıra, mevcut kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi, teknolojik ilerlemelerin takip edilmesi, toplumun afet ve acil durum çalışmalarına entegre edilmesi gibi geniş yelpazeli çalışmaları içermektedir. Afet risk yönetimi çalışmalarında yerel aktörlerin güçlendirilmesi gerekliliğinin vurgulandığı BM 2015-2030 Sendai Afet Risk Azaltma Çerçevesinde (Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030), aşağıdan yukarıya bir yaklaşım çerçevesinde tüm toplum kesimlerini kapsayacak gönüllü faaliyetlerin, afet müdahale ve iyileştirme çalışmalarına dahil edilmesini amaçlayan bütüncül bir toplumsal yaklaşımın altı

<sup>1</sup> Rapora göre küresel çapta, 1980-1999 yılları arasında kaydedilen 4.212 doğal afet sonucunda, 1,19 milyon insan hayatını kaybetmiş, 2,25 milyar insan bu afetlerden etkilenmiş ve 1,63 trilyon Amerikan doları düzeyinde bir ekonomik kayıp ortaya çıkarken, 2000-2019 yılları arasında kayıtlara geçen 7.348 doğal afette 1,23 milyon insan hayatını kaybetmiş, 4,03 milyar insan etkilenmiş ve 2,97 trilyon Amerikan dolarlık bir ekonomik kayıp yaşanmıştır.

çizilmektedir (UNDRR, 2015).

Gönüllülük faaliyetleri toplumsal dayanışma ve uyum açısından önem arz ederken, işgücü ve ekonomik katkıları da söz konusudur. Dünya Gönüllülük Raporu'na göre, dünya çapında milyonlarca gönüllünün çeşitli sektörlerde faaliyetlerde bulunduğu ve bu faaliyetlerin ekonomik katkısının tam zamanlı çalışan sayısı bazında aylık 61 milyon tam zamanlı çalışana karşılık geldiği belirtilmektedir (UNV, 2021). Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesi için önemli bir kaynak olan gönüllülük faaliyetleri, afet ve acil durumlar sonrasında teknik kurtarma, yangınlara müdahale, tıbbi müdahalelerde bulunma, enkaz temizleme, lojistik destek sağlama dahil tüm sektörleri kapsamaktadır (Alexander, 2010). Afetler açısından gönüllülük faaliyetleri genel olarak resmi ve resmi olmayan şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Carson, 1999). Kızılay veya Kızılaç organizasyonlarının faaliyetleri resmi gönüllülük için örnek teşkil ederken, literatürde "yakınsama reaksiyonu - convergence reaction" (der Heide, 2003) olarak adlandırıldığı şekliyle kriz sonrasında insanların etkilenen alana kendi istekleri ile giderek müdahale ve çalışma faaliyetlerinde bulunmaları resmi olmayan gönüllülük için örnek gösterilebilir. Resmi olmayan gönüllüler ile ilgili literatürde, spontane gönüllü, organize olmayan gönüllü, bağlı olmayan gönüllü şeklinde farklı adlandırmalarla karşılaşılmaktadır (Daddoust vd., 2021; Whittaker vd., 2015). Bu çalışmada söz konusu gönüllüler için, Türkçe literatüre yerleşmesi açısından daha yalın ve anlaşılır bir ifade niteliğine sahip *anlık gönüllü* kavramı kullanılmaktadır.

Anlık gönüllüler, bir olay sırasında ve/veya sonrasında kendi destekleri ile katkıda bulunmak için girişimde bulunan veya buna davet edilen, mevcut resmi acil durum yönetimi müdahale ve iyileştirme sisteminin bir parçasıyla herhangi bir bağlantısı olmayan, ilgili eğitim, beceri veya deneyime sahip olan veya olmayan bireyler veya insan gruplarıdır (Drabek & McEntire, 2003). Anlık gönüllülerin, geçmişte deneyimlenen afet ve acil durumlar sonrası müdahale ve iyileştirme çalışmalarında hem niteliksel hem de niceliksel olarak birçok farklı faaliyet alanında önemli roller üstlendiklerini söylemek mümkündür. Ancak, söz konusu gönüllülerin kendi kendilerini organize etme gayretleri, yeterli ve sistemli bilgi, beceri ve donanıma sahip olmamaları vb. durumlar kendileri, afetten etkilenenler ve profesyonel müdahale ekipleri için risk ve dezavantaj oluşturabilirken, gösterilen çabaların gönüllülük sistemi ile arzu edilen fayda beklentisinin ötesinde, zararlı sonuçlar doğurabilecek olumsuz durumlara da neden olabileceği bilinmektedir. Bu bağlamda geçmişte bu durumların yaşandığı çok sayıda örneğe rastlamak mümkündür. Örneğin, 1985 Mexico City depremi sonrası 2 milyon nüfuslu şehrin nüfusunun yüzde 10'unun yardım çalışmalarına katılması bir avantaj olarak nitelendirilirken, enkazdan kurtarılan kişi başına 2,2 gönüllü kurtarmacının arama ve kurtarma konusunda gerekli eğitim, deneyim ve ekipmandan yoksun olmaları nedeniyle hayatlarını kaybettikleri kayıtlara geçmiştir (Helsloot & Ruitenberg, 2004). Ayrıca, anlık gönüllüler bu faktörlerin yanı sıra, mevcut acil durum kaynaklarının tükenmesi, afetten etkilenenler için tahsis edilen gıda ve barınma malzemelerinden yararlanma, mevcut ekipmanları kullanabilme eğitimi, yetkisi ve sigortası olmaması, mevcutta bulunmayan ekipman gereksinimleri, kabul edilemeyecek düzeyde sağlık ve güvenlik riskleri ve işleyen komuta sistemine uyma konusundan yoksun hareket etme potansiyelleri, resmi kuruluşlar tarafından kriz sonrası müdahale ve iyileştirme çalışmalarında kullanılmalarının önünde engeller oluşturabilmektedir (Alexander, 2010). Sonuç olarak, afet ve acil durum sonrası alanlarda varlıkları neredeyse kaçınılmaz olan anlık gönüllüler, mevcut afet ve acil durum yönetim sistemlerine yeterli bilgi, deneyim ve ekipman ile entegre edilebildikleri takdirde, can ve mal kayıplarının azaltılması ile toplumsal dayanışma ve normale dönüş süreçlerinde önemli bir insan kaynağı olarak nitelendirilebilecek iken, mevcut koşullarda zorlu süreçlerin zorluk yaratan unsurları olarak algılanmaya devam edeceklerdir.

Bu çalışmada, anlık gönüllülerin afet ve acil durum sonrası müdahale ve iyileştirme aşamalarındaki potansiyel rolleri araştırma konusu edilmektedir. Ayrıca çalışma ile, *anlık gönüllü* kavramının Türkçe literatüre kazandırılarak, gönüllülük konusundaki anlık katkılara yönelik sonraki çalışmalara temel oluşturulması ve ivme kazandırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın takip eden bölümlerinde, literatürde anlık gönüllülük konusuna ilişkin mevcut yaklaşımlar; anlık gönüllülerin afetlerde ve acil durumlardaki katkılarının yanı sıra oluşturdukları riskler ve dezavantajlar ve Türkiye'deki afet ve acil durum yönetim sistemi ve gönüllülük ilişkisi üzerine mevcut duruma yer verilirken son kısımda, çalışmanın sonuçları sunulmaktadır.

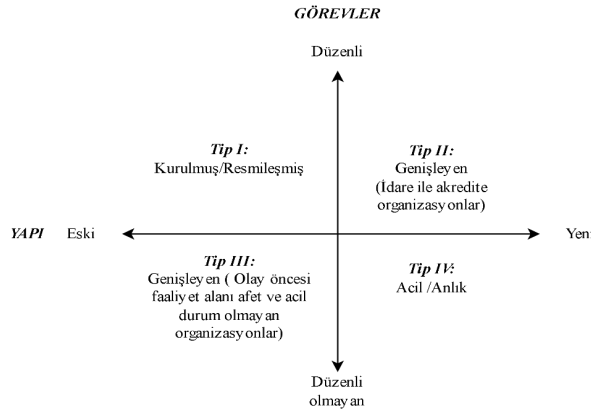
## 1. Afetlerde ve Acil Durumlarda Gönüllülük

Sosyal, ekonomik ve fiziksel açıdan büyük ve önemli etkilere yol açan afetler konusunda, teknolojik gelişmeler, hızlı nüfus artışı, kırdan kente yönelik büyük nüfus hareketleri, aşırı ve bilinçsiz tüketim alışkanlıkları, ekosistemlerin tahribatı, yanlış arazi kullanımı vb. birçok unsurun gerek insan gerek doğa kaynaklı afet sayılarında artışa neden olması, söz konusu afetlerin sonuçlarının ön görülmesini ve yönetilmesini daha da zorlaştırmaktadır. Geçmişte deneyimlenen afetlere bakıldığında, yukarıda bahsedilen gelişmeler ve değişimlerin oluşturduğu risk toplumunda, sadece devlet olanaklarının afet yönetimi için yeterli olmadığı görülmektedir. Örneğin, en başarılı afet yönetim modellerinden birine sahip ülkelerden biri olan Japonya'da 2011 yılında meydana gelen depremin, tsunami ve nükleer santral kazasını tetiklemesiyle art arda afetler meydana gelmiş, söz konusu afetlerin sonucunda, 22.000 insan hayatını kaybederken, II. Dünya Savaşı'ndan sonraki en büyük ekonomik kayıp deneyimlenmiştir (Kingston, 2012). Ülkelerin yönetim organizasyonlarının tek başına afetlere müdahale ve iyileştirme çalışmaları için yeterli olmadığını gösteren söz konusu art arda afetlerin sonrasında ulusal ve uluslararası düzeyde destek veren bireylerin katkılarıyla

iyileştirme çalışmaları yürütülmüştür. Bu nedenle afet risklerinin azaltılması için, kurumsal yapının personel, ekipman ve donanım gibi altyapısının güçlendirilmesinin yanı sıra, insan kaynağının yönetim sistemine dahil edilmesi ihtiyacı doğmaktadır.

Afetler ve acil durumlarda müdahale ve iyileştirme aşamalarında organizasyonel yapılar ile ilgili literatürde farklı sınıflandırmalara rastlamak mümkünken, en sık karşılaşılan sınıflandırma saha çalışmaları sonucu ortaya konulan afetlere organize müdahale tipolojisidir (Şekil 1). Bu tipoloji, temelde iki eksenenden oluşmakta olup bir eksen, organizasyonların görevlerini (düzenli veya düzenli olmayan), diğer eksen organizasyon yapısını (yeni veya eski) tanımlayan dört kadranlı bir matristen oluşmaktadır (Provitolo vd., 2011).

**Şekil 1.** Afetlere Organize Müdahale Tipolojisi



**Kaynak:** Dynes (1969) çalışmasından yararlanılarak, yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tip I organizasyonları, afet ve acil durumun meydana gelmesinden önce var olan ve olay karşısında yapılacak girişimlerin çoğunu planlanmış organizasyonlardır. Trafik kontrolü için polis kuvvetleri, yangınlara müdahale için itfaiye teşkilatları veya tıbbi müdahale için hastaneler, koordinasyon ve diğer birçok faaliyet için Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı'nın (AFAD) faaliyetleri bu organizasyonlara örnek verilebilir. Tip II organizasyonları ise, eylemlerinin çoğu planlanmış olmakla birlikte, organizasyonun temel yapısı küçük bir profesyoneller grubundan büyük bir gönüllü grubuna doğru kaymaktadır. Kızılay ve Kızıllaç faaliyetleri bu organizasyon tipine örnek gösterilebilir.

Tip III organizasyonları, olay öncesinde var olan bir gruptur, ancak olay ile ilgili yapacakları eylemler planlanmamıştır. Başka bir deyişle, afet ve acil durum müdahalelerine katılmaları beklenmemekle birlikte, kendi uzmanlık alanlarında kriz hallerinde faaliyet gösterebilirler. Örneğin, bir spor kulübü veya bir inanç grubu, etkilenen alana gıda ve kıyafet gibi ihtiyaçların teslimatı için üyelerini harekete geçirebilir veya iş makinaları olan bir şirket, bu makinaları ve personelini afet sonrası enkaz temizleme çalışmaları için gönderebilir (Whittaker vd., 2015). Tip III organizasyonlar, Tip I ve Tip II organizasyonları ile eş güdümlü çalışabilmelerine rağmen, bu organizasyonların etkin kontrolünde faaliyet göstermezler.

Son olarak, Tip IV organizasyonları-acil müdahaleciler, genel olarak Tip I ve Tip II organizasyonlarının alana ulaşmadan önce, etkilenen insanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan bireysel veya alanda grup haline gelmiş organizasyonlardır. Bu müdahaleciler, kurumsallaşmış/resmi grupların yapamayacağı veya yerine getiremeyeceği görevleri veya faaliyetleri şekillendiren ve yürüten küçük veya büyük gruplardır (Provitolo vd., 2011). Grup, mevcut afet yönetim sistemi içerisinde yer almayan, genel olarak müdahale konusunda bilgi eksikliği olan, olayın gerçekleşmesi ile arama ve kurtarma ve ilk yardım gibi konularda ilk müdahaleyi yapanlardan oluşmaktadır. Tip III ve Tip IV organizasyonları, yakın ilişkili veya iç içe geçmiş görünmesine rağmen aralarında farklılık söz konusudur. Tip III organizasyonları, afet ve acil durumlar öncesinde var olan, ancak afet ve acil durum konusunda uzmanlığı olmayan, farklı konularda faaliyet gösteren organizasyonlar iken, Tip IV organizasyonları, afet ve acil durum sonrası ortaya çıkmış bireysel veya kolektif girişimlerdir. Bu noktada, Tip III ve Tip IV organizasyonları, kriz sonrasında müdahale ve iyileştirme çalışmaları için önemli fırsatlar sunabilirken, organize ve kontrollü olmamalarından dolayı riskler ve dezavantajlar barındırabilmektedir.

Literatürde, gönüllülüğün birçok tanımı bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu gönüllülüğü, "bir işi yapmayı hiçbir yükümlülüğü yokken isteyerek üstlenen" şeklinde tanımlarken, Wilson (2000), bir kişi, grup veya organizasyona fayda sağlamak için zamanın serbestçe verildiği herhangi bir aktivite olarak tanımlamaktadır. Genel olarak gönüllü, maddi bir beklentisi olmadan kendi isteğiyle, bilgisini, becerisini ve zamanını başka bir kişi veya toplum yararına kullanan kişidir. Tanımında olduğu gibi, gönüllülüğün farklı şekillerde sınıflandırmalarını görmek mümkünken, genel olarak resmi veya resmi olmayan gönüllülük şeklinde ele alınmaktadır. Resmi gönüllülük, resmi bir organizasyon veya devlet programı vasıtasıyla aktif şekilde yürütülen faaliyetler olarak ele alınırken, resmi olmayan gönüllülük, resmi bir organizasyon veya devlet programı şemsiyesi altında olmadan yürütülen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Carson, 1999). Afetler açısından, gönüllülüğün farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir (Shaskolsky, 1965;

Wolensky, 1979). Shaskolsky (1965), afet durumlarında gönüllülüğü aşağıda belirttiği gibi dört formda ele almaktadır;

- *Beklenen bireysel gönüllüler*; bireysel anlamda genel toplumsal beklentileri karşılayanlar, örneğin afet veya acil durumdan etkilenenlere tıbbi müdahale için uzmanlıklarını kullanan doktorlar,
- *Beklenen organizasyon gönüllüleri*; Afet ve acil durum olayları için önceden hazırlığı ve planı olan, Kızılay, Kızıllaç gibi organizasyonlar ile düzenli ilişkileri olan kişiler,
- *Anlık bireysel gönüllüler*; bir afet veya acil durumun ilk evrelerinde bireysel yardım sağlamak isteyen kişiler, örneğin arama ve kurtarma veya ilk yardım çalışmalarına katılan bireyler,
- *Anlık organizasyon gönüllüleri*; bir acil durum ve afetin takibinde bir kuruluşa kendileri katılanlar. Bu anlık gönüllüler 4 farklı organizasyon ile bağlantılı olabilirler;
  - Düzenli bir afet ve acil durum organizasyonuna yardım edenler
  - Belirli/spesifik afetlerle baş edebilmek için resmi olarak oluşturulmuş bir organizasyonda yer alanlar
  - Afet öncesinde, afet yardımı için afetlerle ilişkili olmayan bir organizasyonda yer alanlar
  - Resmi olmayan bir grubun parçası olarak afetlere müdahale edenler

Afet ve acil durumlara ilişkin organizasyonların sınırlı müdahale kaynakları ve son yıllarda meydana gelen afetlerin karmaşık sonuçları, gönüllü faaliyetlerinin önemini daha da belirgin kılmaktadır. Uluslararası Kızıllaç ve Kızıllaç Teşkilatları Federasyonu'nun (The International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies - IFRC) yayınladığı rapora göre, 2020 yılında yaklaşık olarak 14,9 milyon gönüllünün bulunduğu ve organizasyonlarının afet müdahale ve ön iyileştirme programı kapsamında 650.2 milyon kişiye ulaştığı ifade edilmiştir (IFRC, 2022). Bununla birlikte, gönüllü faaliyetlerinin önemli bir iş gücü ve ekonomik kaynak olduğu görüşünü destekleyen Kanada'daki bir çalışmaya göre, 2018 yılında 15 yaş ve üzeri 12,7 milyondan fazla Kanadalının, hayır kurumları, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve diğer topluluk kuruluşları için 1,6 milyon saat ayırarak, resmi olarak gönüllü olduğunu ve bunun yaklaşık olarak 858.000 tam zamanlı işe karşılık geldiği belirtilmiştir (Hahmann vd., 2020). Benzer şekilde, Şubat 1998 yılında Florida'da meydana gelen tornadolardan sonra, etkilenen alanlardan biri olan Osceola Country için tornado sonrası 8 milyon dolar ve yaklaşık 90 gün olarak tahmin edilen profesyonel temizleme faaliyeti, anlık gönüllülerin katılımı ile yaklaşık 1,4 milyon dolar ve 55 gün içerisinde tamamlanmıştır (Volunteer Florida, 2000).

Gönüllüler, kriz sonrası arama ve kurtarma, teknik konularda destek, ilk yardım, yardım malzemelerinin dağıtımı, gıda ve barınak desteği, psikososyal destek gibi birçok konuda katkı sağlarken (Alexander, 2010; Crane, 2019; Daddoust vd., 2021; Sauer vd., 2014), etkilenen alanların dışında özellikle günümüz teknolojileri ve sosyal medya yoluyla, etkilenen toplumun ihtiyaç duyabileceği malzeme ve parasal bağış kampanyaları yoluyla destek sağlayabilmektedir. Gönüllülük faaliyetleri, genel olarak afet ve acil durumlar konusunda profesyonel organizasyonlar vasıtasıyla ya da gerekli bilgi ve becerilere sahip olan veya olmayan, genel olarak planlı ve organize olmadan, bilinen bir organizasyona bağlı olmadan insani içgüdüleri ile *anlık* olarak söz konusu olabilmektedir.

## 2. Afet ve Acil Durumlarda Anlık Gönüllüler

Bu çalışmada *anlık gönüllülük* olarak ifade edilen kavramın, literatürde farklı şekillerde kullanıldığını görmek mümkündür. Nitekim, söz konusu kavrama ilişkin olarak literatürde "yardımcılar" (Barsky vd., 2007; Fritz & Mathewson, 1957), "bağlı olmayanlar" (White, 2016), "resmi olmayanlar" (Dean, 2022; Whittaker vd., 2015), "alana yürüyenler" (Emergency Management Division Justice Institute of British Columbia, 2015), "ortaya çıkan gruplar" (Strandh & Eklund, 2018; Twigg & Mosel, 2017) ve "spontane gönüllüler" (Alexander, 2010; Australian Government, 2010; Harris vd., 2017; Ludwig vd., 2017; Mayorga vd., 2017; Paciarotti vd., 2018; Rivera, & Wood, 2016; Yükseler & Yazgan, 2023) gibi farklı terimler kullanılmaktadır. İnsanların, kriz sonrası etkilenen alana *yakınsama reaksiyonu* göstererek, müdahale ve yardım çalışmalarına katılmaları yaygın olarak görülen bir davranış şeklidir. Geçmişte deneyimlenen afetler sonrasında anlık gönüllülerin önemli roller üstlendikleri çok sayıda müdahale ve iyileştirme çalışması bulunmaktadır. Nitekim, 1976 Tangshan depremi sonrası kurtarma faaliyetlerinin çoğu, bizzat bu depremi yaşayanlar tarafından gerçekleştirilirken (Chen, 1988; Noji, 2000), yaklaşık 5 ay sonra 420,000 geçici barınma alanının yaklaşık 100,000 gönüllü vatandaşın katılımı ile tamamlandığı bilinmektedir (Zhang vd., 2015). Yine 1980 Güney İtalya depreminde kurtarma faaliyetlerinin çoğu yerel vatandaşlar tarafından gerçekleştirilmiş (Bruycker vd., 1983, 1985), 1985 Mexico City depreminde 2 milyon nüfuslu şehir nüfusunun yüzde 10'u yardım çalışmalarına katılmış (Dynes vd., 1990), 1989 Loma Prieta depreminde Santa Cruz nüfusunun yüzde 70'i ve San Francisco nüfusunun yüzde 60'ı müdahale çalışmalarında yer almıştır (O'Brien & Mileti, 1992). 1995 Kobe depremi sonrası 630,000 ile 1,4 milyon insanın çeşitli gönüllü faaliyetlerde bulunduğu tahmin edilmektedir (Orloff, 2011; Shaw & Goda, 2004). 1999 Marmara depreminde başta arama ve kurtarma ile ilk yardım olmak üzere müdahale çalışmalarının çoğu anlık gönüllüler tarafından gerçekleştirilmiş (Jalali, 2002), 11 Eylül 2001 Dünya Ticaret Merkezi saldırılarında yaklaşık 30,000 ile 40,000

gönüllü, New York'taki Ground Zero bölgesine yardım etme amacıyla gelirken, Amerikan Kızıllaç'ı, saldırıları takip eden iki buçuk haftada, çalışmalarında 22.000 anlık gönüllü desteğinden yararlanmıştır (Twigg & Mosel, 2017). 2005 Katrina Kasırgası sonrası, Texas eyaletine bağı Harris County'deki acil durum operasyonları boyunca, günlük ortalama 3,500 anlık gönüllü kayıt yaptıırken (U.S. Department of Homeland Security, 2005), Amerikan Kızıllaç'ı çalışmalarında 50,000 anlık gönüllüye yer vermiştir (Australian Government, 2010). 2013 Khartoum seli sonrası Sudanlı bir genç grubun başlattığı girişim sonucunda, 7,000'den fazla gönüllünün katılımıyla birlikte yüzbinlerce dolar değerinde mali ve aynı destek toplanmıştır (Hazeldine & Smith, 2015). 2013 Kanada Alberta'da meydana gelen sel sonrası yürütülen faaliyetlerde de yaklaşık 15,000 anlık gönüllüden müdahale ve iyileştirme çalışmalarında yararlanılmıştır (Mackwani, 2015).

Dynes vd., (1990), çoğu insanın afet sonrası gösterdiği bu yakınsama reaksiyonunu büyük bir vatandaşlık görevi olduğunu belirtirken, Fischer (2003), insanların bu davranışını *fedakârlık* olarak değerlendirmiştir. Fedakârlık, kriz sonrasında bireylerin etkilenen alana gitmelerinde önemli bir motive edici faktör olmasına rağmen, bireylerin çalışmalara katılmalarının birden fazla nedeni olabilir (Fernandez vd., 2006). Nitekim, kriz sonrası *kişisel yakınsama*, *bilgi yakınsaması* ve *materyal yakınsaması* olmak üzere üç farklı formda görülebilecek *yakınsama reaksiyonları/davranışlarından* kişisel yakınsama, afetten etkilenen alana doğrudan fiziksel insan hareketini temsil etmekte olup, araştırmacılar aşağıda verilen 5 farklı motivasyon ile insanların etkilenen alana gittikleri belirtmektedir (Fritz & Mathewson, 1957);

- *Sağ Kalanlar-the returness*: afet veya acil durumdan hayatta kalanlar veya etkilenenler,
- *Endişeliler-the anxious*: hareketlilik yolu ile güçlenmek isteyenler, örneğin aile veya arkadaşları hakkında bilgi arayanlar,
- *Yardımcılar-the helpers*: fedakârlık motivasyonu ile etkilenen alana gelen insanlar,
- *Meraklılar- the curious*: afet turistleri,
- *Fırsatçılar ve Yağmacılar -the exploiters*: tanınmak isteyen fırsatçı bireyler veya zarar görebilir bireylere herhangi bir şekilde güç uygulamak için alana gelen bireyler.

Kendra & Wachtendorf (2003), çalışmalarında burada belirtilen *kişisel yakınsama* motivasyonlarına ek olarak *destekçiler-the supporters* (acil durum çalışanlarını teşvik etmek ve şükranlarını ifade etmek isteyenler) ve *yas tutanlar veya ananlar -the mourners or memorializers* olmak üzere yedi tür yakınsama tanımlamışlardır. Modern afetlerin etkilerinin ön görülemez olması ve etkilenen toplumlara sosyal, ekonomik ve kültürel farklılıkları nedeniyle, bireylerin kriz sonrasında etkilenen alana gitme motivasyonları değişiklik gösterebilirken, burada belirtilen kişisel yakınsama türleri, bireylerin afet ve acil durum sonrası etkilenen alana gitme motivasyonlarını anlamak açısından önemli bir çerçeve oluşturmaktadır.

Literatürde anlık gönüllülüğün farklı tanımlarını görmek mümkünken, en sık kullanılan tanımlardan birisi, "bir afetin ardından, yardım sunan veya tanınmış bir gönüllü kuruluşuna bağı olmayan ve afetler ile ilgili eğitim, beceri veya deneyime sahip olan veya olmayan, dürtüsel olarak katkı sunmaya çalışan bireyler" (Drabek & McEntire, 2003) şeklindedir. Whittaker vd., (2015) anlık gönüllüleri; "acil durum ve afetlerden etkilenenlere veya risk altındaki kişilere yardım etmek için resmi acil durum ve afet yönetimi düzenlemelerinin dışında çalışan kişiler" olarak tanımlarken, bu gönüllü faaliyetlerinin sadece afet ve acil durum olayları sonrası değil, aynı zamanda öncesinde de gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Resmi olmayan bu gönüllüler, bireysel veya bir grubun parçası olarak, kısa veya uzun vadeli, düzenli veya düzensiz ve etkilenen alanın içinden veya dışından katılabilir. Bu gönüllülerin katılımları spontane ve plansız veya kasıtlı ve dikkatli bir şekilde planlanmış olabilir.

Anlık gönüllülük faaliyetlerinin fiziksel olarak gerçekleştirilebilmesinin yanı sıra, günümüz modern teknolojileri ve sosyal medya gibi kitle iletişim araçları vasıtasıyla sınırları aşan şekilde faaliyetlerinin gerçekleştirildiğini gösteren örnekler de bulunmaktadır. 2014 yılında Malezya Havayollarının kayıp MH370 uçuşunu aramak için Tommod web sitesine yüklenen 24,000 km karelik uydu görüntülerini tarama çalışmalarına 2,3 milyon insan katılmış ve bu katkılar sayesinde uçağın konumu tespit edilebilmiştir (Fishwick, 2014). Bu örneklerin sayısını arttırmak mümkünken, modern kitle iletişim araçları vasıtasıyla yürütülen anlık gönüllülük faaliyetlerinin olumsuz yönlerinin de olduğu yaklaşımları da söz konusudur. Nitekim meydana gelen olay nispeten küçük bir afet ve acil durum olayı olsa bile, medyanın dramatize etmesi ve abartmasıyla, durum yerel bir olay iken, bir anda ulusal hatta uluslararası bir olaya dönüşebilmektedir (der Heide, 2003). Genel olarak, anlık gönüllülerin afet ve acil durum sonrası katkıları yok sayılmazken, bu gönüllülerin planlı hareket etmemesi, afet ve acil durumlar konusunda yeterli bilgi ve becerilerinin olmaması, yasal sorumluluk gibi konular nedeniyle faydadan çok zarara yol açabilmektedirler (Alexander, 2010; Yükseler & Yazgan, 2023). Nitekim, profesyonel acil durum yöneticileri, afet ve acil durumlara müdahale ve yardım çalışmalarında anlık gönüllülerin göz ardı edilemeyeceğini, ancak organize ve koordine olmamaları nedeniyle durumu afet içinde afet olarak refere etmektedirler (Points of Light Foundation & Volunteer Center National Network, 2005).

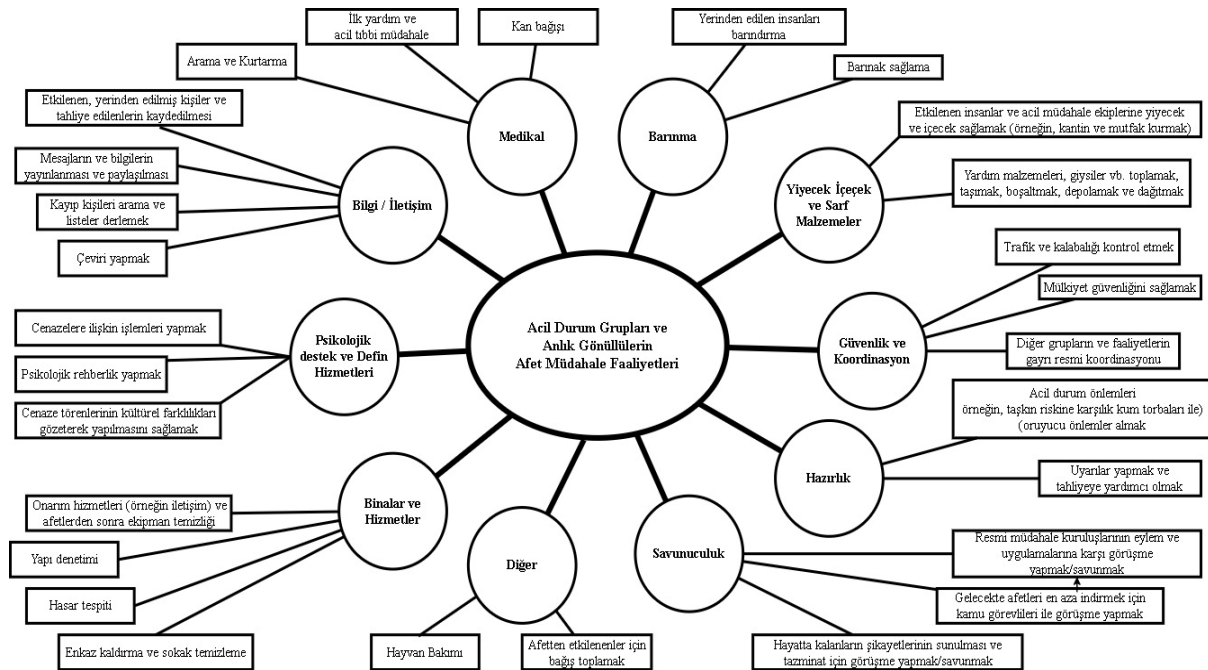


## 2.1. Afetler ve Acil Durumlarda Anlık Gönüllülerin Potansiyel Katkıları

Ülkelerin afet yönetim sistemleri incelendiğinde, giderek uzmanlaşıldığı ve müdahale çalışmalarının daha etkin bir şekilde gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür. Ancak, afetlerin yerelde gerçekleşiyor olması nedeniyle, merkezi yönetim tarafından organize edilen afet yönetim sisteminde, olayın gerçekleşmesi ve profesyonel afet müdahalecilerinin etkileneceği alana erişimine kadar geçen sürede, ilk müdahale ve yardım çalışmaları genel olarak orada var olan vatandaşlar tarafından yürütülmektedir (Daddoust vd., 2021; Volunteer Florida, 2000; Whittaker vd., 2015). Bu duruma karşılık, toplumun afet sonrası yardım ve müdahale çalışmalarından beklentilerinin de benzer yönde işlediğini gösteren örnekler bulunmaktadır. Kanada’da yapılan bir çalışma, büyük bir afet veya acil durum deneyimleyen vatandaşların %37’si bir aile üyesinden, %24’ü komşusundan, %15’i arkadaşından yardım isterken, yerel yönetim (%15), ilk müdahaleciler (%9), polis (%9) ve eyalet yönetimi (%5) gibi resmi kuruluşlara daha az yöneldiklerini ortaya koymuştur (İbrahim, 2016). Profesyonel afet ve acil durum müdahalecilerinin, afet zararlarını azaltmaya yönelik çalışmalarının önemi yadsınmaz, ancak bu çalışmaya dayanarak, anlık gönüllülerin müdahale ve yardım çalışmalarında kritik bir öneme sahip oldukları söylenebilir.

Anlık gönüllülük faaliyetler, yaşanan olayın türü, büyüklüğü ve olayın yaşandığı yere göre çeşitlenebilen, geniş bir faaliyet yelpazesi bulunmaktadır. Bu noktada, anlık gönüllüler profesyonel müdahale ekiplerinin ihtiyaç duyabileceği toplumsal ve coğrafi bilgiler konusunda destek sağlayabilirken (Daddoust vd., 2021), etkilenen toplumda incinebilir grupların belirlenmesi, kültürel içerik, demografik yapı, gerekli kaynaklara daha kolay erişim gibi konularda müdahale çalışmalarını hızlandırabilecek bilgilerin edinilmesi açısından önemli roller üstlenmektedirler (Daddoust vd., 2021; Mackwani, 2015). Twigg & Mosel (2017), acil durum grupları ve anlık gönüllülerin afetlere müdahale kapsamında yer aldıkları faaliyetleri 10 ana kategoride ele almaktadır (Şekil 2). Bu faaliyetler incelendiğinde, genel olarak basit veya özel beceri gerektiren çalışmalara yer verildiği görülmektedir. Bu faaliyetlerden, özellikle ilk müdahaleciler olarak arama ve kurtarma ve ilk yardım gibi hayati öneme sahip müdahale çalışmalarının yanı sıra, profesyonel ekiplerin alana gelmesi ile birlikte basit beceri gerektirecek yardım malzemelerinin toplanması, taşınması ve dağıtılması, gıda ve su desteğinin sağlanması ve enkaz temizleme gibi birçok faaliyette bulunmaları açısından önemli destek personel rolleri üstlenmektedirler. Nitekim, Daddoust vd., (2021), yaptıkları çalışmada, acil durum yöneticileri anlık gönüllülerin, “başlıklarını organize etme ve toplama”, “tahliyelere yardım”, “gıda dağıtımı”, “etkileneceği alana gelenleri karşılama” ve “evcil hayvan hizmetleri” gibi konularda kullanılabileceklerini önerdiklerini ortaya koymuşlardır.

Şekil 2. Acil Durum Grupları ve Anlık Gönüllülerin Afet Müdahale Faaliyetleri



Kaynak: Twigg & Mosel (2017) çalışmasından yararlanılarak, yazarlar tarafından derlenmiştir.

Anlık gönüllüler, kriz sonrası resmi organizasyonların prosedürel sınırlılıkları ve etkilenen toplumun bu prosedürler ve kuralları bilmemeleri durumunda, etkilenenler için faydalı sonuçlara katkı verebilecek araçlar olarak kullanılabilirler (Daddoust vd., 2021). Ayrıca, bu gönüllülerin etkin şekilde kullanılması, etkilenen toplumun ekonomik kayıplarının veya iyileştirme çalışmalarının maliyetini azaltabilirken (Daddoust vd., 2021; Volunteer Florida, 2000), hem anlık gönüllüler hem de etkilenen toplumun ruh sağlığına, toplumsal dayanışma, güven ve uyumun sağlanması gibi soyut faydalar da sağlayabileceklerdir (Bachner vd., 2016). Örneğin, 2009 yılında Avustralya Viktoria’da meydana gelen ve *Black Saturday* olarak da adlandırılan orman yangınları sonrasında, 22.000’den fazla gönüllünün online destek sunduğu (Australian Government, 2010), ayrıca yangınlar sonrasında çiftlikleri zarar

gören çiftçilerin çağrısı üzerine, vatandaşların çiftliklerin yeniden inşası için çalışmalara katıldıkları bilinmektedir. Bu girişim sonrasında, vatandaşlar tarafından *BlazeAid* adında bir toplumsal organizasyon kurulmuş ve doğal afetlerden etkilenen kırsal toplumlara destek olmak ve yeniden inşa çalışmalarının yürütülmesi amaçlanmıştır (Whittaker vd., 2015)

Anlık gönüllülerin genel olarak etkilenen toplumun içinden gelmeleri, toplumsal yapıyı bilmeleri, kültürel ve dilsel yeterliliklerinin olması gibi avantajlardan dolayı, afet yönetim sistemine uygun şekilde entegre edilebilirlerse, afet zararlarının azaltılmasında önemli bir araç olabilirler (Orloff, 2011). Anlık gönüllülerin bu avantajlarının sadece afetlere müdahale çalışmalarında değil, aynı zamanda afet öncesi profesyonel organizasyonlar ve sivil toplum kuruluşlarının (STK) hazırlık çalışmaları kapsamında gerek duyulacak satın alma ve tahliye gibi konularda çalışmanın yürütüldüğü alandaki toplum veya din bazı liderler ve organizasyonların kullanabileceği önemli insan kaynaklarıdır (Orloff, 2011).

Anlık gönüllülerin, mevcut afet ve acil durum yönetim sistemlerine entegre edilmesi için, bu alanda model önerilerinde bulunan akademik çalışmaların (Daddoust vd., 2021; Fernandez, 2006; Nissen vd., 2021; Paciarotti vd., 2018; Paciarotti & Cesaroni, 2020; Sperling & Schryen, 2022) yanı sıra, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Avustralya, Yeni Zelanda ve Uluslararası Standartlar Organizasyonu (International Organization for Standardization (ISO)) tarafından yayınlanan anlık gönüllü kılavuzları bulunmaktadır (Australian Government, 2010; Australian Government Initiative, 2015; Federal Emergency Management Agency (FEMA), 2006; ISO, 2017; Ministry of Civil Defence & Emergency Management (MCDEM), 2013). Ancak, bu noktada şunu belirtmek gerekir ki hem afet ve acil durum yöneticilerinin anlık gönüllüleri faaliyetlerde kullanma konusundaki isteksizlikleri hem de anlık gönüllülerin farklı kişisel özellikleri ve yetenekleri, afetlerin çeşitliliği, toplumsal ve kültürel farklılıklar gibi birçok faktörden dolayı, yönetim sistemlerine entegre edilmesi zor ve karmaşık bir süreçtir.

## 2.2. Afetler ve Acil Durumlarda Anlık Gönüllülere İlişkin Potansiyel Riskler

Afet ve acil durum sonrasında, anlık gönüllülerin resmi bir organizasyona bağlı olmadan ve yukarıda bahsedilen farklı motivasyonlar ile faaliyetlerini gerçekleştirmeleri hem kendileri ve etkilenenler hem de profesyonel müdahaleciler için riskler ve zorluklar doğururken, bu gönüllülerin koordine olmamaları, gerekli bilgi ve beceriye sahip olmamaları, güvenlik sorunları ve yasal sorumluluklar gibi birçok nedenden dolayı olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı, kriz halinde anlık gönüllülerin yönetimi ve koordinasyonu gerekliliğinin doğması, profesyonel müdahalecilerin bu gönüllülerin katılımları konusunda isteksiz yaklaşımlarına yol açmaktadır (Points of Light Foundation & Volunteer Center National Network, 2005).

Fernandez vd., (2006), anlık gönüllülerin iki ana kategoride risk barındırdıklarını belirtmişlerdir. Bu risklerden ilki olan *anlık gönüllülerin etkin kullanılmaması*, toplumun afet ve acil durum yönetim organizasyonlarına karşı algılarının zayıflaması, ölüm, yaralanma ve ekonomik kayıp potansiyeline ilişkindir (Fernandez vd., 2006; Whittaker vd., 2015). İkinci risk olarak nitelendirdikleri *anlık gönüllülerin organize olmamaları ve yeterli bilgi ve beceriden yoksun olmaları*, kaynakların etkin kullanımını engelleyebileceği gibi hem profesyonel müdahaleciler hem de anlık gönüllüler ile afetten etkilenenleri tehlikeye atabilecek bir potansiyel arz etmektedir. 2007 yılında Güney Kore'de *Hebeir Spirit* petrol sızıntısı olayı sonrasında, müdahale çalışmalarına katılan anlık gönüllüler, petrolün toksik etkilerini bilmemeleri ve uygun kişisel koruyucu ekipman olmadan müdahalede bulunmaları sonucunda cilt hastalıklarına maruz kalmışlardır (Hur, 2012). Geçmişte deneyimlenen afet ve acil durumlar sonrasında ortaya çıkan riskler konusunda çok sayıda örnek bulunurken, bu risklerin azaltılması için mevcut yönetim sistemlerine anlık gönüllülerin entegre edilmesinin bir zorunluluk olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim, kriz zamanlarında, profesyonel organizasyonların hangi bireylerin ne tür yeteneklerinin olduğunu tespit etmeleri ve alanda bu bireylere müdahale konusunda eğitim vermeleri için zaman yoktur (Twigg & Mosel, 2017).

Afet ve acil durumların meydana gelmesini takip eden ilk saatler, özellikle afetten etkilenen bireyler açısından kritik zamanlar olup, zaman geçtikçe etkilenenlerin canlı kurtarıma olasılığı azalmaktadır (Yükseler & Yazgan, 2023). Bu nedenle, profesyonel kurtarma ekiplerinin alana bir an önce ulaşmaları ve müdahale etmelerinin önemi göz önünde bulundurulduğunda, alana çok sayıda insanın, ekipmanın, desteklerin ve araçların ulaşması, özellikle trafik tıkanıklığına neden olarak profesyonel müdahalecileri engellemektedir (Twigg & Mosel, 2017). 1999 Marmara depremi sonrasında, etkilenen alanın içinden ve ülkenin farklı yerlerinden vatandaşların yardım etme amacıyla alana araçlar ile gelmesi sonucunda 32 km'lik trafik sıkışıklığı oluşmuş ve bu nedenle profesyonel müdahale ekiplerinin alana erişimleri engellenmiştir (Jalali, 2002). Farklı afet türlerinin sıklıkla yaşandığı Türkiye'de, afet ve acil durum sonrası, söz konusu trafik sıkışıklığı sıklıkla görülmektedir. Marmara depremi sonrasında, ülkede benimsenen bütünlük afet yönetim modelinin uygulanması, afet ve acil durum yönetiminin AFAD çatısı altında toplanarak, taşra teşkilatlarının kurulması, personel, ekipman ve donanım konusunda nispeten daha organize ve koordine olunmasına rağmen, Marmara depreminde deneyimlenen olumsuzluklar, yaklaşık 21 yıl sonra ülkenin en kalabalık kentlerinden biri olan İzmir'de meydana gelen 30 Ekim 2020 Seferihisar depremi sonrasında da yaşanmış, vatandaşların etkilenen alanlara araçları ile akın etmeleri neticesinde trafiğin tıkanması, acil müdahale ekiplerinin alana erişimini geciktirmiştir. Bu noktada, kurumsal yapının güçlendirilmesinin tek başına yeterli olmadığı ve anlık gönüllülerin afet ve acil durum yönetim sistemlerine entegre edilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Orloff (2011), anlık gönüllülerin afet ve acil durumlarda kullanılmasının "yasal sorumluluk", "fiziksel ve duygusal kaygılar" ve "acil Yükseler vd. (2024).



durum ve afet yönetim organizasyonlarının içindeki potansiyel iç hazırlık eksikliği” olmak üzere üç dezavantajının olduğunu belirtmektedir. İlk olarak yasal sorumluluk, literatürde birçok çalışmada anlık gönüllülerin kullanımının yaratacağı belirsizlikten dolayı önemli bir dezavantaj olarak belirtilmektedir. Twigg & Mosel (2017), gönüllü müdahale ekiplerinin (veya yardım ettikleri resmi kuruluşların), eylemleri sonucunda gönüllülerin veya afetten etkilenen kişilerin maruz kaldığı ölümler, yaralanmalar veya zararlara ilişkin yasal sorumluluk konusunda belirsizlik bulunduğunu ifade ederken gönüllüler için bir sigorta kapsamının yokluğuna işaret etmektedirler. Ayrıca yasal sorumluluk, genel olarak profesyonel organizasyonların anlık gönüllü kullanımı konusundaki isteksizliklerinin nedenlerinden biridir. Nitekim, Daddoust vd., (2021), acil durum yöneticilerinin anlık gönüllü kullanımında en dezavantajlı gördükleri konulardan birinin yasal sorumluluk olgusuna ilişkin olduğuna dikkat çekerken, “anlık gönüllü eylemlerinden dolayı dava edilmek” ve “anlık gönüllüler tarafından dava edilmek” potansiyel olarak en riskli gördükleri başlıklardır.

Yasal sorumluluğun yanı sıra, *güvenlik* konusu da literatürde tartışılan bir diğer konudur (Daddoust vd., 2021; Sauer vd., 2014; Twigg & Mosel, 2017; Whittaker vd., 2015). Farklı motivasyonlar ile etkilenen alana gelen anlık gönüllülerin tehlike ve güvenlik sorunu oluşturmalarının yanı sıra, yaşanan olay sonrasında etkilenen alanda ekonomik değeri olan materyallerin yağmalanması veya farklı şekillerde suistimal edilmesi durumları da söz konusu olabilmektedir (Yükseler & Yazgan, 2023). 2010 yılında Haiti’de meydana gelen deprem sonrasında, afetten etkilenen bölgeye gelen ABD’den bir grup Baptist misyonerin 33 çocuk ile Haiti-Dominik Cumhuriyeti sınırında yakalanmaları, suistimal konusuna örnek verilebilir. Grup üyeleri yakalandıktan sonra verdikleri ifadelerinde, çocukların öksüz ve terk edilmiş olduklarını ve onları kurtarma, bakımlarını üstlenme ve evlat edinme fırsatı yakalamalarını sağlama maksadıyla aldıklarını iddia etmelerine rağmen, çocukların aslında öksüz, yetim olmadıkları ve terk edilmedikleri ortaya çıkmıştır (Atzet, 2010).

*Fiziksel ve duygusal kaygılar*, olarak gösterilen dezavantajda yer alan fiziksel kaygılar, yukarıda da bahsedildiği şekliyle bireylerin organize olmaması ve yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaları nedeniyle profesyonel organizasyonların çalışmalarına engel oluşturmaları ve hem kendileri hem de afetten etkilenenler için ölüm ve yaralanma tehlikeleri oluşturmaları durumudur. *Duygusal kaygı* boyutu ise, olay öncesi veya afet kaynaklı duygusal hasara uğramış bireylerin, bu duyguların üstesinden gelmek için çalışmalara katılmalarının, hem kendilerinin duygusal açıdan daha kötüye gitmelerine hem de afetten etkilenenlerde duygusal hasara yol açmaları söz konusu olabilmektedir. Bu noktada, afet ve acil durum yöneticilerinin, alanda varlıkları neredeyse kaçınılmaz olan anlık gönüllülerini kullanırken daha hassas davranmaları gerekmektedir (Orloff, 2011). 11 Eylül 2001 saldırıları sonrası, müdahale ve iyileştirme çalışmalarına katılan gönüllüler güvenlik riski oluşurken, yardım etme amacıyla gelenlerin çoğu arama ve kurtarma çalışmaları sırasında duygusal olarak endişeler deneyimlemişlerdir (Whittaker vd., 2015). Saldırıları sonrası anlık gönüllülerin yönetimi konusunda yapılan bir çalışmada, afet ve acil durum sonrasında nadiren acil durum çalışanlarının anlık gönüllülerini düşünerek planlama yaptıklarını ve anlık gönüllülerin kişisel bakımlarını sağlamadıkları için travmatize olabilecekleri ve afetten etkilenen kişiler konumuna gelerek, sağlanacak hizmetlere ihtiyaç duyabilecekleri belirtilmektedir (Sharon, 2004).

Son olarak, dezavantaj olarak görülen *acil durum ve afet yönetim organizasyonlarının içindeki potansiyel iç hazırlık eksikliği*, kurumsal yapı içerisinde anlık gönüllülerin yönetilmesi için sınırlı resmi çalışanın olması, bu gönüllüler ile birlikte çalışacak ve onlara rehberlik edecek akredite gönüllülerin sayısının sınırlı olması, yönetim planı oluşturma ve uygulamak için kısıtlı zamanın olması, çalışanlar ve etkilenen toplum arasında dil engellerinin olması ve mevcut organizasyon kültürü gibi potansiyel eksiklikler anlık gönüllülerin mevcut kurumsal yapıya entegre edilmesinin önünde engel oluşturabilmektedir.

### 3. Türkiye’deki Afet Yönetim Sisteminde Gönüllülük Olgusu

Türkiye, farklı afet türlerinin sıklıkla görüldüğü bir ülkedir. Nitekim, Türkiye’de 1900-2023 yılları arasında meydana gelen doğa ve insan kaynaklı afetleri gösteren Tablo 1’deki EM-DAT verileri<sup>2</sup> dikkate alındığında, Türkiye’nin bir afetler ülkesi olduğu açıkça görülmektedir. Bununla birlikte, Tablo 1’de gösterilen ekonomik kayıplar ve yaralanmaya ilişkin bazı veriler, EM-DAT’ın yayınladığı veriler arasında bulunmamaktadır.

**Tablo 1.** 1900-2023 Yılları Arasında Türkiye’de Meydana Gelen Afetler

Afet Türü	Afet Sayısı	Toplam Ölüm	Toplam Yaralanma	Toplam Etkilenen	Toplam Ekonomik Kayıp (,000 Amerikan Doları)
Deprem	114	144,118	209,057	16,971,842	79,616,679*
Sel	53	1,496	574	1,811,292	4,359,543
Heyelan	14	504	375	13,671	49,933
Fırtına	12	101	189	14,763	737,114
Orman Yangını	6	24	122	562,238	250,566
Aşırı Sıcaklık	7	100	450	8,450	1,700
Salgın (Epidemi)	7	609	Veri bulunmamaktadır.	204,847	Veri bulunmamaktadır.
Kuru Kütle Hareketi (Çığ)	1	261	69	1,069	Veri bulunmamaktadır.

<sup>2</sup> EM-DAT’ta bir olayın afet olarak nitelendirilmesi için, 10 ya da daha fazla insanın hayatını kaybetmesi, 100 ya da daha fazla insanın etkilenmesi, olağanüstü hâl ilan edilmesi ve uluslararası yardım çağrısında bulunulması kriterlerinden en az birinin gerçekleşmesi baz alınmaktadır (UNDRR, 2020).

Tablo 1. Devam.

Taşıma Kazası	127	3,057	2,139	2,458	Veri bulunmamaktadır.
Endüstriyel Kaza	27	1,280	562	741	Veri bulunmamaktadır.
Çeşitli/Diğer Kazalar	19	2,587	1,292	1,292	3,679,929
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>154,137</b>	<b>214,829</b>	<b>19,592,663</b>	<b>88,695,464</b>

\*1900-2023 tarihleri arasında Türkiye’de meydana gelen depremler sonrası ekonomik kaybı gösteren bu veride, 6 Şubat 2023 tarihlerinde meydana gelen depremler ile ilgili verilen toplam ekonomik kayıp, 34 milyar Amerikan Doları’dır. Daha önceki depremler sonrası verilen bu tür rakamların ekonomik kayıp ile ilgili veriler netleştiğinde düzeltildiği görülmüştür. Bu nedenle, burada verilen rakam ilerleyen yıllarda güncellenebilir.

**Kaynak:** EM-DAT web sitesinden (EM-DAT, t.y.) elde edilen verilerden (6 Mayıs 2023 tarihine kadar eklenmiş olan verilerden oluşmaktadır) yararlanılarak, yazarlar tarafından düzenlenmiştir.

Cumhuriyet tarihinden günümüze, Türkiye’de afet yönetim sistemi değerlendirildiğinde, 1999 Marmara depreminin afet yönetim sistemi açısından köklü değişiklikler yapıldığı görülmektedir. Nitekim, 2009 yılına kadarki süreçte afetlere ilişkin temel çatıyı oluşturan “Bayındırlık ve İskân Bakanlığı’na bağlı Afet İşleri Genel Müdürlüğü”, “İçişleri Bakanlığı’na bağlı Sivil Savunma Genel Müdürlüğü” ve “Başbakanlığa bağlı Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü” kapatılarak, 2009 yılında çıkarılan 5902 sayılı kanun ile Başbakanlığa bağlı AFAD kurulmuş, afetler ve acil durumlar ile ilgili yetki ve sorumluluklar tek bir çatı altında toplanmıştır. 15 Temmuz 2018 tarihli 4 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile AFAD İçişleri Bakanlığı’na bağlanmıştır (AFAD, 2018). AFAD, afet öncesi risk ve zararların azaltılması, hazırlık yapılması, afet anı ve sonrasında müdahale ve iyileştirme çalışmalarının hızla tamamlanması amacıyla gereken faaliyetlerin planlanması, yönlendirilmesi, desteklenmesi, koordine edilmesi ve etkin bir şekilde uygulanması için ülkenin tüm kurum ve kuruluşları, özel kuruluşları, STK’lar arasında iş birliğini sağlayan, esnek ve dinamik yapıyı teşkil eden bir kurum niteliğindedir (AFAD, 2018). AFAD’ın kurumsal yapısına ilişkin bu tanımlamasında, afet risklerinin azaltılması ve etkin müdahalenin gerçekleştirilmesinde devletin tek başına yeterli olmayacağına, bu noktada BM’nin uluslararası afet risk azaltma girişimlerinde de vurgulanan *afet risk yönetişimi* (UNDRR, 2007; UNDRR, 2015) yaklaşımının benimsendiği görülmektedir. Kısaca, yönetenlerin tek başına merkezden karar alması ve uygulaması eylemlerine odaklı geleneksel yönetim anlayışından çok uzak olan yönetişim (Toprak Karaman, 2019; Özler, 2019; Çakı, 2020) anlayışına göre, afet yönetiminde devletin tek belirleyici olma tekelinden farklı aktörler ile paylaşılması, yetki ve sorumlulukların merkezden yerele ve hatta merkez dışında belediyeler, hane halkı, STK’lar, özel sektör, vakıf ve dernekler gibi toplum tabanlı tüm unsurlara aktarılmasıyla mümkün olabilecektir (Özler, 2019; Çakı, 2020; Aydın ve Özgür, 2014). Marmara depremi sonrası Türkiye’de afet yönetim sisteminin geleneksel merkezîyetçi yönetim anlayışından, afet risk yönetişimi anlayışına geçiş sürecinde yapılan hukuksal ve kurumsal düzenlemeler ve bazı olumlu gelişmelere rağmen istenilen bütünleşik yapıya ulaşamadığı eleştirileri de bulunmaktadır (Çakı, 2020; Aydın ve Özgür, 2014; Özdemir ve Jacoby, 2006; Yavaş, 2005). Bu noktada, literatürde devletin afet yönetiminde hâkim bir aktör olmasının, yönetişimin temel unsuru olan sivil toplum ile devlet arasında iş birliğinin kurulması önünde önemli bir engel olduğu, iş birliğinin sağlanması için gerekli koşulların sağlanamadığı görüşleri ileri sürülmektedir (Özdemir ve Jacoby, 2006; Aydın ve Özgür, 2014; Çakı, 2020). Aydın ve Özgür (2014), afet yönetişiminin istenilen düzeyde sağlanamamasında “güçlü ve ceberut devlet geleneği” ile “zayıf sivil toplum” ilişkisinden kaynaklanan merkezîyetçi afet yönetimi uygulamalarının, afetlere karşı zarar görebilirliği arttırdığını ileri sürerken, Çakı (2020), afet yönetişiminin istenilen düzeyde olması için en önemli unsurlardan birinin devlet ile sivil toplum arasındaki güvene bağlı olduğunu belirtmektedir. Nitekim, Jalali (2002) 1999 Marmara depremi sonrası yaptığı çalışmaya göre, afet sonrası devletin ve siyasi otoritenin müdahale ve iyileştirme çalışmalarında yetersiz kalmasının güvensizlik oluşturduğunu, buna karşılık deprem sonrası STK’ların etkin roller üstlenmesinin ve toplum tarafından önem kazanmasının, afet risk yönetişimi için devlet ve sivil toplumun iş birliği ile sağlanabileceğini belirtmektedir. Olası afetlerden kaynaklanacak can ve mal kayıplarının azaltılması için ana yaklaşımın afet risk yönetimi olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu risklerin yönetilebilmesi için afet risk yönetişimi en önemli ön koşullardan birisidir. Çalışma konusu olan anlık gönüllüler açısından bakıldığında ise, çalışmanın temel problemlerinden biri, söz konusu gönüllülerin afet ve acil durumlar sonrası etkilenen alanda olmalarının kaçınılmaz olması ve bu gönüllülerin yönetim sistemine entegre edilmemiş olmalarıdır. Bu bağlamda, yukarıda bahsedilen Tip I ve Tip II organizasyonları (profesyonel afet ve acil durum müdahalecileri ve afetlerle ilgili STK’lar) dışında kalan anlık bireysel gönüllüler ve anlık organizasyon gönüllülerini kapsayan yönetim anlayışı, temelde ulaşılmak istenen minimum seviyede can ve mal kaybının sağlanması için bir gerekliliktir.

AFAD’ın kurulmasından sonra afet ve acil durum planları, stratejik, taktik ve operasyonel olmak üzere üç temel yaklaşımla hazırlanmış olup, bu kapsamda ulusal ölçekte hazırlanan Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP) ve Türkiye Afet Risk Azaltma Planı’na (TARAP) dayanarak il düzeyinde risk azaltma planları hazırlanmıştır. Ulusal düzeyde bir afet yönetimi politikasının belirlenmesinde temel çerçeve oluşturan söz konusu plan içerikleri gönüllülük kurumu açısından incelendiğinde aşağıda yer alan tespitlere ulaşılmaktadır:

TAMP incelendiğinde, gönüllülük açısından akredite STK’ların personelinin dışında, AFAD gönüllülerinin afet müdahalesinde yer alabilecekleri belirtilmektedir.

TAMP’ta AFAD Gönüllüleri, “tamamıyla kendi isteği doğrultusunda, dayanışma ve yardımlaşma amacıyla kişisel çıkar gözetmeksizin

ve hiçbir maddi beklentisi olmadan sadece topluma faydalı olmak arzusuyla fiziksel gücünü, zamanını, bilgi birikimini, yeteneğini ve deneyimini kullanarak afet ve acil durum öncesinde, sırasında ve sonrasında toplum hizmeti çalışmalarına katkı sağlayan fiil ehliyetine sahip kişiler” olarak tanımlanmakta, afete hazırlık planları ve protokolleri çerçevesinde afet bölgesinde ivedilikle yerlerini alarak çalışmalara destek olacak gruplar arasında, ulusal ve yerel saha destek ekipleri ile birlikte sayılmaktadır (AFAD, 2022). AFAD, 2021 yılını “Afet Eğitim Yılı”, 2022 yılını ise “Afet Tatbikat Yılı” ilan ederek, vatandaşları AFAD gönüllüsü olmaları için teşvik etmiştir. AFAD gönüllülüğü, 15 yaşını doldurmuş vatandaşların e-devlet üzerinden başvuru yapmaları ve portal üzerinde verilen teorik eğitim sonrasında buldukları il AFAD müdürlüğünün yapacağı uygulamalı eğitimleri tamamlamaları sonucunda gerçekleşmektedir. Ancak, TAMP’ta çalışmanın konusu olan afet ve acil durumlarda anlık gönüllülerden yararlanılması ile ilgili bir hususa veya planlamaya yer verilmediği görülmektedir. Ayrıca, AFAD’ın 2019-2023 stratejik planı incelendiğinde, bu süreç içerisinde AFAD gönüllülüğü ile ilgili adımların atılmasına yönelik hedefleri görmek mümkünken, afet ve acil durumlarda anlık gönüllülere yönelik stratejilerin belirlenmediği görülmektedir (AFAD, 2019).

**Tablo 2.** Gönüllülük Kavramının TAMP ve TARAP’ın Hazırlanmasına Dayanak Gösterilen Düzenlemeler ile İlişkilendirilmesi

Mevzuat Adı	Tarih	Gönüllü Kavramına Yer Verme Durumu	İlişkilendirilen Hüküm veya Hususlar
7126 sayılı Sivil Savunma Kanunu	13.6.1958	Evet	İçişleri Bakanlığınca karşılanacak giderler arasında görev, eğitim ve tatbikatlara katılan yükümlüler ve gönüllü kişilerden talep edenlere eğitim gündelikleri ile gönüllülerin seferberlik ve savaş hallerinde, eğitim ve tatbikatlarda, afetlerde ve her türlü kazada arama, kurtarma ve yardım faaliyetlerine katıldıkları sürece, yeme, içme ve barındırılmalarına ait giderler sayılmıştır.
7269 sayılı Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirler ile Yapılacak Yardımlara Dair Kanun	25.5.1959	Hayır	-
Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında 4 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	15.07.2018	Evet	Oluşturulan Gönüllü ve Bağışçı İlişkileri Dairesi Başkanlığı AFAD Merkez Teşkilatı Hizmet Birimleri arasında yer almıştır. Başkanlığın görevleri arasında afet ve acil durumlar ile sivil savunma hizmetlerine ülke çapında katılımın yaygınlaştırılması, planlanması ve uygulanmasına ilişkin gerekli hususları belirlemek ve gönüllülük ile ilgili tüm konularda kurum ve kuruluşlar arası iş birliği ve koordinasyonu sağlamak; İl Afet ve Acil Durum Müdürlüklerinin görevleri arasında ise STK’lar ile gönüllü kişilerin afet ve acil durum yönetimi ile ilgili akreditasyonunu yapmak ve belgelendirmek sayılmıştır.
Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezleri Yönetmeliği	19.2.2011	Hayır	-
Afet ve Acil Durum Müdahale Hizmetleri Yönetmeliği	23.02.2022	Evet	AFAD Gönüllüsünün tanımı yapılmış, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, üniversitelerde AFAD gönüllüsü gençlerin yetiştirilmesi konusunda çalışmalar yapma konusunda sorumlu tutulmuştur.
Kimyasal Biyolojik, Radyoaktif, Nükleer Tehdit ve Tehlikelere Dair Yönetmelik	01.10.2020	Hayır (*)	(*) Doğrudan “Gönüllü” kavramına yer vermemekle birlikte STK’ların Görev ve Sorumlulukları tanımlanmaktadır.
Ulusal Deprem Stratejisi Eylem Planı/2012-2023 (UDSEP)	2011	Evet	Afet Gönüllülük Sistemi’nin kurulacağına ilişkin bir strateji benimsenmiştir. Söz konusu stratejinin eylemleri; mevcut mevzuatın taranarak gönüllülük ile ilgili eksikliklerin giderilmesi, gönüllülüğü teşvik edecek yönetmelik ve genelgelerin hazırlanması, gönüllü kuruluşların rolleri tanımlanarak afet yöneticilerine yol gösterici el kitaplarının hazırlanması olarak belirlenmiştir.
6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkındaki Kanun	31.05.2012	Hayır	-
181896 sayılı İlk Risk Azaltma Planının (İRAP) Hazırlanması Genelgesi	29.12.2020	Hayır	-

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2’de görüldüğü üzere TAMP’ın hukuki dayanakları olan kanun, kararname ve planlar incelendiğinde; söz konusu düzenlemelerde, anlık gönüllülük olgusuna ilişkin herhangi bir hüküm veya planlama unsuru söz konusu değildir. Benzer şekilde, TARAP’ın yukarıdaki düzenlemelerin yanı sıra diğer hukuki dayanakları arasında sayılan, “6306 sayılı Kanun” ile “İRAP Hazırlanması Genelgesi” incelendiğinde de afet ve acil durum anlık gönüllüleri ile ilgili herhangi bir düzenlemeye yer verilmediği görülmektedir. Ayrıca, 2022 yılında yürürlüğe giren TARAP’ta gönüllülük olgusu sadece orman yangınları ile ilişkilendirilen dar bir çerçevede ele

alınmaktadır. TARAP'ın 2021 yılında ülkenin farklı noktalarında meydana gelen orman yangınlarından 1 yıl sonra 8 Temmuz 2022 tarihinde yürürlüğe girdiği göz önüne alındığında, söz konusu plan öncesi dönemde afet ve acil durumlara ilişkin risk ve zarar azaltma ile hazırlık çalışmalarının gönüllülere ilişkin stratejilerden bağımsız bir şekilde ele alındığı, plan ile gönüllü kavramının ilişkilendirilmesinin ise tepkisel bir yönetim anlayışının sonucunda söz konusu olduğu ifade edilebilir. Gönüllük olgusuna yer veren düzenlemelerde de konunun, kurumsal bağlantılı ve belirli eğitimleri almış gerçek ve tüzel kişiler ile ilişkilendirildiği görülmektedir.

1999 Marmara depreminin yarattığı farkındalık ile birlikte ilk kez doğal afetler başlığına yer vererek uygulamaya konulan 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı dahil olmak üzere takip eden planlarda olduğu gibi yürürlükte bulunan 11. Kalkınma Planında da afet yönetimi başlığı altında ne akredite gönüllüler ne de anlık gönüllüler ile ilgili politika ve stratejilere yer verildiği görülmektedir. Konunun kalkınma planları açısından yeterince ilgi görmediği ulusal düzeyin yanında afetlerin meydana geldiği ve etki alanı itibarıyla en ağır sonuçların hissedildiği yerel düzeyde uygulamaya konu edilen 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu (md.65) ve 5393 Sayılı Belediye Kanunu (md. 77) hükümlerinde yerel hizmetlere gönüllü katılım konusu düzenlenmiştir. Yerel hizmetlere gönüllü katılım konusunu düzenleyen hükümlerde doğrudan afet kavramına yer verilmemekle birlikte dolaylı olarak afet yönetimi ile yakından ilişkili hizmet alanları arasında sağlık, eğitim, spor, çevre, trafik ve kültür hizmetleri sayılmıştır. Bununla birlikte her iki düzenlemede afet olgusu ile doğrudan ilişkilendirilen ve "Acil Durum Planlaması" başlığını taşıyan maddelerde (5302/md.69 ve 5393/md.53), afet planlamasına ilişkin sorumluluğu bulunan söz konusu yerel yönetim kuruluşlarının afet ve acil durum planlamasına ilişkin işbirliği yapıp görüşlerini alabileceği aktörler, bakanlık, kamu kuruluşları, meslek teşekkülleri, üniversiteler ve diğer yerel yönetimlerle sınırlı tutulmuş, afet yönetiminde önemli bir itici güç konumundaki STK'lar göz ardı edilmiştir. Bu yaklaşımın doğal sonucu olarak da gönüllülük ve afet yönetimi ilişkisinin yerel mevzuata yansımaları düşük düzeyde kalmıştır.

## Sonuç

Afet ve acil durumlarda gönüllülük faaliyetlerinin, geçmişte deneyimlenen afet ve acil durumlardan alınan dersler neticesinde önemli katkılarına olduğu anlaşılırken, yapılan bilimsel çalışmalar ve afet zararlarının azaltılmasına yönelik uluslararası girişimler söz konusu faaliyetlerin önemini daha da görünür hale getirmiştir. Afetlerin giderek karmaşıklaşan sonuçları ve ülkelerin sınırlı müdahale kapasiteleri göz önünde bulundurulduğunda, gelecekte meydana gelecek afetlerin risklerinin azaltılması için toplumsal farkındalık ve dirençlilik olguları kritik bir rol oynamaktadır. Bu noktada, kendi organizasyonlarını sağlayan, genel olarak afet ve acil durum müdahaleleri konusunda bilgi ve beceriye sahip olmayan, yardım etme içgüdüsüyle hareket eden ve olayın meydana gelmesi ile etkilenen alanda görünmeleri kaçınılmaz olan anlık gönüllüler, işgücü ve ekonomik katkı açısından önemli bir kaynak niteliği gösterirken, çeşitli yönlerden potansiyel riskler de barındırabilmektedir. Kısaca, anlık gönüllülerin yardım ve destek amaçlı motivasyonlar ile etkilenen alana gelmeleri; mevcut afet yönetim sistemine entegre edilmemeleri, koordine olmamaları ve yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaları gibi dezavantajlardan dolayı, kaynakların daha fazla tüketilmesine neden olmakta ve afet ortamında yeni krizlere yol açabilmektedir. Diğer yandan, sadece etkilenen alanı görmek için gelen ve literatürde *afet turistleri* olarak adlandırılan bireylerin etkilenenler için ayrılan kaynakları kullanmaları ve benzer şekilde mevcut müdahale çalışmalarını engellemeleri gibi dezavantajlar barındırmasının yanı sıra literatürde diğer bir motivasyon olarak gösterilen *fırsatçılık ve yağmacılık* gibi amaçlarla etkilenen alanlara gelen bireylerin güvenlik açığı yarattıkları sıklıkla bilinmektedir. Nitekim, kriz zamanında etkilenen alana gelen bireylerin kimler oldukları, suç geçmişlerinin olup olmadığı gibi güvenliğe yönelik konularda kontrollerin sağlanması mümkün olamayabilmektedir. Ayrıca, anlık gönüllülerin müdahale ve iyileştirme çalışmaları sırasında yaralanmaları ve hayatlarını kaybetmeleri durumunda idarenin yasal sorumluluğuna ilişkin belirsizlikler söz konusudur. Örneğin, Kahramanmaraş merkezli 6 Şubat 2023 depremleri sonrasında, yurt içinden ve yurt dışından müdahale ve yardım çalışmalarına destek vermek için binlerce insanın katılımı söz konusu olmuştur. Nitekim, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın yayımladığı rapora göre, mart ayının ilk haftasına kadar müdahale ve iyileştirme çalışmaları için 270.060 kişi<sup>3</sup> etkilenen alanlarda ihtiyaç duyulan hizmetlerin yürütülmesinde görev yapmıştır (T.C. Cumhurbaşkanlığı SBB, 2023). Depremler sonrasında iyileştirme çalışmaları profesyonel ekiplerin yanı sıra gönüllü faaliyetleri ile devam ederken, etkilenen alanlara farklı motivasyonlar ile akın eden gönüllüler içerisinde sayısı yadsınamayacak düzeyde anlık gönüllülerin de yer aldığı, bu gönüllülerin organize olamamaları ve koordinasyon eksikliği nedeniyle bazı noktalarda afet içinde yeni krizlere yol açtıkları görülmüştür.

Çalışma kapsamında Türkiye'deki mevcut yasal ve idari düzenlemeler incelendiğinde, bir kısım düzenlemelerin gönüllülük olgusuna ilişkin hükümlere yer verdiği görülürken, anlık gönüllüler çerçevesinde herhangi bir hükme veya stratejiye yer verilmediği tespit edilmiştir. Buradan hareketle anlık gönüllülerin mevcut afet ve acil durum yönetim sistemine entegre edilmesi ve bu konuda politika ve tedbirlerin oluşturularak modellerin geliştirilmesi gelecekte meydana gelecek afetlerin zararlarının azaltılması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, anlık gönüllülerin çoğunlukla mevcut toplumdaki vatandaşlardan oluştuğu düşüncesinden

<sup>3</sup> Bu kapsamda görev yapanlar, arama ve kurtarma personelleri, kamu görevlileri, STK'lar ve uluslararası arama kurtarma personellerinin yanı sıra gönüllü bireylerden oluşmaktadır. Ayrıca raporda, AFAD gönüllü sistemine kayıtlı 1.339.150 gönüllünün bulunduğu ve söz konusu gönüllülerden 199.931'inin zorunlu çevrimiçi eğitimleri tamamladıkları ve 21.652'sinin saha eğitimlerini tamamlayarak "Destek AFAD Gönüllüsü" oldukları belirtilmiştir. Bu gönüllülerden, 39.819'unun deprem bölgesinde çadır kurulumu ve sökülmesi, malzeme dağıtımı ve tasnifi ile insani yardım çalışmalarında yer aldıkları belirtilmiştir.

hareketle, afet okuryazarlığının tüm topluma yayılmasını sağlamak için hem üniversitelerde hem de Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okulların müfredatlarına afet eğitime yönelik derslerin eklenmesi, farkındalık yaratıcı kamu spotlarının yayınlanması, afetlere karşı toplumsal dirençliliğin sağlanması açısından önemli girişimler olacaktır. Örneğin, 6306 sayılı Kanun kapsamında, afet risklerinin azaltılması ve kentsel dönüşüm konusunda toplumun farkındalığının artırılması için, Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu ile ulusal, bölgesel ve yerel yayın yapan özel televizyon kuruluşları ve radyoların ayda en az 90 dakika yayın yapmaları zorunlu kılınmasına benzer şekilde, anlık gönüllülerin afet ve acil durumlar sonrasında, etkilenen alanda nasıl hareket etmeleri, hangi koşullarda çalışabilecekleri, hangi ihtiyaçlara yönelik katkılarının olabileceği gibi birçok kritik konuda bilgilendirilmelerini ve farkındalıklarının artırılmasını kapsayacak yasal ve idari düzenlemelerinin yapılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, anlık gönüllülerin gerekli yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi ile afet yönetim sistemine entegre edilebilmeleri için, öncelikle bu konuda bilimsel çalışmaların sayısının artması, uluslararası düzeylerde belirlenmiş olan kriterlerin dikkate alınarak bilim insanları, profesyoneller ve uzmanların görüşleri doğrultusunda modellerin geliştirilmesi ve karar alıcı ve uygulayıcı role sahip kurum ve kuruluşların stratejik planlarında, anlık gönüllülük yaklaşımını görünür kılacak hedef ve faaliyetlere yer verilmesi büyük önem taşımaktadır.



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

#### **Yazar Katkıları**

Yazarlar çalışmaya eşit katkı sunmuşlardır.

#### **Teşekkür Beyanı**

Yazarlar teşekkür beyanında bulunmamışlardır.

#### **Destek Beyanı**

Yazarlar destek beyanında bulunmamışlardır.

#### **Çıkar Çatışması**

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemişlerdir.

#### **Etik Beyanı**

Yazarlar çalışma için herhangi bir Etik Kurul Onayı gerekmediğini beyan etmişlerdir.

#### **Sorumlu Editörler**

Prof. Dr. Hüseyin Özgür, Anadolu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Yılmaz, Samsun Üniversitesi

Arş. Gör. Atahan Demirkol, Afyon Kocatepe Üniversitesi



## Kaynakça/References

- AFAD (2018). Türkiye’de Afet Yönetimi ve Doğa Kaynaklı Afet İstatistikleri. AFAD. <https://www.afad.gov.tr/kitaplar>
- AFAD (2019). AFAD Stratejik Plan 2019-2023. AFAD. [https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/e\\_Kutuphane/Planlar/AFAD\\_2019\\_2023\\_STRATEJIK\\_PLAN.pdf](https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/e_Kutuphane/Planlar/AFAD_2019_2023_STRATEJIK_PLAN.pdf)
- AFAD (2022). Türkiye Afet Müdahale Planı. [https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/e\\_Kutuphane/Planlar/TAMP.pdf](https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/e_Kutuphane/Planlar/TAMP.pdf)
- Alexander, D. (2010). The voluntary sector in emergency response and civil protection: Review and recommendations. *International Journal of Emergency Management*, 7(2), 151. <https://doi.org/10.1504/IJEM.2010.033654>
- Atzet, I. (2010). Post-crisis actions to avoid international child trafficking. *Journal of Law & Family Studies*, 12(2), 499-510.
- Australian Government (2010). Spontaneous Volunteer Management Resource Kit. Commonwealth of Australia. [https://www.dss.gov.au/sites/default/files/documents/05\\_2012/spontaneous.pdf](https://www.dss.gov.au/sites/default/files/documents/05_2012/spontaneous.pdf)
- Australian Government Initiative. (2015). Spontaneous Volunteer Strategy. <https://knowledge.aidr.org.au/media/2140/national-spontaneous-volunteer-strategy.pdf>
- Aydiner, T. ve Özgür, H. (2014). Yönetişim ve Doğal Afetler: Türkiye’de Doğal Afet Yönetişimi Ne Kadar ve Hangi Biçimde Mümkün?, içinde: Fatma Neval Genç (Ed.), *Kamu Yönetiminde Değişim KAYFOR XII Bildiriler Kitabı*,
- Bachner, G., Seebauer, S., Pfurtscheller, C., & Brucker, A. (2016). Assessing the benefits of organized voluntary emergency services: Concepts and evidence from flood protection in Austria. *Disaster Prevention and Management*, 25(3), 298-313. <https://doi.org/10.1108/DPM-09-2015-0203>
- Barsky, L. E., Trainor, J. E., Torres, M. R., & Aguirre Benigno, E. (2007). Managing Volunteers: FEMA’s Urban Search and Rescue Programme and Interactions with Unaffiliated Responders in Disaster Response. *Disasters*, 31(4), 495-507. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2007.01021.x>
- Birkmann, J. (Ed.). (2013). *Measuring vulnerability to natural hazards: Towards disaster resilient societies* (2. ed). United Nations University Press.
- Bruycker, M. D., Greco, D., Annino, I., Stazi, M. A., de Ruggiero, N., Triassi, M., de Kettenis, Y. P., & Lechat, M. F. (1983). The 1980 earthquake in southern Italy: Rescue of trapped victims and mortality. *Bulletin of the World Health Organization*, 61(6), 1021-1025.
- Bruycker, M. D., Greco, D., & Lechat, M. F. (1985). The 1980 Earthquake in Southern Italy: Morbidity and Mortality. *International Journal of Epidemiology*, 14(1), 113-117. <https://doi.org/10.1093/ije/14.1.113>
- Cardona, O.-D., van Aalst, M. K., Birkmann, J., Fordham, M., McGregor, G., Perez, R., Pulwarty, R. S., Schipper, E. L. F., Sinh, B. T., Décamps, H., Keim, M., Davis, I., Ebi, K. L., Lavell, A., Mechler, R., Murray, V., Pelling, M., Pohl, J., Smith, A.-O., & Thomalla, F. (2012). Determinants of Risk: Exposure and Vulnerability. içinde C. B. Field, V. Barros, T. F. Stocker, & Q. Dahe (Eds.), *Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation* (ss. 65-108). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139177245.005>
- Carson, E. D. (1999). Comment: On Defining and Measuring Volunteering in the United States and Abroad. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 67. <https://doi.org/10.2307/1192267>
- Chen, Y. (Ed.). (1988). *The Great Tangshan Earthquake of 1976: An Anatomy of Disaster*. Pergamon Press.
- Crane, M. (2019). The invisibles: The role of volunteer emergency service members in human health emergency response. *Global Biosecurity*, 1(1), 116. <https://doi.org/10.31646/gbio.11>
- Çakı, F. (2020). Afet Yönetişiminde Sivil Toplum ve Güven Algıları. *Sosyal ve Kültürel Araştırmalar Dergisi (SKAD)*, 6(12), 1-45. <https://doi.org/10.25306/skad.720617>
- Daddoust, L., Asgary, A., McBey, K. J., Elliott, S., & Normand, A. (2021). Spontaneous volunteer coordination during disasters and emergencies: Opportunities, challenges, and risks. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102546>
- Dean, J. (2022). Informal Volunteering, Inequality, and Illegitimacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(3), 527-544. <https://doi.org/10.1177/089976402111034580>
- der Heide, E. A. (2003). Convergence behavior in disasters. *Annals of Emergency Medicine*, 41(4), 463-466. <https://doi.org/10.1067/mem.2003.126>
- Drabek, T. E., & McEntire, D. A. (2003). Emergent phenomena and the sociology of disaster: Lessons, trends and opportunities from the research literature. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 12(2), 97-112. <https://doi.org/10.1108/09653560310474214>
- Dynes, R. R. (1969). *Organized Behavior in Disaster: Analysis and Conceptualization*. Disaster Research Center, Ohio State University.
- Dynes, R. R., Quarantelli, E. L., & Wenger, D. (1990). *Individual and Organizational Response to the 1985 Earthquake in Mexico City, Mexico*. Disaster Research Center. <http://udspace.udel.edu/handle/19716/2259>
- EM-DAT (t.y.). EM-DAT Public. 06 Mayıs 2023, <https://public.emdat.be/>
- Yükseler vd. (2024).

- Emergency Management Division Justice Institute of British Colombia. (2015). *Managing Walk-In Disaster Volunteers Participant Guide*. Justice Institute of British Colombia. <https://www.mapleridge.ca/DocumentCenter/View/6940/Managing-Walk-in-Disaster-Volunteers--Participant-Manual?bidId=>
- FEMA (2006). Developing and Managing Volunteers. <https://training.fema.gov/emiweb/downloads/is244.pdf>
- Fernandez, L. S. (2006). Strategies for Managing Volunteers during Incident Response A Systems Approach. *Homeland Security Affairs*, 2(3). <https://www.hsaj.org/articles/684>
- Fernandez, L. S., Barbera, J. A., & van Dorp, J. R. (2006). Spontaneous Volunteer Response to Disasters: The Benefits and Consequences of Good Intentions. *Journal of Emergency Management*, 4(5), 57-68. [https://www2.seas.gwu.edu/~dorpjr/Publications/JournalPapers/jemarticle\\_fernandez.pdf](https://www2.seas.gwu.edu/~dorpjr/Publications/JournalPapers/jemarticle_fernandez.pdf)
- Fischer, H. W. (2003). Behavioral and organizational responses to terrorism: A model based on 9/11. *Journal of Emergency Management*, 1(3), 42. <https://doi.org/10.5055/jem.2003.0032>
- Fishwick, C. (2014). Tomnod-the online search party looking for Malaysian Airlines flight MH370. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2014/mar/14/tomnod-online-search-malaysian-airlines-flight-mh370>
- Fritz, C. E., & Mathewson, J. H. (1957). *Convergence Behavior in Disasters*. National Academy of Sciences-National Research Council. <https://archive.org/details/convergencebehav00fritrich/page/i/mode/1up?view=theater>
- Hahmann, T., Plessis, V., & Fournier-Savard, P. (2020). *Volunteering in Canada: Challenges and opportunities during the COVID-19 pandemic*. Statistics Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/45-28-0001/2020001/article/00037-eng.pdf?st=0XgkcnQN>
- Harris, M., Shaw, D., Scully, J., Smith, C. M., & Hieke, G. (2017). The Involvement/Exclusion Paradox of Spontaneous Volunteering: New Lessons and Theory From Winter Flood Episodes in England. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(2), 352-371. <https://doi.org/10.1177/0899764016654222>
- Hazeldine, S., & Smith, M. B. (2015). *Global Review on Volunteering Report*. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. [https://www.icnl.org/wp-content/uploads/Global-Review-on-Volunteering-Report\\_EN.pdf](https://www.icnl.org/wp-content/uploads/Global-Review-on-Volunteering-Report_EN.pdf)
- Helsloot, I., & Ruitenbergh, A. (2004). Citizen Response to Disasters: A Survey of Literature and Some Practical Implications. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3), 98-111. <https://doi.org/10.1111/j.0966-0879.2004.00440.x>
- Hur, J. (2012). Disaster management from the perspective of governance: Case study of the Hebei Spirit oil spill. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 21(3), 288-298. <https://doi.org/10.1108/09653561211234471>
- İbrahim, D. (2016). *Canadian's experience with emergencies and disaster, 2004 (Sy 85-002-X)*. Canadian Centre for Justice Statistics. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/85-002-x/2016001/article/14469-eng.pdf?st=CzU15J4Q>
- IFRC (2022). Everyone Counts Report 2022. <https://www.ifrc.org/sites/default/files/2022-04/Everyone%20Counts%20Report%202022%20EN.pdf>
- ISO (2017). *ISO 22319: 2017 Security and Resilience-Community Resilience-Guidelines for Planning the Involvement of Spontaneous Volunteers*. International Organization for Standardization.
- Jalali, R. (2002). Civil Society and the State: Turkey After the Earthquake. *Disasters*, 26(2), 120-139. <https://doi.org/10.1111/1467-7717.00196>
- Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of Resilience After the World Trade Center Disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Centre: Elements of Resilience After the World Trade Center Disaster. *Disasters*, 27(1), 37-53. <https://doi.org/10.1111/1467-7717.00218>
- Kingston, J. (Ed.) (2012). *Natural disaster and nuclear crisis in Japan: Response and recovery after Japan's 3/11*. Routledge.
- Ludwig, T., Kotthaus, C., Reuter, C., Dongen, S. van, & Pipek, V. (2017). Situated crowdsourcing during disasters: Managing the tasks of spontaneous volunteers through public displays. *International Journal of Human-Computer Studies*, 102, 103-121. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2016.09.008>
- Mackwani, Z. (2015). *Volunteers and the Alberta Flood Response: Insight into Voluntary Sector's Readiness and Surge Capacity*. [https://www.academia.edu/22347512/Volunteers\\_and\\_the\\_Alberta\\_Flood\\_Response\\_Insight\\_into\\_Voluntary\\_Sectors\\_Readiness\\_and\\_Surge\\_Capacity](https://www.academia.edu/22347512/Volunteers_and_the_Alberta_Flood_Response_Insight_into_Voluntary_Sectors_Readiness_and_Surge_Capacity)
- Mayorga, M. E., Lodree, E. J., & Wolczynski, J. (2017). The optimal assignment of spontaneous volunteers. *Journal of the Operational Research Society*, 68(9), 1106-1116. <https://doi.org/10.1057/s41274-017-0219-2>
- Ministry of Civil Defence & Emergency Management (MCDEM) (2013). *Volunteer Coordination in CDEM Director's Guideline for Civil Defence Emergency Management Groups [DGL15/3]*. Ministry of Civil Defence & Emergency Management. <https://www.civildefence.govt.nz/assets/Uploads/publications/dgl-15-13-volunteer->



coordination-in-cdem.pdf

- Nissen, S., Carlton, S., Wong, J. H. K., & Johnson, S. (2021). 'Spontaneous' volunteers? Factors enabling the Student Volunteer Army mobilisation following the Canterbury earthquakes, 2010–2011. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 53, 102008. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.102008>
- Noji, E. K. (2000). The public health consequences of disasters. *Prehospital and Disaster Medicine*, 15(4), 147-157.
- O'Brien, P., & Mileti, D. S. (1992). Citizen Participation in Emergency Response Following the Loma Prieta Earthquake. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 10(1), 71-89. <http://ijmed.org/articles/502/>
- Orloff, L. (2011). *Managing spontaneous community volunteers in disasters: A field manual*. CRC Press.
- Özdemir, A., & Jacoby, T. (2006). *Disaster Management and Civil Society Earthquake Relief in Japan, Turkey and India*. I.B. Tauris & Co Ltd, New York.
- Özler, M. (2019). Kamu Yönetimi Paradigmasında Afet Riski Yönetiminden Yönetişimine. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 139-150. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.474491>
- Paciarotti, C., & Cesaroni, A. (2020). Spontaneous volunteerism in disasters, managerial inputs and policy implications from Italian case studies. *Safety Science*, 122, 104521. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104521>
- Paciarotti, C., Cesaroni, A., & Bevilacqua, M. (2018). The management of spontaneous volunteers: A successful model from a flood emergency in Italy. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 31, 260-274. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2018.05.013>
- Points of Light Foundation, & Volunteer Center National Network. (2005). *Preventing a Disaster Within the Disaster: The Effective Use and Management of Unaffiliated Volunteers*. 20. <https://www.ojp.gov/pdffiles1/Archive/202852NCJRS.pdf>
- Provitolo, D., Dubos-Paillard, E., & Müller, J.-P. (2011). *Emergent Human Behaviour During a Disaster: Thematic versus Complex Approaches*. EPNACS 2011 within ECCS'11, Vienna, Austria. [https://agritrop.cirad.fr/561127/1/document\\_561127.pdf](https://agritrop.cirad.fr/561127/1/document_561127.pdf)
- Quarantelli, E. L. (1983). *Emergent Behavior at the Emergency Time Periods of Disasters*. University of Delaware Disaster Research Center. <https://udspace.udel.edu/server/api/core/bitstreams/f4a60536-f7c6-438d-9d6a-ee4a0c879239/content>
- Rivera, J. D., & Wood, Z. D. (2016). Disaster relief volunteerism: Evaluating cities' planning for the usage and management of spontaneous volunteers. *Journal of Emergency Management*, 14(2), 127. <https://doi.org/10.5055/jem.2016.0279>
- Sauer, L. M., Catlett, C., Tosatto, R., & Kirsch, T. D. (2014). The Utility of and Risks Associated With the Use of Spontaneous Volunteers in Disaster Response: A Survey. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 8(1), 65-69. <https://doi.org/10.1017/dmp.2014.12>
- Sharon, L. (2004). Averting a Disaster Within a Disaster: The Management of Spontaneous Volunteers Following the 11 September 2001 Attacks on the World Trade Center in New York. *Voluntary Action: The Journal of the Institute for Volunteering*, 6(2), 11-29. <https://www.bl.uk/collection-items/averting-a-disaster-within-a-disaster>
- Shaskolsky, L. (1965). *Volunteerism in Disaster Situations*. <http://udspace.udel.edu/handle/19716/1165>
- Shaw, R., & Goda, K. (2004). From disaster to sustainable civil society: The Kobe experience. *Disasters*, 28(1), 16-40. <https://doi.org/10.1111/j.0361-3666.2004.00241.x>
- Sperling, M., & Schryen, G. (2022). Decision support for disaster relief: Coordinating spontaneous volunteers. *European Journal of Operational Research*, 299(2), 690-705. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.08.022>
- Strandh, V., & Eklund, N. (2018). Emergent groups in disaster research: Varieties of scientific observation over time and across studies of nine natural disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(3), 329-337. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12199>
- T.C. Cumhurbaşkanlığı SBB (2023). *2023 Kahramanmaraş ve Hatay Depremleri Raporu*. Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/03/2023-Kahramanmaras-ve-Hatay-Depremleri-Raporu.pdf>
- Toprak Karaman, Z. (2019). Risk toplumunda afetlerde erken uyarı, mukavemetli toplum ve kamu yönetiminin ikna kapasitesi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 185-212. <https://dergipark.org.tr/pub/bitlissos/issue/46641/538160>
- Twigg, J., & Mosel, I. (2017). Emergent groups and spontaneous volunteers in urban disaster response. *Environment and Urbanization*, 29(2), 443-458. <https://doi.org/10.1177/0956247817721413>
- UNDRR (2007). *Hyogo Framework for Action 2005-2015: Building the Resilience of Nations and Communities to Disasters*. United Nations.
- UNDRR (2015). *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030*. United Nations.
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR) (2020). *Human Cost of Disasters: An Overview of the Last*

- 20 Years (2000-2019). UN Office for Disaster Risk Reduction.
- United Nations Volunteers (UNV). (2021). 2022 State of the World's Volunteerism Report: Building Equal and Inclusive Societies. [https://swvr2022.unv.org/wp-content/uploads/2022/04/UNV\\_SWVR\\_2022.pdf](https://swvr2022.unv.org/wp-content/uploads/2022/04/UNV_SWVR_2022.pdf)
- U.S. Department of Homeland Security. (2005). Good Story: "Harris County, Texas Citizen Group's Response to Hurricane Katrina". Lessons Learned Information Sharing.
- Volunteer Florida. (2000). Unaffiliated Volunteers in Response and Recovery. <https://www.volunteerflorida.org/wp-content/uploads/2013/03/UnaffiliatedVolunteers.pdf>
- White, H. P. (2016). *Understanding the role of spontaneous volunteers in disaster: The case study of the World Trade Centre on 9/11* [Master of Emergency Management, Auckland University of Technology]. <https://core.ac.uk/download/pdf/85256257.pdf>
- Whittaker, J., McLennan, B., & Handmer, J. (2015). A review of informal volunteerism in emergencies and disasters: Definition, opportunities and challenges. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 13, 358-368. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2015.07.010>
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215-240. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.215>
- Wolensky, R. P. (1979). Toward a Broader Conceptualization of Volunteerism in Disaster. *Journal of Voluntary Action Research*, 8(3-4), 33-42. <https://doi.org/10.1177/089976407900800306>
- Yavaş, H. (2005). Türkiye'de Doğal Afetlerin Merkez-Yerel İlişkiler Açısından Yönetim Sorunları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 280-301.
- Yükseler, M., & Yazgan, J. (2023). Spontaneous Volunteers in Emergencies and Disasters. In M. Mokhtari (Ed.), *Natural Hazards: New Insights*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.109330>
- Zhang, Y., Zhang, C., Drake, W., & Olshansky, R. (2015). Planning and Recovery Following the Great 1976 Tangshan Earthquake. *Journal of Planning History*, 14(3), 224-243. <https://doi.org/10.1177/1538513214549435>

## Research Article | Araştırma Makalesi

**Türkiye’de yerel yönetime katılım: büyükşehir belediyelerinin Twitter hesapları üzerinden bir analiz\*****İpek Didem Göçoğlu****Mehmet Devrim Aydın**Doktorant, Süleyman Demirel Üniversitesi, [gocogluipek@gmail.com](mailto:gocogluipek@gmail.com), [0000-0003-4032-7174](tel:0000-0003-4032-7174)Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, [mdaydin@hacettepe.edu.tr](mailto:mdaydin@hacettepe.edu.tr), [0000-0001-8959-6194](tel:0000-0001-8959-6194)

Corresponding author/Sorumlu yazar: İpek Didem Göçoğlu

[gocogluipek@gmail.com](mailto:gocogluipek@gmail.com)**Öz**

Belediyeler, vatandaşların yerel politikalara katılımını teşvik etmek ve onların yerel hizmetlerden memnuniyetlerini geri bildirimlerle iletmelerini sağlamada birincil yerel yönetim mecralarıdır. Bu nedenle, temel yönetim birimleri olarak nitelendirilebilecek olan belediyelerin vatandaşlarla güçlü iletişimi, yerel katılım mekanizmalarının güçlendirilmesinde sıklıkla tercih edilen bir alternatif haline gelmiştir. Sosyal medya platformlarından Twitter, belediye yönetimleri ve vatandaşlar arasında sağladığı anlık ve çift yönlü iletişim ve etkileşim sayesinde, kamu politikalarına vatandaş katılımını sağlamanın önemli bir aracı olma potansiyeline erişmiştir. Bu noktada, Twitter’ın yerel yönetimlerde politika yapım sürecine halk katılımının sağlanmasında belediyelere nasıl katkı sağladığı ve bu sağladığı katkının yerel katılım düzeyini nasıl etkilediği önemli bir araştırma sorusu olarak ortaya çıkmaktadır. Halk katılımı seviyelerini Kamusal Katılım Yelpazesi, Arnstein’in Katılım Merdiveni ve White’ın Katılım Tipolojisi olmak üzere üçlü bir bağlamda analiz eden bu çalışma, Türkiye’deki büyükşehir belediyelerinin kamu politikalarına halk katılımının sağlanmasında sosyal medya kullanımını Twitter özelinde incelemektedir. Çalışmada, Türkiye’deki büyükşehir belediyelerinin Twitter’da seçilen ve 1 Nisan 2019’dan 1 Nisan 2020 tarihleri arasında paylaştıkları toplamda 39.972 adet tweete içerik analizi uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına bakıldığında büyükşehir belediyelerinin Twitter kullanımının, mevcut halk katılımını politika yapım sürecinde bir üst düzeye çıkartmakta yetersiz kaldığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Halk Katılımı, Twitter, Büyükşehir Belediyeleri, Yerel Yönetimler**JEL Kodları:** L32**Participation in local government in Türkiye: an analysis through the Twitter accounts of metropolitan municipalities****Abstract**

Municipalities, as fundamental administrative units, play a vital role in fostering citizen participation in local policies and facilitating feedback regarding satisfaction with local services. Consequently, the strong communication and engagement between municipalities and citizens have evolved into a pivotal mechanism for enhancing local participation. Within this context, Twitter, as a social media platform, has emerged as a prominent tool that enables instant, two-way communication and interaction between municipal governments and citizens, thus cultivating citizen involvement in public policies. This study examines the use of social media, specifically Twitter, in providing citizen participation in public policies of metropolitan municipalities in Türkiye. At present, the inquiry into the role of Twitter in facilitating public participation within municipal contexts and its impact on the magnitude of local civic engagement represents a pertinent and critical research inquiry. This investigation seeks to scrutinize levels of public involvement through a multifaceted lens, encompassing the Public Participation Spectrum, Arnstein’s Participation Ladder, and White’s Participation Typology. It delves into the utilization of social media, with a specific focus on Twitter, as a mechanism for enhancing public involvement in the formulation and execution of public policies within Turkish metropolitan municipalities. In the study, content analysis was applied to 39,972 tweets shared by metropolitan municipalities in Türkiye on Twitter in the selected period, 1 April 2019 - 1 April 2020. The overarching conclusion drawn from this research, informed by the outcomes yielded by the three participation theories, unequivocally demonstrates that the adoption of Twitter by metropolitan municipalities falls significantly short of elevating extant levels of public participation to a more advanced stage.

**Keywords:** Public Participation, Twitter, Metropolitan Municipalities, Local Governments**JEL Codes:** L32

\* Bu çalışma Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı’nda birinci yazar tarafından ikinci yazarın danışmanlığında tamamlanmış olan “Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Sosyal Medya Kullanımı ve Yerel Katılım: Büyükşehir Belediyelerinin Twitter Hesapları Üzerinden Bir Analiz” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

How to cite this article / Bu makaleye atıf vermek için:

Göçoğlu, İ. D., & Aydın, M. D. (2024). Türkiye’de yerel yönetime katılım: büyükşehir belediyelerinin Twitter hesapları üzerinden bir analiz. *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 18-32. <https://doi.org/10.33707/akuuibfd.1362996>

## Extended Summary

The issue of public participation in the formulation of public policies has garnered considerable attention in Türkiye, with numerous studies investigating both its theoretical underpinnings and practical manifestations. These scholarly endeavors are dedicated to exploring the facets of public engagement within the democratic framework and delve into diverse mechanisms of participation by examining various practical instances. Concurrently, the advent of the digital transformation within the realm of public administration has ushered in novel paradigms in public participation, both in the broader context and within the purview of local policies, thereby becoming a focal point in recent research endeavors. In this context, studies employing diverse analytical approaches to investigate the role of new media and social media in policy participation have also started to feature prominently within the Turkish academic literature.

While research on public participation in governance and policy-making in Türkiye has reached a certain level of maturity, there remains a notable dearth of studies specifically analyzing this issue within the prominent realm of social media platforms -a potent channel for fostering citizen engagement. Existing studies in this domain are relatively limited. Consequently, substantial gaps persist in the academic literature, particularly concerning research that scrutinizes the manifold participatory functions afforded to citizens by social media platforms through an analysis grounded in primary data. This study seeks to bridge this knowledge gap, with a particular emphasis on local participation, by endeavoring to ascertain the purposes for which metropolitan municipalities in Türkiye employ Twitter, the most widely used social media platform, and to what extent these administrations have successfully realized or attempted to realize the objective of enhancing local participation. To this end, the first section of the study delves into the relational dimensions that connect local participation and social media, while the subsequent research segment entails a comprehensive content analysis undertaken by sampling the Twitter accounts of 30 metropolitan municipalities across Türkiye.

The findings reveal that, upon an examination of citizen interactions, it becomes apparent that municipalities tend to maintain a surplus of content that predominantly aligns with the Corporate Information category, as opposed to content that falls within the purview of the Direct Public Participation codes. This suggests that there is a dearth of practices genuinely transforming citizens into stakeholders of municipal governance. In consonance with the Institutional Participation Spectrum Theory, municipalities predominantly find themselves situated at the Information and Consultation stage in their pursuit of facilitating public participation. Involving, Collaborating, and Delegating stages often appear to be underrepresented. To illustrate further, certain municipalities frequently respond to citizens on Twitter; however, this may not necessarily translate into tangible evidence of transparency. In other instances, where municipalities utilize Twitter primarily for corporate information dissemination, evidence of Direct Public Participation or accountability may be conspicuously absent. When evaluated through the lens of Arnstein's seminal theory, a survey conducted by a municipality, for instance, to select the color of public buses, remains at a rudimentary level, failing to incorporate the public into any substantive administrative processes. In accordance with White's (1996) Typology, participation in these practices occurs in a nominal fashion, considerably removed from a transformative and representative approach.

Upon scrutinizing the Twitter accounts of certain municipalities, it becomes apparent that there is scant evidence of meaningful public participation. The exclusive use of Twitter for the dissemination of Corporate Information underscores a notable shortfall in citizen engagement and transparency. Consequently, municipalities validate their actions by apprising citizens of their initiatives and occasionally soliciting feedback on select matters. While this engenders citizen involvement in decision-making processes to some extent, it does not afford them the opportunity for broader-scale involvement in governance.

In light of the study's findings, it is evident that all metropolitan municipalities should leverage social media, a paramount tool within the information society, and Twitter, in particular, the most widely adopted social media platform among public institutions and decision-makers. Such utilization should be optimized to foster enhanced public participation. Twitter, characterized by its facile, real-time, and interactive communication capabilities, along with its Survey feature, stands out as a potent tool for effectively soliciting policy input from the public. Regrettably, the studied municipalities have underutilized this feature. Therefore, harnessing this application for this specific purpose has the potential to yield substantial contributions to bolster local participation.

## Giriş

Vatandaşın yönetime katılması, eski çağlardan itibaren demokrasinin gerçekleşmesinde bir ön kabul olarak geçerliliğini korumuştur. Böylece yerel yönetimler vatandaşların yönetime katılmasının pratiğinin yapılabileceği ve bu pratiğin daha sonra yönetim sürecinin diğer aşamalarına da etki edebileceği uygulama sahaları olarak görülmüşlerdir (Hill, 1974, ss. 49-51). Halk katılımına dair alan yazınında farklı görüşler bulunmakla birlikte, genel algının halkın yönetime dâhil oldukça demokrasinin gelişeceği yönünde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer yandan, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi de çoğulcu demokrasi açısından güçlendirici bir unsur olarak ele alınmaktadır (Yılmaz ve Telsaç, 2021). Alan yazınında yer alan katılıma dair

bazı kuramlara (White, 1996, s. 7; IAP2, 2018; Arnstein, 1969, s. 217), bakıldığında ise çeşitli basamaklardan veya aşamalardan meydana gelen katılım süreçleri göze çarpmaktadır. Kuramlarda genel anlamıyla halk katılımı belirli kategorilere ayrılarak, bu kategoriler sonucundaki çıktılar katılımın olmadığı seviyeden katılımın en üst seviyeye ulaştığı aşamalara doğru ilerlemektedir.

Türkiye’de yerel katılımın sağlanmasına dair oluşturulmuş çeşitli mekanizmalar ise genellikle kanun içerisinde güvenceye alınmıştır. Özellikle Belediye Kanunu (2005) incelendiğinde mahalle ve mahalle muhtarlıkları, hemşeri hukuku, kent konseyi, belediye meclisi toplantıları, ihtisas komisyonları, stratejik plan ve başka bazı düzenlemeler yerel katılımın sağlanması amacıyla oluşturulmuştur. Bunların yanı sıra seçimler, referandum, bilgi edinme ve dilekçe hakkı, e-belediye gibi diğer uygulamalar da yerel katılımın sağlanmasında önemli aşamaları temsil etmektedir. Özer ve Kartal (2021, ss. 513-517) Türkiye’deki yerel yönetim katılım mekanizmalarını dönemsel olarak geniş kapsamda ele almaktadır. Yazarlara göre, özellikle 1982-2004 arası dönemde, gelecek atölyeleri, halk günleri, dilekçe, beyaz masa, yerel referandum, semt dayanışma merkezleri, yuvarlak masa ve halk toplantıları, halk günleri, meclis toplantılarına katılım ve Yerel Gündem 21 mekanizmaları etkilidir. 2004’ten günümüze kadar olan süreçte ise kent konseyleri, gönüllü ve dayanışmacı örgütlenmeler, hemşehri hukuku, ihtisas komisyonları, e-belediyecilik ve mobil belediyecilik gibi uygulamalar etkinlik kazanmıştır. Bu örnekte de olduğu gibi son iki mekanizma teknolojiye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Öyleyse, günün koşullarında katılımın yerel düzeyde sağlanabilmesi için gelişmiş bir bilgi teknolojisinin ülkede uygulama alanı bulabilmesi ve sivil toplumca yeterince kullanılabilmesi (Ökde ve Tekbaş, 2023) önem arz etmektedir. Böylece vatandaşlar yerel düzeyde yönetime katılım sağlayabilmek adına çeşitli uygulamalardan veya yöntemlerden faydalanabilecektir. Katılımın herkesçe ve kolaylıkla gerçekleştirilmesinin bir yolu da sosyal medya uygulamalarıdır. Web 1.0’ın zamanla yerini Web 2.0’a bırakması ve Web 2.0’ın eskiye göre etkileşime açık bir platform meydana getirmesi sosyal medya uygulamalarını da hayata geçirmiştir. Böylece formlar internet uygulamalarına, duyurular sözlü iletişime, bilgi portalları ise etkileşime açık platformlara dönüşmüştür (Aghaei vd., 2012, s. 3). Küresel dünyada aktif olarak 5 milyar kişinin Web 2.0’ın en büyük yansımalarından birisi olan sosyal medyaya erişim sağlanması, yönetimleri de sosyal medyayı aktif olarak kullanmaya itmiştir (Gruzd & Roy, 2016, s. 80). Yerel yönetimler de bu durumdan etkilenmiş ve sosyal medyayı çeşitli fonksiyonlarda kullanmaya başlamışlardır.

Türkiye’de halkın kamu politikalarına katılımı konusu özellikle teorik ve uygulama boyutlarında çeşitli çalışmaların odak konusunu oluşturmuştur (Eriş ve Akıncı, 2019; Özer ve Kartal, 2021; Aygün ve Kömürçüoğlu, 2023; Erdoğan, 2019). Söz konusu çalışmalar, özellikle halkın yönetime katılımını demokrasi çerçevesinde ele almakta ve katılımın çeşitli mekanizmalarını farklı uygulama örnekleri üzerinden araştırmaktadır. Diğer yandan kamu yönetiminde yaşanan dijital dönüşümün (Utlu ve Er, 2021; Göçoğlu, 2020) genel ve yerel politikalara halk katılımında ortaya çıkardığı yeni pratikler de son dönem çalışmalarının odağı haline gelmiştir. Bu bağlamda, politikalara katılımında yeni medya (Yayla, 2021), sosyal medya (Göçoğlu, 2022; Şener vd., 2015; Yeşildal, 2019; Olkun vd., 2018) üzerine çeşitli analizler uygulayan çalışmalar da Türkçe alan yazınındaki yer almaktadırlar.

Türkiye’de halkın yönetime ve politikalara katılımını odak alan çalışmalar her ne kadar görece olgunluğa ulaşmış olsa da konuyu etkin katılım mekanizmalarından biri haline gelen sosyal medyanın (Göçoğlu ve Aydın, 2015) önde gelen platformları özelinde analiz eden çalışmalar henüz kısıtlıdır (Balci ve Sarıtaş, 2015; Demirhan, 2023; Bal ve Delal, 2019). Türkiye’de sosyal medya kullanımının yıllar bazında artış eğiliminde olması, sosyal medya platformlarının kamu politikalarına halk katılımı sağlanmasındaki fonksiyonunun da güçleneceğine dair olumlu sinyaller vermektedir. Bu noktada, We Are Social, Hootsuite ve Kepios iş birliğiyle hazırlanan Türkiye’de internet ve sosyal medya kullanımı 2020 ve 2022 raporlarına (We Are Social, 2020; 2022) göre, ülke genelindeki sosyal medya kullanan kişi sayısı 2018’de 51 milyon, 2019’da 52 milyon, 2020’de 54, 2022’de ise 69.95 milyon kişi olarak belirlenmiştir. Twitter özeline bakıldığında ise, yine aynı raporda, ülke genelindeki kullanıcı sayısının 16.1 milyon olduğu vurgulanmaktadır. Bu rakam ise nüfusun yaklaşık %20’sine tekabül etmektedir. 13 yaş altı kullanıcılar kapsam dışı bırakıldığında ise bu oran %23.6’ya yükselmektedir. Bu noktada, özellikle Twitter’ın vatandaşlara sunduğu farklı katılım fonksiyonlarını çeşitli katılım kuramları bağlamında ve birincil veriler temelinde analiz ederek araştıran çalışmalar konusunda alan yazınında geniş boşluklar bulunmaktadır. Katılım mekanizma ve kuramlarını çeşitli uygulamalar özelinde ele alan çalışma (Aygün ve Kömürçüoğlu, 2022) sayısı bir hayli sınırlıdır. Söz konusu boşluğa yerel katılım odağında önemli ve kapsamlı bir katkı sağlanması umulan bu çalışmanın amacı, Türkiye’deki büyükşehir belediyelerinin Twitter’ı hangi amaçlarla kullandıklarını saptamak ve bu yönetimlerce yerel katılımı sağlama amacının hangi boyutlarda gerçekleştirildiğini ya da gerçekleştirilmeye çabaladığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın ilk kısmında yerel katılım ve sosyal medya konusunun ilişkisel boyutları ele alınmakta ve araştırma kısmında ise Türkiye’de bulunan 30 büyükşehir belediyesinin Twitter hesapları üzerinden geniş çaplı bir içerik analizi gerçekleştirilmektedir.

## 1. Literatür Taraması: Yerel Katılım ve Sosyal Medya

Çalışmanın bu kısmında öncelikle yerel katılım ve sosyal medya ile ilişkisi, ardından ise yerel katılıma ilişkin kuramlar ele alınmaktadır.



## 1.1. Yerel Katılım Üzerine Genel Bir Bakış

Yönetime halk katılımının amaçları ve boyutları geniş kapsamlı ve çeşitli olabilmektedir. Özellikle sosyal olarak dışlanan grupları katılımcı bir yaklaşımla yönetime dâhil etmek, sosyal uyumu arttırabilmek adına oldukça önemlidir. Bu nedenle hem hizmet sunumunun kalitesini arttırabilmek hem de daha iyi politikalar oluşturabilmek adına hizmet sunumunda katılımcılığa önem veren yaklaşımlar değer kazanmaktadır (Barnes, 1999, s. 61). Alan yazınının genelinde, yerel katılım ile ilgili söylemlerin zıt kutuplarını Joseph Schumpeter ve Jean-Jacques Rousseau'nun temsil ettiği görülmektedir. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* adlı kitabında yerel katılımın demokrasinin bir çıktısı olarak ele alınmasının gereksiz olduğu, hatta katılımın boyutunun yalnızca oy verme ile sınırlı tutulmasının gerekliliğini belirtmiştir. Buna karşıt bir görüş belirten Rousseau'nun 1762 tarihli *Du Contrat Social* adlı eserine göre ise her bireyin politika yapımı ve karar alma sürecine katılımı oldukça değerli ve önemlidir (Michels, 2006, s. 324). Alanda önemli bir düşünür olan Dahl'ın söylemlerine bakıldığında ise Schumpeter'in görüşlerine daha yakın bir mesafede durduğu görülmektedir. Nitekim düşünür, seçimlerin demokrasiyi güçlendirmede önemli bir rol oynadığını ancak nüfusun yönetime yüksek oranda katılmasının ve özellikle düşük gelirli grupların fazlasıyla siyasallaşmasının, onları genellikle radikal ve otoriter düşünceye itmekte olduğunu belirtmiştir. Böylece ilgili grupların fazlasıyla siyasallaşması, demokrasinin temel normları hakkındaki fikir birliğini tehdit eder niteliğe ulaşabilmektedir (Dahl, 1985).

Çelik ve Usta (2010, s. 132) Bentham, Mill ve Tocqueville'nin katılıma dair fikirlerine değinerek, Bentham'ın katılımın gerçek anlamda sağlanabilmesi için yerel yönetimlerin geliştirilmesine vurgu yaptığını belirtmektedirler. Araştırma doğrultusunda Mill'in (1975a; 1975b) katılımın sağlanabilmesinin öncelikle yerel düzeyde gerçekleşmesi gerekliliği söylemine vurgu yapılırken, Tocqueville'nin (1994), Amerika'daki merkezîyetçilikten uzak ve yerel odaklı yapıyı örnek göstererek, yerel katılımın önemine vurgu yapmasına değinilmiştir. Bununla birlikte Mill'e göre demokrasinin öğrenilmesi yerel seviyede başlamaktadır. Böylece yerel katılımın sağladığı fayda üçe ayrılabilir. İlk olarak, yerel katılımın eğitici bir işlevi vardır. Böylece vatandaşın kişisel gelişimine de katkıda bulunarak, kişileri yerel halk statüsünden çıkararak kamu odaklı vatandaş statüsüne getirmektedir. Yerel katılımın bir diğer faydası da hükümeti meşrulaştırmasıdır. Katılım sonucunda kurallar herkes için geçerliliğini sağlamaktadır. Son olarak ise yerel katılım, bütüncü bir fayda sağlamaktadır. Vatandaş yönetime ve politika yapımı sürecine katıldıkça içinde bulunduğu topluluğa olan aidiyeti artmaktadır (Michels, 2006, s. 326).

Yerel demokrasinin sağlanabilmesinin ön koşulu olarak görülen yerel katılım, bilgilendirme ve politika yapımına vatandaş katılımını içerdiği gibi, kamunun eylemlerini vatandaşın denetleme yetkisini de beraberinde getirmelidir. Bunların yanında yerel katılımın ve yerel demokrasinin sağlanabilmesi için gerekli bir başka ön koşul ise vatandaş tarafından seçilen ve vatandaşa karşı sorumlu olan yerel temsilcilerin varlığıdır (Kalabalık, 2005: 148). Halkın katılımını seçimlerle sınırlandırılmak yerine süreklilik arz etmesi, yerel yönetimleri de seçmenlerine karşı daha bilinci ve sorumluluk sahibi kılabilecektir. Böylece yerel halk, kendini ilgilendiren problemler hakkında sonucun değil, sürecin de bir parçası haline gelebilecektir (Pustu, 2005, s. 129). Halkın doğru ve sağlıklı bilgi alabilmesi adına yönetim ile vatandaş arasında doğru bir iletişim ağı kurulması ve sürekli bilgi aktarımı da denetimi güçlendireceği gibi demokrasiye de geliştirmektedir.

Beklentileri artan vatandaşın memnuniyetini sağlayabilmek adına özellikle hizmet sunumunda kendine en yakın birim olan belediyelerin halkla ilişkiler olgusuna önem vermesi, katılımın sağlanması açısından önemli basamaklardan birini oluşturmaktadır. Nitekim yerel halkın güvenini kazanmak ve halkın desteğini sürekli sağlayabilmek, halkla ilişkilerin geliştirilmesi ile mümkün olabilmektedir (Sezgin, 2011, s. 96). Halka ilişkilerin en önemli aşaması olan halkı bilgilendirme sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi, kurum ile vatandaş arasındaki bağı yıpratmaktadır. Olası problemlere örnek olarak halkın resmi süreçlerle ilgili belgeleri ve bilgileri takip etme alışkanlığının olmaması, bilgiye kolay ulaşımın sağlanamaması, halkın bilgi akışını sağlayan enformasyon kanalları ile iletişiminin olmaması ve bilgi ve belgelerde yer alan resmi ve terimlere dayalı dilin halk tarafından anlaşılabilir olarak takip etmesini zorlaştırması gösterilebilecektir (Doğan, 2013, ss. 178-179). Bu zorluğun aşılması, içinde bulunulan dönemde ortaya çıkan gelişmelerle mümkün olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim ve dönüşümler, belirli kavramların tanımını değiştirdiği gibi, belirli uygulamaların da işleme sürecini dönüştürebilmektedir. Dönüşümün siyasete yansımaları e-demokrasi, ekonomik hayata yansımaları e-ticaret, devletin uygulamalarına yansımaları ise e-devlet şeklinde gerçekleşmiştir (Yıldız, 2002, s. 77). Devletin hizmet sunumunun dijitalleştiği bir uygulama olan e-devlete dair yapılan çalışmalarda genellikle çıktı odaklı bir tutum izlendiği görülmektedir. Yıldız ve Polat, (2012, s. 628) bu tutumun yanı sıra, e-devlet uygulamasını oluşturan girdiler, kullanılan insan kaynağı, katılımcı mekanizmalar, uygulamanın başında yer alan atanmış veya seçilmiş kişilerin uygulamaya dair görüş ve önerileri gibi konulara da değinilmesinin faydalı olacağını belirtmiştir.

## 1.2. Bilgi Toplumunda Yerel Katılım ve Sosyal Medya

2003 yılında yapılan Dünya Bilgi Toplumu Zirvesine 176 ülkeden birçok üst düzey isim katılmıştır. Zirvede teknolojinin bilgi çağını başlattığı ve ülkelerin eğitilmiş bir bilgi toplumu oluşturma ve bu süreçte çevreyi koruyarak milyonlarca insanın hayatını iyileştirme görevine ve fırsatına vurgu yapılmıştır. Zirvenin sonunda ise 18 maddeden oluşan bir bildiri yer almıştır. Deklarasyonda yer alan maddelerden birinde ülkeler insan odaklı ve kalkınmaya yönelik politikalar oluşturacaklarını bildirmiştir. Buna göre bilgi

toplumunda insanların üretmelerine, bilgiye erişimlerine veya birlik olmalarına engel bir durum teşkil edilmeyecektir. Böylece kişiler ve topluluklar Uluslararası İnsan Hakları Bildirisinde de yer aldığı üzere daha iyi ve sürdürülebilir bir gelecek için tüm potansiyellerini sergileme fırsatı elde edebileceklerdir (WSIS, 2005). Aynı zamanda bildirgeyi imzalayan ülkeler, bilimin bilgi toplumunun temeli olduğunu kabul etmiş ve böylece bilimsel bilginin herkesle paylaşılması gerekliliğine vurgu yapmıştır. İnsanın kişisel ilerlemesinde eğitim, bilgi ve iletişimin ana rol oynadığı ve geçlerin geleceği elinde bulundurduğuna, bu nedenle gençlerin daha fazla öğrenmesi ve politikalara katılması gerekliliğine dikkat çekilmiştir. Özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin bilgi toplumuna ayak uydurması için bütünleşme çalışmalarının yapılması gerekliliği de bildirgede yerini almıştır.

Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği en önemli kavramlardan biri olarak erişilebilirlik gösterilmektedir. Özellikle internetin ve bilgisayarların kullanımı ve bilgiye kolay erişim sağlama gerek merkezi yönetimin gerekse yerel yönetimlerin hizmet sunumuna katkı sağlayacağı gibi vatandaş katılımı boyutunda da avantaj sağlamaktadır. Bilişim teknolojilerinin çıktılarını kullanmaya başlayan devletler, yönetim tarzlarını düzenlemekte ve hizmet sunumunda hızlı, verimli, etkin, şeffaf ve katılımı esas alan uygulamaları hayata geçirmektedirler. Türkiye örneğine bakıldığında ise bilişim teknolojilerinin 2000’li yıllardan itibaren çeşitli projelere konu olmaktadır. Bu projeler arasındaki en önemli uygulamalardan biri ise e-devletin kullanıma açılması ve vatandaşla devlet arasında köprü niteliği gören bir iletişim ağının oluşturulmasıdır (Yıldırım ve Öner, 2004, s. 49).

Akdeniz bölgesinde yer alan il belediyelerinin e-belediye uygulamaları üzerinden verdikleri hizmetlerin karşılaştırmalı bir analizini yapan Alodalı ve arkadaşları (2012, s. 93) hizmetleri iletişim hizmetleri, online işlem hizmetleri ve bilgi verme işlemleri olarak üç ana başlık altında kategorize etmiştir. İncelemenin sonucunda incelenen 6 il belediyesinin de e-belediye uygulamalarının aktif olarak kullanılması, uygulamanın ilk aşamasında bilgi vermeye dayalı sistemden zamanla iletişim kurmaya yarayan sistemlere daha fazla ağırlık verilmesi ve beyaz masa, e-şikâyet, e-talep gibi uygulamalar altında vatandaşın geri dönüş alınması, belediyelerin enformasyon teknolojilerini verimli şekilde kullanmaya başlamalarının göstergesi olabilecektir.

Çakır (2017, s. 10) tarafından 2017 yılında İzmir Büyükşehir Belediyesi’nin e-belediye uygulamalarına dair yapılan bir çalışmada ise, İzmir’de yaşayan vatandaşların yaklaşık %80’inin internete erişimi olduğu ve interneti kullanabildiği ancak %60’a yakınının e-belediye uygulamasını hiç kullanmadıkları sonucuna varılmıştır. Vatandaşların e-belediye uygulaması içerisinde yer alan hizmetlerin çoğundan haberinin olmaması da göze çarpan sonuçlardan biri olmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre e belediye hizmetlerinden yararlanmayı bilen vatandaşların sayısı %2,65 gibi çok düşük bir oranda seyretmektedir. Bu kapsamda belediyelerin e-belediye hizmetini çeşitli yollarla halka tanıtması ve halkı kullanıma teşvik ederek hizmetleri hızlı ve verimli bir şekilde online yoldan yürütebilmesi, belediyenin performansını arttıracığı gibi vatandaşların bilgi çağına ayak uydurarak gerekli hizmete kolaylıkla ulaşmasında önem taşımaktadır.

Halk katılımı içeren bir süreç olan kent yönetiminde sosyal medyanın sağlayacağı avantajların farklı yönleri çeşitli araştırmalarda vurgulanmaktadır. Kayan (2019), sosyal medyanın kent yönetiminde özellikle dezavantajlı gruplara daha kolay ulaşılması ve onlara hizmet sunumunda yeni çözümler sağlama potansiyelinin altını çizmektedir. Gürses ve Çelik (2021), kent yönetiminde diğer bir katılım mekanizması olan kent konseyleri ile paydaşları arasındaki etkileşimi Twitter özelinde araştırmışlar ve etkileşimi artırmada daha çok kullanılan seçeneğin paylaşımların (tweetlerin) beğenilmesi olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine kent konseylerinin Twitter kullanımı farklı bir açıdan araştıran Şahin vd. (2015), kent konseylerinin Twitter hesaplarından genel olarak belediye başkanı ve belediye gündemlerini takip ettiklerini belirlerken, bunun yerine vatandaş ile iletişim kanalı olma fonksiyonunu öncelmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Facebook özelinde gerçekleştirilen Balcı ve Sarıtaş’ın (2015) çalışmasında ise, sosyal medyanın gençlerin siyasal katılımına ilişkin alternatif araçlardan biri haline geldiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Günümüzde dünya çapında yaklaşık 5 milyar insanın sosyal medyaya erişim sağlanması ve aktif olarak kullanması, hükümetleri de harekete geçirmiştir. Yaygın olarak kullanılan iletişim ağının geleneksel demokrasi anlayışını dönüştürerek yönetimin açıklığına ve katılımıya yatkın olması gerekliliğine yaptığı vurgu, devletleri hem idari hem de politik olarak etkilemiştir (Gruzd ve Roy, 2016, s. 80). Sosyal medyanın zamanla yerel yönetimlerin de sanal ofisleri haline gelmesi (Sevin, 2016, s. 302) çalışanların direkt olarak yerel halkla etkileşime girmesine de olanak sağlamaktadır. Sosyal medyanın beraberinde getirdiği önemli kavramlar arasında iş birliği, katılım, dinamizm, güven ve etkileşim olarak tanımlanabilecektir (Bonson vd., 2012, s. 124). Yerel yönetimlerin yerel halk ile etkileşiminde yeni bir basamak olan sosyal medya kullanımının, kurumun şeffaflığını ve hesap verebilirliğini arttırdığı da bilinmektedir. Ortak karar alma yöntemleri, oylama veya anket gibi uygulamalar üzerinden yerel yönetimler, halkın ihtiyaçları ile doğru orantılı politika kararları alabilirken, çeşitli geri bildirimler sayesinde de nokta atışı hizmet sunumu uygulamalarını hayata geçirebilmektedir. Kriz yönetimi konusunda da sosyal medya uygulamalarının önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Guillamon vd. 2016, s. 462). Kriz dönemlerinde yerel yönetimlerin sosyal medyayı etkili bir biçimde kullanabilmesi, halkın doğru bilgiye hızlı ulaşmasını, spekülasyonlardan uzak kalmasını ve acil durumlara karşı bilgilerini genişletmesine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte vatandaşlar bilgi sahibi tutularak, acil durum süreçlerinde rol oynayabilmekte veya doğru bilgiyi hızlı bir şekilde kendi çevrelerine de iletebilmektedir (Neely & Collins, 2018, s. 1).



Sosyal medya kullanımının gerek kullanan kuruma gerekse kurumun hitap ettiği çevreye sağladığı kolaylık yadsınamaz bir boyuta ulaşmıştır. Ancak çeşitli kısıtlılıkları bulunan sosyal medya uygulamaları, bununla birlikte olumsuz davranış ve durum oluşturabilmek adına da kolaylıkla istismara açık bir platform olarak değerlendirilmektedir. Eren ve Aydın (2014, s. 202-203) sosyal medya kullanımının kamuoyu genelindeki muhtemel tehditlerini, gençleri bağımlı hale getirme, provokatör hareketleri arttırma, tahrik etme, sosyal mühendislik uygulamaları, mekândan bağımsız sosyal medya kullanımının denetiminin güç olması, kişiyi manipüle edecek bilgi paylaşımı, özel hayata ve aileye yönelik tehditler ve ekonomik sorunlar olarak belirlemişlerdir.

We Are Social (2020) adlı şirket tarafından gerçekleştirilen sosyal medya kullanım verilerine bakıldığında, Türkiye’de sosyal medya kullanıcılarının %58’inin kişisel bilgilerinin kötü amaçlarla kullanılmasından korktuğu bilgisi edinilmektedir. Bunun dışında sosyal medya kullanıcılarının %63’ünün de yalan bilgi ve haber almaktan endişelendiği belirtilmiştir. Yukarıdaki veriler de göz önüne alındığında kişilerin yanlış haber almasının ve yalan haberler ile kandırılmasının görece daha kolay olduğu sosyal medya platformlarında, yerel yönetimlerin asıl görevi olan vatandaşa doğru bilgi aktarımını daha fazla önemseyerek bu konuda titiz davranması gerekmektedir. Diğer yandan, belediyelerde sosyal medya kullanımında eksik kalınan yönler dair yapılan bir ankette çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlar; belediye çalışanlarının sosyal medya hakkında yeterli bilgisinin bulunmaması, kurumun resmi bir sosyal medya politikasından yoksun olması, sosyal medya yönetimi sürecinde kurumda yer alan üst düzey yöneticilerin ekiplere gerekli desteği vermemesi ve sosyal medya koordinasyonunda görevli kişilerin uygulamaları kullanmak için yeteri kadar zaman ayırmaması olarak sıralanabilecektir (Sobacı vd., 2015, s. 11).

### 1.3. Yerel Katılıma İlişkin Kuramlar

Yerel katılımı ilgili kuramlar incelenecek olduğunda, bunların başında Arnstein’in 1969 yılında oluşturduğu “Katılım Merdiveni” kuramı gelmektedir. Bu kurama göre Arnstein, 8 basamaklı bir yapı oluşturarak vatandaş katılımını kategorilere ayırmıştır. Bu kategoriler aşağıda, Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Arnstein’in Katılım Merdiveni

8	Halk Denetimi	
7	Güç Devretme	<b>Güçlü Vatandaş</b>
6	Ortaklık	
5	Teskin	
4	Danışma	<b>Sembolik Katılım</b>
3	Bilgilendirme	
2	Terapi	
1	Manipülasyon	<b>Katılım Yok</b>

**Kaynak:** Arnstein (1969, s. 217).

Arnstein (1969, s. 217), oluşturduğu basamaklı yapıda en alt seviyeye manipülasyon ve terapi kavramlarını ekleyerek bu seviyede herhangi bir vatandaş katılımından söz edilemeyeceğini, politika yapıcıların amacının yalnızca halkı eğitmek ve iyileştirmek olduğunu belirtmiştir. Katılımın yalnızca 3. ve 4. basamakta olduğu gibi bilgilendirme ve danışma ile sınırlı kalması ise, katılım sonucunda bir değişiklik olabilme ihtimalini ortadan kaldırmaktadır. Teskin etme basamağında ise vatandaşın sakinleştirme ve çıkıntı davranışları yatıştırma davranışı gözlemlenmektedir. Ortaklık davranışı beraberinde gücü elinde bulunduranlar ile güç paylaşımı yapmayı beraberinde getirirken, katılımı en önemli seviye olan güç devretme ve halk denetimi, yine de halka tam anlamıyla gücü elinde bulundurma hakkı vermemektedir (Arnstein, 1969, s. 217).

Bishop ve Davis (2002, s. 16), Arnstein’in katılım merdiveninde yer alan bazı bölümleri eleştiriye tabi tutmuştur. Yazarlara göre, gücü transfer etmeyen her türlü işlem, halkın fikrini manipüle etmek ile eş anlama gelmektedir. Doğrudan demokrasi kurallarına uyulmadığı sürece, katılıma yönelik yapılacak her türlü çalışma nihayetinde anlamsız kalacaktır. Böylece Arnstein’in çalışması kışkırtıcı olarak değerlendirilmiştir. Arnstein’in çalışmasına Cornwall (2008a, s. 24) tarafından da çeşitli eleştiriler gelmiştir. Yazara göre, Arnstein ideal katılım tipini basamağın en üst sırasında belirtmiştir ancak bu basamaklar oluşturulurken gücün ne tür bir güç olduğu, halk katılımının ve kontrolünün limitlerinin neler olduğu, nelerin kontrol edileceği ve hangi vatandaşların kontrol etmesi gerekliliği gibi sorulara cevap verilmediği için çalışma eksik kalmıştır.

Halk katılımı konusunda çalışan önemli bir kurum olan International Association for Public Participation (IAPP), kamu katılımı ile ilgili önemli bir spektrum hazırlamıştır. Belediyelerin Twitter kullanım fonksiyonlarının halk katılımına sağlayacağı potansiyel katkıyı daha güncel bir çerçevede anlamlandırmak açısından önemli olan bu spektrum, Türkiye’deki durumun analizi için de ipuçları verebilecektir. Bu spektrumun hazırlanmasındaki amaçlar arasında ise, vatandaşların hangi yollarla katılım sağlayabileceğini belirlemek, katılımı belirli bir bağlam kapsamında ayrıntılı olarak incelemek ve hangi koşulda nasıl bir katılımın sağlanabileceğine dair projeksiyon sağlamak gibi konular gösterilebilecektir (IAP2, 2018). Artan bir katılım düzeyini ifade eden yelpaze Tablo 2’de ele alınmaktadır. Bu kapsamda vatandaşların katılım düzeyi bilgilendirme aşamasından ele alınarak en üst aşama olan karar verici konumuna gelme aşamasına kadar sıralanmaktadır.

**Tablo 2.** Kamusal Katılım Yelpazesi

	Bilgi Verme	Danışma	Dâhil Etme	İş Birliği	Yetki Verme
Halk Katılımı Amaçları	Problemi anlamak, analiz etmek ve fırsatları belirtmek adına halka doğru ve anlaşılır bilgi vermek.	Alınan kararlar, muhtemel alternatifler veya analizler hakkında halktan geri dönüş almak.	Karar alma sürecinde halkın endişelerini ve isteklerini gözeterek, halkla beraber çalışmak.	Sorunun belirlenmesi veya alternatiflerin oluşturulması aşamasında doğrudan halkla iş birliği yapmak.	Sonuç olarak alınan kararı halka bırakmak.
Halka Verilen Vaatler	Biz size bilgi vereceğiz.	Endişeleriniz ve istekleriniz konusunda sizi dinleyerek, alınan kararda halkın etkisi konusunda size geri bildirim vereceğiz.	Geliştirilen alternatifte, kaygularınıza ve isteklerinize önem vererek, sizinle birlikte çalışacağız.	Alınan kararda mümkün olduğunca fazla önerilerinizden yararlanarak sizin kararınızı uygulayacağız.	Kararınızı uygulamaya koyacağız.

**Kaynak:** IAP2 (2018).

Halk katılımına ilişkin önemli ve görece güncel kuramlardan birisi de White'ın 1996 yılında oluşturduğu Katılım Tipolojisi'dir. White (1996, s. 6) katılımı sağlayabilmenin beraberinde gücü paylaşmayı getirmediğini, ortaklık yapmanın dışlamaktan daha iyi bir kontrol aracı olduğunu belirtmektedir. Katılım kelimesinin insanlarda direkt olarak olumlu bir izlenim uyandırdığını ancak bunun ayrıntılı bir incelenmesinin yapılmadığını belirten White'ın katılıma dair oluşturduğu tipoloji, uyarlanarak aşağıda, Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.** White'ın Katılım Tipolojisi

Katılımın Türü	Yukarıdan Aşağı	Aşağıdan Yukarı	Katılımın Amacı
Nominal	Meşrulaştırma	Kapsama	Sözde Katılım
Araçsal	Etkinlik	Maliyet	Araçlık Etme
Temsil Eden	Sürdürülebilirlik	Baskı	Söz Hakkı Edinme
Dönüştüren	Güçlendirme	Güçlendirme	Sonuca Ulaşma

**Kaynak:** White (1996, s. 7).

White (1996, s. 7), katılımcıların kim olduğu ve katılımın seviyesinin yanı sıra, dezavantajlı bir kişinin yönetime katılmasının kesinlikle söylendiklerinin dinlendiği garantisini vermeyeceğini veya kendi ile aynı durumda olan kişileri iyi bir şekilde temsil edebildiğinin göstergesinin orada olması ile yeterli olmadığını belirtmiştir. Oluşturduğu tipolojide, ilk sütunda katılımın düzeyi belirtilmiş ve yukarıdan aşağıya doğru daha etkili ve baskın bir yapı inşa edilmiştir. Yukarıdan aşağıya doğru yapılan düzenlemelerde ise devletin katılımın sağlanmasındaki çıkarlarına değinilmiştir. Aşağıdan yukarıya doğru yapılan sıralamada ise amaç halkın katılım türleri ile belirlenen seviyelerde çıkarlarının ne olduğunu belirtmektir. Son sütunda ise katılımın amaçları türleriyle doğrusal olarak sıralanmıştır.

Cornwall (2008b, s. 271), White'ın tipolojisini daha az basamak kullanarak, katılımcıların bu süreci nasıl ve ne amaçla kullandıklarına değinmesinin oldukça faydalı olduğunu savunmaktadır. Yazar aynı zamanda göstermelik katılıma örnek olarak belirli bir kliğinin rengini hastalara sorarak belirlemenin tam anlamıyla bir katılım sağlamayacağını, herhangi bir yapıcı ilişkinin göstermelik katılım alanlarında yer bulamadığını da belirtmiştir. Bu nedenle katılım süreci de bağlama ve içeriğe bağlı olarak değışebilmektedir.

## 2. Araştırma: Türkiye'deki Büyükşehir Belediyelerinin Twitter Kullanımlarının Yerel Katılım Çerçevesinde İncelenmesi

Çalışmanın bu kısmı üç başlıktan oluşmaktadır; bu kapsamda öncelikle izleyen başlıkta araştırma tasarımı anlatılmış, ardından araştırma bulguları sunulmuş ve son olarak da tartışma başlığı altında araştırma bulguları literatürle ilişkilendirilmektedir.

### 2.1. Araştırma Tasarımı

Araştırma, Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinin sosyal medya kullanımlarını Twitter özelinde ele almaktadır. Twitter'ın kamu kurumlarına kullanım amacının Facebook, Instagram, Youtube platformlarına göre daha anlık ve güncel paylaşım yapma olması ve platformun sahip olduğu popüler uygulamalardan birisi olan anketin, halk katılımının sağlanması fonksiyonuna elverişliliği nedeniyle araştırma odağı olarak bu platform seçilmiştir. Araştırmada, örneklem olarak belirlenen belediyelerin Twitter üzerinde belirli bir tarih aralığında paylaştıkları tweetler odak alınmaktadır. Bu tweetler incelenirken geniş açıda, bu tweetlerin hangi amaçlarla paylaşıldığı irdelenmektedir. Odak noktada ise bu kullanım amacının ne kadarının, hangi fonksiyonlarla halk katılımını sağlamak amacıyla kullanıldığı tespit edilmek istenmektedir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın soruları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Türkiye'deki büyükşehir belediyeleri Twitter'ı hangi amaçlarla kullanmaktadır?
- Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinden hangileri Twitter'ı halk katılımını sağlamak amacıyla kullanmaktadır?
- Türkiye'deki büyükşehir belediyeleri Twitter'da halk katılımını nasıl ve hangi boyutlarda sağlamaktadır?

Göçoğlu ve Aydın (2024).

Araştırma sorularına cevap bulmak üzere mevcut araştırmada, Türkiye’deki 30 büyükşehir belediyesinin en popüler sosyal medya platformlarından biri olan Twitter’da paylaştıkları tweetler kapsamlı olarak analiz edilmektedir. Belediyelerin 1 Nisan 2019’dan 1 Nisan 2020’ye kadar paylaştıkları tüm tweetler analize dâhil edilmiştir. Bu tweetlerin toplam sayısı 39.972’dir. Analize dâhil edilen tweetlerin belirtilen zaman aralığında seçilmesinin nedeni 31 Mart 2019 tarihinde Türkiye’de yerel seçimlerin yapılmış olmasıdır. Bu seçimlerden itibaren birçok büyükşehir belediyesinin yönetimi değişmiştir. Diğer yandan zaman aralığını son bir yıl olarak almak, belediyelerin yeni bir seçimle birlikte verdikleri hizmetlere yönelik dönütün halktan alınmasından sonraki süreci kapsamı açısından tercih edilmiştir.

Bu araştırmada da temel olarak nitel araştırma yöntemi kullanılırken, örneklem olarak belirlenen tweetler birer metin olarak okunmuş ve yorumlanmıştır. Bu yönüyle bir içerik analizi gerçekleştirilmiştir (Lin vd., 2014). Toplamda 39.972 tweet içerik analizi kapsamında analiz edilmiştir. İçerik analizine tabii tutulan tweetler Nvivo 12 nitel veri analizi programı ile oluşturulan kodlarla kodlanmıştır. Bu kodlar oluşturulurken pilot araştırma olarak rastgele seçilen 5 belediyeden paylaşılan son 100 tweet incelenmiş ve inceleme sonrası tweetlerin içerikleri yorumlanarak birtakım kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar aşağıda, Tablo 4’teki gibidir:

**Tablo 4.** İçerik Analizi için Oluşturulan Kodlar

K.1.	Taziye, Anma, Önemli Gün
K.2.	Kurumsal Bilgilendirme
K.3.	Belediye Başkanından Retweet
K.4.	Kurumlar Arası Etkileşim
K.5.	Korona/Kamu Spotu
K.6.	Hesap Verebilirlik
K.7.	Doğrudan Halk katılımı
K.8.	Anket

Oluşturulan kodlar, yorumlama standartlarının daha iyi anlaşılması açısından biraz daha detaylandırılacak olursa, K.1. kodu belediyelerin resmi Twitter hesaplarından paylaşılan önemli günleri kutlama, baş sağlığı ve anma konulu tweetleri nitelendirir. K.2. kodu, törenler, toplantılar, belediye faaliyetleri, yerel halkın çeşitli konularda belediye tarafından bilgilendirmesi (nöbetçi eczane vb.) ve belediyenin uygulayacağı politika ve proje bilgilendirmeleri içeren tweetleri kapsamaktadır. K.3. kodu belediye başkanından yapılan retweetlerin gruplandığı koddur. K.4. kodu başka bir belediyenin ya da kamu kurumunun etiketlendiği, cevaplandırıldığı ya da retweetlendiği tweetleri içermektedir. K.5. kodu, son aylarda tüm gündemi ve hayatın akışını değiştiren korona salgını ile ilgili tweetleri içermektedir. K.6., K.7., ve K.8. kodları genel olarak araştırmanın amacını ve araştırma sorularını direkt olarak sorgulayan kodlardır. Bunlar Twitter üzerinden halk katılımının gerek çift taraflı gerekse tek taraflı olarak sağlanıp sağlanmadığını gösteren kodlardır. K.6. kodunda özellikle canlı olarak Twitter üzerinden paylaşılan mal ve hizmet alım ihaleleri, canlı olarak yayınlanan belediye meclisi oturumları ile yatırımların maddi boyutlarının halkla paylaşıldığı tweetler gruplandırılmıştır. K.7. kodu halkın talepleri ya da soruları/sorunlarına karşı belediye tarafından verilen cevapları, çözümleri vb. içeren tweetleri ve başkanın STK, vatandaşlar, muhtarlar gibi diğer yerel yönetim aktörleri ile buluşarak katılımı sağladığı toplantıları içeren tweetleri temsil etmektedir. K.8. ise belediyenin Twitter üzerinden ya da farklı platformlarda yapıp Twitter’da paylaştığı anketlerin gruplandırıldığı koddur.

## 2.2. Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında 30 büyükşehir belediyesinin Twitter hesaplarında 1 Nisan 2019 ve 1 Nisan 2020 tarihleri arasında paylaşılan tweetler incelenmiştir. Tweetlerin atılma nedenlerine göre araştırma kapsamında kodlar belirlenmiş ve ilgili tweetler yazar tarafından analiz edilerek ilgili kodlardan birine işlenmiştir. Bulgular, araştırma kapsamında her bir büyükşehir belediyesinin (alfabetik sıraya göre) belirlenen kodlar çerçevesinde kaç tweet attığını gösteren ve oluşturulan kodların her birine karşılık belediyelerin tweet dağılımlarını gösteren tablolar temelinde genel olarak sunulmuştur. Spesifik bulgulara ise araştırmanın bir sonraki “Bulguların Kuramsal Değerlendirmesi ve Tartışma” kısmında yer verilmiştir. Önemli bulguları vurgulamak üzere en yüksek ve en düşük oranlar “kalın puntuyla” belirtilmiştir.

**Tablo 5.** Taziye, Anma, Önemli Günlere (K.1.) İlişkin Bulgular

Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)
Adana	11,5	Gaziantep	6,1	Mardin	1,2
Ankara	9,6	Hatay	4,5	Mersin	6,3
Antalya	2,5	İstanbul	8,5	Muğla	12,4
Aydın	5,7	İzmir	4,5	Ordu	6,9
Balıkesir	7,5	Kahramanmaraş	6,2	Sakarya	2,8
Bursa	3,5	Kayseri	1,9	Samsun	17,1
Denizli	6,1	Kocaeli	4,5	Şanlıurfa	2,6
Diyarbakır	2,2	Konya	10,3	Tekirdağ	7,6
Erzurum	15,3	Malatya	15	Trabzon	6,1
Eskişehir	6,2	Manisa	4	Van	2,3

Yukarıda, Tablo 5'te görüldüğü üzere belediyelerin Twitter'ı taziye, anma, önemli günlere ilişkin kutlama amacıyla kullanım oranları genel olarak düşüktür. Yine de bu konuda öne çıkan ve ortalamanın bir hayli altında kalan belediyeler göze çarpmaktadır. Bu bağlamda Adana, Erzurum, Malatya, Muğla ve Samsun belediyeleri Twitter'ı bu amaçla daha çok kullanırken, Antalya, Diyarbakır, Kayseri, Mardin ve Van belediyeleri ise çok daha az kullanmışlardır.

**Tablo 6.** Kurumsal Bilgilendirmeye (K.2.) İlişkin Bulgular

Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)
Adana	<b>41,3</b>	Gaziantep	78,3	Mardin	<b>91</b>
Ankara	57,4	Hatay	<b>88,6</b>	Mersin	74,6
Antalya	<b>41,1</b>	İstanbul	68,5	Muğla	62,4
Aydın	<b>81,6</b>	İzmir	77,5	Ordu	71,8
Balıkesir	52,5	Kahramanmaraş	75,9	Sakarya	<b>89,7</b>
Bursa	72,1	Kayseri	<b>87,3</b>	Samsun	69,2
Denizli	67,7	Kocaeli	67,7	Şanlıurfa	<b>80,6</b>
Diyarbakır	73,3	Konya	75,3	Tekirdağ	<b>44,8</b>
Erzurum	74,1	Malatya	74	Trabzon	72,8
Eskişehir	63,8	Manisa	66	Van	72

Kurumsal bilgilendirme fonksiyonu, halkın yönetime ve kamu politikalarında katılımında önemli bir fonksiyondur. Zira vatandaşlar, yerel yönetimlerin proje ve politikaları hakkında bu fonksiyon sayesinde bilgi alacaklar ve böylece kendi ilgi alanlarında olanları yönlendirmek üzere harekete geçebileceklerdir. Yukarıda, Tablo 6'daki oranların geneline bakıldığında belediyelerin Twitter'ı kullanım amaçlarının en önemlileri arasında sayılabilecek bu fonksiyonu Aydın, Hatay, Kayseri, Mardin, Sakarya ve Şanlıurfa belediyelerinin daha fazla ön plana çıkarmış olduğu görülmektedir.

**Tablo 7.** Belediye Başkanından Retweete (K.3.) İlişkin Bulgular

Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)
Adana	0,2	Gaziantep	-	Mardin	-
Ankara	3,6	Hatay	-	Mersin	-
Antalya	0,02	İstanbul	0,2	Muğla	-
Aydın	-	İzmir	0,1	Ordu	0,2
Balıkesir	0,3	Kahramanmaraş	0,1	Sakarya	-
Bursa	0,1	Kayseri	0,1	Samsun	-
Denizli	1,4	Kocaeli	-	Şanlıurfa	<b>8,1</b>
Diyarbakır	0,5	Konya	-	Tekirdağ	-
Erzurum	-	Malatya	0,6	Trabzon	-
Eskişehir	0,3	Manisa	1,9	Van	-

Belediye Başkanından Retweet fonksiyonu, aslında bireysel kullanımı kurumsal kullanıma yönlüten ya da dönüştüren bir fonksiyondur. Genel olarak belediye başkanlarının şahsi Twitter hesaplarının var ve aktif kullanımında olduğu düşünüldüğünde, belediyelerin başkanlarının kamusal işlerle ilgili gerçekleştirdikleri faaliyetleri paylaşımları beklenebilir. Diğer yandan bu faaliyetlerin bireysel hesaplar yerine doğrudan kurumsal hesaplardan paylaşılması, kurumsallık yönünden daha isabetli olacaktır. Yukarıda, Tablo 7'deki oranlara bakıldığında bu fonksiyonu hiç kullanmayan birçok belediyenin olduğu göze çarpmaktadır. Ancak kullanan belediyelerin kullanım oranlarının bir hayli düşük olduğu da görülmektedir.

**Tablo 8.** Kurumlar Arası Etkileşime (K.4.) İlişkin Bulgular

Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)
Adana	0,3	Gaziantep	0,3	Mardin	1,4
Ankara	<b>2,5</b>	Hatay	0,2	Mersin	0,3
Antalya	-	İstanbul	0,3	Muğla	<b>2,2</b>
Aydın	-	İzmir	1,2	Ordu	<b>2</b>
Balıkesir	0,5	Kahramanmaraş	1,4	Sakarya	0,8
Bursa	0,3	Kayseri	1,7	Samsun	<b>2,1</b>
Denizli	<b>7,5</b>	Kocaeli	0,1	Şanlıurfa	0,6
Diyarbakır	-	Konya	0,3	Tekirdağ	-
Erzurum	<b>2,2</b>	Malatya	1,4	Trabzon	<b>2,4</b>
Eskişehir	0,9	Manisa	0,3	Van	<b>5,2</b>

Kurumlararası etkileşim fonksiyonunun belediyelerce daha çok kendi iştirakleri ve az sayıda da diğer belediyelerle etkileşim amaçlı kullanıldığı görülmüştür. Yukarıda, Tablo 8'de bakıldığında, belediyelerin Twitter'ı bu amaçla kullanımının genel olarak düşük olduğu görülmektedir. Yine de özellikle Erzurum ve Van belediyesinin bu anlamda en öne çıkan belediyeler olduğunun altı çizilebilir.

**Tablo 9.** Korona/Kamu Spotuna (K.5.) İlişkin Bulgular

Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)
Adana	4,6	Gaziantep	7,6	Mardin	5,4
Ankara	<b>2,2</b>	Hatay	<b>2,3</b>	Mersin	<b>2,7</b>
Antalya	<b>1,1</b>	İstanbul	7,4	Muğla	<b>10,8</b>
Aydın	5,7	İzmir	6,5	Ordu	<b>2,6</b>
Balıkesir	6,9	Kahramanmaraş	5,9	Sakarya	3,3
Bursa	<b>2,5</b>	Kayseri	3,3	Samsun	5,8
Denizli	7,7	Kocaeli	<b>10,9</b>	Şanlıurfa	4,1
Diyarbakır	6,7	Konya	5,5	Tekirdağ	6,8
Erzurum	8,1	Malatya	8,1	Trabzon	6,5
Eskişehir	9	Manisa	4,6	Van	<b>11</b>

2020 yılı küresel pandemi dolayısıyla virüs bulaşını engelleme ve pandemi ile mücadelede merkezi ve yerel yönetimlerin çok büyük roller aldığı yıllardan biri olmuştur. Bu durum şüphesiz belediyelerin Twitter paylaşım amaçlarına da yansımıştır. Yukarıda Tablo 9'da bu yansımanın başlangıcı (araştırmanın kapsadığı süre açısından) görülmektedir. Genel olarak belediye paylaşımlarının ortalama %5 üzerindeki bir kısmı bu fonksiyondadır. Kocaeli ve Muğla belediyelerinde bu oran %10'un üzerine çıkmaktadır. Her ne kadar bu kod içerisinde sadece pandemi ile alakalı tweetler değil, kamu spotları da dahil edilmiş olsa da, içerik analizi sırasında kamu spotlarının çok büyük oranının yine pandemi ile ilgili olduğu görülmüştür.

**Tablo 10.** Hesap Verebilirliğe (K.6.) İlişkin Bulgular

Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)
Adana	5,3	Gaziantep	<b>0,5</b>	Mardin	<b>0,1</b>
Ankara	<b>18,3</b>	Hatay	<b>0,1</b>	Mersin	<b>10,3</b>
Antalya	2,2	İstanbul	<b>9,6</b>	Muğla	4,3
Aydın	1,1	İzmir	6,5	Ordu	1,3
Balıkesir	2,7	Kahramanmaraş	<b>0,5</b>	Sakarya	1
Bursa	6,7	Kayseri	4,2	Samsun	2,6
Denizli	<b>0,6</b>	Kocaeli	3	Şanlıurfa	1,6
Diyarbakır	<b>11,2</b>	Konya	3,5	Tekirdağ	1,4
Erzurum	-	Malatya	-	Trabzon	1
Eskişehir	1,2	Manisa	<b>0,4</b>	Van	7,4

Hesap verebilirlik fonksiyonu, halk katılımıyla doğrudan ilişkili bir fonksiyondur. Zira halk, politikaya ve yönetime katılma motivasyonunu, yönetimin ona bildirdiği veriler doğrultusunda yönlendirecektir. Diğer yandan, belediyelerin hesap verebilirlikle ilgili paylaşımları, yönetsel meşruiyetlerini halk nezdinde artıracakları gibi yine belediyelerce uygulanan politikaların çıktısı ve sonuçlarına ilişkin şeffaf geribildirimler halkın bu politikalara karşı tutumlarını doğrudan etkileyecektir. Hesap verebilirlik fonksiyonunun halk katılımı açısından bu hayati önemine karşı, belediyelerin Twitter'ı kullanım amaçları arasında hesap verebilirlik fonksiyonunu çok fazla kullanmadıkları, Tablo 10'daki oranlardan anlaşılmaktadır. Bu konuda en yüksek orana sahip olan belediyelerin Ankara, Mersin ve Diyarbakır belediyeleri olduğu görülmektedir.

**Tablo 11.** Doğrudan Halk Katılımına (K.7) İlişkin Bulgular

Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)
Adana	<b>36,8</b>	Gaziantep	7,2	Mardin	<b>0,9</b>
Ankara	6,4	Hatay	4,3	Mersin	5,9
Antalya	<b>52,9</b>	İstanbul	5,2	Muğla	8,1
Aydın	5,7	İzmir	3,4	Ordu	15,3
Balıkesir	<b>29,6</b>	Kahramanmaraş	9,8	Sakarya	<b>2,4</b>
Bursa	14,6	Kayseri	<b>1,6</b>	Samsun	3,1
Denizli	8,6	Kocaeli	13,8	Şanlıurfa	<b>2,3</b>
Diyarbakır	6	Konya	5,1	Tekirdağ	<b>39,3</b>
Erzurum	<b>0,2</b>	Malatya	<b>0,9</b>	Trabzon	11,1
Eskişehir	18,6	Manisa	<b>22,8</b>	Van	<b>2,2</b>

Belediyeler Twitter'ı çeşitli kararlara ve kamu politikalarına doğrudan halk katılımını sağlama amacıyla da kullanabilmektedirler. Bu fonksiyon genel olarak spesifik bir karar ya da politikaya karşı vatandaşların fikirlerini alma, onlara danışma ve uygulanmış ve sonuçlanmış politikaların değerlendirmesine ilişkin geribildirimde bulundurma mekanizmalarını işletmeye dayanmaktadır. Söz konusu mekanizmalar, halkın talepleri ya da soruları/sorunlarına karşı belediye tarafından verilen cevapları, çözümleri vb. içeren tweetleri ve başkanın STK, vatandaşlar, muhtarlar gibi diğer yerel yönetim aktörleri ile buluşarak katılımı sağladığı toplantıları bu platformdan yayımlaması ve vatandaşlarında canlı ya da kaydolun bu videolara anlık ya da sonradan yorumlarla geribildirimde bulunmasını içermektedir. Tablo 11 incelendiğinde, belediyelerin Twitter'ı bu fonksiyonda kullanım oranlarının farklılaştığını görmek mümkündür. Antalya, diğer belediyelere göre Twitter'ı bu amaçla en çok kullanan belediyedir.

**Tablo 12.** Ankete (K.8.) İlişkin Bulgular

Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)	Belediye	Oran (%)
Adana	-	Gaziantep	0,1	Mardin	-
Ankara	0,1	Hatay	0,1	Mersin	-
Antalya	0,04	İstanbul	0,3	Muğla	-
Aydın	-	İzmir	0,2	Ordu	-
Balıkesir	-	Kahramanmaraş	0,2	Sakarya	-
Bursa	-	Kayseri	-	Samsun	-
Denizli	0,6	Kocaeli	-	Şanlıurfa	-
Diyarbakır	-	Konya	-	Tekirdağ	0,1
Erzurum	0,2	Malatya	0,1	Trabzon	0,1
Eskişehir	0,1	Manisa	-	Van	-

Belediyeler anket uygulamalarını daha çok yapılacak spesifik uygulamalara yönelik kararları halka sormak için kullanmaktadırlar. Belediyelerce yapılan anketler, belediye otobüsüne yazılacak yazıyı ve vapurlarda yer alacak koltukların rengini, feribotların isimlerini belirlemek gibi konularda yapılmaktadır. Halk katılımının önemli uygulamalarından biri olan anket uygulamasını belediyelerin genellikle yönetimde herhangi bir değişiklik yapmayacak ve kişinin ankete katılarak belediye politikalarında yapıcı bir değişikliğe sebep olamayacağı konularda düzenlendiği görülmektedir. Yukarıda, Tablo 12 incelendiğinde belediyelerin Twitter'ı bu fonksiyonda kullanım oranlarının bir hayli düşük olduğu görülmektedir.

### 2.3. Bulguların Yerel Katılım Kuramları Bağlamında Değerlendirilmesi ve Tartışma

Bu bölümde elde edilen bulgular öncelikle spesifik örneklerle birlikte aktarılırken, uygun çerçevelerde ise yerel katılım kuramları bağlamında değerlendirilecektir. Belediyelerin çeşitli uygulamalar ele alındığında, Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin Twitter hesabında şeffaflık vurgusunun sıklıkla yapıldığı görülmektedir. Belediye, çocuk meclisi kurarak sıklıkla çocuklarla da bir araya gelip fikirlerini sormakta ve bu da halk katılımı açısından önem arz etmektedir. Haftanın özeti videoları haftalık olarak yayınlanmakta ve iş ve hizmet alım ihaleleri ile meclis oturumları, tarihleri önceden halka bildirilerek Twitter üzerinden canlı olarak yayınlanmaktadır. Kadınlar lokaline yapılan ziyaretler ile halk katılımında dezavantajlı gözükken kesimle iletişim kurularak belediyeden beklentileri belirlenmiştir. Vatandaşlarla da yönetimin sıklıkla bir araya geldiği görülmektedir. Bunun yanı sıra belediyenin düzenlediği anketlerde ise Sembolik Katılım örnekleri sergileyen konular göze çarpmaktadır. Ankaray koltuk düzeni, banliyö treni, milli günlerin kutlanma yolu gibi anketler de mevcuttur. Kadınların taleplerini soran ve kadınların Ankara'dan ne beklediklerine dair yapılan kamuoyu yoklamaları da mevcuttur. Bu tür anketlerin yerel katılım konusunda bir temel teşkil edebileceği düşünülmektedir.

İstanbul Belediyesinin Twitter hesabından sıklıkla şeffaflık vurgusu yapıldığı görülmektedir. Belediye, hafta boyunca yaptıkları çalışmalarını gösteren videoları haftalık olarak takipçileri ile paylaşmakta ve İBB Tv ve Twitter üzerinden meclis oturumlarını canlı olarak yayınlamaktadır. Bunun yanı sıra iş ve hizmet alım ihaleleri, tarihleri de önceden takipçilere bildirilerek Twitter üzerinden canlı olarak gerçekleştirilmektedir. Belediye ortak masa toplantıları düzenleyerek vatandaşlardan görüş almakta ve yaptığı bir anket kapsamında da İstanbullulara belediyenin hizmet sunumunu geliştirmek adına fikirlerini sormaktadır. Belediyece yapılan diğer anketler ise belediye otobüsüne yazılacak yazıyı ve vapurlarda yer alacak koltukların rengini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir.

İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin Twitter kullanımına göz atıldığında aynı şekilde meclis oturumlarının tarihi önceden haber verilerek Twitter üzerinden canlı yayınlandığı görülmektedir. Şeffaflık vurgusuna sıklıkla atıf yapılan belediyede, muhtarlarla ve vatandaşlarla bir araya gelinerek belediye hizmetleri konusunda geri dönüş alındığı ve fikir alışverişinde bulunulduğu da göze çarpmaktadır. Ankara Büyükşehir Belediyesinde olduğu gibi çocuk meclisinin kurulması ve çocukların da şehir hakkında fikirlerinin alınması önem arz etmektedir.

Genel anlamda belediyelerin Kurumsal Bilgilendirme koduna işlenebilecek içerikleri fazla tutmalarına ve Doğrudan Halk Katılımı kodlarına işlenmelerine neden olan vatandaş etkileşimlerine bakıldığında, esasında vatandaş yönetimin bir paydaşı haline getiren uygulamalara rastlanmadığı görülmektedir. Kurumsal Katılım Yelpazesi Kuramı'na (IAP2, 2018) göre de halk katılımı sağlama amacıyla, belediyelerin Bilgi Verme ve Danışma aşamasında kaldığı görülmektedir. Dâhil Etme, İş Birliği Yapma ve Yetki Verme aşamaları ise genellikle geri planda kalmaktadır. Başka bir örnekte, Twitter üzerinden vatandaşlara sıklıkla cevap veren belediyelerde, şeffaflığa dair bir bulgu görülmeyebilmektedir. Kurumsal bilgilendirme amacıyla Twitter kullanımı sağlayan belediyelerde de Doğrudan Halk Katılımına veya hesap verebilirliğe dair bir bulgu bulunmayabilmektedir. Bir belediyenin düzenlediği belediye otobüsünün rengini seçme anketi ise Arnstein'in (1969, s. 217) kuramındaki tanımlamaya göre değerlendirildiğinde, çok temel düzeyde kalmakta, halkı herhangi bir yönetsel sürece dâhil etmemektedir.

Katılım kelimesinin insanlarda direkt olarak olumlu bir izlenim uyandırdığını ancak bunun ayrıntılı bir incelenmesinin yapılmadığını belirten White'ın (1996, s. 7) katılıma dair oluşturduğu tipolojide, Nominal, Araçsal, Temsil Eden, Dönüştüren olarak sıralanan katılım türleri, halkın Sözdde Katılım, Araçlık Etme, Söz Hakkı Edinme, Sonuca Ulaşma gibi etkilere ulaşabilmesini derecelendirir. Dolayısıyla, Türkiye'deki yerel katılımın sağlamasında belediyelerin Twitter'ı kullanım amacı ve fonksiyonlarının halkın katılım düzeyini bir derece yukarı taşıyıp taşımadığı mevcut durumun analizi için araştırma açısından önemli bir başka bağlam



oluşturmaktadır. Bu kapsamda, belediyelerce gerçekleştirilen ve halka vapurda yer alacak koltukların rengini sormak veya otobüse yazılacak yazıları belirlemesini istemeyi temel alan anketlerin, nominal düzeyde bir katılım olarak görülebileceği ve çok temel düzeyde bir katılım sağladığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, bu uygulamalarda sağlanan halk katılımı, sözde gerçekleşmekte, dönüştüren ve temsil eden bir yaklaşımdan önemli ölçüde uzak kalmaktadır.

Az sayıdaki belediyede, Twitter paylaşımlarında halk katılımına dair neredeyse hiçbir bulgu mevcut değildir. Atılan tweetlerin sadece kurumsal bilgilendirme amacıyla atılması, vatandaş katılımı ve şeffaflık konularında geride kaldığını göstermektedir. Böylece belediyeler faaliyetlerini vatandaşın bilgisine sunarak ve bazı konularda da vatandaştan geri dönüş olarak, hayata geçirdiği uygulamaları meşrulaştırmaktadır. Vatandaş ise bu sürece katılarak kararın bir parçası olmakta, ancak daha büyük ölçüde bir yönetime katılım söz konusu olamamaktadır. Diğer yandan, olumlu bir örnek olarak, “yerinde sorun çözüm günleri” düzenleyip mahallelere giderek vatandaşla fikir alışverişinde bulunup, sorunları ve talepleri dinleyen Tekirdağ Büyükşehir Belediyesinden verilebilir. Meclis toplantılarını canlı olarak yayınlayan belediye, Stratejik plana halkın katılımı amacıyla anket de düzenlemiştir. Anket çalışmalarında çeşitli konularda halka danışılması, neredeyse anket uygulayan tüm belediyelerin yaptığı bir uygulama olarak görülmektedir. Örneğin halkla buluşmalar düzenleyen Gaziantep Büyükşehir Belediyesi de hayvanat bahçesindeki doğum yapan maymunun yavrularına isim bulmak amacıyla anket düzenlemiştir. Hatay Büyükşehir Belediyesi de benzer şekilde Expo logosu belirlemek amacıyla vatandaş anketi düzenlemiştir. Erzurum’da, cadde adı belirlemeye yönelik yapılan bir anket uygulamasına yer verilmiştir.

Araştırmanın asıl kapsamını oluşturan Hesap Verebilirlik, Doğrudan Halk Katılımı ve Anket kodlarının belediyelerde kullanımına bakıldığında birkaç belediye hariç Hesap Verebilirlik oranının oldukça düşük olduğu göze çarpmaktadır. Halka karşı belediyelerin eylem ve kararlarında şeffaf olması, halk katılımı sağlayabilmede önemli bir adım olarak görülmektedir. Doğrudan Halk Katılımı koduna işlenen uygulamalardan olan belediyelerin Twitter üzerinden vatandaş taleplerine cevap vermesi, Hesap Verebilirlik seviyesine göre daha yüksek seyretmektedir. Buna karşın belediyeler, vatandaşların taleplerinin alındığını Twitter üzerinden bildirmekte ama çoğu belediye alınan talepler doğrultusunda ne gibi değişiklikler yapıldığını veya taleplerin ne gibi sonuçlar doğurduğunu vatandaş ile paylaşmamaktadır. Belediyelerin çoğunda belediye yönetimlerinin genellikle muhtarlarla bir araya geldikleri görülmektedir. Alınan taleplerin, istek ve şikâyetlerin ise sonucunda yapılan işlemlere dair bilgilendirmeler genellikle Twitter’da yer almamaktadır.

Halk Katılımında önemli bir araç olan anket uygulaması birkaç belediyenin stratejik planlarını halka sormalarının dışında oldukça yüzeysel kalmaktadır. Kamusal Katılım Yelpazesinin (IAP2, 2018) katılım aşamaları ele alındığında, anketler sonucunda karar vatandaşa bırakılıyor ve böylece vatandaş yönetimde söz sahibi oluyor gibi gözükmektedir. Buna karşın vatandaşın söz sahibi olduğu konuların belediyeyi denetlemekten, kararları etkileyerek yeni politika önerileri getirmekten veya yönetimde değişikliğe neden olacak etkileri hayata geçirmekten uzak olduğu görülmektedir.

Arnstein’in (1969, s. 217) Katılım Merdiveni Kuramı kapsamında da vatandaşlarla fikir alışverişinde bulunularak önerilerinin alınması, Danışma kategorisine girmekte ve bu sayede sağlanan halk katılımının sembolik düzeyde kaldığı görülmektedir. Arnstein (1969, s. 217) kuramında, Hak Denetimi, Ortaklık veya Güç Devretme gibi Güçlü Vatandaş ortaya çıkarabilecek özellikler konusuna özel bir vurgu yapmaktadır, dolayısıyla bu çalışmada incelenen belediyelerin, sosyal medyanın bu amaçla kullanımında daha fazla adım atması gerekliliği en temel bulgu olarak ön plana çıkmaktadır.

## Sonuç

Bu çalışmada, Türkiye’deki 30 büyükşehir belediyesinin, Twitter’ı genel olarak hangi amaçlarla ve özel olarak ise kamu politikalarına halk katılımının sağlanmasında hangi boyutlarda kullandıkları, bir içerik analizi çalışması ile özgün bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın genel sonucuna göre, Twitter özelinde sosyal medyanın yerel politikalara halk katılımının sağlanmasında, temel alınan kuramlar ve yaklaşımlar bağlamında kayda değer ve ilerletici bir katkı en azından henüz sağlamadığı görülmektedir. Her ne kadar belediyelerin Twitter hesaplarında yapılan paylaşımlarda katılım, şeffaflık, hesap verebilirlik gibi kavramların sıkça vurgulandığı izlense de Twitter’ın fonksiyonel kullanımında bu kavramların benimsendiğini destekler güçlü kanıtlara ulaşılamamıştır. Bu bağlamda, Twitter’ın, yerel politikalara vatandaş katılımında Arnstein’in (1967) Katılım Merdiveni, White’in (1996) Katılım Tipolojisi ve IAPP’ın Kamusal Katılım Yelpazesinde (IAP2, 2018) katılım seviyesini çoğunlukla, hâlihazırda bulunduğu bir üst dereceye çıkarmaktan uzak olduğu söylenebilir. Zira çalışmada yerel katılımı oluşturan kodlar Şeffaflık, Doğrudan Halk Katılımı ve Anket olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda Türkiye’deki çoğu büyükşehir belediyesinin Twitter üzerinden halk katılımını sağlamada yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Nitekim bu kodlar kapsamında gruplanan tweet sayısının beşte birinden az olması, bu çıkarsamayı nitel bir kanıt olarak da desteklemektedir.

Halk Katılımında önemli bir aracı olan anket uygulaması birkaç belediyenin stratejik planlarını halka sormalarının dışında oldukça yüzeysel kalmaktadır. Kamusal Katılım Yelpazesinin (IAP2, 2018) katılım aşamaları ele alındığında, anketler sonucunda, karar vatandaşa bırakılıyor ve böylece vatandaş yönetimde söz sahibi oluyor gibi gözükmektedir. Buna karşın vatandaşın söz sahibi



olduğu konuların belediyeyi denetlemekten, kararları etkileyerek yeni politika önerileri getirmekten veya yönetimde değişikliğe neden olacak etkileri hayata geçirmekten çok uzak olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan, anket uygulamasının nadir olarak kullanıldığı başka örneklerde ise toplu taşıma araçlarının rengine, koltuk düzenine karar verilmesi gibi kapsamlı bir politika olarak nitelendirilemeyecek, ancak “küçük kararlar” alınmasında tercih edilmektedir.

White’ın (1996, s. 7) Katılım Tipolojisi kapsamında da benzer şekilde, yalnızca küçük kararların alınması için katılımın sağlanması dayanan, nominal ve yüzeysel düzeyde bir katılımdan bahsetmek mümkündür. Dolayısıyla, incelenen belediyelerde yeterince yararlanılmadığı saptanan bu uygulamanın vatandaşların aldıkları yerel hizmetlerin içeriği, sunuluş biçimi, etkisi, verimliliği ve çıktıkları gibi önemli faktörlerini etkileyebilecek politikalar için kullanılmasının yerel katılım açısından önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu bulgulara bağlı olarak, büyükşehir belediyelerinin genel olarak bilgi toplumunun en önemli iletişim araçlarından birisi olan Twitter’ı halk katılımını sağlama fonksiyonuna yönelik olarak daha etkin ve verimli kullanması gerektiği sonucuna varılmıştır. Vatandaşlarla kolayca, anlık ve çift taraflı iletişim ve etkileşim imkânı sunan Twitter ve onun bir özelliği olan anket uygulamasının, halktan politika taleplerinin toplanmasında çok etkin bir şekilde kullanılacak bir uygulama olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonucunda, yerel politikalara doğrudan katılım imkânı sunabilecek olan bu uygulamanın belediyelerde yeterince etkin kullanılmadığı izlenmektedir.

Halka karşı belediyelerin eylem ve kararlarında şeffaf olması, halk katılımı sağlayabilmede önemli bir adım olarak görülmektedir. Doğrudan Halk Katılımı koduna işlenen uygulamalardan olan belediyelerin Twitter üzerinden vatandaş taleplerine cevap vermesi, hesap verebilirlik açısından önemlidir. Buna karşın belediyeler, vatandaşların taleplerinin alındığını onlara Twitter üzerinden bildirmekte ancak genel olarak alınan talepler doğrultusunda ne gibi değişiklikler yapıldığını veya taleplerin ne gibi sonuçlar doğurduğunu vatandaş ile paylaşmamaktadır. Arnstein (1969, s. 217) katılım merdiveni kuramında katılım düzeylerine göre sıralanan Hak Denetimi, Ortaklık veya Güç Devretme gibi Güçlü Vatandaş ortaya çıkarabilecek ilerleme sağlanmasına ilişkin bir potansiyel örneklem grubunda tespit edilmemiştir. Dolayısıyla bu çalışmada incelenen belediyelerin, sosyal medyanın bu amaçla kullanımında daha fazla adım atması gerekliliği en temel bulgu olarak ön plana çıkmaktadır.

Mevcut çalışmada ele alınan konu, Türkiye’de yerel yönetimlerde halk katılımının sağlamanın pratiğe yansımaları araştırmak üzere önemli bir başlangıç noktası olabilecektir. Gelecekte yapılacak çalışmaların halk katılımının ne yönde ve ne kadar sağlandığını, değişimleri saptamak üzere farklı sosyal medya platformlarını da araştırması ve analizlerde güncel zaman aralıklarına odaklanması önemlidir. Bu bağlamda, mevcut çalışmanın bir sınırlılığı olarak; araştırmada elde edilen bulguların, sadece 2019-2020 dönemine ait 1 yılı kapsadığını ve yalnızca Twitter üzerinden toplandığını hatırlatmakta fayda vardır. Nitekim Twitter üzerinden halk katılımı oranı düşük gözükse bir belediye, yerel katılımı sağlamak için çeşitli çalışmaları, kendi internet sitesinden veya başka bir sosyal medya platformu üzerinden de yürütüyor olabilecektir. Dolayısıyla, gelecekte çalışmalarda hem daha geniş zaman aralıklarının kullanılmasının ve hem de belediyelerin halk katılımı uygulamalarının Twitter ve diğer sosyal medya platformları üzerinden analiz edilmesinin, yerel katılım alanındaki çalışmalara önemli katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

#### Yazar Katkıları

Yazarların çalışmaya katkı oranları şu şekildedir: İpek Didem Göçoğlu %75, Mehmet Devrim Aydın %25.

#### Teşekkür Beyanı

Yazarlar teşekkür beyanında bulunmamışlardır.

#### Destek Beyanı

Yazarlar destek beyanında bulunmamışlardır.

#### Çıkar Çatışması

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemişlerdir.

#### Etik Beyanı

Yazarlar çalışma için herhangi bir Etik Kurul Onayı gerektirmediğini beyan etmişlerdir.

#### Sorumlu Editörler

Prof. Dr. Hüseyin Özgür, Anadolu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Yılmaz, Samsun Üniversitesi

Arş. Gör. Atahan Demirkol, Afyon Kocatepe Üniversitesi

## Kaynakça/References

- Aktay, Aghaei, S., Nematbakhsh, M. A., & Farsani, H. K. (2012). Evolution of the world wide web: From web 1.0 to web 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology*, 3(1), 1-10.
- Alodalı, F. B., Tuncer, A., Usta, S., & Halis, M. (2012). Yerel yönetimlerde e-belediyecilik uygulamaları: Akdeniz bölgesi örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 83-95.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Aygün, M., & Kömürçüoğlu, M. (2023). Yerel yönetimler ve siyasal katılım: İstanbul Beyaz Masa örneği. *TESAM Akademi Dergisi*, 10(1), 93-125.
- Bal, E., & Delal, Ö. (2019). Siyasal bilgilenede Twitter kullanımı üzerine panoramik bir değerlendirme. *Social Sciences*, 14(3), 118-132.
- Balcı, Ş., & Sarıtaş, H. (2015). Facebook ve siyasal katılım: 2014 yerel seçimleri araştırması. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (37), 551-535.
- Barnes, M. (1999). Researching public participation. *Local Government Studies*, 25(4), 60-75.
- Bishop, P., & Davis, G. (2002). Mapping public participation in policy choices. *Australian Journal of Public Administration*, 61(1), 14-29.
- Bonson, E., Torres, L., Royo, S., & Flores, F. (2012). Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, 29(2), 123-132.
- Cornwall, A. (2008a). *Democratising engagement what the UK can learn from international experience*. London: Demos.
- Cornwall, A. (2008b). Unpacking 'participation': models, meanings and practices. *Community Development Journal*, 43(3), 269-283.
- Çakır, C. (2017). İzmir Büyükşehir Belediyesinde e-belediye uygulamaları ve vatandaşın farkındalığı. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 1-12.
- Çelik, F., & Usta, S. (2010). Klasik liberalizmde "özgürlük" ve liberalizmin yerel yönetimlere bakışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 121-135.
- Dahl, R. A. (1985). *A preface to economic democracy*. California: University of California Press.
- Demirhan, K. (2023). Sosyal medyada siyasal katılımın vatandaş paylaşımları üzerinden analizi. *Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (54), 181-190.
- Doğan, M. (2013). Yerel yönetimlerde açıklık politikaları. *Öneri*, 10(40), 173-183.
- Eren, V., & Aydın, A. (2014). Sosyal medyanın kamuoyu oluşturmadaki rolü ve muhtemel riskler. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(Özel Sayı I), 197-205.
- Eriş, V., & Akıncı, A. (2019). 21. Yüzyıl demokrasilerinde siyasal katılım: Türkiye örneği. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 35-55.
- Göçoğlu, V. (2020). Kamu hizmetlerinin sunumunda dijital dönüşüm: Nesnelerin interneti üzerine bir inceleme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 615-628.
- Göçoğlu, V. (2022). Agenda-Setting for sustainable development on twitter: actors, motivations, and issues in Turkey. *Journal of Asian Public Policy*, <https://doi.org/10.1080/17516234.2022.2055522>
- Göçoğlu, V., & Aydın, M. D. (2015). Kamu politikası ve sosyal medya ilişkisinin toplumsal hareketler bağlamında incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(37), 880-901.
- Gruzd, A., & Roy, J. (2016). Social media and local government in Canada: An examination of presence and purpose. In Sobaci, M. (eds), *Social Media and Local Governments*, Springer (ss. 79–94).
- Guillamon, M. D., Ríos, A. M., Gesuele, B., & Metallo, C. (2016). Factors influencing social media use in local governments: the case of Italy and Spain. *Government Information Quarterly*, 33(3), 460-471.
- Gürses, F., & Çelik, İ. (2021). Sosyal medyada kent konseyleri-paydaş etkileşiminin Twitter aracılığıyla ölçülmesi. İ. Ş. Karabulut (ed.), *Yerelden globale tüm boyutlarıyla kamu yönetimi: geçmişten geleceğe yaşanan gelişmeler*, Bursa: Gazi Kitabevi (ss. 245- 257).
- Hill, D. M. (1974). *Democratic theory and local government*. London: McMillan.
- IAP2. (2020). IAP2 "Spectrum of Public Participation". [https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum\\_8.5x11\\_Print.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf) (Erişim: 23.02.2020).

- Kalabalık, H. (2005). *Avrupa Birliği ülkeleriyle karşılaştırmalı yerel yönetimler hukuku*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kayan, A. (2019). Dijital çağda kent yönetimi için ortaya çıkan fırsatlar. *Sayıştay Dergisi*, (114), 53-73.
- Michels, A. M. B. (2006). Citizen participation and democracy in the Netherlands. *Democratization*, 13(2), 323-339.
- Mill, J. S. (1975a). Essay on liberty. In R. Wollheim (ed.), *John Stuart Mill: Three Essays*. Oxford: Oxford University Press (ss. 5–141).
- Mill, J. S. (1975b). Essay on representative government. In R. Wollheim (ed.), *John Stuart Mill: Three Essays*. Oxford: Oxford University Press (ss. 144–423).
- Neely, S. R., & Collins, M. (2018). Social media and crisis communications: a survey of local governments in Florida. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 15(1), 20160067 .
- Erdoğan, O. (2019). Yerel yönetimlerde katılımcı mekanizmalar ve Trabzon Büyükşehir Belediyesi örneği. *BEÜ İİBF Akademik İzdüşüm Dergisi*, 4(2), 295-310.
- Olkun, E. O., Yüksel, E., & Akdemir, G. Y. (2018). Sosyal medya ve siyasal katılım: 2017 referandumunda bir saha araştırması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(60), 991-1000.
- Ökde, F., & Tekbaş, B. (2023). Sivil aktörlerin yerel politika oluşturmada etkinliği: Hakkari örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(37), 64-77.
- Özer, M. A., & Kartal, M. (2021). Yerel demokrasi ve katılım: Türkiye ve İngiltere üzerinden bir inceleme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(3), 509-529.
- Pustu, Y. (2005). Yerel yönetimler ve demokrasi. *Sayıştay Dergisi*, (57), 121-134.
- Sevin, E. (2016). Branding cities in the age of social media: A comparative assessment of local government performance. In M. Z. Sobacı (ed.), *Social Media and Local Governments*, Springer (ss. 301-320).
- Sezgin, M. (2011). Belediyelerde halkla ilişkiler ve halka dönük yönetim. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 93-120.
- Sobacı, M. Z., Köseoğlu, Ö., & Karkın, N. (2015). *Belediyelerde sosyal medya: Değişim için yenilikçi fırsatlar*. İstanbul: Marmara Belediyeler Birliği Kültür Yayınları.
- Şahin, A., Söylemez, A., & Taşpınar, Y. (2015). Kent konseylerinin sosyal medya kullanımı üzerine karşılaştırmalı bir değerlendirme (Küçükçekmece ve Yenimahalle Belediyeleri), II. Kent Konseyleri Sempozyumu, 10-11 Nisan 2015, Bursa, ss. 193-205.
- Şener, G., Emre, S. Ö., & Akyıldız, F. (2015). Türkiye’de sosyal medyanın siyasi katılıma etkileri. *Folklor/Edebiyat*, 21(83), 75-98.
- Tocqueville, A. D. (1994), *Amerika’da Demokrasi*. (Çevirenler: İhsan Sezal ve Fatoş Dilber) Ankara: Yetkin Basımevi.
- Utlı, E., & Er, A. (2021). Yerel katılım bağlamında dijital dönüşümden dijital yönetişime belediyeler: Uygulamalar, imkânlar ve öneriler. *KOSBED*, (41), 97-110.
- We Are Social. (2020). *Global 2020: Global digital overview*. <https://wearesocial.com/digital-2020> (Erişim: 31.03.2020).
- We Are Social. (2022). *Global 2020: Global digital overview*. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-turkey> (Erişim: 31.03.2020).
- White, S. C. (1996). Depoliticising development: The uses and abuses of participation. *Development in Practice*, 6(1), 6-15.
- WSIS. (2005). World summit on the information society. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 30(4), 26-29.
- Yayla, M. A. (2021). Yerel yönetimler, demokrasi ve yeni medya. Nosyon: *Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*, (7), 81-92.
- Yeşildal, A. (2019). Sosyal medya, yerel yönetimler ve katılımcı yönetim: Bilgi çağında belediyeler için yeni stratejiler. *İnsan & İnsan*, 6(22), 883-902.
- Yıldırım, U., & Öner, Ş. (2004). Bilgi toplumu sürecinde yerel yönetimlerde eğitim-bilişim teknolojilerinden yararlanma: Türkiye’de e-belediye uygulamaları. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 3(1), 49-60.
- Yıldız, M. (2002). Bir kamu politikası aracı olarak internet kafeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 77-92.
- Yıldız, M., & Polat, R. K. (2012). Türkiye’deki e-devlet araştırma ve uygulamalarının eleştirel bir değerlendirmesi ve öneriler. *İç. E-Devlet Kamu Yönetimi ve Teknoloji İlişkisinde Güncel Gelişmeler* (M. Z. Sobacı ve M. Yıldız, Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık, ss. 623-648.
- Yılmaz, V., & Telsaç, C. (2021). Yerel yönetimler ve katılım. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(40), 235-254.

## Research Article | Araştırma Makalesi

## Borsa İstanbul'da yeniden dengeleme yöntemi ile portföy yönetimi

Serkan Ünal | Doç. Dr., Ufuk Üniversitesi, [serkan.unal@ufuk.edu.tr](mailto:serkan.unal@ufuk.edu.tr), [0000-0002-7060-979X](https://orcid.org/0000-0002-7060-979X)Corresponding author/Sorumlu yazar: Serkan Ünal ✉ [serkan.unal@ufuk.edu.tr](mailto:serkan.unal@ufuk.edu.tr)

## Öz

Bu makalede BIST100 endeksi ve dövizden oluşan portföylerde uygulanan yeniden değerlendirme yönteminin geçerliliği analiz edilmiştir. Araştırmada 1997-2022 yılları arasında kapsayan aylık frekansdaki veri setinden faydalanılmıştır. Araştırmada borsa ağırlığı %10'dan %100'e kadar değişen 10 farklı portföy birleşimi ve dengeleme oran aralığı %1'den %15'e kadar değişen 15 farklı dengeleme limiti kullanılmıştır. Araştırmada yeniden dengeleme işlemi belli bir sapma limitine ya da takvime bağlı olarak üç farklı yöntemle yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre borsa ağırlığının %60-%70, dolar ağırlığının ise %30-%40 aralığında olduğu portföylerde en yüksek Sharpe oranlarını ve yıllık bileşik getiriyi elde etmek mümkün olmuştur. Araştırmada yeniden dengeleme stratejisinin uygulandığı portföylerin performansı, borsada %100 oranında al-tut şekliyle uygulanan stratejiden gerek getiri gerek standart sapma değerleri gerekse yaşanmış olan en büyük düşüş oranları açısından daha yüksektir. Farklı yeniden değerlendirme stratejilerinin verimliliği kıyaslandığında ise belli bir takvime bağlı olarak gerçekleştirilen yeniden dengeleme işleminin yüksek yıllık bileşik reel getiri ve düşük standart sapma değerleri olarak ön plana çıktığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yeniden Dengeleme, Borsa İstanbul, BIST100, USDTRY **JEL Kodları:** G11, G23

## Portfolio management with rebalancing method in Borsa Istanbul

## Abstract

This article analyzes the validity of the rebalancing method applied in portfolios consisting of the BIST100 index and the US Dollar. The monthly frequency data set covering the years 1997-2022 was used. The research used ten different portfolio combinations with stock market weights ranging from 10% to 100% and 15 different balancing limits ranging from 1% to 15%. The rebalancing process was applied with three different methods depending on a certain deviation limit or calendar period. According to the results obtained from the research, it was possible to obtain higher Sharpe ratios and annual compound returns in portfolios where the stock market weight is between 60%-70% and dollar weight is between 30-40%. In the research, the performance of the portfolios in which the rebalancing strategy is applied is higher than the 100% buy-hold BIST100 index portfolio in terms of both return and standard deviation values and the maximum drawbacks experienced. When the efficiency of different revaluation strategies is compared, it is seen that the rebalancing method, which is carried out depending on a certain calendar period, stands out both in terms of annual compound real return and standard deviation values.

**Keywords:** Rebalancing, Borsa Istanbul, BIST100, USDTRY **JEL Codes:** G11, G23

## Extended Summary

The high volatility experienced in the stock market motivates investors to control this risk by combining different instruments. In the USA, which has the world's largest capital market, many funds prefer 60% stocks and 40% bonds, and this distribution structure is widely accepted. On the other hand, it is seen that the conditions are different for developing countries. For example, factors such as interest rates, inflation, and the highly volatile economic growth rate in Türkiye seriously impact the stock market performance. For this reason, risk management is of great importance for investors investing in the stock market in Türkiye. In this study, how stock market investors can effectively manage their portfolios in Türkiye and how they can implement the rebalancing strategy has been investigated by using historical data.

This study contributes to the literature in four different ways. (1) The rebalancing strategy, which has been widely tested in developed countries, has been applied specifically to Borsa İstanbul. (2) In the portfolio combination, the dollar exchange rate, which is more suitable for developing countries, is used together with the stock market. (3) A comprehensive analysis is presented with different strategies and portfolio combinations with different weights depending on the calendar period and limit. (4) The performance of the strategy implemented in different economic conditions covering a wide period between 1997-2022 is

**How to cite this article / Bu makaleye atıf yapmak için:**Ünal, S. (2024). Borsa İstanbul'da yeniden dengeleme yöntemi ile portföy yönetimi. *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 33-47. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1275087>

analyzed.

In the research, the data of "Periodic real return rates of financial investment instruments by years" published by TURKSTAT were used. The most recent data set published by TURKSTAT on the date of the research covers 314 months in the period of January 1997-February 2023. The frequency of the data is monthly. Since the analysis is made from the perspective of investors, the data set prepared by TURKSTAT according to CPI was preferred.

In the research, analyses were carried out in three stages where different rebalancing methods were tested. In the first stage, the rebalancing approach is adopted, in which a deviation from the ideal portfolio is allowed within a certain limit, but if this limit is exceeded, the rebalancing is done to the ideal level again. In the second stage, deviations up to a certain limit are allowed. However, if the limit was exceeded, rebalancing was performed up to the allowable volatility level. In this way, transaction costs are limited. In the third stage, a certain deviation limit was not used, and rebalancing was applied regularly at the annual frequency, depending on the calendar.

According to the results obtained from the research, it was possible to obtain higher Sharpe Ratios and annual compound returns in portfolios where the stock market weight is between 60%-70% and USDTRY weight is between 30-40%. In the research, the performance of the portfolios in which the rebalancing strategy is applied is higher than the 100% stock market buy-hold strategy in terms of return, standard deviation values, and the maximum drawbacks experienced. When the efficiency of different rebalancing strategies is compared, it is seen that the calendar period rebalancing process stands out as both annual compound real return and standard deviation values. It has been observed that the total transaction volume is limited in all strategies applied. On the other hand, the lowest trading volume was achieved in the portfolio, where rebalancing was made up to a certain limit. In the study, the portfolios with the highest Sharpe Ratio were determined. Afterward, the development of the performance of the selected portfolios compared to the BIST100 index was examined. It has been observed that portfolios created by rebalancing have lagged in periods when the BIST100 index rose steadily. In periods when the stock market is fluctuating, it is seen that they performed quite well.

The results obtained from the research reveal that portfolios in which the diversification and rebalancing strategy are applied have both risk-reducing and return-increasing contributions for investors. On the other hand, it should not be forgotten that the study was only tested with data from the past, and the volatility in macroeconomic indicators in Türkiye contributed significantly to this result. Diversification and rebalancing will not yield ideal results if there is a structural transformation in the future and long-lasting stable stock market rallies. In such a positive scenario, a portfolio with 60% stock market weight will still promise a high real return to its investor, even though it has certain opportunity costs. On the other hand, diversification and rebalancing methods will significantly protect the investor in the negative scenario where economic instability and horizontal fluctuation are experienced.

## Giriş

Sermaye piyasalarında yatırım yapan yatırımcılar açısından yatırım alternatifi seçiminde iki önemli faktör belirleyici olmaktadır. Bunlardan ilki elde edebilecekleri getiri, ikincisi ise maruz kaldıkları risktir. Hisse senetlerine yatırım yapmak zamanla bir servet inşa etmek için oldukça uygun bir alternatif olabilir. Fakat bununla birlikte sermaye piyasalarının sürekli hareket halinde olduğu ve yukarı ya da aşağı yönde yüksek oranlı hareketlerin yaşandığı unutulmamalıdır. Bu yüzden yatırım portföyünün birleşimi ve risk yönetimi önem kazanmaktadır. Risk yönetimi ile ilgili uygulanabilecek stratejilerin başında çeşitlendirme gelmekte, bununla birlikte yeniden dengeleme yöntemi de etkin bir araç olarak ön plana çıkmaktadır. Yeniden dengeleme, varlık fiyatlarındaki hareketlere bağlı olarak yapılacak alım satımlarla, yatırım portföyündeki değişik menkul kıymet ağırlıklarının hedeflenen dağılım seviyesine yeniden ayarlanması olayıdır. Yeniden dengeleme belli bir takvime bağlı olarak periyodik olarak gerçekleştirilebileceği gibi belirlenen ideal portföy ağırlıklarından belli bir sapma seviyesine ulaşıldığında da uygulanabilir.

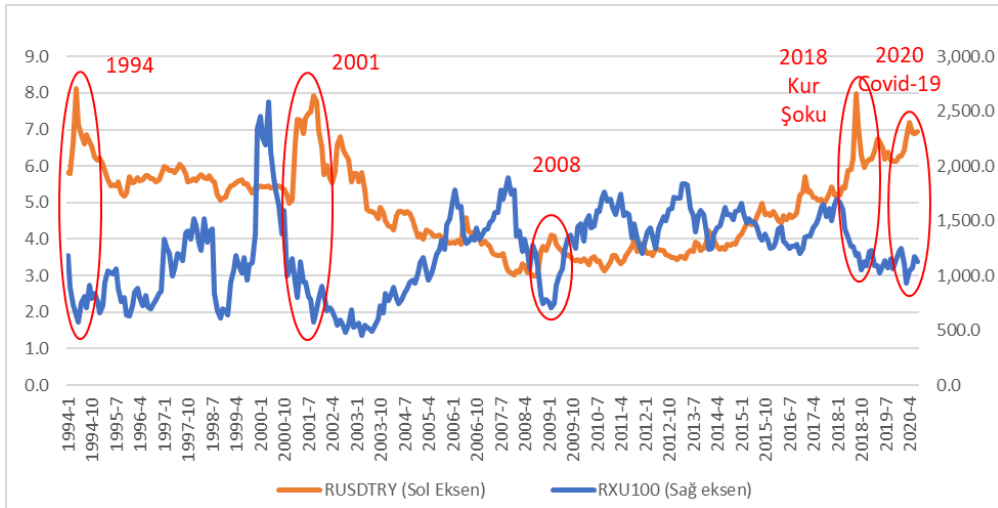
Türkiye'deki değişik yatırım enstrümanları incelendiğinde borsa uzun vadede en yüksek getiri potansiyeline sahip yatırım alternatifini oluştururken, kısa vadede yüksek oynaklığa sahip olduğu görülmektedir (Ünal, 2022). Gerek bu oynaklığı düşürmek gerekse borsanın uzun vadeli getirisinden faydalanmak için uygulanabilecek olan portföy çeşitlendirmesi ve yeniden dengeleme stratejisi geçmişte özellikle gelişmiş ülkelerdeki birçok çalışmaya konu olmuştur (Ambachtsheer, 1987; Arnott & Lovell, 1993; Booth & Fama 1992; Dichtl vd., 2014; Horn & Oehler, 2020). Türkiye'de ise bu konudaki çalışmaların oldukça sınırlı olduğu ve daha çok hisse senedi çeşitlendirmesine dönük olduğu görülmektedir (Çakar & Özkan, 2020; Kandemir & Aytekin, 2017).

Türkiye'de faiz oranları, enflasyon ve ekonomik büyüme hızının oldukça değişken olması gibi faktörler borsa performansına ciddi anlamda etki etmekte ve Borsa İstanbul'un kurulduğu 1986 yılından bu yana inişli çıkışlı bir performans dikkat çekmektedir (Ünal, 2021). Bu nedenle Türkiye'de yatırım yapan yatırımcılar için risk yönetimi büyük önem kazanmaktadır. Bu çalışmada Türkiye'de borsaya yatırım yapan bir yatırımcının portföy dengesini nasıl ayarlayabileceği ve yeniden dengeleme stratejisini ne şekilde uygulayabileceği geçmiş verilerden faydalanılarak araştırılmıştır.



ABD’de kurgulanan klasik 60-40 portföylerde borsanın ağırlığı %60 belirlenmekte ve ikinci enstrüman olarak ise tahvillere %40 oranında ağırlık verilmektedir (Ambachtsheer, 1987). Bu yaklaşım ABD’de geçerli olsa da Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke piyasasında menkul kıymetlerin ilişkisi açısından farklı bir yapı gözlemlenmektedir. Türkiye’de enflasyon oranının yüksek oranda değişkenlik gösterebilmesi nedeniyle TL cinsinden mevduat ve tahviller, portföyün riskini azaltmakta yetersiz kalmaktadır. Diğer yandan Amerikan dolarının global olarak rezerv para olarak kullanılması, ABD’deki ekonomik durumun ve faiz oranlarının global ekonomiyi etkilemesine yol açmaktadır. Doların reel efektif değerinin yükselmesi durumu, gelişmekte olan ülke ekonomilerinde yatırımların azalmasına yol açmakta ve global olarak ekonomik aktiviteyi negatif anlamda etkilemektedir (Avdjiev vd., 2019). Ünal (2020) çalışmasında doların Borsa İstanbul’da yatırım yapan yatırımcılar açısından etkin bir koruma aracı olduğunu ve 1994, 2001 ve 2008 gibi ekonomik krizlerde Borsa İstanbul’un tersi yönde hareket ettiğini bildirmiştir. Reel USDTRY kuru ve Reel BIST100 endeksinin gelişimi Şekil 1’de özetlenmiştir. Bu nedenle bu çalışmada portföy çeşitlendirmesi yapılırken BIST100 endeksi ile birlikte ABD doları kullanılmıştır.

Şekil 1. Reel USDTRY ve Reel BIST100 Endeksinin Kriz Dönemlerindeki Gelişimi



Kaynak: Ünal (2020)

35

Makalenin literatüre yaptığı katkıları 4 maddede özetlenebilir. (1) Yeniden dengeleme stratejisi Türkiye’de test edilerek, Türkiye’deki yatırımcıların da faydalanabileceği sonuçlar elde edilmiş ve ilgili kapsamda önemli bir boşluk doldurulmuştur. (2) Yeniden dengeleme stratejisinin uygulandığı portföylerde tahvil yerine dolar kullanılarak gelişmekte olan ülkeler için daha uygun olan bir portföy yapısı test edilmiştir. (3) Yeniden dengeleme stratejisinde takvime ve limite bağlı olarak 3 farklı metodoloji, 10 farklı borsa ağırlığı ve 11 farklı dengeleme limiti belirlenerek performans ölçümü gerçekleştirilmiştir. Bu sayede oldukça geniş bir kapsamda hem ideal portföyü belirlemek hem de yeniden dengelemenin geçerliliğinin farklı şartlarda ne kadar güçlü olduğunu test etmek mümkün olmuştur. (4) Çalışmanın uygulandığı zaman aralığı 1999, 2001 ve 2008 ekonomik krizlerini; 2001-2007 arasında enflasyonun kontrol altına alındığı yüksek reel faiz dönemini; 2013 gezi eylemlerini; 2016 darbe girişimini; 2018 kur şokunu, 2020 Covid pandemisini ve 2022’de yüksek enflasyon dönemini içermektedir. Mevcut geniş kapsam ilgili stratejinin çeşitli zaman aralıklarındaki performansını ortaya koyarak da literatüre katkı sunmaktadır.

Araştırmanın literatür bölümünde yeniden dengeleme stratejisi ile ilgili olarak yapılmış çalışmalar özetlenmiştir. Metodoloji kısmında Borsa İstanbul’a ait tarihsel veriden faydalanılarak değişik yeniden dengeleme yöntemleri test edilmiş ve sonuçları raporlanmıştır. Sonuç bölümünde genel değerlendirme yapılarak çalışmadan elde edilen bulgular özetlenmiştir.

## 1. Literatür

### 1.1. Yeniden Dengeleme ile İlgili Çalışmalar

Yeniden dengeleme ile ilgili yapılmış olan çalışmaların büyük bölümü ABD’de gerçekleştirilmiştir. Arnott ve Lovell (1993) kurumsal portföylerde yeniden dengelemenin neden, ne zaman ve hangi sıklıkla yapılması gerektiğini araştırmışlardır. Fon yöneticisinin ideal portföy dağılımında %60 hisse senedi, %30 tahvil ve %10 alternatif yatırım enstrümanları olduğu varsayılsın. Genel olarak bu enstrümanlardan birinin ağırlığı ideal seviyeden %5 oranında değiştiğinde portföy yöneticilerinin yeniden dengeleme yapmaları doğal bir durum sayılabilir. Fakat yazarlara göre bu davranış biçimi yeniden dengelemenin etkin bir şekilde uygulanması için yeterli değildir. Yazarlar yeniden dengeleme için dört farklı yöntemin uygulanabileceğini vurgulamışlardır. (1) Takvime bağlı olarak dengeleme yapmak yani aylık, 3 aylık ya da yıllık zaman dilimlerinde periyodik olarak portföyün dengesini tekrar ideal seviyeye taşımak. (2) Belli bir oynaklık seviyesini aşan kısımda dengeleme yapmak. Her bir enstrüman için %5 gibi standart bir seviye belirleyerek ideal seviyeden oynamasına izin vermek ve bu seviyeyi aşarsa düzeltme yapmak. Örnek olarak hisse senetlerinin ideal

seviyesinin %60 olduğu varsayılınsın. Eğer hisse senetlerinin oranı %66'ya çıkarsa, %1'lik satış yaparak %65'e indirme işleminin uygulanması. (3) Belli bir farkın oluşması durumunda yeniden dengeleme yapmak. Hisse senetlerinin ideal oranının %60 olduğu bir senaryoda, eğer %65'i geçmek söz konusu olursa %60'a geri dönecek şekilde pozisyon azaltmak. (4) Dinamik dağılımın belirlenmesi durumunda portföyün değişen ağırlık dağılımının ideal seviyeden oynamasına izin verilebilir. Araştırmada bu dört farklı yaklaşımla yönetilen portföylerin 1968-1991 dönemindeki ortalama getirileri, standart sapmaları ve Treynor oranları bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre dinamik bir şekilde dağılımdaki değişime izin verilen portföy yönetimi daha yüksek standart sapmaya ve daha düşük Treynor oranına sahiptir. Takvime göre dengeleme yapmak dinamik yöntemle kıyasla daha yüksek Treynor oranına ve daha düşük standart sapmaya sahip olmasına karşın aynı zamanda en düşük ortalama getiriye sahiptir. Farkı belli bir seviyede limitleyen 2. yaklaşım ile belli bir oynaklıkta optimal dengeyi yeniden sağlayan 3. yaklaşım ise en yüksek ortalama getiriye ve Treynor oranlarına sahip olmuşlardır. Araştırmanın kapsadığı zaman diliminde hisse senetlerinin ortalama getirisi %10,59; tahvillerin ortalama getirisi %6,91; takvime bağlı olarak yıllık frekansta dengelemenin ortalama getirisi %9,02; %1 oynaklık aşıldığında bu oynaklık seviyesine kadar dengeleme %9,1 ve son olarak her %5 sapmada yeniden dengeleme yaklaşımı ise %9,1 ortalama getiriye sahip olmuştur. Donohue ve Yip (2003) yapmış oldukları çalışmada işlem maliyetlerini de dikkate alarak optimum yeniden dengeleme yaklaşımını analiz etmişlerdir. Araştırmada literatüre iki farklı katkı hedeflenmiştir. İlk olarak optimum yeniden dengeleme uygulaması iki riskli varlıktan yedi riskli varlığa genişletilmiştir. Bu sayede pratik olarak optimum yeniden dengelemeye ilişkin daha detaylı analiz gerçekleştirilebilmiştir. İkinci olarak yeniden dengeleme kararlarının sonuçları araştırılmıştır. Yaygın olarak kullanılan yeniden dengeleme stratejilerine karşı optimal bir yeniden dengeleme stratejisi kullanılarak portföy performansı simülasyonu gerçekleştirilmiştir. Bu simülasyon sayesinde yeniden dengeleme kararlarından kaynaklanan portföy performansındaki değişiklikler hakkında bilgiye ulaşılmıştır. Araştırmada, belli aralıklar tanımlanarak, ancak portföyün dengesi bu aralığın dışına çıktığında dengeleme gerçekleştirilmiştir ve bu dengeleme işlemi de orta noktaya değil, belirlenen aralığın en yakın noktasına olacak şekilde kurgulanarak komisyon maliyetlerinde tasarruf sağlanmıştır. Araştırmada 1987'den 1996'ya kadar olan zaman dilimini içeren veri setinden faydalanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işlem hacmini minimize eden optimum strateji en yüksek Sharpe oranına sahip olmuştur. Diğer yandan araştırma döneminde al-tut şeklinde yönetilen portföyün yıllık bileşik getirisi %15,57 iken optimum yeniden dengeleme uygulamasının yapıldığı portföyün yıllık bileşik getirisi %14,40'ta kalmıştır. Dayanandan ve Lam (2015) yapmış oldukları çalışmada 1983-2012 yılları arasında ABD'deki verileri kullanarak çeşitli yeniden dengeleme stratejilerinin katma değer sağlayıp sağlamadığını araştırmışlardır. Çalışma sonuçları çeşitli periyodik eşik yeniden dengeleme stratejilerinin al-tut stratejisine kıyasla getiri farklılıklarının yalnızca 11 baz puan olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yeniden dengelemenin maliyeti oldukça yüksektir. Araştırma bulguları, sermaye kazançları üzerindeki vergiler ve izleme maliyetleri göz önüne alındığında, portföyün yeniden dengelenmesinden elde edilen kazançların önemsiz olduğunu göstermektedir.

ABD dışında yeniden dengeleme ile ilgili yapılmış olan çalışmalar ise sınırlıdır. Dichtl vd. (2014) yapmış oldukları çalışmada portföy yönetiminde yeniden dengelemenin bir katma değer sağlayıp sağlamadığını araştırmışlardır. Araştırma kapsamında ABD, İngiltere ve Almanya sermaye piyasaları ele alınmıştır. Araştırmanın veri seti 1982-2011 yıllarını kapsamaktadır. Araştırmada hem takvime bağlı olarak uygulanan yeniden dengeleme stratejileri hem de belli bir eşik değere bağlı olarak uygulanan dengeleme stratejileri test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre tüm yeniden dengeleme stratejileri (yıllık, üç aylık ve aylık işlem aralıklarıyla; periyodik, eşik ve aralık yeniden dengeleme) tüm ülkeler (ABD, Birleşik Krallık ve Almanya) için al tut şeklinde kurgulanmış portföylerden daha üstün performans sergilemiştir. Bu yüksek performans Sharpe oranı, Omega ölçüsü veya Sortino oranının dikkate alınmasından bağımsız olarak 5'er yıllık ve 10'ar yıllık bütün yatırım ufukları için geçerliliğini korumuştur. Araştırma yeniden dengelemenin al-tut yaklaşımına karşı üstünlüğünü belli bir yeniden dengeleme yönteminin seçiminden bağımsız olarak göstermektedir. Ayrıca farklı yeniden dengeleme yöntemleri arasındaki performans farkının da oldukça kısıtlı olduğu raporlanmıştır. Sher ve Barr (2011) Güney Afrika piyasasındaki gerçek verilerden yararlanarak yeniden dengeleme stratejisinin performansını araştırmışlardır. Araştırmada hisse senedi oranları %20'den %90'a kadar çıkan 5 farklı portföy kullanılmıştır. Ayrıca portföy dağılımlarında Güney Afrika tahvilleri, Güney Afrika gayrimenkulleri, yabancı hisse senetleri, yabancı tahviller ve nakit değişen oranlarda kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre takvime dayalı stratejiler hem daha kolay uygulanmaktadırlar hem de daha az hata ile ideal portföy dağılımını takip edebilmektedirler. Diğer yandan belli bir farklılaşma limitini dikkate alan yöntemler ise esneklik yaratmakta ve komisyon giderlerini düşürmektedirler.

Goetzmann vd. (2007) ise portföy performansının raporlanmasında manipülasyonu ve manipülasyonu saf dışı eden dengeleme yöntemlerini analiz etmişlerdir. Yazarlar basit bir yeniden dengeleme stratejisinin %20 oranındaki gerçek dışı bir komisyon gideri varsayımına rağmen zaman dilimlerinin %86'sında piyasayı geçen performanslara sahip olabileceğini belirtmektedirler. Bu yüzden fon yöneticisinin gerçekten alfaya sahip olup olmadığını anlamak çok da kolay değildir. Buna karşın yazarlar manipülasyondan korunaklı bir performans ölçütü (MPPM) ortaya koyarak gerçekten performansı ölçmenin mümkün olduğunu iddia etmişlerdir. Araştırmacıların yaklaşımları dört farklı özelliği dikkate almaktadır. (1) Ölçüt, her özelliği değerlendirmek için tek bir sıralama puanı üretmelidir. 2. Puanın değeri, portföyün dolar cinsinden büyüklüğüne bağlı olmalıdır. 3. Bilgisiz bir yatırımcı, kıyaslama portföyünden saparak tahmini puanını yükseltmemelidir. Aynı zamanda bilinçli yatırımcılar daha yüksek puanlı portföyler

üretebilmelidir ve bunu her zaman arbitraj fırsatlarından yararlanarak yapabilmelidirler. 4. Ölçüt, standart finansal piyasa denge koşullarıyla tutarlı olmalıdır. Yazarlar oluşturdukları formülde portföyün getirisini, risksiz piyasa getirisini ve bilgisiz bir yönetici için karşılaştırmalı değerlendirmeyi sağlamak için bir katsayıyı kullanmışlardır. Yazarlara göre bu yöntem hem Sharpe oranı kadar kolay hesaplanabilmekte hem de Sharpe oranının sahip olduğu belli eksiklikleri bertaraf etmektedir.

Horn ve Oehler (2020) ise robot danışmanların yeniden dengelemede kullanılmasını araştırmışlardır. Çalışmada, robot danışmanlar kullanılarak otomatik olarak gerçekleştirilen portföy yeniden dengelemenin yatırımcılar açısından ne kadar uygun olduğunu test etmişlerdir. Almanya'daki sermaye piyasaları verisinin kullanıldığı araştırmada Eylül 2010 ile Temmuz 2015 arasındaki dönemde al-tut stratejisi ile yeniden dengeleme stratejilerinin portföy performansına etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçları, Alman hane halklarının otomatik bir yeniden dengeleme hizmetinden fayda sağlamayacağını ve yeniden dengeleme stratejilerinin varlığında hiçbir hane alt grubunun diğer bir alt gruptan önemli ölçüde daha iyi performans göstermeyeceğini göstermektedir.

Cuthbertson vd. (2016) ise literatürdeki çalışmalarını inceleyerek genel bir değerlendirme makalesi yazmışlardır. Yapmış oldukları çalışmada yeniden dengelemenin gerçekte neyi başardığını araştırmışlardır. Yazarlara göre literatürdeki çalışmalar yeniden dengeleme ile performansın iyileştirilebildiğine dair olan sonuçları sunmuş olsa da sonuçlar yeniden dengelemenin etkisi ile çeşitlendirmenin etkisinin birbirine karışması nedeniyle yanıltıcı olabilmektedir. Eğer veri ve sonuçlar doğru yorumlanamazsa yatırımcılar yeniden dengeleme ile ilgili stratejiler uygulayarak gereksiz bir şekilde aşırı işlem maliyetlerine maruz kalabilirler. Bu çalışmada simülasyon yoluyla yeniden dengelenmiş portföylerin performansı açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar yeniden dengelenmiş ve yeniden dengelenmemiş portföyler arasındaki performans farkının tamamen portföy çeşitlendirmesi ile açıklandığını göstermektedir. Ayrıca yeniden dengelenme stratejisi ile ilgili sonsuz zaman dilimini ele alan çalışmaların yalnızca sınırlı bir zaman diliminde yatırım yapan yatırımcılar için anlamsız olacağını belirtmektedir.

## 1.2. Portföy Dağılımını Konu Alan Çalışmalar

Ambachtsheer (1987) yapmış olduğu çalışmada emeklilik fonlarının portföy dağılımlarını incelemiştir. Çalışmada emeklilik fonlarının yükümlülükleri üzerinde durularak ideal portföy yapısının nasıl olması gerektiği tartışılmıştır. 1929-1932 arası gibi ABD'de ciddi miktarda deflasyonun yaşandığı bir dönemde tahvillerden oluşan bir portföy değerini koruyabilse de 1978-1981 gibi enflasyonun yüksek olduğu bir dönemde tahvillerin değerinde ciddi bir kayıp tecrübe edilecektir. Yazara göre uzun vadede ideal bir varlık karması hisse senedi oranını %40 ile %70 arasında tutarak oluşturulabilir. Booth ve Fama (1992) çalışmalarında portföyü oluşturan varlıkların çeşitlendirmesinin getiriye olan katkısını açıklamışlardır. Çeşitlendirme sayesinde, portföyün bileşik getirisi portföydeki varlıkların bileşik getirilerinin ağırlıklı ortalamasından büyük olmaktadır. Her bir varlığın bileşik getiriye katkısı çeşitlendirmeye sağladığı katkıya bağlı olarak oluşmaktadır. Bir varlığın bileşik getirisi yaklaşık olarak varlığın ortalama getirisinden varlığın varyansının yaklaşık yarısı çıkarılarak bulunabilir. Bir portföyün ortalama getirisi her bir varlığın ortalama getirisinin ağırlıklı ortalamasıdır ancak portföyün varyansı her bir varlığın kovaryansının ağırlıklı ortalamasına eşittir. Perold ve Sharpe (1995) varlık dağılımında dinamik stratejileri inceledikleri çalışmalarında 4 farklı stratejiyi incelemişlerdir. Bunlar arasında (1) al-tut, (2) sabit dağılım, (3) sabit dağılımlı portföy sigortası ve (4) opsiyon bazlı portföy sigortası bulunmaktadır. Araştırmada borsanın oynaklığının ve hareket yönünün uygulanan farklı stratejilerin getirilerine etki edeceği ve hangi stratejinin daha uygun olduğunun belirlenmesinde yatırımcıların bulunduğu şartların ve hedeflerinin dikkate alınmasının gerektiği vurgulanmıştır. Qian (2011) yapmış olduğu çalışmada tahviller ve hisse senetlerinin dağılımının toplam portföy riski üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Çalışmada toplamda aynı riske sahip olan iki farklı enstrümandan oluşan risk paritesi portföyü oluşturulmuş ve 60/40'lık geleneksel portföy ile getiri ve risk açısından kıyaslaması yapılmıştır. Araştırmaya göre iki farklı şekilde risk paritesi kullanılarak stratejik portföy dağılımı belirlenebilir. Bunlardan ilki risk paritesinin alternatif araçlara yatırım yapılarak uygulanmasıdır. İkincisi ise risk paritesinin toplam portföy seviyesinde uygulanması ve stratejik olarak en uygun portföy dağılımının bulunmasıdır. Araştırmanın yapıldığı tarihten önceki son 10 yılda risk paritesi dikkate alınarak oluşturulan portföylerin geleneksel 60/40 portföyünden daha iyi sonuçlar elde ettiği vurgulanmış olsa da belli çekinceler de dile getirilmiştir. Geçmişe dayalı bir strateji oluşturmak gelecek için uygun sonuçlar doğurmayabilir ve varlık sınıflarının gerek getirilerinde gerekse oynaklıklarında değişim gözlemlenebilir. Qian'a göre yatırım enstrümanlarının davranışlarının değişimine karşı alınabilecek iki tedbir vardır. İlki alımları zamana yayarak dolar maliyet ortalaması uygulamak diğeri ise enflasyona karşı tedbir olarak reel varlıkları portföye eklemektir.

Portföy yönetimi ve dağılımı ile ilgili olarak Türkiye'de gerçekleştirilmiş olan çalışmalar ise sınırlıdır. İşler vd. (2009) portföy yönetimi ve hisse senedi seçimi ile ilgili bir karar destek sisteminin testini Borsa İstanbul'da belli bir başarı oranı ile kullanılabileceğini bildirmişlerdir. Demir ve Derer (2012) Borsa İstanbul'u konu aldıkları çalışmalarında portföye dahil edilecek hisse senetlerinin ağırlıklarını tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma kapsamında BIST100 endeksinde bulunan hisselerin 2004-2009 arasındaki günlük getirilerinden faydalanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre optimal karakterde bir Tanjant portföyü oluşturmak mümkün olmuştur. Uğurlu vd. (2016) portföy risk yönetiminde standart sapma dışında mutlak sapmanın da kullanılabileceğini BIST100 endeksinin konu alan çalışmalarında göstermişlerdir. Okuyan ve Deniz (2017) Borsa İstanbul dışında yurt dışındaki hisselerle de yatırım yapılarak portföy riskini düşürülebileceğini tespit etmişlerdir. Kandemir ve Aytekin (2017) BIST Sanayi

endeksinde faaliyet gösteren 45 hisseye ait veriyi kullanarak Markowitz'in Ortalama-Varyans modeli vasıtasıyla optimal portföyleri belirlemişlerdir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre ortalama-varyans modeli ile Borsa İstanbul'da optimal portföy oluşturmak mümkündür. Optimal portföyde yer alan hisseler her yıl farklılık göstermiştir. Ayrıca optimal portföyün Sharpe oranının eşit ağırlıklı portföye kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Deniz ve Okuyan (2018) modern portföy teorisi ve geleneksel portföy teorisinin Borsa İstanbul'daki performansını incelemişler ve modern portföy teorisi ile elde edilen sonuçların daha iyi olmadığını tespit etmişlerdir. Akgüneş (2021) Türkiye'de çeşitli enstrümanların birbiriyle ilişkisini incelediği çalışmasında BISTTUM endeksi ile döviz kuru arasında nedensellik ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Karabıyık (2020) ise Türkiye'de emtia piyasası, döviz kuru, tahvil faizi ve borsa arasında yayılma olduğunu ve bu dört piyasadaki oynaklığın %4,4'ünün yayılmadan kaynaklandığını tespit etmiştir. Çevik ve Çankaya (2020) ise Türkiye'de borsa ile döviz kuru arasında pozitif ilişki olduğunu bildirmişlerdir.

## 2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Seti

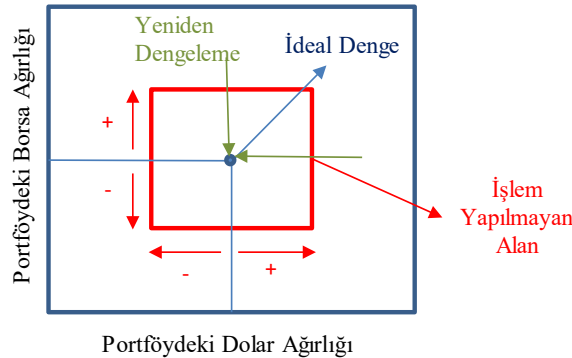
Araştırmada TÜİK tarafından yayınlanmakta olan "Finansal yatırım araçlarının yıllara göre dönemsel reel getiri oranları" verisinden faydalanılmıştır. TÜİK'in araştırma tarihinde yayınlamış olduğu en güncel veri seti Ocak 1997- Şubat 2023 zaman diliminde 314 ayı kapsamaktadır. Verinin frekansı aylıktır. TÜİK'in veri setinde hem nominal hem de reel değerler bulunmaktadır. Analiz yatırımcı perspektifinden yapıldığı için TÜİK tarafından hazırlanan TÜFE'ye göre düzeltilmiş veri seti tercih edilmiştir.

### 2.1. Metodoloji

Araştırmada literatürdeki diğer çalışmalara sadık kalınarak hem takvime hem de optimum ağırlıktan belli bir sapma limitine göre kurgulanmış yeniden dengeleme stratejileri uygulanmıştır (Arnott ve Lovell, 1993; Dichtl vd., 2014; Sher ve Barr, 2011). Araştırmada borsa ağırlığı %10'dan %100'e kadar değişen 10 farklı portföy birleşimi ve dengeleme limit aralığı %1'den %15'e kadar değişen 11 farklı dengeleme eşiği kullanılmıştır. Bu sayede gerek farklı ağırlıklardaki portföylerin uzun vadeli performanslarını gerekse dengeleme stratejisinin uygulanmasında farklı limitlerin oynaklık ve getiriye etkisini saptamak mümkün olmuştur. Araştırmada veri analizi üç aşamada gerçekleştirilmiştir.

İlk aşamada portföyün ideal dengeden belli bir limite kadar sapması halinde işlem yapılmayan fakat limitin aşılması halinde ideal dengenin yeniden sağlandığı bir portföy yapısı oluşturulmuştur. Örneğin Borsa ağırlığı %70 olan, işlem limiti %5 olarak belirlenmiş portföy için 31 Aralık 1996 tarihinde %70 oranında BIST100 endeksi, %30 oranında dolar olacak şekilde portföy oluşturulmuştur. Her ayın sonunda BIST100 endeksindeki ve USDTRY kurundaki değişimden faydalanılarak portföydeki borsa ağırlığı yeniden hesaplanmıştır. Borsa ağırlığı ideal denge olan %70'ten limit değeri olarak belirlenmiş %5'e kadar seviyede sapması durumunda yeniden dengeleme yapılmamıştır. Borsa ağırlığı %5'ten daha fazla oranda sapsa, örneğin %77'ye varırsa yeniden dengeleme işlemi yapılmış ve %7 oranında BIST100 endeksi satılıp, %7 oranında dolar alınacağı varsayılmış ve %70-%30 dengesi tekrar sağlanmıştır. Aynı hesaplama Şubat 2023 tarihine kadar aylık frekansta tekrarlanmış ve şartların sağlanması durumunda yeniden dengeleme işlemleri gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada uygulanan yeniden dengeleme yöntemi Şekil 2'de görselleştirilmiştir. Portföydeki borsa ve dolar dağılımı aylık frekansta hesaplanmış ve ay sonunda limitin aşılması halinde düzeltmenin yapılacağı varsayılmıştır. Her bir portföy ağırlık dağılımı ve limit seviyesi için araştırma döneminde ayrı ayrı hesaplamalar yapılmıştır.

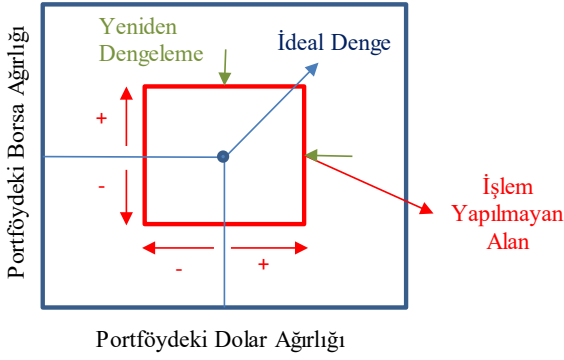
**Şekil 2.** Belli Bir Limiti Aştıktan Sonra İdeal Ağırlığa Kadar Yeniden Dengeleme İşleminin Yapılması



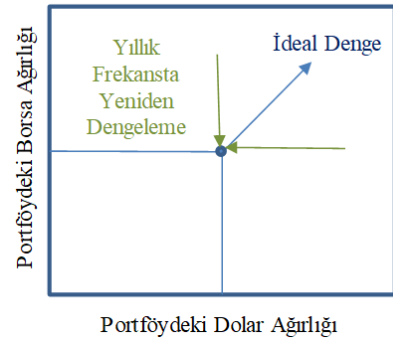
**Kaynak:** Yazar tarafından hazırlanmıştır

İkinci aşamada ilk aşamaya benzer şekilde işlem yapılmayan bir limit belirlenmiştir. Fakat bu aşamada limitin aşılması halinde portföy ağırlıkları ideal dengeye değil de sapma limitine kadar yeniden dengelenmiştir. Bu aşamadaki yeniden dengeleme işlemi Şekil 3'te görselleştirilmiştir.

Üçüncü aşamada herhangi bir sapma limiti belirlenmeden yıllık frekansta aralık aylarının sonunda portföyün ideal dengeye getirileceği varsayılmıştır. Diğer aşamalarda olduğu gibi her bir portföy ağırlık dağılımı için ayrı ayrı getiri hesaplamaları yapılmıştır.

**Şekil 3.** Belli Bir Limiti Aştıktan Sonra Limite Kadar Yeniden Dengeleme İşleminin Yapılması

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır

**Şekil 4.** Takvime Bağlı Olarak Yeniden Dengeleme İşleminin Yapılması

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır

## 2.2. Bulgular

Araştırmanın ilk aşamasında aylık frekansta belli bir limiti aştıktan sonra ideal ağırlığa yeniden dengeleme işlemi yapılmıştır. Limitlerin %1 ile %15 arasında değiştiği ve borsa ağırlığının %10 ila %100 arasında değiştiği toplam 110 farklı dengeleme portföyüne ait sonuçlar Tablo 1'de özetlenmiştir. Tablo 1'de ilk olarak Sharpe değerleri paylaşılmıştır. Buna göre en yüksek Sharpe değerleri Borsa ağırlığı %60 olduğunda ve limit %7 olduğunda elde edilmiştir. Yıllık bileşik getiri değerleri incelendiğinde en yüksek performansa sahip borsa ağırlığının %70, işlem limitinin ise %7 olduğu görülmektedir. Gerek Sharpe değerleri gerekse yıllık bileşik getiriler açısından %60-%80 aralığındaki borsa payı, %100 borsada olmaya kıyasla daha yüksek performans sergilemiştir. Tabloda ayrıca yapılan dengeleme işlemi sayısı da paylaşılmıştır. Dengeleme sayısı limit değeri düştükçe ve borsa ağırlığı %50'ye kadar yaklaştıkça doğal olarak artmıştır. Borsa ağırlığının %50, limitin %1 olarak belirlendiği portföyde 219 kez dengeleme yapılmıştır ki toplam veri setinin 314 ayı kapsadığı düşünülürse bu ciddi bir işlem hacmi oluşturmaktadır. Dengeleme işlem sayısının düşük olması gerek yatırımcının üzerindeki iş yükünü azaltacak gerekse işlem maliyetlerini sınırlayacaktır. Yatırımcılar açısından bir diğer önemli unsur portföylerinde yaşadıkları maksimum kayıp oranıdır. Tablonun maksimum düşüş bölümü incelendiğinde 1997-2022 zaman dilimini kapsayan yatırım döneminde çeşitli portföylerin yaşamış olduğu maksimum düşüş oranının dengeleme limitinden bağımsız olarak oluştuğu ve doğrudan borsa ağırlığına bağlı olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre portföyünde %30 oranında BIST100 endeksi taşıyan bir yatırımcı diğer dağılımlara kıyasla en sınırlı düşüşü yaşamıştır, yani %30 oranındaki Borsa oranı portföyleri maksimum düşüşe karşı en etkin şekilde korumuştur. Oluşturulan portföylerin standart sapma değerleri incelendiğinde de %30 oranında BIST100 endeksi bulunan portföylerin aylık frekansta en düşük standart sapmaya sahip olduğu görülmektedir.

39

**Tablo 1.** Belli Bir Limit Aşıldıktan Sonra İdeal Ağırlığa Kadar Yeniden Dengeleme İşleminin Yapıldığı Portföylere Ait Sonuçlar

		Borsa Ağırlığı									
		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Limit	Sharpe Oranları										
	1%	0.010	0.034	0.055	0.068	0.074	0.076	0.077	0.077	0.076	0.075
	2%	0.012	0.035	0.055	0.068	0.074	0.077	0.077	0.077	0.077	0.075
	3%	0.011	0.038	0.057	0.070	0.074	0.076	0.078	0.079	0.077	0.075
	4%	0.012	0.038	0.060	0.073	0.079	0.080	0.081	0.078	0.077	0.075
	5%	0.016	0.040	0.058	0.072	0.080	0.080	0.078	0.079	0.076	0.075
	6%	0.013	0.037	0.063	0.071	0.077	0.078	0.082	0.081	0.074	0.075
	7%	0.007	0.039	0.060	0.075	0.085	0.081	0.079	0.079	0.076	0.075
	8%	0.004	0.037	0.063	0.078	0.080	0.082	0.080	0.078	0.074	0.075
	9%	0.005	0.045	0.059	0.072	0.077	0.080	0.081	0.077	0.072	0.075
	10%	0.005	0.046	0.061	0.069	0.081	0.087	0.079	0.079	0.072	0.075
	15%	0.005	0.021	0.053	0.093	0.080	0.079	0.069	0.072	0.072	0.075
Limit	Yıllık Bileşik Getiri										
	1%	-0.4%	0.7%	1.6%	2.3%	2.9%	3.3%	3.5%	3.6%	3.6%	3.3%
	2%	-0.3%	0.7%	1.6%	2.3%	2.9%	3.3%	3.6%	3.6%	3.6%	3.3%
	3%	-0.3%	0.8%	1.7%	2.4%	2.9%	3.3%	3.7%	3.8%	3.6%	3.3%
	4%	-0.3%	0.9%	1.8%	2.6%	3.2%	3.6%	3.9%	3.7%	3.6%	3.3%
	5%	-0.1%	0.9%	1.7%	2.5%	3.2%	3.6%	3.6%	3.8%	3.6%	3.3%
	6%	-0.2%	0.8%	1.9%	2.5%	3.0%	3.4%	4.0%	4.1%	3.3%	3.3%
	7%	-0.5%	0.9%	1.8%	2.7%	3.6%	3.7%	3.8%	3.9%	3.5%	3.3%
	8%	-0.7%	0.8%	2.0%	2.8%	3.3%	3.7%	3.9%	3.8%	3.3%	3.3%
	9%	-0.7%	1.2%	1.8%	2.6%	3.1%	3.5%	3.9%	3.7%	3.0%	3.3%
	10%	-0.7%	1.2%	1.9%	2.4%	3.4%	4.1%	3.7%	3.9%	3.0%	3.3%
	15%	-0.7%	0.1%	1.5%	3.7%	3.3%	3.6%	2.9%	3.2%	3.0%	3.3%



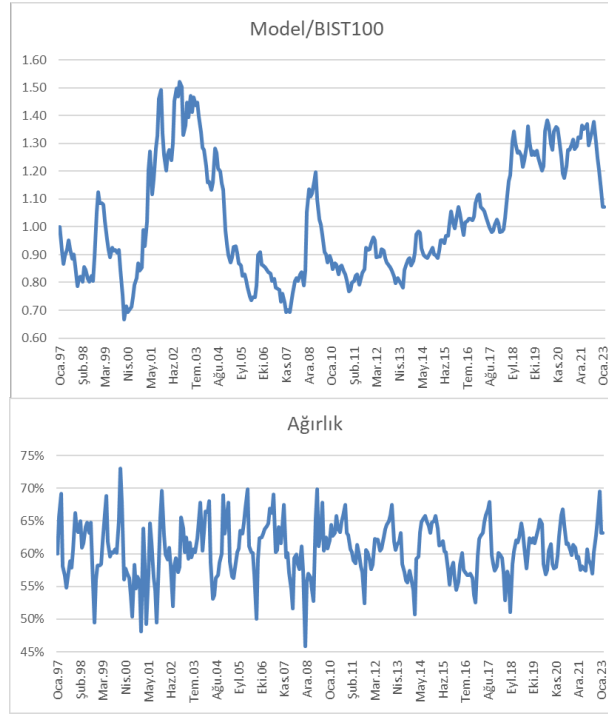
Tablo 1. Devam.

Dengeleme Sayısı		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Limit	1%	105	169	203	216	219	215	203	173	109	0
	2%	52	97	130	141	143	144	126	96	46	0
	3%	25	64	80	99	101	98	78	62	22	0
	4%	16	43	65	67	72	65	63	36	16	0
	5%	12	32	45	50	57	50	41	26	9	0
	6%	8	23	34	43	42	39	34	22	4	0
	7%	5	18	28	34	39	33	24	18	4	0
	8%	2	12	23	32	32	26	22	12	2	0
	9%	2	12	18	22	22	20	18	9	0	0
	10%	2	12	16	18	21	21	14	9	0	0
	15%	1	2	6	12	9	7	3	2	0	0
Maksimum Düşüş		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Limit	1%	-66%	-57%	-51%	-58%	-64%	-70%	-75%	-79%	-83%	-86%
	2%	-65%	-57%	-51%	-58%	-64%	-70%	-75%	-79%	-83%	-86%
	3%	-65%	-56%	-52%	-58%	-65%	-70%	-75%	-79%	-83%	-86%
	4%	-66%	-56%	-52%	-59%	-65%	-70%	-75%	-79%	-83%	-86%
	5%	-65%	-57%	-52%	-58%	-64%	-70%	-75%	-79%	-83%	-86%
	6%	-65%	-58%	-52%	-59%	-65%	-70%	-75%	-79%	-83%	-86%
	7%	-66%	-58%	-52%	-58%	-64%	-70%	-75%	-79%	-83%	-86%
	8%	-68%	-57%	-53%	-58%	-64%	-71%	-75%	-80%	-84%	-86%
	9%	-68%	-57%	-55%	-59%	-65%	-70%	-74%	-80%	-84%	-86%
	10%	-68%	-57%	-54%	-61%	-65%	-70%	-76%	-80%	-84%	-86%
	15%	-70%	-61%	-55%	-57%	-65%	-70%	-75%	-82%	-84%	-86%
Standart Sapma		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Limit	1%	3.7%	3.4%	3.5%	4.0%	4.7%	5.6%	6.5%	7.5%	8.6%	9.6%
	2%	3.7%	3.4%	3.5%	4.0%	4.7%	5.6%	6.5%	7.5%	8.6%	9.6%
	3%	3.7%	3.4%	3.5%	4.0%	4.7%	5.6%	6.5%	7.5%	8.6%	9.6%
	4%	3.7%	3.4%	3.6%	4.0%	4.7%	5.6%	6.5%	7.6%	8.6%	9.6%
	5%	3.7%	3.5%	3.6%	4.0%	4.7%	5.6%	6.5%	7.6%	8.7%	9.6%
	6%	3.7%	3.5%	3.6%	4.0%	4.7%	5.6%	6.6%	7.6%	8.7%	9.6%
	7%	3.7%	3.5%	3.6%	4.1%	4.8%	5.6%	6.6%	7.6%	8.7%	9.6%
	8%	3.9%	3.5%	3.6%	4.1%	4.8%	5.7%	6.6%	7.7%	8.8%	9.6%
	9%	3.9%	3.5%	3.6%	4.1%	4.8%	5.6%	6.6%	7.7%	9.0%	9.6%
	10%	3.9%	3.5%	3.6%	4.1%	4.8%	5.6%	6.6%	7.7%	9.0%	9.6%
	15%	3.9%	3.9%	3.7%	4.2%	4.9%	5.8%	6.8%	7.9%	9.0%	9.6%

Açıklamalar: Tabloda TÜFE'ye göre oluşturulmuş reel BIST100 endeksi ve reel USDTRY kuru kullanılarak oluşturulmuş portföylerin performansı raporlanmıştır. Tabloda sunulan verilerin kapsadığı zaman aralığı Ocak 1997 - Şubat 2023'tür. Kullanılan veri aylık frekanstadır. Borsa ağırlığı yüzdeleri portföylerdeki BIST100 endeksi oranını göstermektedir. Limit değerleri Şekil 2'de gösterilmiş olan + ve - yönde işlem yapılmayan alanı ifade etmektedir. Yeniden dengeleme işleminin nasıl yapıldığı metodoloji kısmında anlatılmıştır.

İlk aşamada kurgulanan modelde en yüksek Sharpe oranına sahip olan, %60 BIST100 endeksi ağırlığına sahip ve %7'lik limit ile yeniden dengeleme işleminin yapıldığı portföyün BIST100 endeksine kıyasla performansı ve bu portföyde BIST100 ağırlığının değişimi Şekil 5'te paylaşılmıştır. Grafik incelendiğinde %40 oranında dolar pozisyon bulunduran portföyün, ilgili dönemde doların BIST100 endeksine kıyasla oldukça negatif performans göstermiş olmasına rağmen, dengelemenin etkisiyle BIST100 endeksini geçebildiği görülmektedir. Dengeleme uygulanan model portföyün BIST100'ün istikrarlı bir ralli yaşadığı 2002-2007 döneminde oldukça negatif bir performans yaşadığı fakat bunun haricinde kısa süreli dalgalanmalar haricinde istikrarlı bir yukarı trende sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, model portföyün endeksin sürekli yukarı aşağı oynak olması halinde BIST100 endeksine kıyasla olumlu performansa sahip olacağını, BIST100'ün uzun ve istikrarlı bir ralli yaşaması durumunda ise borsadaki yükselmeden etkin bir şekilde faydalanamayarak fırsat maliyeti oluşturabileceğini göstermektedir. Yine Şekil 5'te paylaşılan BIST100 endeksinin model portföydeki ağırlığının değişimi incelendiğinde ise aylık frekansta yeniden dengeleme işlemi yapılmasına ve %7'lik limite izin verilmesine karşın yüksek oynaklığın etkisiyle ideal ağırlıktan %15'e varan sapmalar olduğu görülmektedir.

**Şekil 5.** %60 Borsa Ağırlığına Sahip Olan ve %7'lik Limitle İdeal Ağırlığa Kadar Yeniden Dengeleme İşleminin Yapıldığı Model Portföyün BIST100 Endeksine Karşı Performansı ve Portföyün İçindeki BIST100 Ağırlığının Değişimi



**Kaynak:** TÜİK verisi ve araştırmadaki hesaplamalar kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

İkinci aşamada yeniden dengelemenin Şekil 3'te tarif edildiği şekilde uygulanmasıyla analiz yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 2'de raporlanmıştır. Sharpe değerlerine bakıldığında borsa ağırlığının %60 olduğu senaryoda en yüksek Sharpe değerlerinin elde edildiği gözlemlenmektedir. En yüksek yıllık bileşik getiri ise borsa ağırlığının %70 olduğu senaryoda elde edilmiştir. Bu sonuçlar birinci aşamada elde edilen sonuçlarla tutarlıdır. Belirlenen işlem yapılmayan sapma limitinin performansa etkisi incelendiğinde ise gerek Sharpe oranı olarak gerekse yıllık bileşik getiri olarak %3'lük limit değerinin en yüksek performansa ulaştığı görülmektedir. İlk aşamada en yüksek performansı veren limit değerinin %7 olduğu düşünülürse bu aşamadaki yöntemde daha dar bir bantın olumlu sonuçlar verdiği gözlemlenmektedir. İlk aşamada %70 portföy ağırlığında %7 limit değerinde araştırma döneminde yapılması gereken yeniden dengeleme işlem sayısı yalnızca 24 olurken, bu aşamada en yüksek performansı göstermiş olan %70 borsa ağırlığı ve %3 limit değerleri baz alındığında yapılması gereken yeniden dengeleme işlem sayısının 120 olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımda her ne kadar yeniden dengeleme işlemlerinde yapılan dönüşümün dar bir bantta olması yeterli olsa da maksimum performansa ulaşmak için yapılması gereken işlem sayısı daha fazladır. Yaşanabilecek maksimum düşüş oranları ve standart sapma değerleri ilk aşamada elde edilen sonuçlar ile tutarlıdır. Maksimum düşüşe karşı en korunaklı portföy %30 borsa ağırlığına sahip olurken, en düşük standart sapmaya sahip portföy %20 borsa ağırlığına sahiptir.

41

**Tablo 2.** Belli Bir Limit Aşıldıktan Sonra Limit Seviyesine Kadar Yeniden Dengeleme Yapıldığı Portföylere Ait Sonuçlar

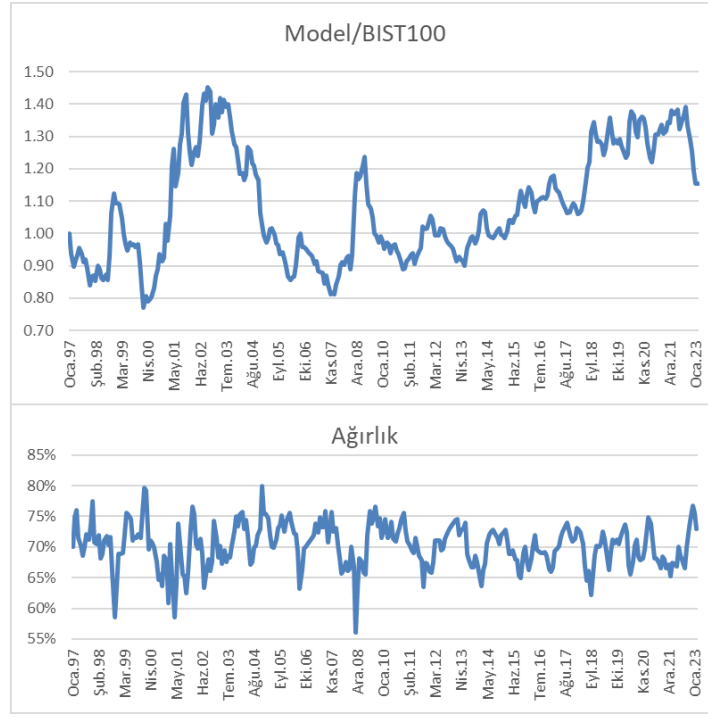
		Borsa Ağırlığı									
Sharpe Oranları		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Limit	1%	0.013	0.038	0.058	0.071	0.077	0.079	0.079	0.078	0.077	0.075
	2%	0.014	0.040	0.062	0.074	0.079	0.081	0.081	0.080	0.078	0.075
	3%	0.014	0.041	0.063	0.076	0.081	0.082	0.081	0.080	0.077	0.075
	4%	0.012	0.041	0.063	0.076	0.081	0.082	0.081	0.079	0.076	0.075
	5%	0.008	0.040	0.063	0.076	0.081	0.082	0.081	0.079	0.074	0.075
	6%	0.006	0.039	0.062	0.075	0.081	0.082	0.081	0.078	0.073	0.075
	7%	0.004	0.036	0.061	0.075	0.080	0.081	0.080	0.077	0.072	0.075
	8%	0.005	0.033	0.059	0.074	0.079	0.080	0.079	0.075	0.072	0.075
	9%	0.005	0.029	0.057	0.072	0.078	0.079	0.077	0.073	0.072	0.075
	10%	0.005	0.027	0.054	0.070	0.077	0.078	0.076	0.071	0.072	0.075
	15%	0.005	0.021	0.041	0.056	0.064	0.067	0.067	0.068	0.072	0.075
Yıllık Bileşik Getiri	1%	-0.2%	0.9%	1.7%	2.5%	3.0%	3.5%	3.7%	3.8%	3.7%	3.3%
	2%	-0.2%	1.0%	1.9%	2.6%	3.2%	3.6%	3.9%	3.9%	3.7%	3.3%
	3%	-0.2%	1.0%	1.9%	2.7%	3.3%	3.7%	3.9%	3.9%	3.7%	3.3%
	4%	-0.3%	1.0%	2.0%	2.8%	3.3%	3.7%	3.9%	3.9%	3.5%	3.3%
	5%	-0.5%	1.0%	2.0%	2.8%	3.4%	3.8%	3.9%	3.9%	3.3%	3.3%
	6%	-0.6%	0.9%	1.9%	2.7%	3.3%	3.7%	3.9%	3.8%	3.2%	3.3%
	7%	-0.7%	0.8%	1.9%	2.7%	3.3%	3.7%	3.8%	3.7%	3.0%	3.3%

		8%	-0.6%	0.6%	1.8%	2.7%	3.3%	3.6%	3.8%	3.5%	3.0%	3.3%
<b>Tablo 2. Devam.</b>		9%	-0.6%	0.5%	1.7%	2.6%	3.2%	3.6%	3.6%	3.3%	3.0%	3.3%
		10%	-0.6%	0.4%	1.6%	2.5%	3.1%	3.5%	3.5%	3.1%	3.0%	3.3%
		15%	-0.6%	0.1%	1.0%	1.8%	2.4%	2.7%	2.8%	2.7%	3.0%	3.3%
<b>Dengeleme Sayısı</b>			10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
<b>Limit</b>	1%	149	201	223	228	230	228	223	201	149	0	0
	2%	83	132	164	169	173	169	164	132	82	0	0
	3%	58	99	120	132	138	132	120	99	58	0	0
	4%	40	72	99	107	111	107	99	71	38	0	0
	5%	28	58	77	94	96	94	76	58	27	0	0
	6%	20	52	64	72	77	72	64	50	18	0	0
	7%	12	42	58	63	64	63	58	40	10	0	0
	8%	11	34	50	58	58	58	49	34	5	0	0
	9%	11	29	43	54	55	54	41	28	0	0	0
	10%	11	24	36	45	48	44	36	23	0	0	0
	15%	10	11	19	25	26	24	18	7	0	0	0
<b>Maksimum Düşüş</b>			10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
<b>Limit</b>	1%	-65%	-56%	-52%	-58%	-64%	-70%	-75%	-79%	-83%	-86%	-86%
	2%	-65%	-56%	-52%	-58%	-64%	-70%	-75%	-79%	-83%	-86%	-86%
	3%	-65%	-56%	-52%	-58%	-64%	-70%	-75%	-79%	-83%	-86%	-86%
	4%	-65%	-56%	-52%	-59%	-65%	-70%	-75%	-79%	-83%	-86%	-86%
	5%	-66%	-56%	-52%	-59%	-65%	-70%	-75%	-79%	-83%	-86%	-86%
	6%	-66%	-56%	-53%	-59%	-65%	-70%	-75%	-79%	-84%	-86%	-86%
	7%	-67%	-56%	-53%	-59%	-65%	-70%	-75%	-79%	-84%	-86%	-86%
	8%	-67%	-56%	-53%	-59%	-65%	-70%	-75%	-80%	-84%	-86%	-86%
	9%	-66%	-57%	-53%	-59%	-65%	-70%	-75%	-80%	-84%	-86%	-86%
	10%	-66%	-57%	-53%	-59%	-65%	-71%	-75%	-80%	-84%	-86%	-86%
	15%	-63%	-59%	-55%	-61%	-67%	-72%	-77%	-82%	-84%	-86%	-86%
<b>Standart Sapma</b>			10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
<b>Limit</b>	1%	3.7%	3.4%	3.5%	4.0%	4.7%	5.6%	6.5%	7.5%	8.6%	9.6%	9.6%
	2%	3.7%	3.5%	3.6%	4.0%	4.7%	5.6%	6.5%	7.6%	8.6%	9.6%	9.6%
	3%	3.7%	3.5%	3.6%	4.1%	4.8%	5.6%	6.6%	7.6%	8.6%	9.6%	9.6%
	4%	3.8%	3.5%	3.6%	4.1%	4.8%	5.6%	6.6%	7.6%	8.7%	9.6%	9.6%
	5%	3.8%	3.5%	3.7%	4.1%	4.8%	5.7%	6.6%	7.6%	8.7%	9.6%	9.6%
	6%	3.8%	3.6%	3.7%	4.1%	4.8%	5.7%	6.6%	7.7%	8.8%	9.6%	9.6%
	7%	3.8%	3.6%	3.7%	4.2%	4.9%	5.7%	6.7%	7.7%	8.9%	9.6%	9.6%
	8%	3.8%	3.6%	3.7%	4.2%	4.9%	5.7%	6.7%	7.7%	9.0%	9.6%	9.6%
	9%	3.8%	3.6%	3.8%	4.2%	4.9%	5.8%	6.7%	7.8%	9.0%	9.6%	9.6%
	10%	3.7%	3.7%	3.8%	4.2%	4.9%	5.8%	6.7%	7.8%	9.0%	9.6%	9.6%
	15%	3.6%	3.7%	3.9%	4.4%	5.1%	6.0%	7.0%	8.2%	9.0%	9.6%	9.6%

Açıklamalar: Tabloda TÜFE'ye göre oluşturulmuş reel BIST100 endeksi ve reel USDTRY kuru kullanılarak oluşturulmuş portföylerin performansı raporlanmıştır. Tabloda sunulan verilerin kapsadığı zaman aralığı Ocak 1997- Şubat 2023'tür. Kullanılan veri aylık frekanstadır. Borsa ağırlığı yüzdeleri portföylerdeki BIST100 endeksi oranını göstermektedir. Limit değerleri Şekil 3'te gösterilmiş olan + ve - yönde işlem yapılmayan alanı ifade etmektedir. Yeniden dengeleme işleminin nasıl yapıldığı metodoloji kısmında anlatılmıştır.

İkinci aşamada kurgulanan modelde en yüksek Sharpe oranına sahip olan, %70 BIST100 endeksi ağırlığına sahip ve %3'lük limit ile limit seviyesine kadar yeniden dengeleme işleminin yapıldığı portföyün BIST100 endeksine kıyasla performansı ve bu portföyde BIST100 ağırlığının değişimi Şekil 6'da paylaşılmıştır. Bu portföyde de model portföyün BIST100 endeksine karşı performansının ilk aşamadaki modele oldukça benzer olduğu görülmektedir. Diğer yandan yeniden dengeleme işleminin ideal seviyeye değil de limit seviyesine kadar yapılması portföyün BIST100 endeksi ağırlığındaki oynaklığın da bir miktar yükselmesine neden olmuştur.

**Şekil 6.** %70 Borsa Ağırlığına Sahip Olan ve %3'lük Limitle Limit Aşıldıktan Sonra Limit Seviyesine Kadar Yeniden Dengeleme İşleminin Yapıldığı Model Portföyün BIST100 Endeksine Karşı Performansı ve Portföyün İçindeki BIST100 Ağırlığının Değişimi



**Kaynak:** TÜİK verisi ve araştırmadaki hesaplamalar kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmanın son aşamasında yeniden dengeleme işlemleri takvime bağlı olarak yıllık frekansta gerçekleştirilmiştir. Her yılın aralık ayı sonunda portföyün borsa ve Amerikan doları ağırlıkları dengelenmiştir. Elde edilen sonuçlar ilk iki aşamada limite bağlı olarak dengeleme işlemi uygulanmış portföylerle benzerdir. En yüksek Sharpe oranı ve yıllık bileşik getiri, borsa ağırlığı %60 iken elde edilmiştir. %30'luk borsa ağırlığı yaşanmış olan maksimum düşüş oranını minimize ederken, %20'lik borsa oranı ise standart sapmayı minimize etmiştir. Bu yöntemi yıllık frekansta uygulamak yeniden dengeleme işlem sayısını sabit tutarak sınırlamış ve araştırma dönemi boyunca 26 kez yeniden dengeleme yapmak yeterli olmuştur. Diğer yandan gerek elde edilen yıllık bileşik getiriler gerekse Sharpe oranları az da olsa limite bağlı kurgulanmış olan modellerden daha yüksektir.

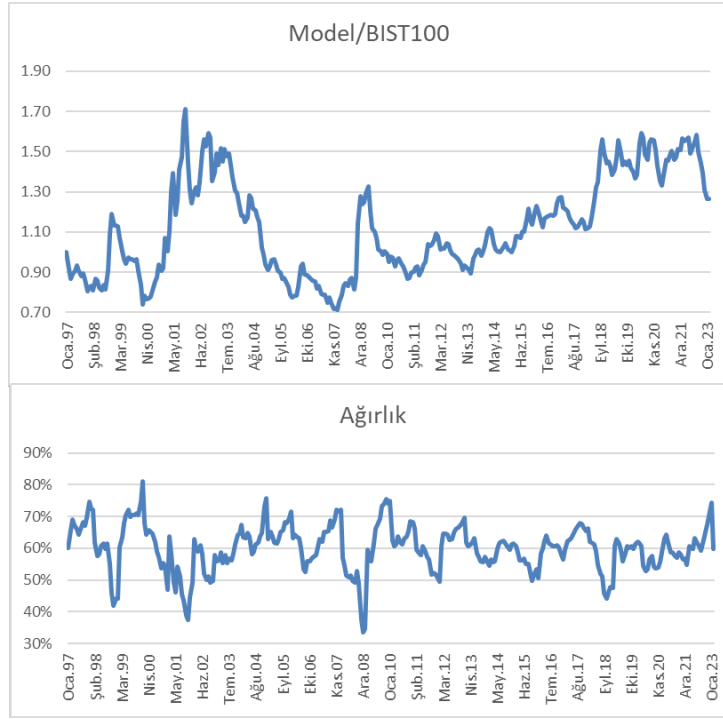
**Tablo 3.** Takvime Bağlı Olarak Yıllık Frekansta Yeniden Dengeleme İşleminin Yapılmasıyla Elde Edilen Sonuçlar

	Borsa Ağırlığı									
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Sharpe Oranları	0.021	0.051	0.074	0.086	0.090	0.090	0.087	0.084	0.080	0.075
Yıllık Bileşik Getiri	0.1%	1.5%	2.5%	3.4%	4.0%	4.3%	4.4%	4.3%	3.9%	3.3%
Maksimum Düşüş	-66%	-57%	-55%	-62%	-67%	-72%	-76%	-80%	-83%	-86%
Standart Sapma	3.8%	3.6%	3.8%	4.2%	4.9%	5.7%	6.6%	7.5%	8.5%	9.6%

Açıklamalar: Tabloda TÜFE'ye göre oluşturulmuş reel BIST100 endeksi ve reel USDTRY kuru kullanılarak oluşturulmuş portföylerin performansı raporlanmıştır. Tabloda sunulan verilerin kapsadığı zaman aralığı Ocak 1997- Şubat 2023'tür. Borsa ağırlığı yüzdeleri portföylerdeki BIST100 endeksi oranını göstermektedir. Her yılın aralık ayı sonunda portföyün borsa ve Amerikan doları ağırlıkları Şekil 4'te gösterilen şekilde dengelenmiştir. Yeniden dengeleme işleminin nasıl yapıldığı metodoloji kısmında anlatılmıştır.

Üçüncü aşamada kurgulanan modelde en yüksek Sharpe oranına sahip olan, %60 BIST100 endeksi ağırlığına sahip olan ve takvime bağlı olarak yıllık frekansta yeniden dengeleme işleminin yapıldığı portföyün BIST100 endeksine kıyasla performansı ve bu portföyde BIST100 endeksi ağırlığının değişimi Şekil 7'de paylaşılmıştır. Bu aşamada elde edilen sonuçlar da Şekil 5 ve Şekil 6'ya kıyasla oldukça benzerdir.

**Şekil 7.** %60 Borsa Ağırlığına Sahip Olan ve Takvime Bağlı Olarak Yıllık Frekansta Yeniden Dengeleme İşleminin Yapıldığı Model Portföyün BIST100 Endeksine Karşı Performansı ve Portföyün İçindeki BIST100 Ağırlığının Değişimi



**Kaynak:** TÜİK verisi ve araştırmadaki hesaplamalar kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Makalenin bu aşamaya kadarki kısmında 3 farklı yeniden dengeleme yaklaşımının uygulanmasıyla elde edilen sonuçlar detaylandırılarak sunulmuştur. Her bir dengeleme yaklaşımının uygulanması sırasında en yüksek Sharpe oranına ulaşmış borsa ağırlığı ve yeniden dengeleme limitlerine ait sonuçlar Tablo 4'te özetlenmiştir. Elde edilen sonuçlar gerek Sharpe oranı gerekse yıllık bileşik getiri performansı açısından dengeleme stratejisi uygulanan portföylerin, hem %100 borsadan hem de %100 dolardan daha yüksek performans elde ettiklerini göstermektedir. Takvime bağlı olarak yıllık frekansta dengeleme işlemi uygulanan portföyde daha yüksek Sharpe ve daha yüksek yıllık reel bileşik getiri değerleri elde edilebilmiştir. Farklı portföylerin yaşamış olduğu maksimum düşüş miktarları incelendiğinde dengeleme uygulanan portföylerin önemli ölçüde ayrılmamakla birlikte %100 borsaya kıyasla daha uygun sonuçlar elde ettiği görülmektedir. Yeniden dengeleme işlemi uygulanmış portföylerde standart sapma değerleri de %100 borsada olmaya kıyasla oldukça düşüktür. İşlem hacmi açısından ikinci aşamada uygulanmış olan limite bağlı olarak limit seviyesine kadar dengeleme işleminin yapıldığı portföyün kümüle işlem hacmi diğer dengeleme yöntemlerine kıyasla oldukça uygundur. Çalışmanın 26 yıllık bir zaman dilimini içerdiği varsayıldığında işlem hacimlerinin oldukça düşük olduğu ve toplam komisyon ve işlem maliyetlerinin toplam performansa etkisinin sınırlı olacağı değerlendirilebilir.

**Tablo 4.** Farklı Dengeleme Stratejilerinin Uygulandığı En Yüksek Sharpe Değerine Sahip Portföylerin Temel Performans Ölçütlerinin Özeti

	Limite Bağlı İdeal Ağırlığa Kadar Dengeleme	Limite Bağlı Limit Sınırına Kadar Dengeleme	Takvime Bağlı Dengeleme	%100 Borsa	%100 Dolar
İdeal Portföydeki Borsa Ağırlığı	60%	70%	60%	70%	0%
Dengeleme İşlemi İçin Gereken Sapma Limiti	7%	3%	N/A	N/A	N/A
Sharpe Oranı	0.081	0.081	0.090	0.075	-0.010
Yıllık Reel Bileşik Getiri	3.65%	3.92%	4.31%	3.28%	-1.56%
Yaşanmış Olan Maksimum Düşüş	-70%	-75%	-72%	-86%	-73%
Standart Sapma	5.60%	6.60%	5.70%	9.65%	4.24%
Uygulanması Gereken Yeniden Dengeleme Adeti	33	120	26	N/A	N/A
Uygulanması Gereken Toplam İşlem Hacmi	299%	229%	254%	N/A	N/A

Açıklamalar: %100 Borsa kolonu BIST100 endeksinin performansını göstermektedir. Performans değerleri TÜFE'den arındırılmış reel getirileri göstermektedir. Tabloda sunulan verilerin kapsadığı zaman aralığı Ocak 1997- Şubat 2023'tür. Kullanılan veri aylık frekanstadır. Borsa ağırlığı yüzdeleri portföylerdeki BIST100 endeksi oranını göstermektedir. Limit değerleri Şekil 3'te gösterilmiş olan + ve - yönde işlem yapılmayan alanı ifade etmektedir. Yeniden dengeleme işleminin nasıl yapıldığı metodoloji kısmında anlatılmıştır. Toplam işlem hacmi, çalışmanın kapsadığı zaman aralığının tamamında portföyün toplam büyüklüğüne oranla yapılması gerekli olan işlem hacmini göstermektedir.



## Sonuç

Hisse senetlerindeki kısa vadelerde yaşanan yüksek oynaklık yatırımcıları farklı enstrümanları birleştirerek bu riski kontrol etme noktasında motive etmektedir. Dünyanın en büyük sermaye piyasasına sahip ABD’de birçok fon %60 borsa %40 tahvil dağılımını tercih etmekte ve bu dağılım yapısı geniş çevreler tarafından kabul görmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ve enflasyon oranlarının yüksek olduğu bir ülkede tahvil yatırımı yapmanın riski daha yüksektir. Diğer yandan USDTRY kurunun borsa ile ters korelasyona sahip olması nedeniyle dolar riskten korunmak için kullanılabilir enstrümanların başında gelmektedir. Bu nedenle Türkiye sermaye piyasasında borsa ile doların bir arada kullanıldığı portföyler daha uygun bir risk yönetimi alternatifi sunmaktadır. Portföy yönetiminde ideal dağılımı belirlemek kadar zamanla bu dağılımın nasıl yönetileceğinin belirlenmesi de önem kazanmaktadır. Çünkü farklı enstrümanlar farklı dönemlerde performans açısından ayrılmakta ve dolayısıyla da portföylerde belirlenen ideal ağırlıktan sapmalar meydana gelmektedir. Bunu önlemek için uygulanabilecek çeşitli yeniden dengeleme stratejileri mevcuttur.

Bu makalede tarihsel verilerden yararlanılarak, Türk borsasında yatırım yapan yatırımcıların portföy yönetim kararlarına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, yatırımcıların portföylerindeki borsa ve döviz ağırlıklarını ve uygulayacakları yeniden dengeleme stratejisini belirlemeleri aşamasında faydalanabilecekleri analizler ortaya konulmuştur. Araştırmada farklı BIST100 ve farklı dolar ağırlıkları belirlenerek oluşturulan model portföylerin performansı ölçülmüştür. Bu sayede ağırlık değişiminin performansa etkisini belirlemek mümkün olmuştur. Araştırmada analizler farklı yeniden dengeleme uygulamalarının test edildiği üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada yeniden dengeleme işlemi ideal portföyden belli bir limitte saptmaya izin verilen fakat bu limitin aşılması halinde tekrar ideal dengeye dönülen yaklaşımla gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada da belli bir limite kadar saptmaya izin verilmiş fakat limitin geçilmesi halinde ideal dengeye değil de limit sınırına kadar olan ağırlık dağılımına dönülmüş bu sayede de işlem maliyetleri sınırlanmıştır. Üçüncü aşamada ise belli bir saptma limiti kullanılmamış, takvime bağlı olarak yıllık frekansta düzenli bir şekilde yeniden dengeleme işlemleri uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre borsa ağırlığının %60-%70, dolar ağırlığının ise %30-%40 aralığında olduğu portföylerde en yüksek Sharpe oranlarını ve yıllık bileşik getiri elde etmek mümkün olmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, yıllık bileşik reel getiri, standart sapma ve yaşanmış olan en büyük düşüş kriterleri dikkate alındığında, yeniden dengeleme stratejisinin uygulandığı model portföylerin performansları, borsada %100 oranında al-tut şekliyle uygulanan stratejiden daha yüksektir. Farklı yeniden dengeleme stratejilerinin verimliliği kıyaslandığında ise belli bir takvime bağlı olarak gerçekleştirilen yeniden dengeleme işleminin gerek yıllık bileşik reel getiri gerekse standart sapma değerleri olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Genel olarak uygulanan bütün stratejilerde toplam işlem hacminin sınırlı olduğu görülmüş olsa da işlem hacmi açısından en verimli sonuçlar belli bir limite kadar yeniden dengelemenin yapıldığı portföyde elde edilmiştir. Araştırmada ayrıca farklı yeniden dengeleme yaklaşımlarıyla oluşturulan portföylerin en yüksek Sharpe oranına sahip dağılımları tespit edilmiş ve grafikler yardımıyla bu portföylerin BIST100 endeksine kıyasla performansının zamanla değişimi incelenmiştir. Yeniden dengeleme ile oluşturulan portföylerin, özellikle BIST100 endeksinin istikrarlı bir şekilde yükseldiği dönemlerde BIST100 endeksinin gerisinde kaldıkları, borsanın dalgalı bir şekilde yatay seyrettiği dönemlerde ise oldukça iyi bir performans sergiledikleri görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar borsa ile doların birleştirildiği ve yeniden dengeleme stratejisinin uygulandığı portföylerin yatırımcılar için hem riski azaltıcı hem de getiriye artırıcı etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca bu sonuçlar literatürdeki birçok araştırma ile uyum arz etmektedir (Ambachtsheer, 1987; Dichtl vd., 2014; Sher ve Barr, 2011). Türkiye’deki literatürdeki çalışmalar genel olarak hisse senedi sayısı ve oynaklığına dikkat çekmiştir. Bu çalışmada döviz kuru ile borsanın birleşimi ele alındığı için literatüre katkı sağlanmıştır. Diğer yandan çalışmanın ancak geçmişteki veri ile test edildiği, geçmişte Türkiye’deki makroekonomik göstergelerdeki oynaklığın bu sonuca önemli düzeyde katkı sağladığı unutulmamalıdır. Gelecekte yapısal bir dönüşüm yaşanması ve çok uzun süren istikrarlı borsa rallileri yaşanması halinde çeşitlendirme ve yeniden dengeleme, ideal sonuçları vermeyecektir. Böyle bir olumlu senaryoda içinde %60 oranında borsa ağırlığı bulunduran bir portföy belli fırsat maliyetlerine sahip olsa da yine de yatırımcısına yüksek bir reel getiri vadedecektir. Diğer yandan ekonomik istikrarsızlığın ve yatay dalgalı hareketin yaşandığı olumsuz senaryoda çeşitlendirme ve yeniden dengeleme işlemleri yatırımcıyı önemli ölçüde koruyacaktır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçların, Borsa İstanbul’da yatırım yapan yatırımcılar için gerek portföy dengelerini oluşturma gerekse yeniden dengeleme stratejisini uygulama açısından yol gösterici olacağı ve Türkiye’deki konuyla ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalarda borsa ve dolar dışındaki yatırım enstrümanlarının da dahil edildiği farklı portföy yapıları modellenerek testler yapılabilir.



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

**Yazar Katkıları**

Yazar çalışmayı tek başına hazırladığını beyan etmiştir.

**Teşekkür Beyanı**

Yazar teşekkür beyanında bulunmamışlardır.

**Destek Beyanı**

Yazar destek beyanında bulunmamışlardır.

**Çıkar Çatışması**

Yazar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemişlerdir.

**Etik Beyanı**

Yazar çalışma için herhangi bir Etik Kurul Onayı gerekmediğini beyan etmişlerdir.

**Sorumlu Editörler**

Doç. Dr. Ecenur Uğurlu Yıldırım, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Arş. Gör. Aykut Güryel, Afyon Kocatepe Üniversitesi

## Kaynakça/References

- Akgüneş, A. O. (2021). Kredi temerrüt takasları, borsa endeksleri, tahvil faizleri ve döviz kuru arasındaki ilişki: Türkiye örneği. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 6(14), 71-83.
- Ambachtsheer, K. P. (1987). Pension fund asset allocation: In defense of a 60/40 equity/debt asset mix. *Financial Analysts Journal*, 43(5), 14-24.
- Arnott, R. D., & Lovell, R. D. (1993). Rebalancing: Why? When? How Often?. *The Journal of Investing*, 2(1), 5-10.
- Avdjiev, S., Bruno, V., Koch, C., & Shin, H. S. (2019). The dollar exchange rate as a global risk factor: evidence from investment. *IMF Economic Review*, 67, 151-173.
- Booth, D. G., & Fama, E. F. (1992). Diversification returns and asset contributions. *Financial Analysts Journal*, 48(3), 26-32.
- Cuthbertson, K., Hayley, S., Motson, N., & Nitzsche, D. (2016). What does rebalancing really achieve?. *International Journal of Finance & Economics*, 21(3), 224-240.
- Çakar, R., & Özkan, O. (2020). Riski seven ve riskten kaçan yatırımcıların optimum portföy seçimi yapabilecekleri piyasalar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 23-38.
- Çevik, F., & Çankaya, S. (2020). Gelişmekte Olan Ülkelerde Borsa Getirileri, Net Yabancı Alımları ve Döviz Kurları Arasındaki İlişki. *Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi*, 4(9), 23-43.
- Dayanandan, A., & Lam, M. (2015). Portfolio Rebalancing - Hype or Hope?. *The Journal of Business Inquiry*, 14(2), 79-92.
- Demir, Y., & Derer, E. (2012). Optimal portföy kapsamında tanjant portföyü IMKB-100'de örnek uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 13-25.
- Deniz, D., & Okuyan, H. A. (2018). Geleneksel ve Modern Portföy Yönetiminin Ampirik Sonuçlarının Karşılaştırılması: Bist Uygulaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(3), 467-482.
- Dichtl, H., Drobetz, W., & Wambach, M. (2014). Where is the value added of rebalancing? A systematic comparison of alternative rebalancing strategies. *Financial Markets and Portfolio Management*, 28, 209-231.
- Donohue, C., & Yip, K. (2003). Optimal portfolio rebalancing with transaction costs. *The Journal of Portfolio Management*, 29(4), 49-63.
- Horn, M., & Oehler, A. (2020). Automated portfolio rebalancing: Automatic erosion of investment performance?. *Journal of Asset Management*, 21, 489-505.
- Goetzmann, W., Ingersoll, J., Spiegel, M., & Welch, I. (2007). Portfolio performance manipulation and manipulation-proof performance measures. *The Review of Financial Studies*, 20(5), 1503-1546.
- İşler, M. C., Türker, A. K., Ersöz, S., Yüzükırmızı, M., & Arslan, M. (2009). portföy yönetimi ve hisse senedi seçiminde bir karar destek sistemi. *International Journal of Engineering Research and Development*, 1(1), 28-34.
- Kandemir, E., & Aytekin, S. (2017). Optimum portföy seçimi ve BİST'te ampirik bir uygulama. *Researcher*, 5(1), 87-110.
- Karabıyık, C. (2020). Türkiye'de borsa, emtia, tahvil ve döviz piyasaları arasındaki etkileşim: yayılım endeksi yaklaşımı. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(4), 265-284.
- Okuyan, H. A., & Deniz, D. (2017). Portföy yönetiminde uluslararası çeşitlendirme üzerine uygulamalı bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(2), 71-93.
- Qian, E. (2011). Risk parity and diversification. *The Journal of Investing*, 20(1), 119-127.
- Perold, A. F., & Sharpe, W. F. (1995). Dynamic strategies for asset allocation. *Financial Analysts Journal*, 51(1), 149-160.
- Sher, G., & Barr, G. D. I. (2011). Portfolio rebalancing in South Africa. *South African Journal of Accounting Research*, 25(1), 59-80.
- Uğurlu, M., Erdaş, M. L., & Eroğlu, A. (2016). Portföy yönetiminde sistematik olmayan riski azaltacak bir doğrusal programlama model önerisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 147-174.
- Ünal, S. (2020). Dövizin borsa İstanbul pay piyasasında yatırım yapan yatırımcılar tarafından koruma amaçlı olarak kullanılmasının etkinliği. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), 245-263.
- Ünal, S. (2021). Makro ekonomik faktörler ile borsa istanbul hisse senedi endekslerinin getirileri arasındaki ilişki. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 359-376. doi: 10.30794/pausbed.829630
- Ünal, S. (2022). *Borsada Doğru Yatırım*, KDY: İstanbul

## Research Article | Araştırma Makalesi

## Sürdürülebilir hisse senedi endekslerinin DCC-GARCH modeli ile incelenmesi ve petrol fiyatlarının bu ilişkiye etkisi

Özge Dinç Cavlak | Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, [ozge.dinc@hbv.edu.tr](mailto:ozge.dinc@hbv.edu.tr), [0000-0002-7728-983X](https://orcid.org/0000-0002-7728-983X)Corresponding author/Sorumlu yazar: Özge Dinç Cavlak ✉ [ozge.dinc@hbv.edu.tr](mailto:ozge.dinc@hbv.edu.tr)

## Öz

Bu çalışma, ülkeler arası sürdürülebilir hisse senedi endeksleri arasındaki zamana bağlı değişen koşullu korelasyonları ve volatilitiyi incelemeyi amaçlamaktadır; aynı zamanda enerji piyasaları ile sürdürülebilir hisse senedi performansları arasındaki ilişki dinamiklerini ortaya koymayı hedeflemektedir. İlk olarak, ABD ve Türkiye piyasaları için sürdürülebilir hisse senedi endeksleri arasındaki etkileşim, zamana bağlı değişen korelasyonu ve volatilitiyi dikkate alan DCC-GARCH modeli ile incelenmektedir. Ardından, petrol fiyatlarının, elde edilen dinamik koşullu korelasyonlar üzerindeki etkileri Granger nedensellik analizi kullanılarak ortaya konmaktadır. Araştırmanın sonuçları, ABD ve Türkiye sürdürülebilir hisse senedi endeksleri arasındaki dinamik koşullu korelasyon modelinin stabil olduğunu göstermektedir. Model parametreleri, gecikmeli şokun mevcut dinamik koşullu korelasyonlar üzerindeki etkisinin ve gecikmeli dinamik koşullu korelasyonların mevcut dinamik koşullu korelasyonlar üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermekte; böylelikle ABD ve Türkiye sürdürülebilirlik endeksleri arasında dinamik koşullu korelasyonun varlığı ortaya konmaktadır. Bunun yanı sıra, petrol fiyatlarının, ABD ve Türkiye sürdürülebilir hisse senedi endeksleri arasındaki dinamik koşullu korelasyonlar üzerinde anlamlı bir nedensel etkisi olduğu bulunmaktadır. Son olarak, Etki-Tepki analizi sonucu, petrol fiyatlarında meydana gelen bir şoka karşılık, piyasalar arasındaki dinamik korelasyonun şok ile ters yönde bir tepki verdiği görülmekte; bu da ABD ve Türkiye hisse senedi piyasalarının sürdürülebilirlik endeksleri bakımından ayrıştığına işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dinamik Koşullu Korelasyon, DCC-GARCH Modeli, Granger Nedensellik, Sürdürülebilirlik Endeksi**JEL Kodları:** C01, C32, C58

## Examining sustainable stock indices with the DCC-GARCH model and the impact of oil prices on this relationship

## Abstract

This study aims to examine the time-varying conditional correlations and volatility between sustainable stock indices across countries and reveal the dynamics of the relationship between energy markets and sustainable stock performances. Firstly, the interaction between sustainable stock indices for the US and Turkish markets is examined using the DCC-GARCH model that considers the time-varying correlation and volatility. Then, the effects of oil prices on the obtained dynamic conditional correlations are revealed using Granger causality analysis. The results of the research reveal that the dynamic conditional correlation model between the US and Turkish sustainable stock indices is stable. The model parameters show that the effect of the lagged shock on the current dynamic conditional correlations and the effect of the lagged dynamic conditional correlations on the current dynamic conditional correlations are significant, thus demonstrating the existence of the dynamic conditional correlation between the US and Turkish sustainability indices. In addition, oil prices have a significant causal effect on the dynamic conditional correlations between the US and Turkish sustainable stock indices. Finally, the impulse response analysis reveals that in response to a shock in oil prices, the dynamic correlation between the markets responds inversely to the shock, suggesting that the US and Turkish stock markets diverge in terms of sustainability indices.

**Keywords:** Dynamic Conditional Correlation, DCC-GARCH Model, Granger Causality, Sustainability Index**JEL Codes:** C01, C32, C58

## Extended Summary

Due to the increase in fossil fuel consumption, energy transition in the world, and low carbon development goals, renewable energy has become the primary option in the world. In this context, renewable and clean energy markets are developing due to many reasons, such as climate change, energy security, reduction of fossil fuel dependency, and increased environmental awareness of investors, and a group of investors tend to invest in sustainable stocks that consider environmental, social, and governance factors. In this regard, financial integration has been observed among countries' capital markets, and dynamic interaction is also emphasized, especially between the USA and emerging country markets. Accordingly, the present study uses

**How to cite this article / Bu makaleye atıf vermek için:**Dinç-Cavlak, Ö. (2024). Sürdürülebilir hisse senedi endekslerinin DCC-GARCH modeli ile incelenmesi ve petrol fiyatlarının bu ilişkiye etkisi. *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.33707/10.33707/akuuibfd.1335551>

the S&P 500 ESG Index, a broad-based market value-weighted sustainability index that aims to measure the performance of securities meeting sustainability criteria. In addition, the BIST 100 Sustainability Index is also used to represent an emerging country market, and it considers the performance of companies traded in Borsa Istanbul in managing environmental, economic, and corporate governance risks in line with their corporate sustainability policies. This study aims to detect the dynamic interaction between sustainable stock indices by using the dynamic conditional correlation (DCC) model, which considers the time-varying correlation. Also, the GARCH model is utilized, which takes into account volatility dynamics for the US and Turkish financial markets. In this direction, the DCC-GARCH(1,1) model was used in the current study to examine time-varying correlation and volatility dynamics for the US and Turkish markets. The results of the research revealed that the dynamic conditional correlation model is stable between the US and Turkish sustainable stock indices. It shows that the effect of the shock in the previous period on today's dynamics and the effect of the lagging dynamics in the dynamic correlation series on today's dynamics are significant. The dynamic conditional correlation model indicates that the US and Turkish markets are integrated for sustainable stock indices. This finding is important in the context of investors' portfolio diversification and risk management, offering investors global investment opportunities.

Besides, investors with high environmental awareness show an increasing interest in green or renewable energy investments, which reduces the environmental damage caused by climate change. Developments in the renewable energy industry may affect fossil fuel markets, and the movements in the energy commodity markets have very important effects on the stock markets. The relationship between oil prices, one of the most important energy commodities, and stock returns is mainly suggested to be significant. This study also examines the causality relation between the dynamic conditional correlations of sustainable stock indices and oil prices. Thus, the effects of oil prices on this relationship are revealed using Granger causality analysis. It has been determined that oil prices have a significant causal effect on the dynamic conditional correlations between the US and Turkish sustainable stock indices.

Finally, the impulse response analysis implies that an increase in oil prices has a negative effect on the dynamic conditional correlation. In response to a shock in oil prices, the dynamic correlation between the markets seems to react in the opposite direction, with the shock indicating that the markets of the USA and Turkey are diverging for sustainability indices.

In conclusion, the dynamic relations are revealed between stock markets for an emerging market and a developed economy through sustainable stock indices, enabling the existence of financial integration to be discussed. In addition, the link between energy commodities and stock markets is analyzed by considering oil prices and sustainable stock returns, which enables to suggest a diversification opportunity for investors.

## Giriş

İklim değişikliği ile mücadele ve bu bağlamda karbon salınımının azaltılmasını hedefleyen sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilirlik kavramları, genel anlamda kaynakların etkin, verimli ve dengeli bir biçimde kullanıldığı; doğal çevrenin korunduğu, toplumsal refahın artırılmasını hedefleyen; yatırımların, teknolojinin ve toplumsal yapının çevre üzerindeki etkilerine kısıtlamalar getirmeyi amaçlayan uzun vadeli bir süreci ifade ederken, hem bugünün hem de gelecek kuşakların ihtiyaçlarının karşılanmasını öngören bir anlayışı ifade etmektedir (World Commission on Environment and Development, 1987; United Nations, 2015). Son yıllarda fosil yakıt tüketiminin çok ciddi boyutlara ulaşması ve bunun sonucunda ortaya çıkan çevre kirliliği sorunları, dünyadaki enerji geçişi ve düşük karbonlu kalkınma hedefleri doğrultusunda yenilenebilir enerji dünyada birincil seçenek haline gelmiştir (Xia vd., 2019). İklim değişikliği kaynaklı çevresel tahribatın azaltılması için, çevresel bilinci yüksek yatırımcılar ve politika yapıcılar, yeşil gelişim yatırımlarına artan bir ilgi göstermektedir (Tang vd., 2023). İklim değişikliği, enerji güvenliği ve çevresel duyarlılığın artması gibi nedenlerle yenilenebilir enerji piyasaları son yıllarda önemli gelişmeler göstermiştir (Sadorsky, 2012). Yenilenebilir enerji endüstrisindeki gelişmeler hem politika düzenlemeleri hem de piyasa dinamiklerinden etkilenmekte; yenilenebilir enerji piyasaları ve fosil yakıt piyasaları birbirlerinden ayrı düşünülememektedir (Xia vd., 2019). Yenilenebilir enerji yatırımlarının yüksek maliyetleri, fosil yakıt fiyatlarının düşük olması durumunda gerçekçi bir tehdit oluşturabilmekte ve yatırımcıların bu hisse senetlerine yönelmelerine engel olabilmekte; bu durum da yenilenebilir hisse senedi fiyatlarında bir düşüş meydana getirmektedir. Fosil enerji fiyatlarının yüksek olması durumunda ise, yenilenebilir enerji yatırımlarına yönelik teşvikler artmakta ve böylelikle yenilenebilir enerji şirket hisse senedi fiyatlarında artış meydana gelmektedir (Xia vd., 2019). Temiz enerji şirketlerine ait hisse senedi getirilerine ilişkin volatilité dinamiklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için temiz enerji sektörüne yapılan yatırımların artması gerektiği ileri sürülmektedir (Sadorsky, 2012).

Bu bağlamda, iklim değişikliği, enerji güvenliği, fosil yakıt bağımlılığının azaltılması ve yatırımcıların çevresel duyarlılıklarının artması gibi birtakım nedenlerle, yenilenebilir ve temiz enerji piyasaları gelişmekte; bir grup yatırımcı, sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda, çevresel, sosyal ve yönetim (environmental, social and governance; ESG) faktörlerini dikkate alan ve finansal piyasalarda işlem gören şirketlerin hisse senetlerini, yatırım stratejisi olarak benimsemelerine olanak sağlayan sürdürülebilir hisse senetlerine yönelmektedir. Bu bağlamda gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerin hisse senedi piyasalarında, ESG faktörlerini dikkate alan şirketlerden oluşan birtakım endeksler geliştirilmiştir. Bu doğrultuda, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) piyasalarında işlem gören en büyük halka açık 500 şirketin içinden çevresel, sosyal ve yönetim performanslarına dayalı olarak seçilen şirketlerden oluşan S&P 500 ESG Endeksi geliştirilmiştir; böylelikle sürdürülebilirlik kriterlerini karşılayan menkul kıymetlerin performansını ölçmeyi amaçlayan, geniş tabanlı, piyasa değeri ağırlıklı bir sürdürülebilirlik endeksi oluşturulmuştur (S&P Dow Jones Indices, 2023). Bununla birlikte, Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik politikaları doğrultusunda, çevresel, ekonomik ve kurumsal yönetim risklerini yönetebilme performansları dikkate alınarak, BIST 100 Sürdürülebilirlik Endeksi geliştirilmiştir (BORSA İstanbul, 2014). Sınır ötesi finansal akımlar aracılığıyla oluşturulan küresel bağlantıların artışı ifade eden



finansal küreselleşme ve bir ülkenin uluslararası sermaye piyasalarına olan bağlantılarını ifade eden finansal entegrasyon, gelişmekte olan ülkelerin finansal sektör gelişmelerini destekleyerek; yurtiçi makroekonomik oynaklığın hafiflemesine yardımcı olabilmektedir (International Monetary Fund, 2003). Bu bağlamda yapılan birtakım çalışmalar, hisse senedi piyasaları arasında bir entegrasyonun varlığına işaret etmekte; özellikle ABD ve gelişmekte olan ülke piyasaları arasında dinamik bir etkileşim bulunduğu belirtilmektedir (Uğurlu-Yıldırım, 2021). Ayrıca, ülkeler arası hisse senedi piyasaları arasında saptanan bu ilişkilerin sabit olmadığı ve zamana bağlı olarak değişebileceği ileri sürülmekte; petrol ithal eden ve petrol ihraç eden ülke piyasaları arasındaki ortak hareketler, dinamik koşullu korelasyon modelleriyle ortaya konmaktadır (Guesmi ve Fattoum, 2014). Ülkeler arası finansal entegrasyonun artması ve emtia piyasalarının finansallaşması portföy çeşitliliğini arttırmakta ve böylelikle yatırımcılar enflasyon karşısında riskten korunabilmektedir (Sadorsky, 2014). Bu bağlamda, enerji piyasalarındaki hareketlerin ve gelişmelerin hisse senedi piyasalarına oldukça önemli etkileri bulunmakta; en önemli enerji emtialarından petrol fiyatları ile hisse senedi getirileri arasında önemli ilişkiler olduğu öne sürülmektedir (Smyth ve Narayan, 2018). Buradan hareketle, bu çalışma ülkeler arası hisse senedi piyasaları arasındaki dinamik ilişkileri sürdürülebilir hisse senedi endeksleri üzerinden incelemeyi; aynı zamanda enerji piyasaları ile sürdürülebilir hisse senedi performansları arasındaki ilişki dinamiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Daha spesifik bir ifadeyle, mevcut çalışmada sürdürülebilir hisse senedi endeksleri arasındaki ilişkinin, ABD ve Türkiye piyasaları için dinamik koşullu korelasyonu ve volatilitiyi dikkate alan DCC-GARCH modeli kullanılarak incelenmesi amaçlanmaktadır (Engle, 2002). Bunun yanı sıra, petrol fiyatlarının bu ilişki üzerindeki etkileri, Granger nedensellik analizi (Granger, 1969) kullanılarak ortaya konmaktadır. Böylelikle, gelişmekte olan ülke ile gelişmiş ülke hisse senedi piyasaları arasındaki ilişkiler sürdürülebilir hisse senedi endeks getirileri üzerinden incelenerek, finansal entegrasyonun varlığının tartışılabilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, enerji piyasaları ile hisse senedi piyasaları arasındaki ilişkiler, petrol fiyatları ve ESG performansları yüksek olan şirketler dikkate alınarak incelenmekte; sürdürülebilir hisse senedi endeksleri ile fosil yakıt piyasaları arasındaki ilişkinin ABD ve Türkiye piyasaları özelinde ortaya konması amaçlanmaktadır.

## 1. Literatür

Petrol fiyatları ile hisse senedi getirileri arasındaki ilişkiler, yapılan pek çok çalışmayla incelenmiş; petrol fiyatlarının hisse senedi getirileri üzerinde anlamlı etkileri olduğu ortaya konmuştur. Petrol fiyatlarının, hisse senedi getirilerini nasıl etkilediğine dair ortaya konan teorik açıklamalar, petrol fiyatları ve hisse senedi getirileri arasında hem pozitif hem de negatif ilişkiler olabileceğini ileri sürmektedir (Smyth ve Narayan, 2018). Smyth ve Narayan (2018), hisse senedi getirileri ile petrol fiyatları arasındaki ilişkileri farklı açılardan inceleyerek, teorik bir çerçevede açıklamaktadırlar. İlk olarak, petrolün pek çok işletmenin temel girdisi olması nedeniyle petrol fiyatlarında meydana gelen artışlar üretim maliyetlerini de artırmakta, bununla birlikte nakit akışlarında, kazançlarda ve temettü miktarlarında bir azalma meydana gelmekte; böylelikle hisse senedi getirileri düşmektedir. Bir diğer açıklama ise, petrol fiyatlarındaki artışın enflasyonun gerçekte olduğundan daha yüksek tahmin edilmesine ve nominal faiz oranlarında bir yükselişe yol açabileceği; böylelikle yüksek faiz oranları nedeniyle, kazançlarda, temettü miktarlarında ve hisse senedi getirilerinde bir düşüş meydana geleceği yönündedir. Son olarak, petrol fiyatlarındaki volatiliti, petrol fiyatlarındaki duyarlılığı, iskonto oranının risk primi bileşeni ve nakit akışı aracılığıyla etkileyebilmekte; risk priminin işaretine bağlı olarak petrol fiyatlarına olan duyarlılık da petrol fiyatları üzerinde pozitif ya da negatif etkiler gösterebilmektedir.

Ülkeler arası finansal entegrasyonun artması ve emtia piyasalarının finansallaşması sayesinde yatırımcılar portföylerini çeşitlendirebilmekte ve enflasyona karşı riskten korunabilmekte; bununla birlikte piyasalardaki gelişmeler sonucunda daha likit emtia fonlarına yatırım yapabilmektedirler (Sadorsky, 2014). Buna karşın, petrol emtialarının hisse senedi risklerini çeşitlendirmede iyi bir araç olmadığını ileri süren çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, petrol ithal eden ve petrol ihraç eden ülkeler arasındaki dinamik koşullu korelasyonlar, DCC-AGARCH modelleri kullanarak incelemiş; koşullu korelasyon katsayısı ile ölçülen piyasalar arasındaki ortak hareketlerin, petrol fiyatlarında meydana gelen şoklara pozitif yönde cevap verdiğini saptamıştır (Guesmi ve Fattoum, 2014).

Özellikle enerji emtia piyasaları ile hisse senedi piyasaları arasındaki bu ilişkiler doğrultusunda, yenilenebilir, sürdürülebilir, temiz ya da yeşil enerji gibi isimlerle nitelendirilen hisse senedi getirileri ile en önemli enerji emtialarından petrol fiyatları arasındaki ilişkilerin nasıl bir motif izlediği de pek çok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bu bağlamda, sürdürülebilir hisse senedi getirileri ile petrol fiyatları arasındaki ilişki pek çok farklı yöntem kullanılarak incelenmiş ve alanyazında çeşitli bulgulara rastlanmıştır. Bazı çalışmalar, petrol fiyatları ile sürdürülebilir hisse senedi getirileri arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürerek, petrol fiyatlarının yükselmesinin sürdürülebilir hisse senedi getirilerini artırdığını göstermektedir. Bu pozitif yönlü ilişki, temiz enerjinin fosil yakıt enerjisine ikame olması ve yatırımcıların fosil yakıtlara daha ucuz bir alternatif araması nedeniyle petrol fiyatlarındaki artışın yatırımcıları alternatif enerji kaynaklarına yönelmeye teşvik etmesi ve yenilenebilir enerji piyasalarını daha rekabetçi bir hale getirmesi olarak açıklanmaktadır (Ferrer vd., 2018). Pozitif yönlü petrol fiyatı-temiz enerji hisse senedi getirisi ilişkisine getirilen bir diğer açıklama ise, yenilenebilir enerji sistemlerinin kurulması ve geliştirilmesine yönelik maliyetlerin oldukça yüksek olması ve bu nedenle de petrol fiyatlarındaki bir düşüşün temiz enerji projelerinin cazibesini ve ekonomik anlamda geçerliliğini sınırlaması; bu durumun da sürdürülebilir hisse senedi fiyatlarını olumsuz yönde etkilediği yönündedir (Ferrer vd., 2018). Alanyazında yapılan bir takım ampirik çalışmalar da petrol fiyatları ve sürdürülebilir hisse senedi getirileri arasındaki pozitif ilişkinin varlığını desteklemektedir. Örneğin, Kumar ve diğerleri (2012) temiz enerji hisse senedi fiyatları ile petrol fiyatları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu VAR modeli kullanarak ortaya koymaktadır. Henriques ve Sadorsky (2008) de petrol fiyatları ve alternatif enerji hisse senetleri arasındaki ilişkiyi VAR modeli ile inceleyerek, petrol fiyatları ile alternatif enerji hisse senedi fiyatları arasında Granger nedensellik ilişkisi olduğunu belirtmektedirler. Sadorsky (2012) temiz enerji şirket fiyatları ve petrol fiyatları arasındaki koşullu korelasyonu ve volatiliti yayılımını, çok değişkenli GARCH modelleri kullanarak incelemiş; temiz enerji hisse senedi getirileri ile ham petrol getirileri arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğunu ileri sürmektedir.

Öte yandan, petrol fiyatları ve temiz enerji hisse senedi getirileri arasında negatif yönlü ilişkilerin varlığını saptayan araştırmalar da mevcuttur. Örneğin, Chen ve diğerleri (2018) ham petrol piyasaları ve yeni enerji hisse senedi piyasaları arasındaki volatilité yayılımını, çok değişkenli GARCH modelleri kullanarak Çin piyasası için incelemiştir. Araştırmanın bulguları, petrol fiyatlarından yeni enerji hisse senedi fiyatlarına doğru bir volatilité yayılımı olduğunu ve petrol fiyatlarındaki değişimin yeni enerji hisse senedi getirileri için bir tahmin edici olabileceğini öne sürmekte; bununla birlikte petrol piyasaları ile yeni enerji hisse senedi piyasaları arasında negatif yönlü koşullu korelasyonların varlığına rastlanmaktadır. Tang ve diğerleri (2023) ise yeşil tahvil, temiz enerji ve fosil yakıt piyasaları arasındaki dinamik korelasyonu ve volatilité yayılımını, Bayeşçi DCC-MGARCH modeli kullanarak araştırmışlar; yeşil tahvil, temiz enerji hisse senetleri ve fosil yakıt piyasaları arasında zamana bağlı olarak değişen, negatif ya da çok zayıf pozitif bir ilişki olduğunu ve bunun da yatırım çeşitlendirmesi için riskten korunma imkânı sunabileceğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca, petrol fiyatları ile temiz enerji hisse senedi getirileri arasındaki ilişkilerin zamana bağlı olarak değişebileceğini ileri sürülmektedir. Örneğin, fosil enerji piyasalarındaki fiyat değişimlerinin yenilenebilir enerji getirilerine olan etkilerinin, zamana bağlı olarak ve yüksek volatilité düzeyinde değişen bir model ile açıklandığı ortaya konmaktadır (Xia vd., 2019). Bunun yanı sıra, Reboredo (2015) petrol piyasaları ve temiz enerji piyasalarındaki sistematik risk ve bağımlılık yapısını analiz ettiği çalışmasında, petrol ve yenilenebilir hisse senedi getirileri arasında ortalama olarak pozitif yönlü ve zamana bağlı olarak değişen bir bağımlılık tespit etmiştir.

Petrol fiyatları ve temiz enerji hisse senetleri arasındaki doğrusal olmayan ilişkiler de araştırılmıştır. Örneğin, NARDL modeli kullanılarak, petrol fiyatlarındaki pozitif ve negatif yönlü değişimlerin etkilerinin, temiz enerji hisse senedi fiyatları üzerinde kısa ve uzun dönemli olarak değişiklik gösterdiği ortaya konmakta; temiz enerji hisse senedi yatırımlarındaki artışlar, kısa vadede petrol fiyatlarında bir artışa neden olurken, artan petrol fiyatları, uzun vadede temiz enerji hisse senedi fiyatları üzerinde negatif bir etki yaratmakta ve böylelikle asimetric bir ilişki ortaya çıkmaktadır (Kocaarslan ve Soytaş, 2019). Bunun yanı sıra, Reboredo ve diğerleri (2017), yenilenebilir enerji endeksi ile petrol fiyatları arasında iki yönlü doğrusal olmayan nedensellik ilişkileri bulunduğunu saptamışlardır.

## 2. Veri Seti ve Yöntem

Mevcut çalışmada, ham petrol fiyatlarının, ABD ve Türkiye hisse senedi piyasalarında işlem gören sürdürülebilirlik endekslerinin günlük kapanış fiyatları baz alınmış ve getiri verileri kullanılmıştır. DCC-GARCH yöntemi ile ABD ve Türkiye hisse senedi piyasaları arasındaki volatilité dinamikleri incelenerek, petrol fiyatlarının piyasalar arasındaki dinamik koşullu korelasyonlar üzerindeki etkileri Granger nedensellik analizi ile ortaya konmaktadır. Ayrıca, Etki-Tepki analizi uygulanarak olası şokların dinamik koşullu korelasyonlar üzerindeki etkisi incelenmektedir.

### 2.1. Veri Seti

Bu çalışmada, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim ilkelerine dayalı faaliyet gösteren ve sürdürülebilirlik kriterlerini sağlayan hisse senedi performanslarını ölçmek amacıyla ABD hisse senedi piyasalarında işlem gören şirketlerden oluşan S&P 500 ESG Endeksi (SPESG)<sup>1</sup> günlük kapanış fiyatları, bu ilkelere dayalı olarak sürdürülebilirlik politikalarını benimseyen şirketlerden oluşan ve Türkiye piyasasında işlem gören BIST Sürdürülebilirlik Endeksi (XUSR)<sup>2</sup> günlük kapanış fiyatları ve Ham Petrol günlük kapanış fiyatları (OIL)<sup>3</sup>, 01.12.2014-28.02.2023 dönemi verileri esas alınarak kullanılmıştır. ABD ve Türkiye hisse senedi piyasalarındaki işlem farklılıkları nedeniyle, tatil günleri veri setinden çıkarılmış; her üç seri için de işlem gören günler esas alınarak 1996 gözlem üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra, tüm verilerin logaritmalarının birinci farkları alınarak getiriler hesaplanmış ve analizlerde günlük getiri verileri kullanılmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler doğrultusunda, özellikle hisse senedi getirilerine ilişkin standart sapma değerleri incelendiğinde, enerji emtia getirisinin volatilitésinin hisse senedi getirilerinin volatilitelerinden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, ortalama ve medyan değerlerinin 0'a oldukça yakın olması ve standart sapma değerlerinden daha küçük olması, serilerde belirgin bir trend olmadığına işaret etmektedir (Chen vd., 2018). Jarque-Bera test istatistiği sonuçlarına göre, verilerin normal dağılmadığı; çarpıklık katsayısı değerleri incelendiğinde ise hisse senedi getirilerinin dağılımları negatif çarpıklığa sahipken, emtia serisinin dağılımının pozitif çarpıklığa sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte getirilere ilişkin basıklık değerlerinin 3 değerinin üzerinde olması nedeniyle kalın kuyruk özelliği taşıdığı sonucuna ulaşılmakta; bu durumların üstesinden gelmede ARCH ve GARCH modellerinin kullanılmasının uygun olduğu belirtilmektedir (Engle, 2001).

**Tablo 1.** Tanımlayıcı İstatistikler

	DLOGOIL	DLOGSPESG	DLOGXUSR
Ortalama	0,000155	0,000163	0,000379
Medyan	0,000773	0,000244	0,000584
Maksimum	0,138815	0,039720	0,040783
Minimum	-0,122561	-0,05456	-0,044670
Standart Sapma	0,013707	0,005265	0,007059
Çarpıklık	0,146363	-0,704559	-0,595588
Basıklık	23,41563	17.69814	7,929860

1 <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/esg/sp-500-esg-index/#overview>

2 BIST 100 Sürdürülebilirlik Endeksi verileri, <https://datastore.borsaistanbul.com/> web sitesinden gerekli başvuru yapılarak kullanılmıştır.

3 <https://tr.investing.com/commodities/crude-oil/>

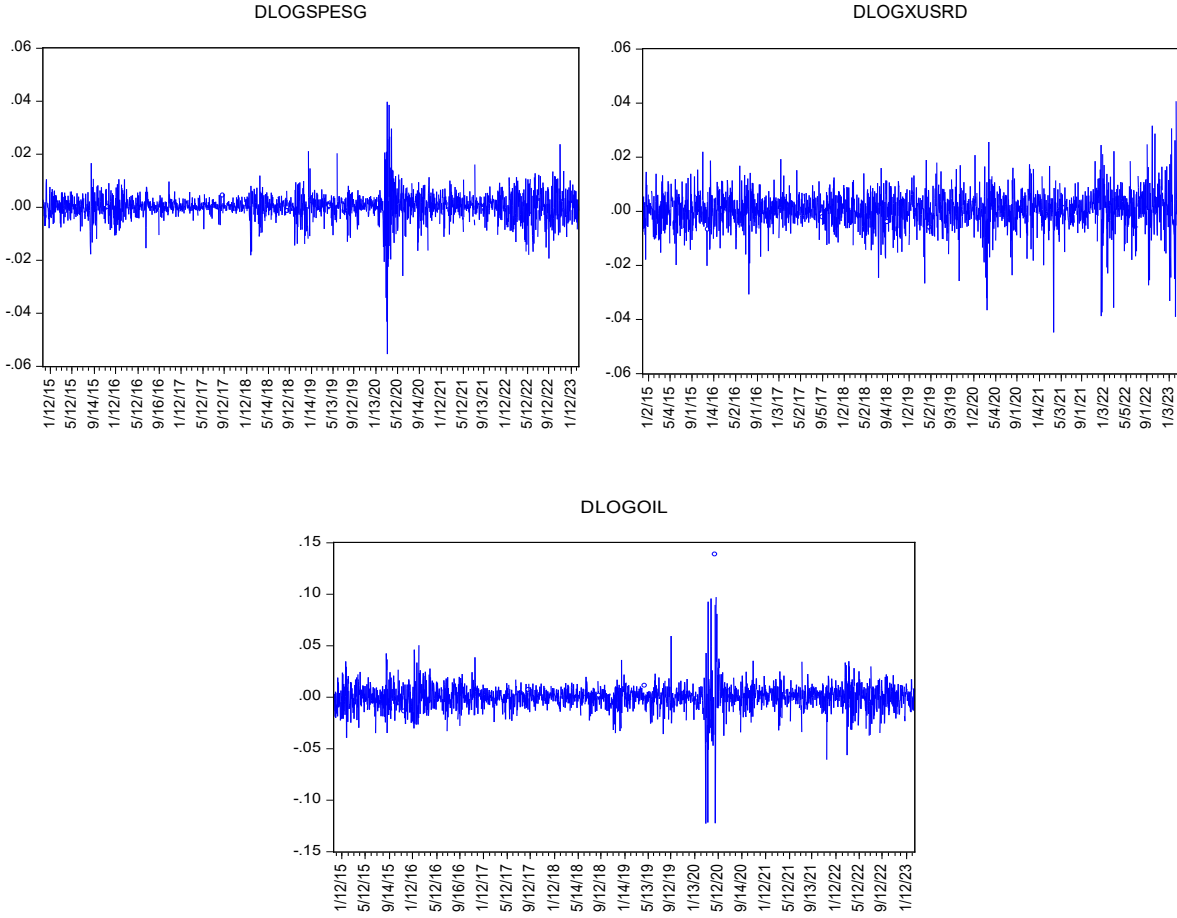
Tablo 1. Devam.

Jarque-Bera	34670,83	18132,08	2139,248
P değeri	0,000000	0,000000	0,000000
Toplam	0,309228	0,325340	0,756440
Hata Kareler Toplamı	0,374828	0,055296	0,099417
Gözlem Sayısı	1996	1996	1996

Not: D, verilerin birinci farklarını; LOG, doğal logaritma operatörünü göstermektedir. DLOGOIL, ham petrol fiyatlarının logaritmasının birinci farkını; DLOGSPESG, S&P 500 ESG Endeksinin logaritmasının birinci farkını; DLOGXUSR, BIST 100 Sürdürülebilirlik Endeksinin logaritmasının birinci farkını ifade etmektedir.

Sürdürülebilir hisse senedi ve enerji emtia piyasalarındaki günlük getiri hareketleri, S&P 500 ESG Endeksi, BIST 100 Sürdürülebilirlik Endeksi ve Ham Petrol için Şekil 1'de gösterilmektedir. Getirilerin genişliği zamana bağlı olarak değişmekte ve serilerde bir volatilité kümelenmesi olduğu anlaşılmaktadır. Serilerin yüksek volatilité ve değişen varyans özelliği taşıdığı bu nedenle GARCH modeli kullanımının uygun olacağı (Engle, 2001) sonucuna varılmıştır.

Şekil 1. S&P 500 ESG Endeksi günlük getiri hareketleri, BIST 100 Sürdürülebilirlik Endeksi günlük getiri hareketleri, Ham Petrol günlük Getiri Hareketleri



Tablo 2'de değişkenlere ilişkin birim kök testleri sonuçları hem sabit hem de sabit ve trend düzeylerinde incelenmiş; Genişletilmiş Dickey-Fuller (ADF) (1981) ve Phillips-Perron (PP) (1988) birim kök testleri uygulanarak anlamlılık düzeyleri ortaya konmuştur. Her iki teste ilişkin  $H_0$  hipotezi, serilerin durağan olmadığını iddia etmektedir. Test istatistikleri ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde,  $H_0$  hipotezinin tüm değişkenler için reddedildiğini ve tüm değişkenlerin hem sabit hem de sabit ile trend düzeyinde durağan olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Birim Kök Testleri

		ADF Test İstatistiği	PP Test İstatistiği
DLOGOIL	<i>Sabit</i>	-46,00778***	-45,96829***
DLOGSPESG		-14,47256***	-51,78314***
DLOGXUSR		-44,60184***	-44,63936***
DLOGOIL	<i>Sabit ve Trend</i>	-46,00823***	-45,97028***
DLOGSPESG		-14,46797***	-51,77058***
DLOGXUSR		-44,75636***	-44,76625***

Not: ADF, Augmented (Genişletilmiş) Dickey Fuller; PP, Phillips-Perron Birim Kök Testlerini ifade etmekte; \*\*\* ise  $p=0,01$  anlamlılık düzeyini göstermektedir.

## 2.2. Yöntem

Finansal varlıklar arasındaki volatilité dinamiklerini inceleyen çok değişkenli GARCH modelleri, ilgili literatürde sıklıkla kullanılmaktadır. Çok değişkenli GARCH modellerine getirilen bir yaklaşım, koşullu kovaryans matrisini doğrudan modellemek yerine, koşullu varyans ve koşullu korelasyonları modellemek olarak ortaya konmaktadır (Belasri ve Ellaia, 2017). Bu bağlamda, Bollerslev (1990) tarafından geliştirilen sabit koşullu korelasyon (Constant Conditional Correlation, CCC) yaklaşımı, zamana bağlı olarak değişen koşullu varyansları; fakat sabit koşullu korelasyonları modellemekte, CCC-GARCH olarak tanımlanan çok değişkenli bir GARCH modeli ortaya koymaktadır. Engle (2002) tarafından geliştirilen DCC-GARCH modeli ise, zamana bağlı olarak değişen korelasyonu ve volatilité dinamiklerini modellemektedir. DCC-GARCH Modeli, iki aşamalı olarak uygulanmaktadır. İlk aşamada, tek değişkenli GARCH model parametreleri, her bir getiri serisi için tahmin edilir. İlk aşamada elde edilen olasılıklar, standartlaştırılmış ağırlıkların koşullu korelasyon matrisini tahmin etmede kullanılır. İkinci aşamada ise, tahmin edilen standart sapmalarına göre dönüştürülmüş olan getiriler kullanılarak, koşullu korelasyon parametreleri tahmin edilir (Naifar, 2018). Ayrıca, GARCH modeli için  $p=1$   $q=1$  gecikme uzunluğu kullanılmasının, tahmin zorluğunu aşmada uygun olacağı ileri sürülmektedir (bkz. Silvennoinen ve Teräsvirta, 2009; Kocaarslan vd., 2017). Bu doğrultuda mevcut çalışmada ABD ve Türkiye hisse senedi piyasalarında işlem gören sürdürülebilirlik endeksleri arasındaki zamana bağlı olarak değişen korelasyon ve volatilité dinamiklerini göz önünde bulundurmak amacıyla DCC-GARCH(1,1) modeli kullanılmaktadır.

Engle (2002) tarafından geliştirilen DCC-GARCH modeli iki aşamada tahmin edilmektedir. Birinci aşamada GARCH(1,1) spesifikasyonu kullanılarak model parametreleri tahmin edilmekte; ikinci aşamada ise dinamik korelasyonlar tahmin edilmekte ve aşağıdaki denklemlerle ifade edilmektedir (Engle, 2002; Sadorsky, 2014).

Bollerslev (1986) tarafından ileri sürülen GARCH(1,1) modeli, aşağıdaki denklemlerle ifade edilmektedir;

$$\sigma_t^2 = \omega + \alpha_1 \varepsilon_{t-1}^2 + \beta_1 \sigma_{t-1}^2 \quad (1)$$

Denklem 1'de  $\sigma_t^2$  koşullu varyansı;  $\alpha_1$  ARCH parametresini ve  $\beta_1$  GARCH parametresini göstermektedir. ARCH etkisinin anlamlı bulunması, geçmiş şokların bugünkü volatilité üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu; GARCH etkisinin anlamlı bulunması ise, geçmiş volatilitenin bugünkü volatilité üzerinde önemli rol oynadığını ifade etmektedir.

Dinamik koşullu korelasyon parametre tahminlerini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki denklemler kullanılmaktadır;

$$H_t = D_t R_t D_t \quad (2)$$

$$D_t = \text{diag}(h_{11t}^{1/2}, \dots, h_{nnt}^{1/2}) \quad (3)$$

$$R_t = \text{diag}(q_{11t}^{-1/2}, \dots, q_{nnt}^{-1/2}) Q_t \text{diag}(q_{11t}^{-1/2}, \dots, q_{nnt}^{-1/2}) \quad (4)$$

$$Q_t = (1 - \theta_1 - \theta_2) \bar{Q} + \theta_1 \varepsilon_{t-1} \varepsilon_{t-1}' + \theta_2 Q_{t-1} \quad (5)$$

$H_t$ , koşullu kovaryans matrisi;  $R_t$ , koşullu korelasyon matrisi;  $D_t$ , zamana bağlı değişen standart sapmalara sahip bir köşegen matrisi;  $h_{iit}$ , koşullu varyansı;  $Q_t$ , simetrik pozitif matrisi;  $\bar{Q}$ , koşullu olmayan korelasyon matrisini;  $\varepsilon_{t-1}$ , standartlaştırılmış artıkları;  $\theta_1$  ve  $\theta_2$ , dinamik koşullu korelasyonu oluşturmada kullanılan negatif olmayan parametreleri göstermektedir.

$$\rho_{i,j,t} = \frac{q_{i,j,t}}{\sqrt{q_{i,i,t} q_{j,j,t}}} \quad (6)$$

Eşitlik 6'da belirtilen  $\rho_{i,j,t}$ , korelasyon tahmin edicisini;  $q_{i,j,t}$  pozitif tanımlı ve yarı pozitif tanımlı matrisin ağırlıklı ortalamasını göstermektedir. Model,  $\theta_1 + \theta_2 < 1$  olduğu sürece ortalamaya dönmekte ve parametreler yorumlanabilmektedir.

Dinamik koşullu korelasyonların elde edilmesinin ardından, elde edilen dinamik korelasyonlar ile petrol fiyatları arasındaki nedensellik ilişkilerini incelemek amacıyla Granger nedensellik testi (Granger, 1969) uygulanmaktadır. Buna göre;

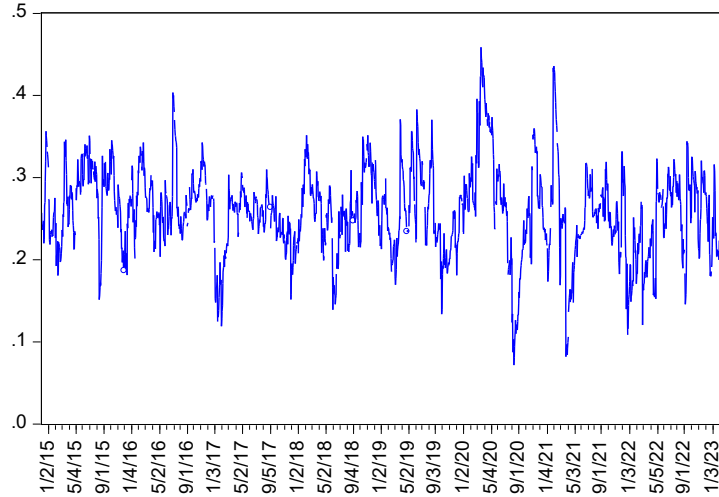
$$\rho_t = \mu + \gamma \rho_{t-1} + \phi X_{t-1} + \varepsilon_t \quad (7)$$

Model, açıklayıcı değişkenin geçmiş değerlerinin bağımlı değişkenin bugünkü değeri üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını ortaya koymaktadır. Modelde  $\mu$ ,  $\gamma$  ve  $\phi$  model parametrelerini;  $\varepsilon$  artıkları göstermektedir.  $\phi$  katsayısının anlamlı olması durumunda,  $X$  açıklayıcı değişkeninin geçmiş değerlerinin  $\rho$  bağımlı değişkeni üzerinde Granger nedensellik etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Modelde  $X$  açıklayıcı değişkeni petrol fiyatlarını;  $\rho$  bağımlı değişkeni ise piyasalar arasındaki dinamik koşullu korelasyonları ifade etmektedir. Anlamlı bir  $\phi$  katsayısı, petrol fiyatlarından dinamik koşullu korelasyona doğru bir nedensel etki olduğunu göstermektedir.

### 3. Araştırmanın Bulguları

Mevcut çalışmada zamana bağlı olarak değişen korelasyonu ve volatilité dinamiklerini göz önünde bulundurmak amacıyla DCC-GARCH(1,1) modeli kullanılmıştır. Şekil 2’de sürdürülebilir hisse senedi endeksleri için ABD ve Türkiye piyasaları arasındaki dinamik koşullu korelasyonlar gösterilmektedir. İki ülke piyasaları arasındaki ilişkilerin dönemsel olarak değiştiği gözlenmektedir; korelasyonların düşük olduğu dönemler, yatırımcıya piyasalar arasında portföy çeşitlendirme imkânı sunmakta ve riski düşürmektedir.

Şekil 2. ABD ve Türkiye Piyasaları Arasındaki Dinamik Koşullu Korelasyonlar



DCC-GARCH analizi uygulanmadan önce gerekli koşullar test edilmiştir. Öncelikle, GARCH(1,1) model parametreleri incelenerek  $\alpha_1 + \beta_1 < 1$  olarak bulunmuş; böylelikle modelin durağanlık koşulunu sağladığı anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra, getiri serilerinde koşullu bir heteroskedastisite bulunduğu ortaya konmuş ve ARCH etkisinin önemli olduğu görülmüştür ( $p_{DLOGSPESG}=0,000$  ve  $p_{DLOGXUSD}=0,000$ ). Böylelikle, modelin durağan olduğu, getiri serilerinde bir volatilité kümelenmesi olduğu ve ARCH etkisinin önemli olduğu ortaya konarak analiz için gerekli koşulların sağlandığı anlaşılmıştır. Tablo 3’te DCC-GARCH(1,1) model parametrelerine ilişkin sonuçlar verilmektedir. Bu bağlamda, ARCH etkisinin anlamlı olması geçmiş şokların mevcut volatilité üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu gösterirken; GARCH etkisinin anlamlı bulunması ise geçmiş volatilitenin mevcut volatilitéyi tahmin etmede anlamlı rol oynadığını ortaya koymaktadır. ARCH ve GARCH parametrelerinin anlamlı bulunması, volatilitenin kalıcılığına işaret etmektedir (Yadav vd., 2023).

Tablo 3. DCC-GARCH(1,1) Modeli Ortalama ve Varyans Denklemi Parametre Tahminleri

	Ortalama Denklemi Parametre Tahmini	ARCH Etkisi ( $\alpha_1$ )	GARCH Etkisi ( $\beta_1$ )
DLOGSPESG	0,00036***	0,224***	0,759***
DLOGXUSD	0,00042***	0,071***	0,891***

Not: \*\*\* p=0,01 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

DCC model parametreleri incelendiğinde,  $\theta_1$ , gecikmeli şokun mevcut dinamik koşullu korelasyonlar üzerindeki etkisini gösterirken;  $\theta_2$ , gecikmeli dinamik koşullu korelasyonların mevcut dinamik koşullu korelasyonlar üzerindeki etkisini göstermekte ve her iki parametrenin de anlamlı olduğu görülmektedir.  $\theta_1 + \theta_2 < 1$  olması, modelin stabil olma koşulunu sağladığını ve dinamik korelasyon serisinin yorumlanabileceğini ortaya koymaktadır. Her iki parametrenin anlamlı bulunması piyasalar arasındaki koşullu korelasyonların sabit olmadığını ve piyasalar arasında dinamik bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. DCC Model Parametre Tahminleri

$\theta_1$	$\theta_2$	Log-likelihood	Schwarz Bilgi Kriteri	Akaike Bilgi Kriteri
0,022** (0,010)	0,917*** (0,043)	3,863	-15,431	-15,440

Not. \*\*\*p=0,01; \*\*p=0,05 anlamlılık düzeyini göstermektedir. Parantez içindeki değerler standart hataları göstermektedir.  $\theta_1$ , geçmiş dönem standardize artıkların volatilité etkisini;  $\theta_2$  şok etkisinin koşullu korelasyonlar üzerindeki kalıcı etkisini ifade etmektedir.  $\theta_1 + \theta_2 < 1$  olması, koşullu korelasyonun sabit olmadığını, zamana bağlı olarak değiştiğini ifade etmektedir.

ABD ve Türkiye sürdürülebilir hisse senedi endeksleri arasındaki dinamik koşullu korelasyonların yorumlanabilir olduğu ve modelin stabil olduğu ortaya konmuş; petrol fiyatlarının bu ilişki üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı Granger nedensellik testi



kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo 5'te verilen Granger nedensellik testi sonuçları,  $H_0$  hipotezinin reddedildiğini ve petrol fiyatlarının, ABD ve Türkiye sürdürülebilir hisse senedi endeksleri arasındaki dinamik koşullu korelasyonlar üzerinde anlamlı bir nedensel etkisi bulunduğunu göstermektedir.

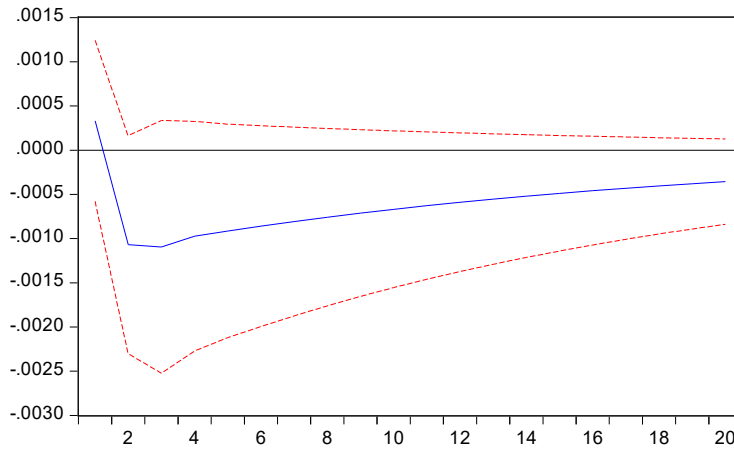
**Tablo 5.** Granger Nedensellik Testi

$H_0$	F-Test İstatistiği	P-değeri
Petrol fiyatlarının dinamik koşullu korelasyon üzerinde Granger nedensellik etkisi yoktur.	4,734	0,009***

Not. \*\*\*p=0,01 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Petrol fiyatlarının, ABD ve Türkiye sürdürülebilir hisse senedi endeksleri arasındaki dinamik koşullu korelasyonlar üzerinde anlamlı bir nedensel etkisi olduğunun Granger nedensellik analizi ile ortaya konmasının ardından, bu ilişkinin yönü Etki-Tepki analizi ile gösterilmektedir. Şekil 3'te petrol fiyatlarında oluşabilecek bir standart sapmalık şoka karşılık, dinamik koşullu korelasyonun tepkisi ortaya konmaktadır. Buna göre, petrol fiyatlarındaki bir artışın, dinamik koşullu korelasyon serisinde bir azalış meydana getirdiği ardından bu etkinin 0'a yakınsadığı anlaşılmaktadır. Bir diğer deyişle, petrol fiyatlarında meydana gelen bir şoka karşılık, dinamik koşullu korelasyon şok ile ters yönde bir tepki vermektedir; bu da ABD ve Türkiye piyasalarının sürdürülebilirlik endeksleri bakımından ayrıştığına işaret etmektedir.

**Şekil 3.** Petrol Fiyatları ile Dinamik Koşullu Korelasyon arasındaki Etki-Tepki Analizi



## Sonuç ve Tartışma

Mevcut çalışmada sürdürülebilir hisse senedi endeksleri arasındaki etkileşim, ABD ve Türkiye piyasaları için zamana bağlı değişen korelasyonu ve volatilité dinamiklerini dikkate alan, DCC-GARCH(1,1) modeli kullanılarak incelenmektedir. Araştırmanın sonuçları, ABD ve Türkiye sürdürülebilir hisse senedi endeksleri arasındaki dinamik koşullu korelasyonların yorumlanabilir olduğu ve modelin stabil olduğunu ortaya koymuş; geçmiş dönemdeki şokun mevcut dinamik koşullu korelasyonlar üzerindeki etkisinin ve dinamik korelasyon serisindeki gecikmeli dinamik koşullu korelasyonların mevcut dinamik koşullu korelasyonlar üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. DCC model parametrelerinin anlamlı bulunması, ABD ve Türkiye sürdürülebilirlik endeksleri arasında dinamik bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dinamik koşullu korelasyon modeli, ABD ve Türkiye hisse senedi piyasalarının sürdürülebilirlik endeksleri bakımından birbirlerine entegre olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, portföy çeşitlendirmesi ve risk yönetimi bağlamında önem arz etmekte; yatırımcılara küresel düzeyde yatırım olanakları sunmaktadır. Bu bağlamda, Gok, Duranay ve Unlu (2019) DCC-GARCH yaklaşımı ile sürdürülebilir hisse senedi endekslerini kullanarak Türkiye ile çeşitli ülke piyasaları arasındaki ortak hareketleri portföy çeşitlendirmesi bağlamında incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, özellikle Avusturya ve Japonya'daki sosyal sorumlu yatırımcıların, Türkiye'deki sürdürülebilir hisse senetlerini kendi portföylerine dahil ederek büyük çeşitlendirme faydaları elde edebileceklerini ortaya koymuşlardır.

Bunun yanı sıra, petrol fiyatlarının dinamik koşullu korelasyonlar üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığı Granger nedensellik testi kullanılarak araştırılmış; petrol fiyatlarının, ABD ve Türkiye sürdürülebilir hisse senedi endeksleri arasındaki dinamik koşullu korelasyonlar üzerinde anlamlı bir nedensel etkisi olduğu saptanmıştır. Son olarak, Etki-Tepki analizi sonucu, petrol fiyatlarındaki bir artışın, dinamik koşullu korelasyon üzerinde negatif bir etkisi olduğu; petrol fiyatlarında meydana gelen bir şoka karşılık, piyasalar arasındaki dinamik korelasyonun şok ile ters yönde bir tepki verdiği görülmektedir. Bu durum, ABD ve Türkiye hisse senedi piyasalarının sürdürülebilirlik endeksleri bakımından ayrıştığına işaret etmektedir. Bu bulgu, petrol fiyatlarında meydana gelebilecek olası bir artışın, ABD ve Türkiye sürdürülebilirlik endeksleri arasındaki dinamik ilişkiyi azaltacağını ortaya koymakta; böylelikle yatırımcının kısa vadede portföy çeşitlendirmesi bağlamında fayda sağlayabileceğini göstermektedir.

Tüm dünyada artan fosil yakıt kullanımının ve buna bağlı olarak ortaya çıkan iklim değişikliğinin etkilerini azaltmak amacıyla pek çok işletme sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda çevresel, sosyal ve yönetim faktörlerini dikkate alan stratejiler benimsemeye başlamıştır. Enerji güvenliği ve çevresel kaygılar gibi birtakım faktörler, işletmeler, toplum ve çevre arasındaki etkileşimi şekillendirerek alternatif enerji kullanan şirketler için olumlu bir iş ortamı yaratmakta; bu bağlamda petrol fiyatları ve alternatif enerji sektörü arasındaki ilişkilerin ortaya konması uzun vadede kritik önem taşımaktadır (Henriques ve Sadorsky, 2008). Yenilenebilir enerji yatırım projelerinin temel itici güçlerinden biri olarak ifade edilen petrol fiyatları, tükenbilir enerji kaynakları ile sürdürülebilir enerji kaynaklarının yer değiştirmesini bir ölçüde ekonomik olarak karlı hale getirmekte; petrol fiyatları ve

yenilenebilir enerji hisse senedi fiyatları arasında dinamik ve nedensel ilişkiler, yatırımcıların risk yönetimi kararlarına etki edebilmektedir (Reboredo vd., 2017). Mevcut çalışmanın bulguları da ABD ve Türkiye hisse senedi piyasalarında işlem gören sürdürülebilirlik endeksleri arasındaki dinamik korelasyonlar ile petrol fiyatları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyarak, enerji piyasalarındaki gelişmelerin, piyasalar arası ortak hareketler üzerindeki etkilerine işaret etmektedir. Bu bağlamda, petrol fiyatlarındaki olası artışlar karşısında politika yapıcıların yenilenebilir enerji projelerini desteklemeleri; yatırımcıların enerji güvenliği, çevresel kaygılar, iklim değişikliği gibi hususları dikkate alarak faaliyet gösteren işletmelere yatırım yapma olanaklarının genişletilmesi önem arz etmektedir.



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

#### **Yazar Katkıları**

Yazar çalışmayı tek başına hazırladığını beyan etmiştir.

#### **Teşekkür Beyanı**

Yazar teşekkür beyanında bulunmamışlardır.

#### **Destek Beyanı**

Yazar destek beyanında bulunmamışlardır.

#### **Çıkar Çatışması**

Yazar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemişlerdir.

#### **Etik Beyanı**

Yazar çalışma için herhangi bir Etik Kurul Onayı gerekmediğini beyan etmişlerdir.

#### **Sorumlu Editörler**

Doç. Dr. Ecenur Uğurlu Yıldırım, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Arş. Gör. Emre Karabulutlu, Afyon Kocatepe Üniversitesi

## Kaynakça/References

- Belasri, Y., & Ellaia, R. (2017). Estimation of volatility and correlation with multivariate generalized autoregressive conditional heteroskedasticity models: an application to Moroccan stock markets. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(2), 384-396.
- Bollerslev, T. (1986). Generalized autoregressive conditional heteroskedasticity. *Journal of econometrics*, 31(3), 307-327.
- Bollerslev, T. (1990). Modelling the coherence in short-run nominal exchange rates: a multivariate generalized ARCH model. *The review of economics and statistics*, 498-505.
- BORSA İstanbul (2014). Sürdürülebilirlik Endeksleri. <https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/165/bist-surdurulebilirlik-endeksleri>. Erişim tarihi: 30.05.2023.
- Chen, Y., Li, W., & Jin, X. (2018). Volatility spillovers between crude oil prices and new energy stock price in China. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 21(2), 43-62.
- Dickey, D. A., & Fuller, W. A. (1981). Likelihood ratio statistics for autoregressive time series with a unit root. *Econometrica: journal of the Econometric Society*, 1057-1072.
- Engle R. F. (2002). Dynamic Conditional Correlation – A Simple Class of Multivariate GARCH Models. *Journal of Business and Economic Statistics*, 20, 339-350.
- Engle, R. (2001). GARCH 101: The use of ARCH/GARCH models in applied econometrics. *Journal of Economic Perspectives*, 15(4), 157-168.
- Ferrer, R., Shahzad, S. J. H., López, R., & Jareño, F. (2018). Time and frequency dynamics of connectedness between renewable energy stocks and crude oil prices. *Energy Economics*, 76, 1-20.
- Gok, I. Y., Duranay, S., & Unlu, H. U. (2019). Co-movement dynamics of sustainability indices: investigating the diversification opportunities through FTSE4Good index family and Borsa Istanbul sustainability index. *Social Responsibility Journal*, 16(8), 1475-1487.
- Granger, C. W. (1969). Investigating causal relations by econometric models and cross-spectral methods. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 424-438.
- Guesmi, K., & Fattoum, S. (2014). Return and volatility transmission between oil prices and oil-exporting and oil-importing countries. *Economic Modelling*, 38, 305-310.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (2008). Oil prices and the stock prices of alternative energy companies. *Energy Economics*, 30(3), 998-1010.
- International Monetary Fund (2003). Effects of Financial Globalization on Developing Countries Some Empirical Evidence. Eswar S. Prasad, Kenneth Rogoff, Shang-Jin Wei, and M. Ayan Kose. Erişim Tarihi: 30.05.2023. <https://www.imf.org/external/pubs/nft/op/220/index.htm>.
- Kocaarslan, B., & Soytaş, U. (2019). Asymmetric pass-through between oil prices and the stock prices of clean energy firms: New evidence from a nonlinear analysis. *Energy Reports*, 5, 117-125.
- Kocaarslan, B., Sari, R., Gormuş, A., & Soytaş, U. (2017). Dynamic correlations between BRIC and US stock markets: The asymmetric impact of volatility expectations in oil, gold and financial markets. *Journal of Commodity Markets*, 7, 41-56.
- Kumar, S., Managi, S., & Matsuda, A. (2012). Stock prices of clean energy firms, oil and carbon markets: A vector autoregressive analysis. *Energy Economics*, 34(1), 215-226.
- Naifar, N. (2018). Exploring the dynamic links between GCC sukuk and commodity market volatility. *International Journal of Financial Studies*, 6(3), 72.
- Phillips, P. C., & Perron, P. (1988). Testing for a unit root in time series regression. *Biometrika*, 75(2), 335-346.
- Reboredo, J. C. (2015). Is there dependence and systemic risk between oil and renewable energy stock prices?. *Energy Economics*, 48, 32-45.
- Reboredo, J. C., Rivera-Castro, M. A., & Ugolini, A. (2017). Wavelet-based test of co-movement and causality between oil and renewable energy stock prices. *Energy Economics*, 61, 241-252.
- S&P Dow Jones Indices, (2023). <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/esg/sp-500-esg-index/#overview>. Erişim tarihi: 30.05.2023.
- Sadorsky, P. (2012). Correlations and volatility spillovers between oil prices and the stock prices of clean energy and technology companies. *Energy Economics*, 34(1), 248-255.
- Sadorsky, P. (2014). Modeling volatility and correlations between emerging market stock prices and the prices of copper, oil and wheat. *Energy Economics*, 43, 72-81.
- Dinç-Cavlak (2024).

- Silvennoinen, A., & Teräsvirta, T. (2009). Multivariate GARCH models. In Handbook of financial time series (pp. 201-229). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Smyth, R., & Narayan, P. K. (2018). What do we know about oil prices and stock returns?. *International Review of Financial Analysis*, 57, 148-156.
- Tang, C., Aruga, K., & Hu, Y. (2023). The Dynamic Correlation and Volatility Spillover among Green Bonds, Clean Energy Stock, and Fossil Fuel Market. *Sustainability*, 15(8), 6586.
- Uğurlu Yıldırım, E. (2021). Covid-19 Pandemi ve 2008 Ekonomik Kriz Dönemlerinde Riskten Kaçınma Düzeyinin ABD ve BRIC Piyasa Entegrasyonu Üzerindeki Değişen Etkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (90), 185-208.
- United Nations (2015). Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Erişim Tarihi: 28.05.2023. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.
- World Commission on Environment and Development. (1987). Our Common Future (The Brundtland Report). Erişim Tarihi: 28.05.2023. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.
- Xia, T., Ji, Q., Zhang, D., & Han, J. (2019). Asymmetric and extreme influence of energy price changes on renewable energy stock performance. *Journal of Cleaner Production*, 241, 118338.
- Yadav, M. P., Sharma, S., & Bhardwaj, I. (2023). Volatility spillover between Chinese stock market and selected emerging economies: A dynamic conditional correlation and portfolio optimization perspective. *Asia-Pacific Financial Markets*, 30(2), 427-444.

## Research Article | Araştırma Makalesi

**Turkish-Islamic type management scale through the Nizamülmülk ideas\*****Alper Tunga Şen**  
**Fatma Zehra Savi**Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, [alpertungasen@kastamonu.edu.tr](mailto:alpertungasen@kastamonu.edu.tr), [0000-0003-1943-9040](https://orcid.org/0000-0003-1943-9040)Prof. Dr., Karabük Üniversitesi, [fatmazehra@karabuk.edu.tr](mailto:fatmazehra@karabuk.edu.tr), [0000-0003-1554-6500](https://orcid.org/0000-0003-1554-6500)

Corresponding author/Sorumlu yazar: Alper Tunga Şen

✉ [alpertungasen@gmail.com](mailto:alpertungasen@gmail.com)**Abstract**

Management science has emerged as a field that has attracted much attention, and different management models are constantly being researched. As a result, scientists are frequently on the agenda and conducting in-depth studies to develop a better or more ideal management model. The primary purpose of this study is to create a valid and trustworthy seven-dimensional scale to introduce a new management model to the literature. The scale has a unique value in that it fully covers the seven sub-dimensions it takes and is performed for the first time. Consequently, a valid and reliable scale was developed based on Siyasetname, one of Nizamülmülk's works. After the analysis, it was confirmed that it was an appropriate descriptive scale consisting of 32 items and seven sub-dimensions. The goodness-of-fit values of the scale (CMIN/SD: 2.13, RMSEA: 0.065, CFI: 0.93, GFI: 0.82, NFI: 0.89, SRMR: 0.067) were within acceptable ranges. This scale creates an opportunity to compare the management models preferred today, which is important for determining suitable management models. The article ends with a discussion of the theoretical and practical results and suggestions for future research.

**Keywords:** Management, Management Model, Nizamülmülk, Siyasetname**JEL Codes:** H70, H830**Nizamülmülk fikirleri ışığında Türk-İslam tipi yönetim modeli ölçeği****Öz**

Yönetim bilimi, oldukça ilgi gören ve farklı yönetim modellerinin sürekli araştırıldığı bir alan olarak ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak bilim insanları daha iyi veya daha ideal bir yönetim modeli geliştirmek için sıklıkla konuyu gündeme getirmekte ve birçok derinlemesine çalışma yürütmektedirler. Bu makalenin temel amacı, literatüre yeni bir yönetim modeli kazandırmak adına geçerli ve güvenilir yedi boyutlu bir ölçek oluşturmaktır. Ölçek, içerdiği yedi farklı alt boyutu tam olarak kapsamaya ve ilk kez uygulanması açısından benzersiz bir değere sahiptir. Yapılan çalışma neticesinde Nizamülmülk'ün eserlerinden biri olan Siyasetname'den yola çıkılarak geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir. Yapılan analiz sonrasında 32 madde ve yedi alt boyuttan oluşan, uygun ve açıklayıcı bir ölçek olduğu doğrulanmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin (CMIN/SD: 2,13, RMSEA: 0,065, CFI: 0,93, GFI: 0,82, NFI: 0,89, SRMR: 0,067) kabul edilebilir aralıklarda olduğu görülmektedir. Oluşturulan bu ölçek ile günümüzde tercih edilen yönetim modellerinin karşılaştırılmasına imkân vererek, kendilerine uygun yönetim modellerini belirleyebilmeleri konusunda önem teşkil etmektedir. Makale, teorik ve pratik sonuçların tartışılması ve gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunulmasıyla sona ermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Yönetim Modeli, Nizamülmülk, Siyasetname**JEL Kodları:** H70, H830**Introduction**

Management can be characterized as a behavior that exists in all local, social, and political situations, as well as in organizations (Boddy, 2017, p. 11). Conceptually, management and other scientific fields are closely related. While the idea of management relates to managers in an institutional sense, it refers to management practices in a functional sense (Koontz, 1961). 183). Currently, explaining management as a concept solely through people is unacceptable. Nowadays, material and moral elements, such as effective and efficient use of resources, motivating individuals, and evaluating their performance, should be included in the concept of management (Eren, 2001, p. 3). There needs to be a decision-maker and governed community for the management

\* This research has been derived from the first author's Ph.D. Dissertation under the supervision of the second author at Karabük University. The dissertation title is "Nizamülmülk Fikirleri Işığında Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği" / Bu çalışma Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda birinci yazar tarafından ikinci yazarın danışmanlığında tamamlanmış olan "Nizamülmülk Fikirleri Işığında Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

How to cite this article / Bu makaleye atıf vermek için:

Şen, A. T., & Savi, F. Z. (2024). Turkish-Islamic type management scale through the Nizamülmülk ideas. *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 59-72.

<https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1355564>



process to emerge (Turan & Şahin, 2016, s. 18). A community's or a nation's political, social, and cultural values distinguish the management model. A management model that can be considered effective and efficient for one country may turn into a real management failure for another country (Taş, 2007, p. 2).

Beginning in the early 1950s, comparisons of management systems evolved, and scientists started to reveal the differences and similarities across management practices. The first discussions on the concept of management were based on the studies of Weber, Fayol, and Taylor. While Weber explains the indispensable element of the concept of management as the concept of bureaucracy, Taylor says that it is important to find the way things can be carried out most effectively and efficiently. Fayol, on the other hand, proposed a monotype organization and management model and argued that it could be applied to all organizations (Turan & Şahin, 2016, pp. 33-40). Another type of comparison is called overlapping (convergent) and differential views. The overlapping view did not allow the distinction between administrations; rather, it emphasized the existence of a universal model in administration (Warner, 2003, p. 5). The segregationist viewpoint contends that, in addition to economics and ideology, national cultures, environmental factors, and institutional practices are also important and effective in determining the success of the administration (Lincoln et al., 1978, pp. 829-847). For an effective and efficient management model to emerge, attention should be paid to various activities, thoughts of the community, and sub-processes such as planning, organization, management, coordination and control, efficient use of resources, authority, and harmony between the ruler and the ruled (Eren, 2001, p. 4; Acar & Bıyık, 2012, pp. 635-796). This study supports the segregationist perspective.

Theorists supporting the classical management approach advocate the aims of the organization, the work to be done to achieve goals, the division of labor, specialization, and strict hierarchical order (Carzo & Yanouzas, 1967, p. 28). Organizations are accepted as closed (not related to the external environment) systems (Baransel, 1979, p. 100; Bobbitt et al., 1974, p. 53; Miles, 1980, p. 189). Neoclassical management theories have brought the concept of social people to the literature by revealing that employees are primarily human beings (Koçel, 1998, p. 146). One of the most important scientists among neo-classical management theory thinkers is Elton Mayo, who carried out Hawthorne research (Mullins, 2013, pp. 50-55). Research has shown that human interactions and behaviors have a significant impact on organizational structure, effectiveness, and production (Yasin, 2013, p. 22). The X and Y theory, developed by another neoclassical theorist, McGregor, is one of the important studies that show how significant the importance given to human and human nature and the selves of people is for a business (Mullins, 2005, p. 100). The Neo-Classical Management approach is defined as a more individual-oriented approach compared to classical management theories, which do not see any factor other than the "mechanical" and "physiological" elements of management (Kitana, 2016, p. 16-21). Modern management theories are based on the System and Contingency approaches (Turan & Şahin, 2016, p. 46). It was proposed by Von Bertalanffy and is the "General Systems Theory". Related theory enabled the growth and development of management science in a multidisciplinary manner (Klır, 1969, p. 38). According to system theory, minor components are interdependent, and a change in one component can affect the entire structure. (Compton & Galaway, 1979, p. 73). Another approach is the contingency method. The contingency approach accepts the complexity in the management of modern organizations and proposes a separate "good management model" and "a good manager model" for each condition and situation (Luthans, 1973, pp. 67-72). This contingency approach expresses the purpose of developing the scale. In particular, there is no proof that a management model that is successful in one nation will work in another. Different cultures and events may reveal the necessity of different types of managers or management models. Approaches that contribute to the development of post-modernist management thought and enable the development of this thought are listed as Transaction Cost Theory (supporting the use of microeconomic models in organizations), Institutionalization Approach (a process where new norms, values, and structures are combined), and Population Ecology (organizational structures should be adapted to the environment). The Resource Dependency Approach (which advocates the view that organizations have to obtain their needs from their environment) and the Agent Approach (where problems can be resolved by considering the wishes and interests of both parties) (Robins, 1987: 68-86; Goodman & Bazerman, 1979, p. 48; Hannah and Freeman, 1984, pp. 149-164; Pfeffer and Salancik, 1978, pp. 141-164; Scott, 1992, p. 114). When all the aforementioned methods are considered, it becomes clear that no management model can be accepted as unconditional and universally correct for every organization.

Another point to note is the management process. It can be defined as estimating the organization's future with the management process to a certain extent, planning, organizing, and coordinating accordingly (Mulder, 2018, pp. 1-6).

After the literature review, it was determined that such a study on Siyasetname had not been conducted before. First, it aims to fill this gap in the literature. The most basic claim of this research is that countries' adoption of management structures related to their own culture will result in a more successful management structure. It is not appropriate to adopt the understanding that a management model that has been implemented and succeeded in one country will be successful in every country. When an evaluation is made specifically for Türkiye, it is seen that there are not many similar studies before. For this reason, considering the historical process, this study was carried out with the idea that it was necessary to create a Turkish-Islamic Type Management

Model in line with the ideas of Nizamülmülk, a successful manager. Adopting a management structure compatible with Turkish culture in the future will increase the success of management activities.

This study reveals a multidimensional Turkish-Islamic management model that can be applied to public institutions using a valid and accurate scale. Nizamülmülk's *Siyasetname*, which was employed in the study to define the management model and managerial qualities, considered the literature review and historical process. The management model was examined in seven dimensions. First, it explains why Nizamülmülk's work was selected and which couplets are preferred. The research design, data collection methods, and procedures for creating the measurement model are then discussed. Subsequently, the outcomes of several analyses, including validity, reliability, and factor analyses, were presented. The theoretical and practical results of this scale are discussed in the concluding section of the study.

In the following subheadings of the study, information about Nizamülmülk's management approach, the issues he paid attention to as a successful scientist, and his work *Siyasetname* are included in order to understand the management model created more clearly.

## 1. Nizamülmülk as a Management Scientist and Management Model

Primarily, one of the reasons why Nizamülmülk's work was chosen as a pioneering work is that this work has never been used before to create a management model. It is among the ones mentioned in the literature that many universities in the West, such as Salerno, Paris, and Oxford, which everyone talks about with envy even today, were influenced by the Nizamiye Madrasahs (Kazanç, 2019, p. 197). On the other hand, Nizamülmülk's *Siyasetname* is one of the best examples of texts regulating administrative, financial, military, social, and political structures (Babaoğlu & Yıldız, 2015, p. 97).

It can be said that Islamic civilization established significant dominance even on other continents, considering the period Nizamülmülk lived. Nizamülmülk's achievements in religion, literary sciences, awareness of culture, and appreciation of the arts during its state duty can be attributed to its high level of education as well as some of its distinguishing characteristics. (Tunç & Çarkıt, 2019, p. 46). The famous vizier brought many innovations to improve state administration and policies. These innovations can be listed as ensuring systematization in the state, establishing Nizamiye Madrasahs, facilitating the public's access to information, developing information actively and consciously, and bringing justice, order, and merit to the fore (Erayşar, 2019, p. 488-508; Tunç & Çarkıt, 2019, p. 40). In addition, the advice and approaches to finding solutions to problems provided by the works of *Siyasetname* to the rulers of the state are noteworthy (Şimşek, 2019, p. 85). Another reason for including this work in the study is that it is the most admired among the written works, and the work explains Turkish customs and traditions well (Ahmadi, 2019, p. 31). In his work, *Siyasetname* Nizamülmülk expressed his opinions on a variety of issues, including madrasahs, the organization of the state's military, and the relationship between morality and administration. He includes instances from numerous pre- and post-Islamic regimes (Turan, 2019, p. 19). Nizamülmülk is among the rare personalities that should be seen as both a management scientist and a politician (Canatan, 2009, p. 194).

This work, which was written at Melikşah's request, was accepted as a guide by politicians living both in the period and in the following periods. To provide political information and be successful, many individuals in managerial positions at the state level have kept this work with them. (Koç, 2015, p. 501).

Before moving on to the second part of the study, it is necessary to mention why Nizamulmulk's famous work, *Siyasetname*, was chosen. First, it was mentioned before the study that Nizamülmülk was a successful scientist and had served as a vizier for many years. On the other hand, his famous work *Siyasetname* is considered a successful work that has been translated into many languages and gives advice to managers on how to be successful managers. The *Siyasetname* was preferred because it was a work whose validity was accepted at the international level and was written by Nizamülmülk, who had been a successful administrator for many years. Another factor that is effective in choosing work is that it offers advice to managers about management activities in general, not specific to certain issues. These issues include the attitudes and behaviors of managers, effective and efficient management activities, economic activities, social activities, judicial activities, and military activities. This comprehensive work aims to present a management model compatible with Turkish social structure and culture.

In line with these explanations, in the next subsection of the study, the factors that should be taken into consideration when creating the management model to correctly match the expressions in the *Siyasetname* with the sub-dimensions are explained.

## 2. Dimensions and Factors to Consider for Creating a Management Model

Scholars generally agree that management models are multi-dimensional. They also adopted the idea that management should have multiple functions. For example, Gulick and Urwick, in their study titled "Notes on Theory of Organizations", defined the functions of management and listed them as planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, and budgeting. As

shown in Table 1, Taş (2007) selected the factors to be taken into account to determine the sub-dimensions of the Islamic management model.

**Table 1:** Factors to Consider While Creating a Management Model

Key Aspects to Consider	Side Aspect
<b>Cultural Structure of the Organization</b>	It is essential first to comprehend human beings to develop the management model for the firm. To comprehend people, culture and social understanding should be understood. The elements that should be considered in the cultural structure can be listed as the values unique to women and men in society, understanding that the community is individualistic and collectivist, how to eliminate ambiguities, and the definition of the hierarchical structure. It should not be forgotten that the relationship between the management model and culture is of great importance in this study.
<b>Financial Structure of the Organization</b>	Financial independence can be viewed as the strongest assurance of an institution or organization's continuity. However, before the management model is determined, factors such as the level of economic development of the financial structure, the level of economic development of the institution or organization, the structural aspect of industrialization, the level of income per capita, the justice of income, and the level of development of the international structure are of great significance.
<b>Social Structure of the Organization</b>	Social structure is crucial for the development of the management model and for comprehending the living standards and values of individuals. In the social structure, there are individuals' religious views, living standards, values, historical background, and the distribution of differences in society.
<b>Institutional Structure of the Organization</b>	The final essential factor is the understanding of institutionalization that is used and adopted. However, the factors that are important for understanding institutionalization can be counted as the policies adopted, the behaviors adopted towards the employees, the place acquired in the financial systems, and the level of the education system.

**Source:** Taş, Ali (2007). Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla), Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, p. 40.

It is also accepted in other studies that the aforementioned components are the points to be considered while creating a management model. These factors, which are crucial in deciding what type of management model should be used, will also increase the acceptability of the management model to be created. In this study, while attempting to develop a Turkish-Islamic management model based on Nizamülmülk's book "Siyasetname", care was taken to consider all the above-mentioned dimensions. Cultural structure, perspective on leadership, positive or negative structural qualities of the manager, evaluation of employees, supervision of employees, intra-organizational justice (income justice, equality, and legal justice), and hierarchical structuring are among the dimensions that have been carefully examined.

### 3. Methodology

Before they reach the finished scale, scale development techniques go through a few steps. These include developing observable items to represent the idea, assessing the face and content validity of the initial items, conducting pre-testing, enhancing the scale, choosing the measurement model, assembling data, and assessing the construct validity and reliability of the scale (DeVellis, 2016, pp. 14-15). The relevant stages are also stated in the studies of different scientists (Tavşancıl, 2014, pp. 100; Çam and Baysan, 2010, pp. 59-71). Using this methodical procedure, a multidimensional management model scale was created.

Four sources were used to create the new scale: (1) Management science literature; (2) Nizamülmülk's work named Siyasetname; (3) Reviews of scale development experts; and (4) Pre-tests of the scale. There hasn't been a scale created to comprehend the Turkish-Islamic management model when the general management literature has been examined. Therefore, this scale development study was conducted to determine whether a management model specific to Turkish culture was adopted.

Due to the limited number of studies on the measurement of the Turkish-Islamic management model and the work of Nizamülmülk, both the theory and empirical research from the management literature benefited from the couplets in the political work to create the scale items.

It is not appropriate to use of ready-made scales to quantify a particular phenomenon. These ready-made scales may not be suitable or useful. Therefore, developing their own scale tools seems to be the best option for researchers (DeVellis, 2016, p. 2). The primary goal of scale development is to provide a measurement tool that is valid and reliable at the specified level (Churchill, 1979, p. 65; DeVellis, 2016, pp. 14-15).

The scale development guidelines provided by Churchill (1979), DeVellis (2016), and Wang et al. (2007) were adopted in the study. The management model-scale development process is explained in four stages. The first part is the creation of scale items. The second part is the initial data collection and scale purification. The third part is the second data collection and re-analysis of the scale. The last part is the determination of the scale of the Turkish-Islamic management model.

Qualitative and quantitative methodologies were applied to create a more thorough scale for this study. An initial item pool was constructed, and the items' content validity was assessed. Exploratory factor analysis and reliability testing were performed to enhance the measurement scale. Third, Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed to finalize the Turkish Islamic management model scale. Owing to the implementation of the scale in Türkiye, the scale items were prepared in Turkish, the scale's original language.

### 3.1. Item Creation

First, as many items as possible were created in a way that matched the desired structure from the couplets studied in depth in Nizamülmülk's Siyasetname to establish the item pool. The translation of "Siyasetname" by Mehmet Taha AYAR was used to extract the items. An initial pool of 109 items was prepared for review by the scale development and survey design experts. The questions were read by a group of eight academics who received positive feedback from experts. Closed-ended questions were then used, asking the extent to which the participants agreed (on the phrases. Their responses ranged from 1 ("strongly disagree" to 5 "strongly agree").

The scale form prepared at this stage was carried out on behalf of a pilot application with 40 senior managers and employees who continued their working lives at Kastamonu University. Participants were requested to provide feedback after completing the survey, such as by flagging any questionable items. Participants and experts did not have negative criticism of the item pool. Thus, the 109 items in the item pool remained the same. The items were then analyzed for extraction. After analysis of the obtained data, the Cronbach's Alpha value of the scale was determined to be 0.918. This indicates that the scale has a high level of reliability. It is recommended that Cronbach's  $\alpha$  be above 0.70 (Seçer, 2015, p. 60).

**Table 2:** Results of Total Item Analysis After Item Subtraction

	Adjusted Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha Value When the Item is Deleted
A good manager is always aware of their employees.	.411	.917
Strong communication between managers and employees increases the power of management.	.305	.918
As a manager, I waive my rights and try to defend the rights of my employees when appropriate.	.406	.917
The manager should approach the workforce with a reasonable attitude.	.348	.917
Easy access to the manager increases the effectiveness of the control.	.605	.915
The manager should supervise their assistants as well as the employees.	.420	.917
Managers should be audited at regular intervals, like other employees.	.649	.914
The manager should communicate with the employees in written ways when appropriate.	.506	.916
Managers must be aware of every job that they are responsible for.	.385	.917
The closeness of the manager to their employees helps in making the right decision and solving problems.	.516	.915
The manager must resolve employees' issues and problems.	.452	.916
The superior should benefit from the knowledge of the subordinate.	.407	.917
The manager should handle work-related problems immediately, including out-of-working hours.	.402	.917
The manager should have pre-planned plans for even the worst problems.	.637	.915
The manager should not assign a job to two people at the same time.	.534	.915
Superiors should be accessible to subordinates easily.	.597	.915
Citizens of the Turkic Republics should be given a certain amount of work in the institution per the principle of pact fidelity.	.515	.916
In cases of sufficient resources, employees who are not of Turkish heritage should not work for the institution.	.399	.917
Moral principles should also be taken into consideration when promoting employees.	.516	.915
Employees should be given fair wages.	.488	.916
Employee loyalty is increased by regular salary increases.	.702	.914
A fair wage enables the manager and the employee to do their jobs better.	.546	.915
The manager should provide management according to the principles of openness and transparency.	.482	.916
The manager must be ready in advance for even the worst problems.	.312	.918
Easy access to the manager increases employee performance.	.521	.916
As well as the manager, their assistants should also be knowledgeable and competent.	.483	.916
When I show that I do my job with love as a manager, my employees also do their jobs with love.	.463	.916
The injustice committed by the manager will not go unpunished.	.420	.917
The manager or superior should also admit their own mistakes.	.451	.916
Both the manager and the employee should be equal before the justice.	.536	.916
The award must be presented right away after success.	.353	.918
Expelling the defeatists.	.562	.915
Being constant in their opinions.	.432	.918
Being harsh on the oppressors.	.311	.918
Ensuring Security	.485	.916
Giving priority to talented people.	.320	.918
Being generous.	.362	.917
Being wise.	.352	.917
Being respectful to knowledgeable individuals.	.362	.917
The manager must take responsibility.	.346	.917
The manager must be directive.	.485	.916

For the study to achieve healthier results, it can be seen that Cronbach's Alpha value rose from 0.884 to 0.918 after the question extraction operations. Given that it is less than 0.30 on the "Adjusted Item-Total Correlation" tab, the scale item in question has a low correlation with the entire study. The fact that the remaining 42 items were not less than 0.30 is proof of the compatibility of the items with the scale structure.

### 3.2. Primary Data Collection and Scale Simplification

After the pilot study and item removal, 42 items were added to the official scale from the original 109 items that were prepared to create the questionnaire. A five-point Likert-type scale ranging from 5 (strongly agree) to 1 (strongly disagree) was used with the participants. A total of 150 questionnaires were distributed, but incomplete questionnaires were excluded from the study. Participant profiles are shown in Table 3.

**Table 3:** Frequency Table of Participants in the Primary Data Collection Application

Variable	%		%	
<b>Gender</b>	Male (% 66.9)		Female (%33.1)	
<b>Marital status</b>	Married (%82.3)		Single (% 17.7)	
<b>Child</b>	Yes (%72.3 )		No (%27.7 )	
<b>Educational Status</b>	Licence (%6.2)	Degree (%43.1)	Doctorate (%50.8)	
<b>Foreign language</b>	Yes (% 96.9)		No (% 3.1)	
<b>Monthly Income</b>	5000-6999 TL (% 26.9)	7000-9999 TL (%35.4 )	10000 TL and Above (% 37.7)	
<b>Age</b>	25-34 (%23.1 )	35-44 (%43.8 )	45-54 (%26.2 )	55 and Above (% 6.9)
<b>Work Time</b>	1-5 Years (%12.3 )	6-10 Years (%19.2 )	11-16 Years (%24.6 )	16 Years and Above (%43.8 )

33.1% of the 130 participants were female and 66.9% were male. Most of the participants were aged between 35 and 44 (4308%) and had higher levels of education, with more than 50% having a doctoral-level education. The majority of the respondents (37.7%) have a monthly income of more than 10,000 Turkish Liras.

### 3.3. Item Reduction and Explanatory Factor Analysis

Following the pilot study, explanatory factor analysis was carried out to evaluate the scale's construct validity and determine the distribution of factors. The data were subjected to an explanatory factor analysis utilizing the varimax rotation approach to reduce the number of components. Table 4 displays the findings of the factor analysis together with related statistics. According to the literature review, the "Corrected Item Total Correlation" value can be at least 0.30 for each item. It is generally agreed upon that, after item analysis, items scoring below this number ought to be dropped from the study. (Cristobal et al., 2007, p. 317-340). It was agreed that the overlapped items belonged to the factor that the item had a higher burden on. Following the analyses and simplifications, 32 items were left on the scale after the removal of 10, and a clear seven-factor structure became apparent. The whole variation in the factor model was explained by the sum of the factor loads, or 57.27%. The Kaiser-Meyer-Olkin measurement was used to ensure that the data had sufficient natural correlations to perform explanatory factor analysis. The Kaiser-Meyer-Olkin test outcome of .850 demonstrated the application of explanatory factor analysis. Factors include the manager's positive behaviors, manager-personnel relationship, supervision and control area, wage policy, problem-solving ability, manager's negative behaviors, and nationality. As can be seen in Table 4, Cronbach's  $\alpha$  values greater than .50 (Kılıç, 2016, pp. 47-48) indicate that all factors are reasonably reliable, which complies with the internal consistency criteria (Hair et al., 2006, p. 100). The total scale's Cronbach's  $\alpha$  value was determined to be 0.886. This value proves that the scale is highly reliable. These results showed that this scale is multidimensional.

**Table 4:** Factor Loads

Factors/Items	Factor Loads	Eigen Value	Cronbach's $\alpha$
<b>Factor 1. Manager's Positive Behaviors</b>		11,489	0,799
The manager should give priority to talented people.	,734		
The manager must be directive.	,688		
The manager needs to be generous.	,655		
The manager should be respectful to knowledgeable individuals.	,638		
The manager must take responsibility.	,593		
<b>Factor 2. Manager and Personnel Relationship</b>		2,304	0,815
Easy access to the manager increases the effectiveness of the control.	,749		
Superiors should be accessible to subordinates easily.	,678		
Easy access to the manager increases employee performance.	,666		
The closeness of the manager to their employees helps in making the right decision and solving problems.	,598		
When jobs are distributed fairly among employees, performance improves.	,529		
The manager must resolve employees' issues and problems.	,478		



**Table 4:** Continue.

<b>Factor 3. Supervision and Control Area</b>		2,057	0,717
The manager must provide security.	,666		
Managers must be aware of every job that they are responsible for.	,639		
As well as the manager, their assistants should also be knowledgeable and competent.	,552		
The manager should supervise their assistants as well as the employees.	,548		
The award must be presented right away after success.	,512		
The manager should approach the workforce with a reasonable attitude.	,457		
<b>Factor 4. Wage Policy</b>		1,911	0,846
Employees should be given fair wages.	,825		
A fair wage enables the manager and the employee to do their jobs better.	,671		
The manager should provide management according to the principles of openness and transparency.	,603		
Employee loyalty is increased by regular salary increases.	,601		
<b>Factor 5. Problem-solving</b>		1,652	0,676
The manager should have pre-planned plans for even the worst problems.	,754		
A good manager is always aware of their employees.	,595		
The manager should handle work-related problems immediately, including out-of-working hours.	,589		
<b>Factor 6. Manager's Negative Behaviors</b>		1,571	0,570
The manager should expel the defeatists.	,793		
The manager must be harsh on the oppressors.	,763		
The manager should be constant in their opinions.	,503		
<b>Factor 7. Nationalism</b>		1,467	0,524
In cases of sufficient resources, employees who are not of Turkish heritage should not work for the institution.	,822		
Citizens of the Turkic Republics should be given a certain amount of work in the institution, per the principle of pact fidelity.	,585		
Moral principles should also be taken into consideration when promoting employees.	,571		

### 3.4. Secondary Data Collection and Re-analysis of the Scale

Following the aforementioned steps and analysis, a 32-item purified scale was produced. However, Churchill (1979) and DeVellis (2016) recommended reevaluating the scale's validity and reliability using a different sample. It should be noted that the scale was reanalyzed over new data.

The degree to which a set of measured items accurately captures the theoretical latent concept that the items are intended to measure is known as construct validity (Messick, 1995, p. 741). Construct validity investigates whether field data backs up the theoretical model (Bollen, 1989, p. 100). As recommended by earlier literature on scale construction and survey research techniques, confirmatory factor analysis (CFA) enables us to test the model's convergent and discriminant validity (Thomson et al., 2007, p. 28; Usher & Pajares, 2009, p. 98; Yi & Gong, 2013, p. 1280). CFA also makes statistical sense about whether the factors are adequate for explaining the theoretical structure. It can be said that CFA is an effort to test a theory (Huck, 2012, pp. 495-496). With CFA, it is checked whether the items on the scale measure anything or not (Schreiber et al., 2006, pp. 323-337). After obtaining the desired data for confirmatory factor analysis, some values are listed as a result of the CFA analysis. These values are called "Goodness-of-Fit Indices" (Karagöz & Ağbektaş, 2016, pp. 274-290). While some researchers think that only chi-square, CFI, and SRMR values should be reported, some scientists divide these indices into three groups: absolute fit indices ( $\chi^2$ , SRMR, and RMR), tight fit indices (RMSEA), and comparative fit indices (CFI, NNFI), and argue that at least one value from each group should be reported (Koyuncu and Kılıç, 2019, pp. 361-388; Özdemir and Tan, 2023, p. 87).

**Table 5:** Goodness-of-Fit Indices Acceptable Ranges

Variable	Perfect Fit	Acceptable Fit
$\chi^2$ Fit testing	0,05 < p ≤ 1	0,01 < p ≤ 0,05
CMIN/SD	$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$
IFI	0,95 ≤ IFI	0,90 ≤ IFI
CFI	0,97 ≤ CFI	0,95 ≤ CFI
RMSEA	RMSEA ≤ 0,05	RMSEA ≤ 0,08
GFI	0,90 ≤ GFI	0,85 ≤ GFI
RMR	0 < RMR ≤ 0,05	0 < RMR ≤ 0,08

**Source:** Karagöz, Yalçın ve Ağbektaş, Ali (2016). Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Yaşam Memnuniyeti Ölçeğinin Geliştirilmesi; Sivas İli Örneği. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13), 274-290.

However, there are opinions in the literature that the value of the NFI index mentioned is 0.90, but it can be accepted up to 0.80, and that this value can be reported well. The CFI value can also be accepted when it is greater than 0.90 (Hooper, Coughlan, Mullen, 2008, pp. 53-60). It is acceptable for the AGFI value to be greater than 0.85 (Kilis and Yıldırım, 2018, p. 665-679). As can be understood from the explanations, it is crucial to capture the values of the fit indices and report the values as much as possible.

Employees at Kastamonu University participated in the confirmatory factor analysis. A total of 265 questionnaires were returned. As seen in Table 6, 74% of the participants are men and 26% are women. Almost all of the participants (93.2%) have a high education level. The majority of the participants (47.9) are in the 35-44 age range.

**Table 6:** Goodness-of-Fit Indices Acceptable Ranges

Variable	%		%	
Gender	Male (% 74)		Female (%26 )	
Marital status	Married (%84.9 )		Single (% 15.1)	
Child	Yes (%84.9 )		No (%15.1 )	
Educational Status	Licence (%6.8 )	Degree (%49.1 )	Doctorate (%44.2 )	
Foreign Language	Yes (% 98.5)		No (% 1.5)	
Monthly Income	5000-6999 TL (% 24.9)	7000-9999 TL (%36.2 )	10000 TL and Above (% 38.9)	
Age	25-34 (%17.7 )	35-44 (%47.9)	45-54 (%27.9 )	55 and Above (% 6.4)
Work Time	1-5 Years (%9.1 )	6-10 Years (%17.7 )	11-16 Years (%25.7 )	16 Years and Above (%47.5 )

After the explanatory factor analysis, the number of items in the scale was reduced to 32, and the number of factors was determined as 7. To verify or provide these results, the study was subjected to confirmatory factor analysis using the LISREL 8.80 package program.

**Table 7:** Confirmatory Factor Analysis Results

Factors/Items	Factor Loads	T Value	Cr
<b>Factor 1. Manager's Positive Behaviors</b>			0.81
The manager should give priority to talented people.	.734	10,50	
The manager must be directive.	.688	9,40	
<b>Table 7. Continuation</b>			
The manager needs to be generous.	.655	10,22	
The manager should be respectful to knowledgeable individuals.	.638	9,70	
The manager needs to be wise.	.623	10,11	
The manager must take responsibility.	.593	9,70	
<b>Factor 2. Manager and Personnel Relationship</b>			0.78
Easy access to the manager increases the effectiveness of the control.	.749	10,15	
Superiors should be accessible to subordinates easily.	.678	9,85	
Easy access to the manager increases employee performance.	.666	9,91	
The closeness of the manager to their employees helps in making the right decision and solving problems.	.598	10,72	
When jobs are distributed fairly among employees, performance improves.	.529	9,41	
The manager must resolve employees' issues and problems.	.478	10,01	
<b>Factor 3. Supervision and Control Area</b>			0.73
The manager must provide security.	.666	10,36	
Managers must be aware of every job that they are responsible for.	.639	10,39	
As well as the manager, their assistants should also be knowledgeable and competent.	.552	9,41	
The manager should supervise their assistants as well as the employees.	.548	9,95	
The award must be presented right away after success.	.512	10,20	
The manager should approach the workforce with a reasonable attitude.	.457	10,99	
<b>Factor 4. Wage Policy</b>			0.77
Employees should be given fair wages.	.825	10,71	
A fair wage enables the manager and the employee to do their job better.	.671	9,52	
The manager should provide management according to the principles of openness and transparency.	.603	9,67	
Employee loyalty is increased by regular salary increases.	.601	6,90	
<b>Factor 5. Problem- solving</b>			0.73
The manager should have pre-planned plans for even the worst problems.	.754	4,42	
The manager must be ready in advance for even the worst problems.	.604	9,91	
A good manager is always aware of their employees.	.595	10,31	
The manager should handle work-related problems immediately, including out-of-working hours.	.589	10,62	
<b>Factor 6. Manager's Negative Behaviors</b>			0.73
The manager should expel the defeatists.	.793	4,80	
The manager should be constant in their opinions.	.503	11,22	
<b>Factor 7. Nationalism</b>			0.70
In cases of sufficient resources, employees who are not of Turkish heritage should not work for the institution.	.822	10,20	
Citizens of the Turkic Republics should be given a certain amount of work in the institution per the principle of pact fidelity.	.585	9,21	
Moral principles should also be taken into consideration when promoting employees.	.571	5,61	

DFA was used for parameter estimation to confirm the scale's dependability and construct validity. (Jöreskog & Sörbom, 1993, p. 100). The results are summarized in Table 7. The main purpose of looking at the T value first is to ensure that the relevant item is removed from the scale and that the study is redone if there is a statistical error in this value. It is important to find meaningful T

values in confirmatory factor analysis. If the t value of the mentioned table exceeds 1.96, it can be interpreted that it is significant at the 0.05 level. And if it exceeds 2.56, it can be interpreted as being significant at the 0.01 level (Çapık, 2014, pp. 196-205). The results show that the model obtained in the first stage does not report errors within the t values and is significant

**Table 8:** Confirmatory Factor Analysis Goodness-of-Fit Indices

Goodness of Fit Indices	Perfect Fit	Acceptable Fit	Results Obtained in the Study	Fit Degree
$\chi^2$ (Ki-Kare) Fit test	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$	0.00000	Significant
CMIN/SD	$\chi^2 /sd \leq 3$	$\chi^2 /sd \leq 5$	2,1322	Perfect Fit
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$	0,93	Acceptable Fit
CFI	$0,97 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$	0,93	Acceptable Fit
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	0,065	Acceptable Fit
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$	0,047	Perfect Fit
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,80 \leq NFI$	0,89	Acceptable Fit
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$	0,82	Low Fit
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,05$	$0 < SRMR \leq 0,08$	0,067	Acceptable Fit

Table 8 presents the overall fit indices acceptable for the final model. Although the  $\chi^2$  value was significant (2.1322,  $p < .001$ ), other goodness-of-fit measurements indicated that the seven-factor model had a good overall fit with the data (GFI = .82, RMSEA = .065, NFI = .89, CFI = .93). These results mean that the modified final model is an acceptable fit.

GFI and AGFI values can take a value between 0 and 1 in case of fit of the model; they should be closer to 1 and cannot be negative (Jöreskog & Sörbom, 1993, p. 102; Raykov & Marcoulides, 2006, p. 100). According to Raykov and Marcoulides (2006), just like the AGFI and GFI values, the NFI value, which should be closer to 1 between 0 and 1 (Kline, 2005, p. 106), is 0.89; it was determined that the CFI value, which should be close to 1 between 0 and 1 (Raykov & Marcoulides, 2006, p. 100; Brown, 2006, p. 98; Byrne, 2010, p. 102), was 0.93. With the obtained indicators, it is possible to say that the model is acceptable. Additionally, it is revealed that there are values in the published values that are equivalent to those in the Han and Perry (2020) study.

The scale's convergent and discriminant validity will then be assessed. Checking to see if all factor loads are significant is one way to gauge convergent validity (Bagozzi & Yi, 1988, p. 90). As shown in Table 7, large t values and all factor loadings were found to be significantly different from zero. Finally, the composite reliability (CR) values were found to vary between .70 and .81. It is also seen that the study also met the requirement that the CR value be greater than 0.6 (Hair, Black, Babin, Anderson, Tatham, 2006, p. 102).

**Table 9:** Correlation Values Between Factors

Correlation Values Between Sub-Dimensions							
	Manager's Positive Behaviors	Manager and Personnel Relationship	Supervision and Control Area	Wage Policy	Problem-solving	Manager's Negative Behaviors	Nationalism
Manager's Positive Behaviors	Cor. 1						
Manager and Personnel Relationship	Cor. .470**	1					
Supervision and Control Area	Cor. .482**	.560**	1				
Wage Policy	Cor. .571**	.607**	.469**	1			
Problem-solving	Cor. .353**	.421**	.452**	.398**	1		
Manager's Negative Behaviors	Cor. .264**	.151*	.332**	.169**	.253**	1	
Nationalism	Cor. .235**	.206**	.168**	.205**	.164**	.182**	1

\*\*at 0.01 significance level  
\* at 0.05 significance level

Finally, Table 9's correlation values show the direction and strength of the association between the scale variables. Köklü vd. as mentioned in (2013), correlation values are expected to take values between -1 and +1. This value is denoted by r. It shows that there is no relationship between  $r=0$ , a low level of correlation between  $0.01 < r < 0.29$  values, a moderate correlation between  $0.30 < r < 0.70$  values, a high level of correlation between  $0.71 < r < 0.99$  values, and a perfect relationship in the case of  $r=1$ . When the table is reviewed, it becomes clear that there are moderate and positive relationships between the sub-dimensions. The analyses conducted have shown that the "Turkish-Islamic Type Management Model Scale," which can be regarded as statistically significant and acceptable, can be used to transform the couplets in Nizamülmülk's work titled "Siyasetname."

## Conclusion

This study proposes to measure the characteristics of the Turkish-Islamic management model. The developed scale was built using Nizamülmülk's "Siyasetname" couplets, which are regarded as relevant by most management scientists worldwide. After a meticulous scale development process, the Turkish-Islamic Type Management model was developed with seven dimensions, and scale reliability was determined to be 0.887. This value showed acceptable scale reliability.

Our findings support previous management model research in certain respects. In the previous management model determination studies, it was emphasized that certain sub-dimensions should be paid attention to in organizations. In the study conducted by Ouchi (1981), it was revealed that sub-dimensions such as control area, control mechanism, and responsibility sharing should be considered while determining the management model.

In the scale of the Turkish-Islamic Type Management model developed as a result of the study, similar sub-dimensions such as the area of control and supervision, wage policy, and manager-personnel relationship emerged. These management models, however, were developed by scientists according to their own cultures and characteristics.

Ouchi, the scientist who revealed it, is an American of Japanese descent. While the American-style management model is suitable for American culture, the Japanese-style management model is more successful in organizations that adopt Japanese culture and have the relevant culture (Ouchi, 1981, pp. 82-83). As mentioned before, the importance of culture can be understood more clearly when determining management models. This study is a response to the results of many studies in the literature. In a study conducted by Aydar (2009), he identifies the Turkish Type Management Model as a more traditionalist, determined, quick decision-making model that adapts quickly to change. However, in this study, the Turkish-Islamic Management Model indicates that it should adopt a structure that adapts to innovations and does not make rapid decisions. In addition, it is emphasized that the management should be ready for all kinds of problems in advance, should be easily accessible (which also emphasizes that it should not be too centralized), should be knowledgeable and competent, and should adopt a structure that shares responsibility with this model. Similar results were obtained with the study conducted by Sezginer (2014), which is a different study.

After talking about how management science is conceptualized, we developed a pool of 109 items using information from the literature, focus group discussions, and interviews. We converted the pool into 32 items reflecting seven sub-dimensions and higher-order factor models after obtaining various expert assessments and pretesting. 265 survey respondents, who were a sample of Turkish civil officials, were used to evaluate the reflective measurement model. A final measuring model with seven sub-dimensions and 32 items was created using model theory and CFA statistics.

In light of this scale, it was thought that a new management model specific to a different culture could be developed. However, the study has some limitations. This study was primarily carried out in Türkiye. For this reason, the obtained scale can be translated into different languages and applied in countries that adopt different management models. In addition, the questionnaire was prepared in Turkish. The main reason for this is to prevent the participants from being inadequate in their language skills during the survey. In future studies, the scale can be translated into different languages and applied to participants in different countries. In this way, it can be compared with other measurable management models (Type Z, Type A, and Type J). If all these limitations are removed in future studies, a larger-scale Turkish-Islamic management model may be possible in the literature.

It should not be forgotten that the work used while creating the scale in the study was written between 1086 and 1092, and the conditions of the period and today's conditions differ. Due to this, the management model may not be able to reach the same level of success as in the past. It is intended to identify the reasons for this failure with future studies and expose a more efficient, effective management model in the case where the management model has not achieved the successes in the past.

The Turkish-Islamic Type Management model scale revealed as a result of the study gives an idea about what a successful management model that reflects Turkish culture should be. It should not be forgotten that a successful management model should be similar to the cultures of the countries where it is implemented. However, this model will allow comparison not only by researchers of countries with similar cultures to Turkish culture, but also by researchers of countries with different cultures.



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

**Author Contributions**

The authors have equally contributed to the article.

**Acknowledgments**

There is no acknowledgment reported by the authors.

**Funding and Support**

There is no funding and support reported by the authors.

**Conflict of Interests**

There is no conflict of interest reported by the authors.

**Ethics Statement**

The authors have reported that they obtained Ethical Committee Approval from Karabük University on 28/07/2020 with the number of 2020/10-7.

**Corresponding Editors**

Prof. Dr. Hüseyin Özgür, Anadolu University

Assist. Prof. Dr. İbrahim Yılmaz, Samsun University

Res. Assist. Atahan Demirkol, Afyon Kocatepe University



## Kaynakça/References

- Acar, E., & Bıyık, S. (2012). Yönetim bilimi. Y. Tekin (Ed.), *Kamu Yönetimi* (ss. 635-796). Ankara: Orion Kitabevi.
- Ahmadi, B. T. S. (2019). Büyük vezir hacc Nizâmülmülk'ün hayatı, faaliyetleri ve eserlerine kısa bir bakış. M. K. Arıcan, M. E. Kala ve M. Tuğrul (Ed.), *Bilge Vezir Nizamülmülk* (ss. 22-34). Konya: Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları.
- Andersen, B. (2004). *Bringing business ethics to life: Achieving corporate social responsibility*, New York: ASQ Quality Press.
- Aytar, O. (2009) *Türk işletme kültürünün gelişim süreci: Türk tipi yönetim ve Türkiye'ye özgü kurumsallaşma anlayışının tarihsel bir analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Babaoğlu, C., & Yıldız, M. (2015). Kamu politikası bakış açısından Selçuklu ve Osmanlı Devletlerinde hükümdar-danışman ilişkisi üzerine. *Yasama Dergisi*, (29), 84-108.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi: Klasik ve neo-klasik yönetim ve örgüt teorileri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Blau, P. M., & Schoenherr, R. E. (1971). *The structure of organizations*. New York: Basic Books.
- Bobbitt R., Jr., R. Breinholt, R. D., & McNaul, J. (1974). *Organizational behavior: Understanding and prediction*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Boddy, D. (2017). *Management: An introduction* (7th edition). Harlow: Pearson Education.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York : John Wiley & Sons
- Brown, C. (2006). *Social psychology*. London: Sage Publications Ltd.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS*. (2nd edition). New York: Routledge
- Çam, M. O., & Baysan-Arabacı, L. (2010) Tutum ölçeği hazırlamada nitel ve nicel adımlar. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 2, 59-71.
- Canatan, K. (2009). Geleneksel siyaset ve devlet felsefesinin bir yorumu olarak "Siyasetname" Büyük devlet adamı Nizamülmülk'ün devlet ve siyaset anlayışı üzerine. *Turkish Studies*, 7, 194-220. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.905>
- Carzo, R., & Yanouzas, J. N. (1967). *Formal organization: A Systems approach*. Illionis: The Dorsey Press.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73. <https://doi.org/10.1177/002224377901600110>
- Compton, B. R., & Galaway, B. (1979). *Social work processes*. Ontario: The Dorsey Press.
- Cristobal, E., Flavian, C., & Guinaliu, M. (2007). Perceived E-service quality (PeSQ): Measurement validation and effects on consumer satisfaction and website loyalty. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(3), 317-340. <https://doi.org/10.1108/09604520710744326>
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications*. New York: Sage Publications.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K. & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management* 44(2), 619-657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Emshoff, J. R. (1994). How to increase employee loyalty while you downsize. *Business Horizons*, 37(2), 49-58. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90032-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90032-9)
- Eraşar, O. (2019). Nizamiye Medreseleri ve Selçuklu Dönemi medrese mimarisinin ortaya çıkışı. M. K. Arıcan, M. E. Kala ve Mehmet Tuğrul (Editörler), *Bilge Vezir Nizamülmülk* (ss. 488-531). Konya: Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Goodman, P. S., & Bazerman, M. (1979). Institutionalization of planned organizational change. (In) B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Haas, D. E., & Drabek, T. E. (1972), *Complex organizations: A Sociological Perspective*, New York: Macmillan.
- Haas, E., Hall, R. & Johnson, N. (1963). The size of the supportive component in organizations: A multi-organizational analysis, *Social Forces*, 42(1), 9-17. <https://doi.org/10.2307/2574940>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*, 6th edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B., Anderson, J., & Rolph, E. (2014). *Multivariate data analysis*, 7th edition, London: Pearson.
- Han, Y., & Perry, J. L. (2020). Employee accountability: development of a multidimensional scale. *International Public Management Journal*, 23(2), 224-251. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1690606>
- Hannah, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: SAGE Pub.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60. 10.21427/D7CF7R
- Hopkins, M. (2004). *Corporate social responsibility: An issues paper*, International Labour Office Working Paper No. 27, Geneva.
- Huck, S. W. (2012). *Reading statistics and research*. New York: Pearson.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Lincolnwood: Scientific Software International.
- Karagöz, Y., & Ağbekaş, A. (2016). Yapısal eşitlik modellemesi ile yaşam memnuniyeti ölçeğinin geliştirilmesi; Sivas ili örneği. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13), 274-290.
- Kazanç, F. K. (2019). Gazzâlî'nin Fedâ'ihu'l-Bâtıniyye Adlı Eseri Müvâcehesinde Bâtınî Akımlarla Mücadele. M. K. Arıcan, M. E. Kala ve M. Tuğrul (Ed.) *Bilge Velir Nizamülmülk* (ss. 190-247). Konya: Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları.
- Kilis, S., & Yıldırım, Z. (2018). Sorgulayıcı öğrenme topluluğu üst biliş ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *KEFAD*, 19(1), 665-679.
- Kitana, A. (2016). Overview of the managerial thoughts and theories from the history: Classical management theory to modern management theory. *Indian Journal of Management Science*, 6(1), 16-21.
- Klir, G. J. (1969). *An approach to General Systems Theory*. New Jersey: Princeton University Press.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd Edition). New York: Guilford Press.
- Koç, E. (2015). Nizamülmülk ve siyaset düşüncesi. M. Akıncı & G. N. Şafak (Ed.) 1. *Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 493-502). 8-10 Ekim, Aksaray: Aksaray Üniversitesi.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koontz, H. (1961). The Management theory jungle. *Journal of the Academy of Management*, 4(3), 174-188. <https://doi.org/10.5465/254541>
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. & Bökeoğlu, Ç.Ö. (2013). *Sosyal bilimler için istatistik*, 12. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Lincoln, J. R., Jon, O., & Mitsuyo, H. (1978). Cultural effects on organizational structure: The case of Japanese firms in the United States. *American Sociological Review*, 43(6), 829-847. <https://doi.org/10.2307/2094624>
- Luecke, R. (2015). *Strateji*. (T. Parlak, Çev.), İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Luthans, F. (1973). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly* 35(2), 293-334. <https://doi.org/10.2307/23044045>
- Messick, S. (1995) Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. *American Psychologist* 50(9), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.50.9.741>
- Meyer, M. (1968), Two authority structures of bureaucratic organization, *Administrative Science Quarterly*, 13(2), 211-228. <https://doi.org/10.2307/2391452>
- Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behavior*. Arizona: Goodyear Pub.
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve yapıları*. (A. Aypay, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mulder, P. (2018). *POSDCORB*. Erişim Adresi: <https://www.toolshero.com/management/posdcorb-theory/>
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organizational behavior*. New York: Pearson.
- Mullins, L. J. (2013). *Approaches to organization and management*. New York: Pearson.

- Nizamülmülk (2018). *Siyasetname*. (M. T. Ayar, Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. UK: Avon Books.
- Özdemir A., & Tan F. Z. (2023). The impact of digital transformation on organizational agility. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Stratejik yönetim*. 12. baskı, (M. Barca, Çev.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Perrini, F., & Pogutz, S. (2006). *Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective*, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External control of organizations- A Resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Pheysey, D. C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. New York: Routledge Publisher.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Robins, A. J. (1987). Organizational economics: Notes on the use of transaction-cost theory in the study of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 68-86. <https://doi.org/10.2307/2392743>
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. 2. baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sethia, N. K., & Glinow, M. A. V. (1988). Arriving at four cultures by managing their ward system. In R H Kilmann; M. J. Saxton; R. Serpa (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (ss. 155-185). San Francisco Oxford Jossey-Bass.
- Sezginer, S. (2014) *Türk yöneticilerinin kişilik özellikleri ve Türk kültürünün yönetim üzerine etkileri*. Ankara: ST Clements Üniversitesi.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-338. <https://doi.org/10.3200/JOER.99.6.323-338>
- Scott, R. (1992). *Organizations: Rational natural and open systems*. 3rd edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Şimşek, O. (2019). Nizamülmülk (1018-1092). M. Akçakaya (Ed.) *Türk-İslam tarihinde yönetim bilgeleri* (ss. 55-92). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tavşancıl, E. (2014) *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. 5. baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2007). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23-56. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum036>
- Tunç, A., & Çarkıt, M. (2019). Nizamülmülk'ün Türk-İslam yönetim geleneğine yaptığı katkılar. *Management and Political Sciences Review*, 2(2), 29-51.
- Turan, R. (2019). Devlet ve kader adamı bir şahsiyet: Nizâmülmülk, M. K. Arıcan, M. E. Kala ve Mehmet Tuğrul (Ed.) *Bilge Vezir Nizamülmülk* (ss. 12-21), Konya: Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları.
- Turan, E., & Şahin, M. Y. (2016). Yönetim ve kamu yönetiminin genel nitelikleri. E. Turan (Ed.), *Kamu yönetimi temel kavramlar* (ss. 15-73). Konya: Palet Yayınları.
- Taş, A. (2007). *Türk yönetim tarzı (örgütlenme, sahiplik, insan kaynakları ve stratejik yönetim boyutlarıyla)*. (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Usher, E. L., & Pajares, F. (2009). Sources of self-efficacy in mathematics: A Validation study. *Contemporary Educational Psychology* 34(1), 89-101. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2008.09.002>
- Wang, K. C., Hsieh, A. T., Chou, S. H., & Lin, Y. S. (2007). GPTCCC: An instrument for measuring group package tour service. *Tourism Management*, 28(2), 361-376. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.04.017>
- Warner, M. (2003). *Culture and management in Asia*. London: Routledge Curzon.
- Yasin, O. (2013). Modern management theories and practices. *Main Issues of Pedagogy and Psychology*, 1(2), 15-27. <https://doi.org/10.24234/miopap.v2i2.265>
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>

## Research Article | Araştırma Makalesi

# Work overload, leader-member exchange, and psychological flexibility: A field research on the organized industrial zone

**Süleyman Cem Bozdoğan**Lecturer, Ph.D., Osmaniye Korkut Ata University, [cembozdogan@osmaniye.edu.tr](mailto:cembozdogan@osmaniye.edu.tr),  
0000-0001-7844-9973Corresponding author/Sorumlu yazar: Süleyman Cem Bozdoğan ✉ [cembozdogan@osmaniye.edu.tr](mailto:cembozdogan@osmaniye.edu.tr)**Abstract**

Most of the academic work that has been done in the field of leader-follower interactions may be summarized in one concept: the Leader-Member Exchange. In light of the fact that this concept plays a pivotal role in the research conducted on leadership and organizations, it is of utmost importance that leader-member exchange is well understood, quantified, and examined in a reliable way. In this research, the antecedents of leader-member exchange at the subordinate level are investigated. The aim of this study is to investigate the effect of employees' perceptions of work overload on leader-member exchange and the moderating role of psychological flexibility in this relationship. The research sample consists of 340 white-collar employees employed in the Osmaniye organized industrial zone. Structural equation modeling (SEM) has been utilized to analyze the collected data. While work overload negatively affects leader-member exchange, increased psychological flexibility level moderates the negative relationship between work overload and leader-member interaction. By shedding light on the potential relationship between work overload, leader-member contact, and psychological flexibility, this study makes a valuable contribution to the existing body of knowledge.

**Keywords:** Work Overload, Leader-Member Exchange, Psychological Flexibility, Social Exchange Theory **JEL Codes:** M1, M10, M12, M19

## Aşırı iş yükü, lider-üye etkileşimi ve psikolojik esneklik: Organize sanayi bölgesi üzerine bir alan araştırması

**Öz**

Lider-takipçi etkileşimi alanında yapılan akademik çalışmaların çoğu tek bir kavramla özetlenebilir: Lider-Üye Etkileşimi. Bu kavramın liderlik ve örgütler üzerine yapılan araştırmalarda çok önemli bir rol oynadığı göz önünde bulundurulduğunda, lider-üye etkileşimin iyi anlaşılması, ölçülmesi ve güvenilir bir şekilde incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, çalışanların aşırı iş yükü algılarının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik esnekliğin düzenleyici rolünü araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini Osmaniye organize sanayi bölgesinde istihdam edilen 340 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Toplanan verileri analiz etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Aşırı iş yükü lider-üye etkileşimini olumsuz yönde etkilerken, artan psikolojik esneklik düzeyi aşırı iş yükü ile lider-üye etkileşimi arasındaki olumsuz ilişkiyi azaltmaktadır. Bu çalışma, aşırı iş yükü, lider-üye etkileşimi ve psikolojik esneklik arasındaki potansiyel ilişkiye ışık tutarak mevcut bilgi birikimine değerli bir katkı sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Aşırı İş Yükü, Lider-Üye Etkileşimi, Psikolojik Esneklik, Sosyal Takas Kuramı **JEL Kodları:** M1, M10, M12, M19**Introduction**

The Leader-member exchange (LMX) theory expands upon the social exchange theory (Blau, 1964) by postulating that the relationship between a supervisor and each of their subordinates is different (Graen & Uhl-Bien, 1995) and is developed gradually via the interchange of role expectations and responsibilities. To this day, LMX is one of the most well-known and helpful methods for exploring the impact of leadership on workplace phenomena from both a theoretical and applied perspective (Yu, Matta, & Cornfield, 2018). Traditional leadership theories (Graen & Uhl-Bien, 1995), such as trait, behavioral, and situational theories, are superseded by the dynamics of LMX (Kim & Yi, 2019). Now that the interaction between managers and employees is now recognized as vital to a company's success and scholars have been more interested in the topic. Employees, who are of high quality LMX are willing to embrace the organization's intended values and objectives (Ji et al., 2023). The obligation of reciprocity (Gouldner, 1960) is such a principle or core exchange process that it has had a significant impact on social exchange theory and,

**How to cite this article / Bu makaleye atıf vermek için:**Bozdoğan, S. C. (2024). Work overload, leader-member exchange, and psychological flexibility: A field research on the organized industrial zone. *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 73-83. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1380139>

by extension, LMX theory. Consequently, studies of LMX have often indicated that when subordinates are treated well by their supervisor, they react by developing more positive feelings about their supervisor and their place of employment (Dulebohn et al., 2012; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007).

Whether in the public or private sector, workers everywhere complain of being under too much obligation to meet deadlines and/or having too much work on their plates. Time constraints, whether they result from having too many duties to perform in a short time or from having an incompetent workforce that cannot keep up with the pace of work. Work overload (WOL) is currently the most common problem in businesses today. According to (Farooq Abbasi, 2015), this leads to a surge in stress, the desire to leave one's current position, and a decrease in overall job satisfaction. It is usual for someone who is overworked to spend most of his free time in the office, which might throw off his work-life balance (Duxbury & Higgins, 2001). As a result, workers suffer mental and physical health problems, lose motivation, skip work, and perform poorly (Ivancevich, 1985). The psychological flexibility of the employee should be considered a resource of particular significance in this regard due to the nature of the situation. Employees who are psychologically flexible are able to maintain their attention on the here and now and continue working toward the achievement of their objectives and ideals, despite the fact that they may be going through challenging or undesirable psychological experiences at the same time (Bond, Flaxman, & Bunce, 2008). In this light, the capacity for psychological flexibility has become an important indicator of overall mental health (Kashdan & Rottenberg, 2010). Psychological flexibility provides employees with tools to handle stressful situations, which can mitigate the harmful effects of work overload on LMX. The objective of this study is to add to the theory of LMX by finding out whether employee work overload perception is connected to LMX and whether this relationship is moderated by psychological flexibility.

## 1. Theory and Hypothesis

### 1.1. Work Overload

The term "workload" refers to the total number of assigned tasks for a specific period of time (Qureshi et al., 2013, p. 766). The person's perspective of his or her own workload varies greatly from person to person. Each company has rules about what workers are expected to do during working time and these rules consider competitors, market niches, and employee strengths when planning out the week. In this way, workers are assigned tasks that are within their abilities. WOL occurs when the amount of work expected of someone is more than their abilities (Cam, 2004, p. 3). An employee's feeling of having more work to do than they have time for is also referred to as WOL (Spector & Jex, 1998, p. 358). The term WOL refers to the theoretical connection between a workforce and the obligations placed on its members. According to (Bliese & Castro, 2000), WOL occurs when an individual feels both physically and mentally exhausted from their workload. The demand-control theory suggests that WOL is one of the main causes of rising expectations on the workplace (Bakker & Demerouti, 2007). Workloads that are too heavy have been identified as one of the most significant contributors to workplace stress by researchers in the area of occupational stress (e.g. Frone, 2008; Jex & Bliese, 1999).

### 1.2. Leader-Member Exchange

The vertical dyad linkage (VDL) that a leader establishes with each subordinate was the focus of the first studies of the LMX theory (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Based on role theory, the relations between leaders and subordinates were classified into two categories: in-group and out-group. Respect and trust are trademarks of group interactions that grow when leaders and subordinates assume more responsibilities. Work contracts create out-group relationships. In out group relations, both leaders and subordinates are responsible for carrying out the fundamental duties outlined within the respective job descriptions (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). In its latter iteration, the LMX theory shifted its emphasis from the two-way dichotomy to a relationship-based approach that is primarily grounded in social exchange theory (SET) (Graen & Uhl-Bien, 1991, 1995). The central tenet of VDL was adopted by SET, which argued that leaders behave their subordinates in diverse ways and defined LMX as essential factor in deciding the success or failure of leaders, subordinates and businesses (Graen & Uhl-Bien, 1991). LMX is predicated on the idea that "through a sequence of interactions between the leader and the subordinate, mutually beneficial relations and occupational roles are developed and established over time " (Bauer & Green, 1996, p. 1538). The leader-subordinate relationship, which is typically analyzed using the LMX framework, serves as a central pillar upon which resources are built, maintained, and safeguarded from a Conservation of resources (COR) viewpoint (Halbesleben, 2006). In addition to the expected duties of their positions, high LMX also implies a positive relationship between the leader and the subordinates (Nahrgang, Morgeson, & Ilies, 2009). On the other hand, employees who merely fulfil their contractual obligations are labelled "out-group" and get nothing in the way of acceptance, backing, or awards from their leaders (Deluga, 1998). Workers in a low-quality LMX, as defined by Graen and Scandura (1987), are treated as "hired hands" or "out-group employees" because the primary form of communication between the leader and his or her subordinates is financial.



### 1.3. Psychological Flexibility

Psychological flexibility (PF) is defined as a set of skills one can use to respond to challenging and difficult thoughts, feelings, and experiences (Daks, Peltz, & Rogge, 2022, p. 98). It is derived from relational frame theory (RFT) (Hayes et al., 2001) and is based on the drills and objectives of Acceptance and commitment therapy (ACT) (Hayes, et al., 2006; Hayes, Strosahl, & Wilson, 2011). Much current research focuses on the efficacy of ACT (Brinkborg et al., 2011), which seeks to enhance quality of life by encouraging more people to recognize and accept their own unpleasant experiences and to commit making changes that will bring about those unpleasant outcomes (Frögéli, et al., 2016). Accepting an individual's current condition (though a difficult one) without resistance and remaining committed to or adjusting one's actions so as to achieve one's long-term objectives and ideals in light of one's circumstances is what is meant by the phrase "psychological flexibility" (Bond et al., 2011, p. 678). PF, however, is thought of as dysfunctional reactions to difficult or overwhelming situations that cause negative emotions (Hayes, Strosahl, & Wilson, 2011). Exploratory research has revealed a link between PF and significant actions at work (Sarabia-Cobo et al., 2021). It would indicate that higher degrees of PF are predictive of improved mental well-being and success in the workplace (Salvarani et al., 2019). Although PF is a trait that remains constant over time, it is still a personal quality that can be improved and research shows that it improves performance at work (Wersebe et al., 2018).

### 1.4. Work Overload and Leader Member Exchange

A high-stress work environment that could eventually result in burnout is implied by the combination of high job demands and limited employment resources (Bakker & de Vries, 2021). As a result, it is of the utmost importance that businesses consistently review and improve the qualities of the jobs they provide, for instance, by establishing objectives and challenges that are attainable, improving the requirements of the work, and ensuring that there are enough resources available (Bakker & Demerouti, 2017, 2018). Workplace demands, as characterized by (Karasek, 1979) include things like heavy workloads, difficult demands, and tight deadlines, and can be thought of in terms of a shortage of, or the risk of losing, the resources necessary to effectively navigate the workplace environment (Hobfoll, 2001; Luchman & González-Morales, 2013). Employees may encounter risk while devoting the necessary time and energy to developing strong bonds with their managers when they are subjected to an unreasonable demand for their labor. The employees' perceptions of being overworked emerge under working settings in which there is a high job demand and low levels of control (Iacovides et al., 2003). High-quality LMX interactions that require workers to spend large resources in energy and attention (Shore, Coyle-Shapiro, & Chang, 2018) can diminish the ability of employees to participate in these resources generated by the leader due to an excessive amount of work required of them. This is consistent with what is proposed by COR theory (Hobfoll, 1989), which states that individuals would go to great lengths to acquire, hold on to, safeguard, and cultivate the things that they find valuable.

Considering the importance of having access to resources while coping with stress, employees feel threatened by a lack of resources, and they often defend what they have left to prevent further depletion (Hobfoll, 2001). Thus, the workers' time and energy spent dealing with the excessive workload might drain their resources, prompting them to take precautions against future resource depletion. So, they may be less inclined to put out effort into developing and nurturing LMX relationships. Research on LMX (Dulebohn et al., 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995), supported by role theory, has revealed that workers in high-LMX relationships experience desired benefits like trusting connections with, or emotional help and assistance from, the leader, in addition to higher rewards. These workers may feel job overload as less limiting due to the resources provided to them (Harris & Kacmar, 2005). For example, people may anticipate compensation if they perform above the call of duty. Workers in low LMX relationships, on the other hand, lack access to the same benefits, are forced to fit into more rigid roles, and are given less discretionary authority in their work (Liden, Wayne, & Stilwell, 1993).

As a result, the following is proposed as a hypothesis:

Hypothesis 1: Work overload will reduce the exchange of leaders and members.

### 1.5. The Moderating Role of Psychological Flexibility

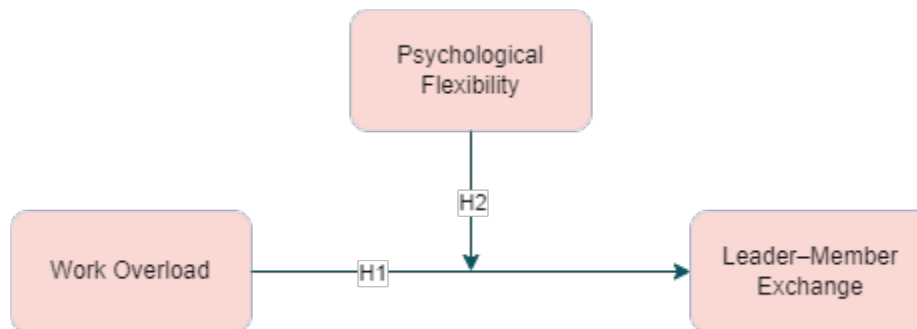
Because supervisors are formally vested with the authority to bestow or withhold resources such as cash incentives, intriguing job duties, and career possibilities, it is especially important that subordinates maintain positive working relationships with their superiors (Bono & Yoon, 2012). Individuals who are psychologically flexible are able to put negative emotional experiences in the past behind them and move on in the present by being true to their own ideals and objectives (Bond & Flaxman, 2006; Bond, Flaxman, & Bunce, 2008; Bond, Lloyd, & Guenole, 2013).

Acceptance, awareness of feelings and determination to change behavior in line with beliefs and goals despite unpleasant feelings are assumed to enhance PF in the context of ACT therapy (Strosahl, Robinson, & Gustavsson, 2012). The ability to accept and move beyond adversity, as well as enhance one's overall health and happiness, is linked to high levels of PF (Burton & Bonanno, 2016;

Kashdan et al., 2006). PF can help the affected individual cope with everyday stresses, including those associated with WOL, by buffering them from negative feelings and facilitating adaptation to challenging circumstances, all of which contribute to a greater mental health and well-being (Gloster, Meyer, & Lieb, 2017; Hayes et al., 2013; Masuda et al., 2011). Consequently, those who are psychologically flexible are resilient enough to overcome adversity and act in accordance with their aims and ideals, even in the face of setbacks (Bond, Flaxman, & Bunce, 2008). For instance, instead of putting effort into preventing and correcting undesirable psychological occurrences, one may instead look for ways to exploit the present moment to raise the probability of forming a healthy interaction (Bond, Lloyd, & Guenole, 2013). By paying close attention to the here and now, subordinates may put in the effort required to cultivate and sustain high-quality LMX relationships with their superiors. A high-quality interaction may flourish when one's mental energy is not spent on trying to manage one's emotions, but rather on uncovering possibilities to act in the here and now. Moreover, a psychologically flexible worker can cope with the challenges of his/her job as long as he/she devotes less time and effort to controlling his/her emotions (Biron & Van Veldhoven, 2012). Empirical studies corroborate these claims, showing that an employee's PF is a key resource in preventing exhaustion caused by work overload (Biron & Van Veldhoven, 2012). As a result, PF is to act as a moderator for the postulated negative relationship between WOL and LMX:

Hypothesis 2: The relationship between work overload and leader-member exchange is moderated by psychological flexibility.

Figure 1: Theoretical model for the study



## 2. Materials and Methods

### 2.1. Participants

The population of the research consists of employees operating in Osmaniye organized industry. The sample consists of white-collar employees. To ensure a more accurate and realistic answer to the scale used, it was deemed appropriate to form the research population from white-collar employees who are university graduates. 350 white-collar employees operating in different sectors were reached online by e-mail contact. After removing 7 incompletely filled data and 3 data with extreme values from the data set, the sample size was determined as 340. Participants were informed that the survey had received approval from the ethics committee and that complete anonymity.

In the analysis of the demographic characteristics of the participants, the majority of the employees are men with a rate of 52% in terms of gender. When marital status is analyzed, 41% of the employees are married. In terms of age variable, 26-30 (72%) and 31-40 (22%) age ranges constitute the majority of the employees. Among the employees, 78% are university graduates. Employees working within 1–5 years is the first with a rate of 74% and constitute more than half of the sample.

### 2.2. Instruments

**Work Overload Scale:** This scale is developed by (Peterson et al., 1995) and adapted to Turkish culture by (Derya, 2008). The scale has 11-items and one dimension. In Derya's (2008) study, the internal consistency of the WOL scale was found to be  $\alpha = .86$ . The items used as a scale included "What is demanded of me in my job exceeds my capacity, I find it difficult to finish my work during normal working hours."

**Psychological Flexibility:** Work-related Acceptance and Action Questionnaire (WAAQ) (Bond, Lloyd, & Guenole, 2013) was adapted into Turkish by (Aydın, Aydın, & Özdemir, 2020). In the study of adaptation of the scale to Turkish culture, the internal consistency coefficient Cronbach's alpha value was found to be .84. It was used to measure the flexibility of the employees. The scale has 7-items and one dimension. The items used as a scale included "My thoughts and feelings don't get in the way of my work, Even if I am nervous about something I can still work very effectively."

**Leader-Member Exchange:** This scale is developed by Graen and Scandura (1987) to measure the quality of employees' relationship with their leaders. The scale has 7-items and one dimension. In the studies conducted in Turkey, the factorial structure of this scale was found to be a single-factor structure in accordance with the original structure and the reliability coefficient of the

scale number was found to have a value of  $\alpha = .72$  (Özutku, Veysel & Cevrioglu, 2010). The sample item of the scale is "My manager understands my problems and needs."

### 2.3. Statistical Analysis

During the determination of the hypotheses of the research and the variables in the model, the literature was utilized. AMOS 20.0 and SPSS 20.0 package programs—and computational tool Process were used to test the general structure of the model and hypotheses. The moderating effect of PF was tested using Model 1 of Process (Hayes, 2017). The questionnaire form was divided into two parts. Employees were asked to fill out questionnaires containing statements on demographics, WOL, LMX and PF. Before the questionnaire was launched, a preliminary study was conducted on a group of 50 white-collar workers from different firms to test whether the questionnaire items were correctly understood. After the preliminary study the questionnaire was sent to all the workers. Reliability analyses were conducted for all questionnaire items and are shown in Table 1.

**Table 1.** Reliability Analysis

Variables	Cronbach's Alpha
WOL	.920
PF	.857
LMX	.856

The typical method bias was examined using Harman's one-factor test. The study findings reveal no evidence of a common method bias (34.67 percentage points of explained variation). To test the significance of the model formed by the relationship between the variables, confirmation factor analysis (CFA) was conducted.

**Table 2.** Confirmatory Factor Analysis

	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	CFI	TLI	RMSEA	CR	AVE
WOL	68.058	43	1.583	.963	.987	.983	.041	.93	.56
PF	17.98	13	1.383	.986	.997	.995	.034	.93	.64
LMX	20.833	13	1.603	.983	.995	.991	.042	.91	.61

**Goodness of Fit Measures:**  $2 \leq \text{Cmin}/\text{df} \leq 3$ ;  $.90 \leq \text{GFI} \leq .95$ ;  $.90 \leq \text{CFI} \leq .95$ ;  $.90 \leq \text{TLI} \leq .95$ ;  $.05 \leq \text{RMSEA} \leq .08$ ;  $\text{AVE} > .50$ ;  $\text{CR} > .70$  (Kline, 2023; Schermelleh-Engel et al., 2003; Baumgartner & Homburg, 1996; Browne & Cudeck, 1992; Fornell & Larcker, 1981)

The means, standard deviations, normality and correlation for the study variables are presented in Table 3.

**Table 3.** Descriptive statistics and correlations

	Mean	SD	Skewness	Kurtosis	1	2	3
1.WOL	2.3821	.48896	-.018	.531	1		
2.PF	3.2559	.60071	-.003	-.186	-.397**	1	
3.LMX	3.5374	.49704	.060	-.048	-.472**	.359**	1

## Results

The hypotheses put forward in the study were tested using the Process model 1 designed by Hayes (2017). Gender and marital status were used as control variables.

**Table 4.** Unstandardized coefficients and 95% Bootstrap confidence intervals

	Coefficient(b)	SE	LMX (Y) t	LLCI	ULCI
WOL (X)	-.37**	.051	-7.23	-.473	-.270
PF (W)	.16**	.418	3.73	.738	.238
X.W	-.23**	.073	-3.14	-.376	-.086
Gender	.11*	.046	2.54	.026	.206
Marital Status	.09*	.045	2.02	.002	.182
<b>R<sup>2</sup> = .2964, <math>\Delta R^2 = .0177</math></b>					

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , WOL: Work Overload, PF: Psychological Flexibility, LMX: Leader- Member Exchange, LLCI: Lower level of bootstrap confidence interval, ULCI: Upper level of bootstrap confidence interval

According to Table 4, WOL has a statistically significant negative impact on LMX ( $b = -.37$ ,  $p < 0.01$ ), when controlling for gender and marital status. Accordingly,  $H_1$  hypothesis was supported. While this finding is in agreement with the literature, it is not supported by the finding of (Kopperud, Buch, & Skogen, 2021) study. In their study no significant relationship was found between WOL and LMX. Psychological flexibility has a positive impact on LMX ( $b = .16$ ,  $p < 0.01$ ). On LMX, it was observed that the interaction of WOL x PF was effective ( $\gamma = -.23$ ,  $p < 0.01$ ). In the model, all variables account for a total of 29% of the variability in LMX, while

the change in variance explained by the addition of the interaction term is 2%. Accordingly, it can be said that the impact is moderate. According to PF, the situational effects of PF on LMX are presented in Table 5.

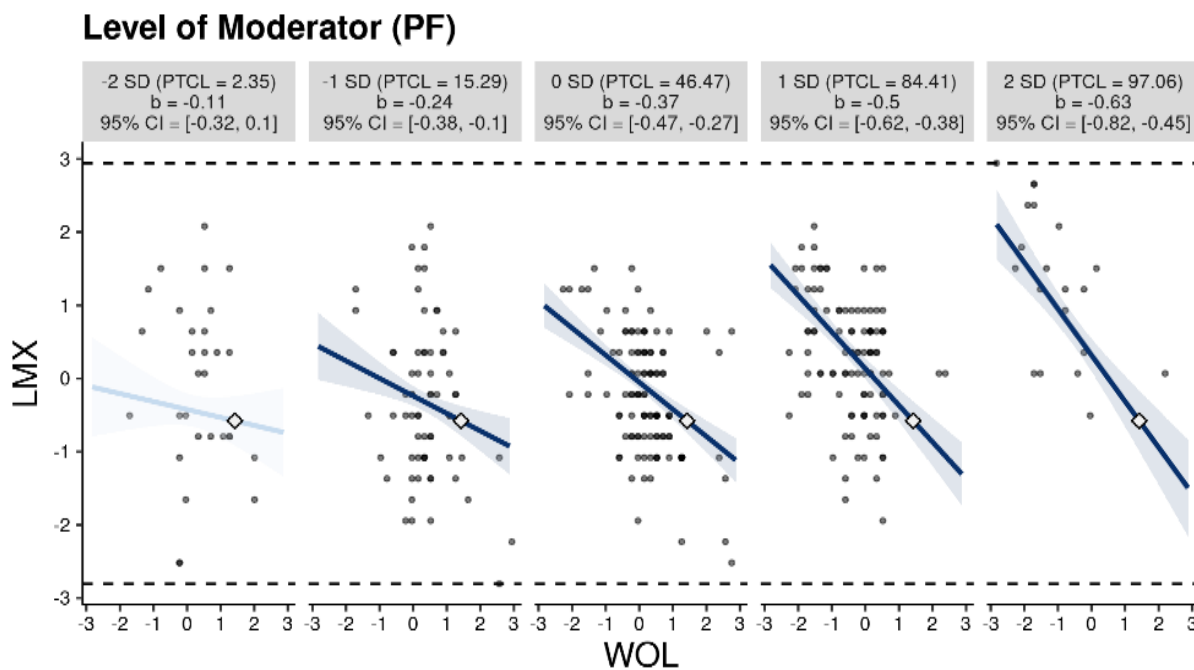
**Table 5.** Situational effects of work overload on leader-member interaction according to psychological flexibility

Psychological Flexibility(W)	Coefficient(b)	SE	t	LLCI	ULCI
<b>Low (-1SD) = -.6007</b>	-.2327**	.0727	-3.2013	-.3756	-.0897
<b>Moderate = .0000</b>	-.3718**	.0514	-7.2285	-.4730	-.2706
<b>High (+1SD) = .6007</b>	-.5110**	.0627	-8.1444	-.6344	-.3875

\*\*p < 0.01

When Table 5 is analyzed, it can be said that the effect of low, moderate and high levels of psychological flexibility on leader-member interaction is statistically significant (b = -.23, b = -.37 and b = -.51 respectively). Figure 1 illustrates the graph created to better understand this interaction.

**Figure 2.** Situational effects of work overload on leader-member exchange according to psychological flexibility



Analyzing Figure 2 indicates that, with increasing the PF, LMX and the perception of WOL decreases. PF moderates the relationship between WOL and LMX. Based on the findings, H<sub>2</sub> was supported. This finding is supported by Kopperud, Buch, and Skogen (2021) study.

**Discussion**

Employees perceptions of WOL negatively impact LMX is the first finding of the study. In the only previous study (Kopperud, Buch, & Skogen, 2021) investigating the impact of WOL on LMX in the literature, a statistically significant relationship between the two variables could not be detected. Differences in culture and power distance between the two societies can be considered as the root causes of this dissimilar outcome. Interactions between leaders and followers in Eastern cultures may differ from those in the West. It is suggested that also working and living standards may also have an impact on the outcome.

The second finding of the study PF moderates the relationship between WOL and LMX is supported by the study of (Kopperud, Buch, & Skogen, 2021). In agreement with prior studies, this study indicated that people who were more psychologically flexible were less likely to have negative consequences from high workload. This result indicates that employees with high psychological flexibility are less affected by the negative effects of WOL on LMX. This research was also conducted to fill in the gaps in our knowledge of the processes involved in producing high-quality LMX.

Employees who are more psychologically flexible are less likely to face the unpleasant effects of having too many work demands and not enough time to accomplish these demands, according to the negative correlation between WOL and LMX identified in employees with high PF (Kopperud et al.,2021). Employees with higher levels of PF are more suited to participate in long-term LMX, regardless of their perceived level of WOL. This result provides evidence that psychological flexibility mitigates the negative impacts of workover load. This highlights the importance of understanding the conditions that foster the growth of sustainable LMX relationships within businesses. The findings of the research are congruent with those of earlier studies, that have found that

a worker's PF acts as a buffer between WOL and negative work outcomes (Biron & Van Veldhoven, 2012). In particular, workers with high PF may be better able to cope with the challenges of their jobs because they are less reliant on mental energy to control their emotions. The COR theory asserts that adequate resources contribute to optimal human performance and enable productive adaptation to high levels of stress in the workplace (Alarcon, 2011). Hence, the findings of this investigation are in line with the SET is one of the earliest ideas to describe human interaction and focuses on the interactions among individuals as a result of trade in goods and services. In the theoretical model, the mechanism is present to provide a radical explanation of the dynamics and character of the relationships inherent in society (Erdogan & Enders, 2007).

The results of this study are thus in line with the premise of the ACT model of effectiveness (Hayes et al., 2006), which holds that psychological flexibility enables individuals to give up inefficient methods of dealing with undesirable thoughts and sensations (Kopperud et al., 2021). Such considerations in this study are focused on the stress brought on by workover load. Psychologically flexible employees experiencing work overload can cope with pressure demands. High quality LMX relationships help employees to accept personal setbacks, act on their values and aspirations (Biglan, Hayes, & Pistorello, 2008).

LMX development challenges arise from limited resources, personality, and style differences, but organizations can adapt selection practices to more psychologically flexible workers. Additionally, it may be advantageous to adopt initiatives designed to foster psychological flexibility inside the firm, in addition to hiring people who already possess this trait. In addition, this strategy gives academics and practitioners something concrete to aim towards as they build programs, policies, and practices for the workplace that are meant to improve employees' health and well-being.

Although this research may have significant practical and theoretical implications, it is vital to understand the current results with consideration of their possible limitations. Due to the nature of cross-sectional data, no inferences about causation or reversal of causation can be made. Cook, Campbell, and Shadish (2002) state that more experimental research is needed for this reason. Second, the research does not account for the perceptions of leaders on WOL, LMX, and PF. A more complete comprehension of the topic can be attained by doing the research in a variety of cultural contexts and institutional settings. The use of qualitative analysis is recommended to deepen the topic and the consultation of the leaders as part of the research process.



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

#### Author Contributions

This article is single-authored.

#### Acknowledgments

There is no acknowledgment reported by the authors.

#### Funding and Support

There is no funding and support reported by the authors.

#### Conflict of Interests

There is no conflict of interest reported by the authors.

#### Ethics Statement

The authors have reported that they obtained Ethical Committee Approval from Osmaniye Korkut Ata University on 01/06/2023 with the number E.122492

#### Corresponding Editors

Prof. Dr. Hatice Özutku, Afyon Kocatepe University  
Assoc. Prof. Dr. Osman Uslu, Afyon Kocatepe University  
Res. Assist. Aykut Güryel, Afyon Kocatepe University



## References

- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 549-562. doi: 10.1016/j.jvb.2011.03.007
- Aydın, G., Aydın, Y., & Özdemir, N. K. (2020). İş yaşamında kabul ve eylem formu: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 3(1), 32-54.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of well-being*.
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. doi:10.1080/10615806.2020.1797695
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*. doi:10.1108/02683940710733115
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567. doi:10.5465/257068
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Biglan, A., Hayes, S. C., & Pistorello, J. (2008). Acceptance and commitment: Implications for prevention science. *Prevention science*, 9, 139-152. doi:10.1007/s11121-008-0099-4
- Biron, M., & Van Veldhoven, M. (2012). Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation. *Human relations*, 65(10), 1259-1282. doi:10.1177/0018726712444783
- Blau, P. (1964). Power and exchange in social life. In: New York: J Wiley & Sons.
- Bliese, P. D., & Castro, C. A. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support. *Work & Stress*, 14(1), 65-73. doi:10.1177/00187267124447832
- Bond, F. W., & Flaxman, P. E. (2006). The ability of psychological flexibility and job control to predict learning, job performance, and mental health. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1-2), 113-130. doi:10.1300/J075v26n01\_05
- Bond, F. W., Flaxman, P. E., & Bunce, D. (2008). The influence of psychological flexibility on work redesign: mediated moderation of a work reorganization intervention. *Journal of applied psychology*, 93(3), 645. doi:10.1037/0021-9010.93.3.645
- Bond, F. W., Hayes, S. C., Baer, R. A., Carpenter, K. M., Guenole, N., Orcutt, H. K., . . . Zettle, R. D. (2011). Preliminary psychometric properties of the Acceptance and Action Questionnaire–II: A revised measure of psychological inflexibility and experiential avoidance. *Behavior therapy*, 42(4), 676-688. doi: 10.1016/j.beth.2011.03.007
- Bond, F. W., Lloyd, J., & Guenole, N. (2013). The work-related acceptance and action questionnaire: Initial psychometric findings and their implications for measuring psychological flexibility in specific contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 331-347. doi:10.1111/joop.12001
- Bono, J. E., & Yoon, D. J. (2012). Positive supervisory relationships. *Personal relationships: The effect on employee attitudes, behavior and well-being*, 43-66.
- Brinkborg, H., Michanek, J., Hesser, H., & Berglund, G. (2011). Acceptance and commitment therapy for the treatment of stress among social workers: A randomized controlled trial. *Behaviour research and therapy*, 49(6-7), 389-398. doi: 10.1016/j.brat.2011.03.009
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological methods & research*, 21(2), 230-258.
- Burton, C. L., & Bonanno, G. A. (2016). Measuring ability to enhance and suppress emotional expression: The Flexible Regulation of Emotional Expression (FREE) Scale. *Psychological assessment*, 28(8), 929. doi:10.1037/pas0000231
- Cam, E. (2004). Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1 (1): 1-10. In.
- Cook, T. D., Campbell, D. T., & Shadish, W. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference* (Vol. 1195): Houghton Mifflin Boston, MA.
- Daks, J. S., Peltz, J. S., & Rogge, R. D. (2022). The impact of psychological flexibility on family dynamics amidst the COVID-19 pandemic: A longitudinal perspective. *Journal of contextual behavioral science*, 26, 97-113. doi: 10.1016/j.jcbs.2022.08.011
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78. doi:10.1016/0030-5073(75)90005-7

- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group & Organization Management, 23*(2), 189-216. doi:10.1177/105960119823200
- Derya, S. (2008). *Crossover of work-family conflict: Antecedent and consequences of crossover process in dual-earner couples*. Koç University,
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management, 38*(6), 1715-1759. doi:10.1177/01492063114152
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need To Go? CPRN Discussion Paper.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of applied psychology, 92*(2), 321. doi:10.1037/0021-9010.92.2.321
- Farooq Abbasi, T. (2015). Impact of work overload on stress, job satisfaction, and turnover intentions with moderating role of Islamic work ethics. *Management Studies and Economic Systems, 2*(1), 27-37.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research, 18*(1), 39-50.
- Frone, M. R. (2008). Are work stressors related to employee substance use? The importance of temporal context assessments of alcohol and illicit drug use. *Journal of applied psychology, 93*(1), 199. doi:10.1037/0021-9010.93.1.199
- Frögéli, E., Djordjevic, A., Rudman, A., Livheim, F., & Gustavsson, P. (2016). A randomized controlled pilot trial of acceptance and commitment training (ACT) for preventing stress-related ill health among future nurses. *Anxiety, Stress, & Coping, 29*(2), 202-218. doi:10.1080/10615806.2015.1025765
- Gloster, A. T., Meyer, A. H., & Lieb, R. (2017). Psychological flexibility as a malleable public health target: Evidence from a representative sample. *Journal of contextual behavioral science, 6*(2), 166-171. doi: 10.1016/j.jcbs.2017.02.003
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review, 161*-178. doi:10.2307/2092623
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly, 6*(2), 219-247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied psychology, 91*(5), 1134. doi:10.1037/0021-9010.91.5.1134
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*: Guilford publications.
- Hayes, S. C., Barnes-Holmes, D., & Roche, B. (2001). Relational frame theory: A post-Skinnerian account of human language and cognition.
- Hayes, S. C., Levin, M. E., Plumb-Villardaga, J., Villatte, J. L., & Pistorello, J. (2013). Acceptance and commitment therapy and contextual behavioral science: Examining the progress of a distinctive model of behavioral and cognitive therapy. *Behavior therapy, 44*(2), 180-198. doi: 10.1016/j.beth.2009.08.002
- Hayes, S. C., Luoma, J. B., Bond, F. W., Masuda, A., & Lillis, J. (2006). Acceptance and commitment therapy: Model, processes and outcomes. *Behaviour research and therapy, 44*(1), 1-25. doi: 10.1016/j.brat.2005.06.006
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2011). *Acceptance and commitment therapy: The process and practice of mindful change*: Guilford press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist, 44*(3), 513. doi:10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology, 50*(3), 337-421. doi:10.1111/1464-0597.00062
- Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis, S., & Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of affective disorders, 75*(3), 209-221. doi:10.1016/S0165-0327(02)00101-5
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 105-125. doi:10.1037/0021-9010.92.1.105
- Bozdoğan (2024).

of applied psychology, 92(1), 269. doi:10.1037/0021-9010.92.1.269

- Ivancevich, J. M. (1985). Predicting absenteeism from prior absence and work attitudes. *Academy of Management Journal*, 28(1), 219-228. doi:10.5465/256070
- Ji, H., Zhao, X., & Dang, J. (2023). Relationship between leadership-member exchange (LMX) and flow at work among medical workers during the COVID-19: the mediating role of job crafting. *BMC psychology*, 11(1), 162.
- J Harris, K., & Kacmar, K. M. (2005). Easing the strain: The buffer role of supervisors in the perceptions of politics-strain relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 337-354. doi:10.1348/096317905X26110
- Jex, S. M., & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: a multilevel study. *Journal of applied psychology*, 84(3), 349. doi:10.1037/0021-9010.84.3.349
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308. doi:10.2307/2392498
- Kashdan, T. B., Barrios, V., Forsyth, J. P., & Steger, M. F. (2006). Experiential avoidance as a generalized psychological vulnerability: Comparisons with coping and emotion regulation strategies. *Behaviour research and therapy*, 44(9), 1301-1320. doi:10.2307/2392498
- Kashdan, T. B., & Rottenberg, J. (2010). Psychological flexibility as a fundamental aspect of health. *Clinical psychology review*, 30(7), 865-878. doi: 10.1016/j.cpr.2010.03.001
- Kim, M. H., & Yi, Y. J. (2019). Impact of leader-member-exchange and team-member-exchange on nurses' job satisfaction and turnover intention. *International nursing review*, 66(2), 242-249. doi:10.1111/inr.12491
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kopperud, K. H., Buch, R., & Skogen, C. (2021). Work overload and leader-member exchange: The moderating role of psychological flexibility. *Journal of general management*, 46(3), 173-184. doi:10.1177/0306307020942905
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology*, 78(4), 662. doi:10.1037/0021-9010.78.4.662
- Luchman, J. N., & González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: a meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of occupational health psychology*, 18(1), 37. doi:10.1037/a0030541
- Masuda, A., Anderson, P. L., Wendell, J. W., Chou, Y.-Y., Price, M., & Feinstein, A. B. (2011). Psychological flexibility mediates the relations between self-concealment and negative psychological outcomes. *Personality and Individual Differences*, 50(2), 243-247. doi: 10.1016/j.paid.2010.09.037
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(2), 256-266. doi: 10.1016/j.obhdp.2008.09.002
- Özutku, H., Veysel, A., & Cevrioğlu, E. (2010). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., . . . Francois, P.-H. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 429-452. doi:10.5465/256687
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., & Zaman, K. (2013). Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*, 23(6), 764-770. doi: 10.5829/idosi.wasj.2013.23.06.313
- Salvarani, V., Rampoldi, G., Ardenghi, S., Bani, M., Blasi, P., Ausili, D., . . . Strepparava, M. G. (2019). Protecting emergency room nurses from burnout: The role of dispositional mindfulness, emotion regulation and empathy. *Journal of Nursing Management*, 27(4), 765-774. doi:10.1111/jonm.12771
- Sarabia-Cobo, C., Pérez, V., De Lorena, P., Fernández-Rodríguez, Á., González-López, J. R., & González-Vaca, J. (2021). Burnout, compassion fatigue and psychological flexibility among geriatric nurses: A multicenter study in Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7560. doi:10.3390/ijerph18147560
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Chang, C. (2018). Exchange in the employee-organization relationship.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 356. doi:10.1037/1076-8998.3.4.356

- Strosahl, K. D., Robinson, P. J., & Gustavsson, T. (2012). *Brief interventions for radical change: Principles and practice of focused acceptance and commitment therapy*: New Harbinger Publications.
- Wersebe, H., Lieb, R., Meyer, A. H., Hofer, P., & Gloster, A. T. (2018). The link between stress, well-being, and psychological flexibility during an Acceptance and Commitment Therapy self-help intervention. *International Journal of Clinical and Health Psychology, 18*(1), 60-68. doi: 10.1016/j.ijchp.2017.09.002
- Yu, A., Matta, F. K., & Cornfield, B. (2018). Is leader–member exchange differentiation beneficial or detrimental for group effectiveness? A meta-analytic investigation and theoretical integration. *Academy of Management Journal, 61*(3), 1158-1188. doi:10.5465/amj.2016.1212

## Research Article | Araştırma Makalesi

## Türk-Hırvat ilişkilerinin gazetelerdeki yansımalarının değerlendirilmesi (1991-1999)\*

Marko Šapina

Bilim Uzmanı, İstanbul Üniversitesi, [sapina.marko@gmail.com](mailto:sapina.marko@gmail.com), [0000-0003-4967-800X](https://orcid.org/0000-0003-4967-800X)

Hasan Duran

Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, [hasan.duran@istanbul.edu.tr](mailto:hasan.duran@istanbul.edu.tr), [0000-0001-5328-9918](https://orcid.org/0000-0001-5328-9918)

Aylin Ece Çiçek

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi, [aylin.cicek@istanbul.edu.tr](mailto:aylin.cicek@istanbul.edu.tr), [0000-0002-9606-509X](https://orcid.org/0000-0002-9606-509X)Corresponding author/Sorumlu yazar: Aylin Ece Çiçek ✉ [aylin.cicek@istanbul.edu.tr](mailto:aylin.cicek@istanbul.edu.tr)

## Öz

Özellikle internetin yaygınlaşmasından önceki döneme ait gazete makaleleri; o dönemin görüşlerine, belirli olayların kamuoyuna algılanışına ve sunuluşuna doğrudan bir bakış sunmaktadır. Bu nedenle, Hırvat-Türk ikili ilişkileri ile ilgili makalelerin analizi, tarihsel bağlama daha derin bir anlayış getirerek ikili ilişkiler ile toplumsal değişimlerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada, 1991 yılından başlayarak 1999'un sonuna kadar Türk ve Hırvat gazetelerinde yayımlanan ve Hırvatistan ile Türkiye arasındaki ilişkileri ele alan gazete makaleleri analiz edilmiştir. İncelenen makalelerde genellikle olumlu bir anlatı bulunmuş; gazetelerin, okuyuculara detaylı açıklamalar ve fotoğraflarla geniş bir bakış açısı sunmaya çalıştıkları görülmüştür. İncelenen metinler, ikili ilişkilerin daha da pekiştirilmesini teşvik etmiş, nadiren de dönemin Hırvatistan ve Türkiye cumhurbaşkanları Franjo Tuğman ve Süleyman Demirel'in yakınlığına yönelik eleştirel örneklerle rastlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Türkiye, Hırvatistan, Süleyman Demirel, Franjo Tuğman, Gazete **JEL Kodları:** F50

## Assessing newspaper reflections on Turkish-Croatian relations (1991-1999)

## Abstract

Newspaper articles, particularly from the pre-internet era, provide direct observations into contemporaneous attitudes, perceptions, and presentations of specific events to the readers, as well as contribute to an understanding of temporal context. This paper dissects a particular selection of articles pertaining to Croatia and Türkiye, which augment a deeper comprehension of bilateral relations and societal changes. By a thorough examination of newspaper articles authored between 1991 and the end of 1999, published in Turkish and Croatian newspapers, which are concerned with the relations between Croatia and Türkiye, we discern a positive narrative within these newspapers, aiming to provide readers with an extensive overview of contemporary bilateral relations, replete with an array of detail information and photographs. Although the examined texts suggest the strengthening of bilateral relations, there have also been rare instances of criticism towards the closeness of the then-presidents of Croatia and Türkiye, Franjo Tuğman and Süleyman Demirel.

**Keywords:** Türkiye, Croatia, Süleyman Demirel, Franjo Tuğman, Newspapers **JEL Codes:** F50

## Extended Summary

Historical continuity is crucial for a comprehensive remark and analysis of the present-day Croatian-Turkish relations. It is possible to say that the cordial bilateral relations that began in the early 1990s and continue for over 30 years can be traced back to historical ties. Bilateral relations between Croatia and Türkiye have been overshadowed by the dominant national factors in state formations that Croatia was part of, as well as the historical conditions in Türkiye following World War I. The establishment of relations between the two countries under internationally recognized legal frameworks occurred only after the dissolution of Yugoslavia in the 1990s and Türkiye's recognition of Croatia, which marks a period when Zagreb was just beginning to embrace democracy. The country's quest for independence, following its dissatisfaction with the situation in Yugoslavia, led to early interactions with Türkiye. Ankara's recognition of not only Croatia but also Slovenia, Macedonia, and Bosnia-Herzegovina, as well

\* Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı'nda birinci yazar tarafından ikinci yazarın danışmanlığında tamamlanmış olan "Yugoslavya'nın Dağılımından Bugüne Türkiye-Hırvatistan İlişkileri ve Geleceği" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

How to cite this article / Bu makaleye atıf vermek için:

Şapina, M., Duran, H., & Çiçek, A. E. (2024). Türk-Hırvat ilişkilerinin gazetelerdeki yansımalarının değerlendirilmesi (1991-1999). *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 84-100. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1350166>



as the timing of these recognitions two weeks after other European countries, played a significant role in the process. In the following years, the bilateral relationship gradually shifted its focus to the halt of the Bosnian War and the establishment of lasting peace.

This paper examines the formation of the modern Croatian and Turkish reactions to political changes in Southeastern Europe through an investigation of newspaper articles, considering the complex context of the collapse of the Soviet Union and Yugoslavia. Methodologically, combined qualitative and quantitative content analysis was preferred. The main aim of the paper is to identify themes, concepts, and rhetoric- the articles from Croatian and Turkish newspapers were compared to detect similarities and differences in news reporting, perceptions, and reactions. The hypothesis is centered on the positive shaping of news articles regarding Croatian-Turkish relations, stemming from Croatia's desire for recognition by Türkiye as well as fostering good bilateral relations. A discourse theory was applied to study the formation and interpretation of the Croatian-Turkish relationship narratives in newspaper articles. Five Croatian and three Turkish newspapers were used in the analysis; 42 articles in Turkish newspapers and a total of 61 in Croatian newspapers were analyzed. High-circulation newspapers dealing with political, economic, and other social events, which are available online, were studied.

The researched articles illustrate that the positive atmosphere regarding Croatian-Turkish relations informed the public thoroughly. After the dissolution of the Yugoslavs, newspapers provided detailed information about the war in Croatia and Bosnia, as well as about the developments in Southeastern Europe. Both Croatian and Turkish newspapers offered comprehensive insights. The coverage of events such as the report on the Zagreb Mosque, published in Croatian newspapers just a day after Türkiye's official recognition of Croatia, appears to be beyond coincidental. It is possible to say that the diplomatic relations between the two countries' leaders in the early years found visible representation in newspapers. Both Croatian and Turkish newspapers showed a notable tendency to disseminate information in alignment with official government policies, reflecting the congruence between media content and established government stances.

In conclusion, the analysis of 103 articles reveals that newspapers largely present events as they are without questioning their accuracy or delving into detailed analyses. The media has played a constructive role in portraying the constructive relations between the two countries, fostering the establishment of a friendly atmosphere. Although critical observations were occasionally present, they remained atypical, and the predominant positive narrative prevailed. The consistent positive portrayal of bilateral relations in the media highlights the deliberate editorial tendency to promote a friendly environment. This suggests that the media has the potential to act as a diplomatic tool. The media's alignment with diplomatic narratives, despite nuanced and occasional critical perspectives, appears to have played a role in sustaining and strengthening positive interactions between the two countries. This study demonstrates that the intensive relations between the two countries from 1991 to the end of 1999 were further enhanced by media presence in the daily press, enabling us to assert that today's bilateral relations are, in fact, a continuation of the natural course of a process that commenced in the 1990s and was expedited by the positive portrayal in the press. An additional analysis of newspaper articles in the period after 1999 could show in which direction the discourse continued to develop, and this process should be monitored in accordance with changes on the domestic political level.

## Giriş

Tarihsel sürekliliği göz önünde bulundurmadan günümüz Hırvat-Türk ilişkilerinin detaylı gözlem ve analizi tamamlanmış sayılmaz. Hırvat-Türk ilişkilerinin temelinde yatan unsurların anlaşılması için Türklerin, tarih boyunca Hıvatlarla olan temaslarını ve bu temasların Hıvatlara olan etkilerini incelemek gerekmektedir. En eski tarihsel temaslara genel bakış, Türk dillerinin Hırvat dilindeki sözcüksel izleriyle ilgilidir. Bunun yanı sıra, Türk-Osmanlı teması, Orta Çağ'ın sonlarından itibaren Hırvat edebiyatının en baskın motifi olarak tarih boyunca Türk ve Türkiye imajlarının oluşmasına yol açtığı ve hatta Hırvat ulusal bilincine etki bıraktığı için edebiyat, Hırvat-Türk etkileşimlerini incelerken vazgeçilmez bir bileşendir (Moačanin, 2001, s. 14). Osmanlıların, özellikle Bosna'da hükümlerinin başlamasıyla, Hırvatistan-Bosna sınırında gerçekleşen yeni temaslar, iki kültür ve medeniyetin arasında yüzyıllar boyunca sürecek olan karşılıklı etkileşimin açık bir ipucudur. Osmanlı Devleti'nin, 15. yüzyıldan beri Bosna'daki mevcudiyeti ve Batı devletlerinin gözlerinde "Hristiyanlığın İstihkâmı" olarak görülen Hırvatistan'da var olan Osmanlı korkusu, dönemin Hırvat edebiyatını da yakından etkilemiş, kültür kodları konusunda kalıcı izler bırakmıştır. Her ne kadar Osmanlılar, bugünkü Hırvat topraklarından 19. yüzyılda tamamen çekilmiş olsalar da 1908'e kadar Bosna'da varlıklarını sürdürmeleri, iki medeniyetin fiziksel yakınlığının 20. yüzyılın başında da olduğunun somut bir göstergesidir. Güneydoğu Avrupa'daki ülkelerin Osmanlı etkisinden bahsedildiğinde; Hırvatistan'ın 173 yıl (1526-1699), Bosna-Hersek'in 396 yıl (1482-1878), Sırbistan'ın ise 440 yıl (1389-1829) Osmanlı egemenliği altında kaldığı bilinmektedir (Brown, 2000, s. 9-10).

Türkiye ve Hıvatların içinde bulunduğu devlet oluşumları arasındaki ilişkiler, 20. yüzyılın sonlarına kadar Yugoslavya ve her şeyden önce Sırbistan ile olan ilişkilerin gölgesinde kalmış olsa da Hırvatistan, tarih boyunca Türkiye'nin stratejik öneminin hep farkında olmuştur. Örneğin 1940'lı yılların başında Nazi ideolojisine ve Hitler'e yakınlığıyla tanınan ve aslında bir kukla devlet olan sözde

Bağımsız Hırvatistan Devleti (NDH), II. Dünya Savaşı sırasında Türkiye'ye yakınlaşarak, bağımsızlığının tanınmasını sağlamak için girişimlerde bulunmuştur. Son derece olumsuz ideolojik çağrışımları olsa da bu diplomatik eylemler, Hırvatistan ile Türkiye arasında ilişkilerin kurulmasına yönelik ilk resmî girişimdir. Ancak Türkiye, savaşta sürdürmeye devam ettiği "aktif tarafsızlık" stratejisinden vazgeçmeyerek yeni devlet oluşumlarına karşı mesafeli ve kontrollü davranmıştır. Dolayısıyla 1990'lı yılların başlarında başlayan ve 30 yılı aşkın süredir devam eden dostane ikili ilişkilerin, çok daha tarihî ilişkilere dayandığını söylemek mümkündür.

Söz konusu ilişkilerin daha da gelişmesi, tarihsel süreçteki konjonktür ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda, Hırvatistan ile Türkiye arasındaki ilişkiler, uzun bir süre Hırvatistan'ın içinde bulunduğu devlet oluşumlarındaki baskın ulusal faktör ve unsurların yanı sıra, Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra Türkiye'de meydana gelen tarihsel koşulların gölgesinde kalmıştır. İki ülke arasındaki ilişkilerin uluslararası düzeyde kabul görmüş yasal çerçevelerde düzenlenmesi ancak Yugoslavya'nın dağılması ve Türkiye'nin Hırvatistan'ı tanımamasından sonra gerçekleşmiştir. Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle birlikte Hırvatistan'ın, Türkiye'yle olan ilk ilişkileri, Zagreb'in demokrasiyle henüz yeni yeni tanışmaya başladığı dönem olan 1990'lardır. Yugoslavya'daki durumundan memnun olmadığı için bağımsızlığını ilan ederek ayrılan genç ülke Hırvatistan, bağımsızlık ilanını takip eden ilk aylarda uluslararası toplumda beklediği kadar kabul görmemiş olsa da Türkiye'yle ilişkileri erken başlamıştır. Aynı zamanda Türkiye'nin; Avrupa Topluluklarının (AT) aksine, sadece Hırvatistan'la Slovenya'yı değil, eş zamanlı olarak Makedonya ve Bosna-Hersek'i de tanınması, sürecin diğer Avrupa ülkelerinden iki hafta sonra gerçekleşmesine yol açmıştır. Bu olayları takip eden süreçte iki ülke arasındaki ilişkilerin odağında, Bosna-Hersek'teki savaşın durdurulması ve kalıcı bir barışın inşasının sağlanması yer almıştır.

Çalışmada; SSCB'nin ve Yugoslavya'nın çöküşünün yaşandığı dönemde ve süregelen bu karmaşık koşullardaki modern Hırvatistan Cumhuriyeti'nin oluşumu ve Türkiye'nin Güneydoğu Avrupa'daki siyasi değişimlere tepkileri gazete makaleleri üzerinden yapılan araştırmalarla incelenmiştir. 22. yy'ın sonlarında Türkiye, Orta Asya'daki Türk devletlerine ve Yugoslavya'nın dağılmasıyla ortaya çıkan devletlere karşı yeni bir tutum benimsemiştir. Bu dönemin, Türkiye'nin dış politikasının yeniden yapılandırıldığı bir dönem olduğunu söylemek mümkündür.

Metodolojik olarak çalışmada karma nicel ve nitel içerik analizi tercih edilmiştir. Bu analizin temel amacı; temaları, kavramları ve söylemleri belirlemektir. Bununla birlikte, Türkiye ve Hırvatistan'da yayımlanan gazete makalelerinin karşılaştırmalı bir analizi yapılarak; yayımlanan haberlerin, algılar ve tepkiler açısından ortaya çıkan benzerlikleri ve farklılıkları ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Temel hipotez, Hırvatistan'ın 1991'den itibaren -Türkiye dâhil olmak üzere birçok ülke tarafından tanınma arzusu- Türkiye ile ilişkilere yönelik olumlu havanın oluşmasında haberlerin etkili olduğu yönündedir. Bu çerçevede Hırvatistan-Türkiye ilişkilerinin gazete yazılarına nasıl yansdığı ve yorumlandığı -bu tür makalelerin sayısı da dikkate alınarak- incelenmiştir. Öte yandan, tarih boyunca var olan köklü bağları nedeniyle, o dönemin Türk dış politikası Bosna-Hersek'teki çatışmalara büyük bir ilgi göstermiş; ayrıca Türkiye'den Bosna'ya gelen yardımın Hırvatistan üzerinden nakledilmesi, Türkiye'nin Hırvatistan'ı bölgede istikrar unsuru olarak görmesine neden olmuştur. Çalışmadaki ikinci hipotez, Türk medyasının da Hırvatistan'a dair metinlerinde olumlu bir anlatıyı benimsemiş olduğu yönündedir. Bu bağlamda çalışmada, çatışma zamanlarında gazete yazılarının ulusal kimliğin yorumlanmasına nasıl katkı sağladığı da araştırılmıştır.

## 1. Teorik Çerçeve

İki ülke arasındaki ilişkilerin, çok taraflı kuruluşlardaki iş birliklerinin ve ikili ilişkilerin pragmatik yapısının gözlemlenebileceği birden fazla teorik çerçeve bulunmaktadır. Örneğin liberal teori, çok taraflı kuruluşlar çerçevesinde yapılan iş birliğine ekonomik çıkarları açısından yaklaşırken neoliberal ekonomi teorisi iki ülke arasındaki ticaretin serbestleştirilmesi ve yatırım engellerinin azaltılması konuları üzerine durmaktadır. Hırvatistan-Türkiye ikili ilişkilerinin her iki ülkedeki gazete makaleleri üzerinden analiz edildiği bu çalışmada, tarafların öncelikle ortak çıkarlar konusunda mutabık kalmaları, çok taraflı örgütlerde iş birliği yapmaları ve karşılıklı ticaretin geliştirilmesi için önemli miktarda fonlar oluşturdukları varsayımından hareketle, Hırvatistan-Türkiye ilişkilerinin tesisinden bu yana neoliberal teori çerçevesinde incelenebileceği düşünülmektedir.

Neoliberal teori; serbest piyasaları, sınırlı hükümet müdahalesini ve bireysel özgürlüklerin desteklenmesini savunan ekonomik ve politik bir yaklaşımdır (Gilpin, 2001, s. 176). 20. yüzyılın sonlarında devletin önderliğindeki ekonomik modellerin başarısızlıklarına bir yanıt olarak ortaya çıktığında daha verimli ve müreffeh bir toplum yaratmayı amaçlamıştır. Türkiye ile Hırvatistan arasındaki ikili ilişkilerin analizi bağlamında, neoliberal teori, söz konusu ilişkilerinin özellikle ekonomik yönlerini incelemek için kullanılabilir. Bu konuyla ilgili yapılacak olan analizlerin; her iki ülkenin ticaretin serbestleştirilmesi, özelleştirme ve yabancı yatırımın önündeki engellerin azaltılması/kaldırılması gibi neoliberal politikaları ne ölçüde uyguladığının değerlendirilmesini içermektedir (Gilpin, 2001, ss. 246-247).

Bununla birlikte, söz konusu teorinin uygulanmasına eleştirel bir bakış açısından yaklaşıldığında neoliberalizmin; artan gelir eşitsizliği, potansiyel olumsuz sosyal ve çevresel sonuçlar ve gücün şirketlerin ve zengin elitlerin elinde toplanması gibi çeşitli eleştirilere maruz kaldığını söylemek mümkündür (Gilpin, 2001, s. 9). Hırvatistan-Türkiye ilişkilerini neoliberal teorinin merceğinden analiz etmek, iki ülke arasındaki ekonomik iş birliği, ticari serbestleşme ve yatırım akışlarının dinamikleri hakkında

geniş bir çerçeveden değerlendirmeler yapılmasını da beraberinde getirmektedir. Muhtemel olumsuz etkilerin neoliberal çerçevenin kendisini geçersiz kılmadığını, tam aksine neoliberal ilkeleri belirli bağlamlarda uygularken ortaya çıkabilecek karmaşık gerçekleri ve zorlukları vurguladığını kabul etmek önemlidir. Bu zorlukların üstesinden gelmek; dikkatli değerlendirme, diyalog ve Türkiye ile Hırvatistan'ın koşullarını ve endişelerini ele alan özel politika yaklaşımlarını gerektirir.

## 2. Vaka Seçim Kriterleri ve Metodoloji

Metodolojik olarak çalışma, Hırvatistan ile Türkiye arasındaki ikili ilişkilere ilişkin kamuoyu algısını, ilgili liderlerin/cumhurbaşkanlarının bakış açısından karşılaştırmayı ve kıyaslamayı amaçlamaktadır. Bu tür kaynakların, kamuoyu algısının birincil yansıması olması nedeniyle kıyaslama, gazete yazılarının söylem analizine tabi tutulmasıyla yapılmıştır (Develotte & Rechniewski, 2001, ss. 1-12). Ancak literatürde, gazete makalelerinin gerçekten bir söylem olarak algılanıp algılanamayacağına dair metodolojik bir tartışma bulunmaktadır. Söz konusu yöntemin bu bağlamda kullanımına yönelik ana eleştirilerden biri, kantitatif çok vakalı (large-N) veri analizi yapılan çalışmaların, bu tür analiz için uygun olmadığı ve geçerlilik sorunlarının bulunduğu yönündedir. Bu çalışma, kantitatif çok vakalı çalışma olarak değerlendirilemeyeceğinden yukarıda anlatılanlar, sorun teşkil etmemektedir (Siegfried, 2001, s. 32-63).

Hırvatistan ile Türkiye arasındaki ilişkilerinin ilk yıllarındaki resmî devlet politikalarının gazetelere nasıl yansıdığını anlamak için çalışmada Hırvatistan ve Türkiye'de yayımlanan günlük gazetelerin haber makaleleri incelenmiştir. Hırvat gazeteleri arasında "Večernji list",<sup>1</sup> "Slobodna Dalmacija", "Vjesnik", "Novi list" ve "Novosti" yer alırken, Türk gazeteleri arasında ise "Milliyet", "Cumhuriyet" ve "Sabah" gazeteleri analiz edilmiştir. İncelenen zaman diliminde, Türk gazetelerinde 42, Hırvat gazetelerinde ise 61 makale analiz edilmiştir.

Vaka seçimi, iki kritere göre yapılmıştır: İlk olarak, işlevsel eşdeğerliğe sahip kaynakları sistemli bir şekilde bulmak kritik öneme sahiptir. Tirajlarına göre gazeteleri seçmek -hem kültürel hem de toplumsal açıdan- kamu algısını en çok etkileyen makalelerin incelenmesine olanak tanıyan bir anahtar noktadır. Pragmatik önemi taşıyan ikinci nokta ise, kaynakların erişilebilirliği aynı zamansal yönü yansıtır olmasıdır.

Hırvat gazetelerini seçerken, gazete tirajı ve bölgesel kapsama alanı kriterleri kullanılmıştır. Özellikle internet öncesi dönemde, Hırvat okuyucular genellikle kendi yaşadıkları bölgeyle ilgilenen gazeteleri tercih etmekteydi. Örneğin, "Slobodna Dalmacija" Dalmaçya Bölgesini, "Novi list" İstria ve Kvarner bölgelerini, "Vjesnik" ve "Večernji list" ise Hırvatistan'ın orta bölgelerini kapsamakla birlikte ülke genelinde okunmaktadır. Son iki gazete genellikle siyasi ve ekonomik olayların analizlerine yer vermektedirler. Bu da onları değerli bir kaynak yapmaktadır. 1990'ların başında, özellikle yurtdışı tecrübesi olan Hırvat gazetecilerinin bir kısmı, yeni kurulan Hırvatistan'ın diplomatik hizmetine girdiğini belirtmek önemlidir. Öte yandan, Türk gazetelerini seçerken, uzun yıllardır yayımlanan ve geniş bir okur kitlesine sahip gazetelerin olmasına dikkat edilmiştir. "Cumhuriyet", Türk gazeteciliğinin gelişiminde etkisi olan bir gazete olarak öne çıkmışken; politik, toplumsal ve güncel ekonomik olaylara odaklanan önemli bir bilgi kaynağı olarak kabul edilen "Milliyet" de listeye eklenmiştir. Bir diğer önemli unsur ise incelenen gazetelerin çoğunlukla çevrimiçi olarak arşivlerine erişimin mümkün olmasıdır; bu da araştırmayı mümkün kılmıştır.

Toplamda 103 makale, bahsi geçen gazetelerin çevrimiçi arşivleri taranarak seçilmiştir. İkinci olarak, tüm makaleler MAX-QDA programına yüklenmiştir. Hırvat gazeteleriyle ilgili olarak araştırmacının taraflılığını kontrol etmek amacıyla, makaleler anadili Hırvatça olan bir konuşmacı tarafından analiz edilmiş, akabinde İngilizceye çevrilmiş olan aynı kaynaklar, başka bir inceleyici tarafından değerlendirilmiştir. Türkçe kaynaklar, iki araştırmacı tarafından kör sistem süreci (*blind process*) ile kodlanmıştır (Fairclough & Wodak, 1997, ss. 67-97).

Bu makalede kullanılan kodlar oldukça basit ve ikili olup makalelerin sadece olumlu veya olumsuz yönde olup olmadığına bakılmaktadır. Bu, bize ikinci kısım analizin temellerini atan betimsel bir yol haritası sunmaktadır. Sonuçlar, her iki ülkede de gazete makalelerinin analiz edilen dönem boyunca Hırvatistan-Türkiye ilişkilerine genellikle olumlu bir yaklaşım sergilediğini göstermekteyse de negatif bir anlatı gözlemlenen ve istisna olarak nitelendirilebilecek örnekler de dikkate alınmıştır. Onlar, söz konusu Türk gazeteleri olunca, Yugoslavya'nın dağılmasının ardındaki çatışmanın haklılığının sorgulanmasıyla ilgili iken, Hırvat gazetelerinde ise Hırvatistan'ın Avrupa'dan uzaklaşmasını ve Türkiye'ye yaklaşmasını eleştiren niteliktedir.

Analizin ikinci bölümünde ise gazete yazıları, üç kör hakem tarafından detaylı bir şekilde incelenmiş, gösterge olarak yalnızca örtüşen makaleler seçilmiştir. Ayrıca, yapılan ön değerlendirmede; Hırvat medyasının, Türk medyasına kıyasla konuya daha fazla yer ve önem verdiğini göstermektedir.

<sup>1</sup> Özellikle Latin harflerini kullanan Güneydoğu Slav dillerindeki isimlerin Türkçeye aktarılması konusunda net bir fikir birliği bulunmadığından ötürü söz konusu dillerdeki özel adlar, hata olasılığının azaltılması ve bir sonraki araştırmaların kolaylaştırılması üzere o dillerde yazıldığı gibi kullanılmıştır. Bu çalışmada geçen Hırvatça, Sırpça, Boşnakça isimleri, kaynak dilindeki imla kılavuzuna göre güncel yazılışına sadık kalınarak aktarılmıştır: "C" Türkçe sözcüklerdeki [ts] seslerinin birleşimi gibi okunur; "Č" ve "Ć" harfleri Türkçe [ç] gibi okunur; "Đ" ve "Dž" harfleri [ce] gibi okunur; "J" harfi Türkçe [ye] gibi okunur; "Lj" harfi Türkçe [ly] gibi okunur; "Nj" harfi Türkçe [ny] gibi okunur; "Š" harfi Türkçe [şe] gibi okunur; "Ž" harfi Türkçe [je] gibi okunur.

### 3. Türk Gazetelerine Göre Türkiye-Hırvatistan İlişkileri

Tarihçiler; Yugoslavya'nın dağılmasına yol açan nedenleri, iki ana kategoriye ayırabilecekleri konusunda hemfikirdirler. Uluslararası faktörler ele alındığında, aşağıdaki hususlar öne çıkmaktadır: Soğuk Savaş'ın bitişi, Doğu Avrupa'daki sosyalist sistemlerin çöküşü, Varşova Paktı'nın dağılması, Sovyetler Birliği'nin çöküşü ve sonrasında yeni bağımsız devletlerin ortaya çıkışı ve Avrupa Birliği'nin kuruluşu (Javorović, 1994, s. 99). İç sorunlara gelince, bu konuların oldukça çeşitlilik gösterdiğini kabul etmek ve hangi sorunun parçalanma sürecini ne şekilde etkilediğini kesin olarak belirtmek zor olsa da, demokratikleşmenin zayıflığı, siyasi hakların ve siyasi eylemlerin iktidar partisinin kural ve çıkarlarına tabi kılınması, tek parti yönetimi, partinin anayasalar üzerindeki üstünlüğü, sosyalist özyönetim, verimsiz devlet aygıtı, artan dış borçlanma ve karmaşık uluslararası ilişkilerin ön plana çıktığını söylemek mümkündür (Javorović, 1994, ss. 99-100).

1991 yılı boyunca yayımlanan Türk gazetelerinde Hırvatistan'ın bahsedildiği makaleler, iki ülkenin ikili ilişkileriyle ilgili değil, daha çok Yugoslavya'daki durumu ele almıştır. Hırvat ve Slovenlerin o dönemdeki ayrılma ve bağımsızlığını ilan etme arzuları, Türk kamuoyunun büyük ölçüde ilgisini çekmemiş gibi görünmektedir. Bu nedenle, dönemin Türk hükümet yapısının, Yugoslavya'nın sona ermesinin gerçekleşmeyeceğini düşündüğü varsayılabilir.

Bununla birlikte Türkiye'nin, Yugoslavya topraklarındaki çatışmalarla en başından beri ilgilendiğini görmek mümkündür. 1991 yılında Türkiye Dışişleri Bakanlığı, Yugoslavya üzerinden seyahat etmeyi düşünen vatandaşlarını alternatif yolları kullanmaları konusunda iki kez uyararak, öncelikle "Avrupa ülkelerinde yaşayan takriben 3 milyondan fazla" Türk vatandaşının Türkiye'ye dönüş için kullandıkları bazı yollarda "ulaşımın aksadığı, güvenliğin mevcut olmadığı[na]" dikkat çekmiştir (Dışişleri Eğitim Merkezi, 1992, ss. 293-294).

Yugoslavya'nın çöküşünü takip eden günlerde bölgedeki tansiyon arttıkça, Türk kamuoyunun bu bölgelerdeki olaylara olan ilgisi artması gazetelere de yansımıştır. Bu durum, Hırvatistan'daki olayları farklı yönleriyle ele alan birçok gazete makalesiyle gözlemlenebilmektedir.

1992 yılının başında *Cumhuriyet* gazetesinde yayımlanan makalede; Hırvat tarafının, "45 yıl komünist Sırp zulmü altında yaşadıklarını" ve savaşın mülteci krizine de yol açtığını vurguladığı belirtilmiştir ("Hırvat bakan Türkiye'de", 1992, s. 11). Hırvat siyasetçilerin tutumlarının kelimesi kelimesine aktarılması, Türk okuyucuların o dönemde Hırvatların durum hakkındaki algısını öğrenmesine olanak sağlamıştır. "Zulüm" kelimesinin kullanılması karşıt tarafları daha da kutuplaştırırken Yugoslav hükümetinin Sırp hareketi ile özdeşleştirilmesi, Türkiye'nin komünizme yönelik genel tutumu bağlamında Türk okuyucuların anlayışını etkileyebilirdi. SSCB'nin dağılmasıyla Orta Asya'da değişen konjonktürü göz önünde bulundurarak -ama aynı zamanda Türkiye'nin hem NATO'daki hem de İslam dünyasındaki rolünü akılda tutarak- değerlendiren Hırvat Dışişleri Bakanı Šeparović, "Türkiye'nin ülkemizi tanıması bizim için çok özel bir önem taşımaktadır" ifadesini kullanmıştır ("Hırvat bakan Türkiye'de", s. 11). Makalenin, Hırvatistan'ın henüz ne uluslararası alanda ne Türkiye tarafından tanındığı bir zamanda yayımlanmış olduğunu belirtmek önemlidir. Hırvat bakanın böylesine önemli bir anda Türkiye'yi ziyaret etmesi ve en üst düzeyde kabul görmesi; Türkiye'nin, Hırvatistan'ı resmi olarak tanımak istemesinin açık bir göstergesidir.

Türkiye'nin, çatışmadaki aktif rol oynayabileceğiyle ilgili ilk haberler yine Ocak 1992'de kamuoyuyla paylaşılmıştır. Ancak Türkiye, Yugoslavya'nın komşusu olması nedeniyle BM tarafından düzenlenecek barış gücüne davet edilmemiştir (Yinanç, 1992, s. 9). Bu, Türkiye'nin, olası askeri müdahalelere katılma isteğini açıkça gösterdiği ilk örneklerden biri olduğu gibi, aynı zamanda Güneydoğu Avrupa'nın, Türk faaliyetinin doğal alanı olduğu fikrini savunan Türk politikasının başlangıcı olarak da yorumlanabilir. Şöyle ki, yüzyıllar boyunca devam eden tarihi temas ve kültürel etkileşimin yanı sıra mevcut Müslüman nüfus nedeniyle, Türkiye'nin sınırlarının batısındaki bölgenin istikrarına olan ilgisinin sürekliliği ta 1990'lı yılların başından izlenebilmektedir. Türkiye'de yayımlanan gazetelerde Yugoslavya'nın dağılmasıyla başlayan çatışmalarla ilgili ilk eleştirel yazı Ocak 1992'de yazılmıştır. Şöyle ki Yağmur Atsız; "Osmanski İttifak" adlı makalesinde, Hırvat-Sırp çatışmasının sebeplerini II. Dünya Savaşı'nda aramış, bilimsel tarihe isnat edilemeyecek verileri ortaya koymuştur (Atsız, 1992, s. 10). Bunun yanı sıra yazar; meselenin, "Hırvat hamiliğine sıvayan Almanların iddia ettikleri gibi 'mazlum ve Avrupalı' Hırvatların, 'vahşi ve gayri-Avrupalı' Sırp'lar tarafından zulme uğratılmasından" ibaret olmadığını özellikle vurgulamıştır. Yazarın, Sırp söylemine yakın argümanlarını savunmasının nedenleri, metnin başında kendisinin, konuyu "Sırp asıllı meslektaşıyla" konuştuğunu belirttiğinden anlaşılmaktadır. *Cumhuriyet* gazetesinde yayımlanan bu uzunca yazı, bir gazetecinin önyargısının ve kullandığı kaynakların okuyucudaki bir olayın, dünyasını nasıl şekillendirebileceğini ve tarafsız habercilik ile verilerin doğrulanmasının önemini net bir şekilde göstermektedir. Dönemin Türk gazetelerinde Hırvatistan'la ilgili haberlerin sürekliliği göz önüne alındığında, bu nitelikte daha fazla makale yayımlanmış olsaydı Hırvatistan'a yönelik genel tavır ve tutumun da farklı şekilde gelişebileceğini söylemek mümkündür.

Türkiye, Hırvatistan'ı resmen 6 Şubat 1992 tarihinde tanımıştır. AT ülkelerinin aksine, Türkiye sadece Slovenya ve Hırvatistan'ı değil, aynı zamanda Makedonya ve Bosna-Hersek'i de tanıyarak Yugoslavya'dan ayrılarak bağımsızlıklarını ilan eden dört ülkenin tamamını tanıyan ikinci ülke olmuştur ("Makedonya'yı tanıdık", 1992, s. 13). O gün dört ülke tanınmış olmasına rağmen gazete

manşetinde sadece Makedonya'dan bahsedilmiş olması ilgi çekicidir. Bakanlar Kurulu'nda alınan tanıma kararıyla, "önceden alınan ilke kararı doğrultusunda" Yugoslavya'dan bağımsızlığını ilan eden ülkelerin eş zamanlı olarak tanınması kararı hayata geçirilmiştir ("4 Yugoslav cumhuriyeti tanındı", 1992, s. 10). Devlet Bakanı ve Hükümet Sözcüsü Akın Gönen tarafından yapılan açıklamada, yeni tanınan ülkelerle olan diplomatik ilişkilerin "geçmişte olduğu gibi" Belgrad'daki büyükelçilik aracılığıyla yürütüleceği, tanıma kararı verilen dört ülkeyle ayrı protokoller imzalanacağı ifade edilmiştir ("Slovenya, Makedonya, Hırvatistan ve Bosna-Hersek'in bağımsızlığı tanınıyor", 1992, s. 13).

Yeni tanınan ülkelerle ilgili Üsküp radyosunda konuşan dönemin DSP Genel Başkanı Bülent Ecevit, "Yugoslavya'nın bölünmesini aslında istemediğini ancak bölünme kaçınılmaz duruma geldikten sonra Türkiye'nin tanıma kararını zaman yitirmeden almasını umduğunu" söylemiştir ("Ecevit'in demeci", 1992, s. 11). Muhalefet partilerinin de eski Yugoslavya bölgesindeki olaylarla ilgilenmesi, yeni kurulan devletlerle ilişkiler söz konusu olduğunda Türk siyaset sahnesinde eşit ve dengeli bir tutumun varlığını göstermektedir. Türkiye ile Yugoslavya arasında Atatürk'ten bu yana geleneksel olarak iyi olan ilişkilerin, Türkiye'nin yeni ülkelerle gelecekteki ilişkilerini bir ölçüde belirlediği açıktır, ancak seksenli ve doksanlı yıllarda uluslararası sistemde meydana gelen değişiklikler bu ilişkinin yeniden tanımlanması ihtiyacını da hızlandırmışlardır.

Dönemin Türkiye Cumhurbaşkanlığı Sözcüsü Kaya Toperi, yapmış olduğu açıklamada, Tuğman'ın Türkiye'yle olan ilişkileri geliştirmek istediğini ve Türkiye'nin izlemekte olduğu politikadan duyduğu memnuniyeti dile getirdiğini söylemiştir. "Hırvatistan'dan Özal'a davet" isimli makalede, Hırvatistan Cumhurbaşkanı Franjo Tuğman'ın, Türkiye Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ı Hırvatistan'a davet ettiği ifade edilmiştir ("Hırvatistan'dan Özal'a davet", 1992, s. 13).

Devlet Bakanı Orhan Kilercioğlu resmî görüşmelerde bulunmak üzere Hırvatistan'ı 10 Ocak 1993'te ziyaret etmiş, ziyaret sırasında Türk heyeti, Boşnakların bulunduğu Hırvatistan'daki mülteci kamplarına da gitmişlerdir (Dışişleri Eğitim Merkezi, 1994, s. 39). Çok zaman geçmeden, Hırvatistan Meclis Başkanı Stjepan Mesić de TBMM Başkanı Hüsamettin Cindoruk'un davetine icabetle Türkiye'ye gelmiştir (Dışişleri Eğitim Merkezi, 1994, s. 40).

Hırvatistan Dışişleri Bakanı Zdenko Škrabalo'yla görüşen dönemin Türkiye Dışişleri Bakanı Hikmet Çetin, "Türkiye'nin, Hırvatların Bosnalı Müslümanlarla iş birliğine çok önem verdiğini" belirterek, ülkesinin gelecekte de bu konuyla ilgili teşebbüslerde bulunabileceğine dikkat çekmiştir ("Bosna için yeni girişim", 1993, s. 12; "Ankara Bosna için atakta", 1993, s. 11.).

Hırvat-Boşnak ilişkileri o yıllarda da ikili görüşmelerin merkezindeydi. Zagreb'de bulunan Hırvatistan Cumhurbaşkanlığı Sarayı'nda bir araya gelen Tuđman ve Özal, Bosna-Hersek'teki Hırvatlar ve Boşnaklar arasındaki ilişkiler konusunda görüş alışverişini konusunda hemfikir olduklarını belirterek iki halk arasındaki çatışmaların en çok Sırp tarafının yararına olacağı konusundaki düşüncelerini de paylaşmışlardır ("Hırvatlarla Boşnak'tan doğal müttefik", 1993, s. 14). Özal, Zagreb'deki Camiyi de ziyaret etmiş, Hırvatistan-Slovenya Müslüman Cemaati Başkanı Ševko Omerbašić'i kabul ederek görüşme yapmıştır (Kohen, 1993, s. 19).

İki ay sonra Tuğman 29 Nisan 1994 tarihinde Ankara'yı ziyaret etmiş, Cumhurbaşkanı Vekili Hüsamettin Cindoruk, TBMM Başkan Vekili Yıldırım Avcı ve Başbakan Süleyman Demirel tarafından karşılanmıştır ("Hırvatistan Cumhurbaşkanı Ankara'da", 1993, s. 15). Yapılan görüşmelerde, Boşnaklarla Hırvatlar arasında patlak veren çatışmanın durdurulması için "Hırvat ve Türk yetkililerden oluşacak karma bir iyi niyet heyetinin" kurulmasına kararlaştırılmıştır ("Bosna-Hersek'e Türk-Hırvat heyeti", 1993, s. 7). Yeni kurulan Hırvatistan medyası uluslararası camiada kimseyi açık bir şekilde hedef almıyorken, Türkiye'de Hikmet Çetin'in, Yunanistan'la Rusya'yı "Sırpların destekçileri" ilan edilmesi gündeme oturtmuştur ("Bosna-Hersek'e Türk-Hırvat heyeti", 1993, s. 7). Bu vesileyle imzalanan ortak açıklamada, her iki ülke "Dışişleri Bakanlıkları arasında bir diyalog yoluyla Bosna-Hersek'teki savaşı durdurmak ve BM'nin yetkisi altında kalıcı bir siyasi çözüm bulmak amacıyla uluslararası topluluğa hangi yollara yardımcı olabileceklerini süratle tezekkür etmeye" hazır olduklarını belirtmişlerdir (Dışişleri Eğitim Merkezi, 1994, s. 202). Tuğman'ın, Türkiye'yle olan ilişkilere göstermiş olduğu ilginin bir başka göstergesi de Ankara dönüşünde Özal'ın Topkapı'daki kabrini ziyaret etmek için İstanbul'a gelmesi ve mezarına kırmızı-beyaz karanfillerden oluşan bir çelengi koymasındadır ("Tuğman İstanbul'da", 1993, s. 9).

Özal sonrası dönemde, Hırvatistan ve Türkiye arasındaki ilişkiler, Bosna-Hersek'teki Hırvat-Bosnak çatışmalarıyla gölgelenmiştir. 1458 kişilik Türk Barış Gücü Birliği, BM Barış Gücü Güney Batı Sektörü Komutanlığı'nın koymuş olduğu müşküller nedeniyle görev bölgeleri olan Zenica ve Kakanj'a intikal edilememiştir (Yurtsever, 1994, s. 16). Ö dönemde Hırvatistan, Türkiye ve Bosna-Hersek'ten yüksek düzey temsilcilerin katıldığı birden fazla ikili ve üçlü görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler; sadece cumhurbaşkanı seviyesinde değil, dışişleri bakanları seviyesinde de gerçekleştirilmiştir. Türk, Boşnak ve Hırvat bakanlardan oluşan üçlü mekanizmanın amacı, bölgedeki istikrarın tesis edilmesi ve güvenliğinin korunmasıdır. Savaş boyunca birçok kez yapılan bu görüşmeler; Ankara, İstanbul, Saraybosna, Zenica, Zagreb gibi şehirlerde düzenlenmiştir. Toplantıların birine katılan dönemin Dışişleri Bakanı Erdal İnönü, "Bosnalı Müslüman, Hırvat ve Sırplardan oluşan bir federasyon kurulması yönünde Türkiye'nin başlattığı girişimleri sürdürüleceğini" söylemiştir ("İnönü Bosna'da", 1994, s. 19).



Hırvatistan ile ilgili bir röportajda yaşadıklarını anlatan Türk muhabirler, özellikle yakın zamana kadar Müslümanların Hırvatlarla savaştığı, ancak Türk gazetecilerin son derece sıcak karşılandıkları paradoksuna dikkat çekerek bunun sebebinin, tarafsız Türk dış politikası olduğu sonucuna varmışlardır. Türkiye'nin Hırvatistan'daki anlamı bağlamında, Türkiye'nin Zagreb Büyükelçisi Yüksel Söylemez'in adının iyi bilinmesinin yanı sıra, hem Hırvatistan'da hem de Bosna'da Türkiye'nin diplomatik girişimlerinin kabul gördüğünün de altını çizmişlerdir (Bereket, 1994, s. 17). Bu örnek, Türk muhabirlerin Hırvatistan'da yani olay yerinde bulunmasının, savaş olaylarının daha doğru haberleştirilmesine ve doğrulanmış bilgilerin Türkiye'ye iletilmesine olumlu etkilediğini açıkça göstermektedir. 1994 yılının Temmuz ayında Süleyman Demirel, Hırvatistan'ı ziyaret etmiştir. Zagreb'de basına konuşan Demirel, bölgenin "sabıkalı olduğunu", planın yaşama geçmemesi durumunda "kan gölüne" dönüşeceğine dikkat çekmiştir. Türkiye'nin etrafında meydana gelen çatışmaları değerlendirirken "başı suyun üstünde olan" tek ülkenin Türkiye olduğunu belirtmiştir (Bila, 1994, s. 18). Özal'ın Hırvatistan'a gerçekleştirdiği ziyaret sırasında yaptığı gibi, Demirel de Zagreb'deki İslam Kültür Merkezi'ne gittiğinde oldukça kalabalık bir topluluk tarafından karşılanmış, kendisine Boşnakça yazılmış Kur'an- Kerim hediye edilmiştir (Bila, 1994, s. 19). Ayrıca, mülteci kampını da ziyaret etmiş ve tekbirlerle karşılanmıştır (Turgut, 2002, s. 350). Mülteci kampında yaşananları Türk okurlarıyla paylaşan gazeteci Mustafa Balbay, Bosna'dan kaçan veya sürgün edilen Hırvat ve Boşnak mültecilerin aynı kampta beraber ve yan yana oturduklarına dikkat çekmiştir (Balbay, 1994, s. 17). Demirel'in ziyareti sırasında Hırvatistan Cumhurbaşkanı Tuđman, Bosna-Hersek Cumhurbaşkanı Izetbegović ve Bosna-Hersek Federasyonu Cumhurbaşkanı Krešimir Zubak'la bir zirve toplantısı da yapılmıştır. Demirel, özellikle savaş sebebiyle zorla göç ettirilenlerin yurtlarına geri dönebilmeleri için "çaba sarf edeceğimi", ülkesinin "insani yardımı her alanda sürdüreceğini" dile getirmiştir (Bila, 1994, s. 19).

Daha önce vurgulandığı gibi Bosna'daki Hırvatlar ile Boşnakların arasında çıkan çatışmanın, Türk-Hırvat ilişkilerinde özel bir yeri vardır. Hırvatistan'la dostane ilişkiler kuran Türkiye'nin öncelikli hedeflerinden biri, bahsi geçen çatışmayı durdurmaktır. Bu hedefin gerçekleştirilmesi için atılan adımlardan birisi de, dönemin Dışişleri Bakanı Hikmet Çetin'in Boşnak ve Hırvatların isteği üzerine 1993 Eylül'de Zagreb'e gitmesidir. Zagreb'de medyaya konuşan Çetin, Türkiye'nin "güven verici" arabulucu olabileceğine ve barışın sağlanmasından sonraki dönemde Hırvatistan'ın İslam dünyası ilişkileri açısından Türkiye'ye ihtiyacı olduğuna dikkat çekmiştir (Akyol, 1993. s. 17).

Hikmet Çetin, gerçekleştirmiş olduğu yoğun diplomatik trafik kapsamında Hırvatistan Dışişleri Bakanı Mate Granić'i Ankara'da ağırlamıştır. Bosna'daki son durumun yanı sıra, iki bakan, ikili siyasi ve ekonomik ilişkilerin geliştirilmesi ve THY'nin, Zagreb'e tarifeli seferlere başlamasına yönelik kararlar almışlardır ("Kimyasal silah kullanılmadı", 1994, s. 6). Söz konusu ziyaretten birkaç gün önce; Türkiye, Bosna-Hersek ve Hırvatistan Dışişleri Bakanlıkları, Siyasi Direktörleri Başkanlığında siyasi istişareler yaparak Washington'da imzalanan ve Bosna-Hersek Parlamentosu'nda onaylanan Boşnak-Hırvat Federasyonu Anlaşmasına hükümetlerinin "tam desteklerini belirterek bunun oradaki sorunun kalıcı çözümü ve bölgede istikrar için sağlam bir zemin oluşturduğu yönündeki inançlarını yinelemişlerdir" (Dışişleri Eğitim Merkezi, 1995, s. 259).

Savaşın sona ermesinin ardından, öncelikle çatışmaların sonlandırılmasına odaklanan ikili iş birliğinin, daha geniş ekonomik boyutlara doğru genişlemesi gerekiyordu. Ancak 1995 sonrası dönemde Hırvatistan'da da bazı değişiklikler meydana gelmiştir: 21 Kasım 1995 tarihinde Dayton Anlaşması imzalanmış, 24 Nisan 1996'da Hırvatistan Avrupa Konseyi'ne kabul edilmiştir. Uluslararası arabuluculuk sayesinde, Vukovar ve Tuna Nehri bölgesi Hırvatistan'ın anayasal düzenine ancak 15 Ocak 1998'de yeniden entegre edilmiştir.

Bu zamanlarda iki ülkenin, İspanyol CASA şirketiyle ortaklaşa ürettikleri hafif nakliye uçaklarını da satmayı planladığına yönelik haberler de mevcuttur ("Hırvat lideri Ankara'da", 1996, s. 10). Her ne kadar TİKA'nın Zagreb Koordinatörlüğünün açılmasına ilişkin sözleşme imzalanmış olsa da ilgili ofis 2016 yılına kadar açılmamıştır. Türk gazetelerinde yer alan haberlere göre, Tuđman tekrar Ankara'yı ziyaret etmiş, dönüşünden hemen sonra Demirel, Izetbegović'le bir telefon görüşmesi yaparak Tuđman'la olan görüşmeleri hakkında bilgi vermiştir ("Demirel İzzetbegović'le görüştü", 1996, s. 7). Demirel'in ziyareti kapsamında çifte vergilendirmenin önlenmesi anlaşması da imzalanmıştır ("Demirel: Barış için desteğimiz sürecektir", 1997, s. 15).

1997 yılında tekrar görüşen iki cumhurbaşkanı, ikili ticaret hacminin yeni imzalanan anlaşmaların sayesinde artabileceğine yönelik düşüncelerini dile getirmişler; Türk firmalarının, "Hırvatistan'da devam eden altyapı ve toplu konut inşaat projelerine" dâhil olabileceklerine dair açıklamalarda bulunmuşlardır ("Demirel: Demokratik toplum hâlâ tehlikede", 1997, s. 17). Dönemin raporlarına göre Demirel, "Türkiye'nin Hırvatistan'la savaş koşulları altında kurduğu dostluk ve iş birliğini barışta da sürdürmeyi istediğini" vurgulayıp "benzer yaklaşımlara sahip olan, barışın değerini bilen iki ülke olarak iş birliğinin bu coğrafyada barış ve istikrara katkıda bulunacağına" olan inancını dile getirmiştir ("Demirel: Barış için desteğimiz sürecektir", 1997, s. 15). Dubrovnik gezisi esnasında Demirel, ünlü Hırvat piyanisti İvo Pogorelić'le de tanışmıştır ("Demirel: Rejim tartışması bitmeli", 1997, s. 17). Demirel'in bu ziyaretini değerlendiren Taha Akyol, bunun "olağanüstü" ve "protokolü aşan" bir ziyaret olduğunu dile getirerek, Hırvatistan'ı Balkanlar'ın parçası olarak görmüş, "Balkanlar ve Balkanlar'daki dostlar[ın] Türkiye için fevkalade değerli [...]" olduğunu ifade etmiştir (Akyol, 1997, s. 17). Demirel'in, Zagreb ziyareti esnasında açıkladığı ikili ticareti ve iş birliğini kolaylaştıracak anlaşmaların imzalanması, savaş sonraki dönemde Hırvat ile Türk şirketleri arasındaki iş birliğinin yapılmasına yol açmıştır. Örneğin

yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlik firmalarından biri olan *Enka*, Amerikalı ortağı *Bechtel Grubu* ile Hırvatistan'dan Türkiye'ye kadar uzanan Avrupa karayolu şebekesine katacak otoyol inşasına başlamışlardır. Hırvatistan'ın Slovenya sınırında başlayan otoyol Zagreb üzerinden devam ederek Sisak'a, oradan ise Bosna-Hersek sınırına kadar uzanmaktadır. Dört yılda tamamlanması öngörülen otoyol projesinin toplam bedeli yaklaşık 600 milyon dolardı ("Enka'dan 600 milyon dolara Hırvat otoyolu", 1997, s. 9). İki ülke arasında diplomatik ilişkilerin tesis edilmesinden 1997'lere kadar gazetelerde çıkan haberler kronolojik olarak incelendiğinde, öncelikle savaş ve siyasi koşullarla ilgili olan özgün anlatımın zaman içinde evirildiği gözlemlenmiştir. Şöyle ki, (bu paragrafta olduğu gibi) daha geç dönemlerde yayımlanan gazete yazıları ekonomik konulara, yani altyapı projeleri alanında iş birliği imkân ve fırsatlarından bahsetmeye başlamışlardır.

Tuğman'ın, Türkiye'ye yaptığı son ziyaret ve Demirel'le olan son görüşmesi, 1999 Mart ayı başında gerçekleşmiştir. Ziyaretin ilk gününde Tuğman, Türkiye'nin (yabancılara verilen) en yüksek devlet nişanına layık görülmüş, ayrıca kendisine Ankara Üniversitesi'nin fahri doktora unvanı verilmiştir ("Tuğman'a doktora unvanı", 1999, s. 5). Türkler ve Hırvatların arasındaki dostluğuna değinen Demirel, "Aramızdaki mükemmel ilişkiler bölgemizde barış, istikrar ve refahı kalıcı hâle gelmesinde son derece önemli rol oynayacaktır" ifadesini kullanmıştır. Çankaya Köşkü'nde, bitki kaçırmanın önlenmesi, veterinerlik ve gümrük hizmetleri, hukuki, adli, bilimsel ve teknolojik iş birliğini öngören beş anlaşma imzalanmıştır ("Hırvatistan'la 5 işbirliği anlaşması", 1999, s. 5). Üç Hırvat sanatçının katılımıyla sahneye konan söz konusu opera TRT'de canlı yayında izleyicilerle buluşmuştur (Naklen opera: *Carmen*", 1999, s. 28). Hırvat Cumhurbaşkanı'nın ziyaretinin organizasyonun ne kadar geniş kapsamlı olduğunun en açık göstergelerinden biri, Hırvatistan'daki komünizmin çöküşünü ve demokrasinin gelişini konu alan Hırvat uzun metrajlı *Hırvatistan'dan Hikayeler* isimli filmin, tam da ziyaretin gerçekleştirildiği günlerde TRT 3'te yayınlanmasında çok net bir şekilde görülebilmektedir ("Filmlerden Seçmeler: Hırvatistan'dan bir Hikaye", 1992, s. 28).

En yüksek düzeylerde gerçekleşen ziyaretlerin yanı sıra, ilişkiler bürokratlar düzeyinde de sürdürülmüştür. 15 Eylül 1999'da Hırvatistan ve Türkiye Dışişleri Bakanlıkları temsilcileri, Ankara'da politika planlaması konusunda istişarelerde bulunmuşlardır. Ayrıca Türkiye Dışişleri Bakanı 1-2 Kasım 1999 tarihlerinde Zagreb'i ziyaret etmiştir (Dışişleri Eğitim Merkezi, 2000, s. 67).

Kültür alanında iş birliği üst düzeyde karşılıklı ziyaretlerle teşvik edilmiş, dönemin Kültür Bakanı İstemihan Talay, Hırvatistan Kültür Bakanı Božo Biškupić'in konuğu olarak Hırvatistan'ı ziyaret ederek "Osmanlı Sanatın Hazinesi" sergisinin açılışına katılmıştır (Dışişleri Eğitim Merkezi, 2000, s. 85).

İki ülkenin ikili ilişkilerinde unutulmaz bir nokta, Süleyman Demirel'in Franjo Tuğman'ın cenaze törenine katılmasıdır. Bazı Avrupa ülkelerin Tuğman'ın politikalarına karşı çıkmaları nedeniyle, Batılı üst düzey siyasetçilerin cenaze törenine katılımı sınırlı olmuştur. Süleyman Demirel, Franjo Tuğman'ın cenaze törenine katılan tek devlet başkanıydı. Türk gazeteleri, Tuğman'ın cenaze törenine "en üst düzey katılımın Cumhurbaşkanı Demirel tarafından gerçekleştirildiği" yönünde haber yapmışlardır ("Zagreb Tuğman'ı uğurladı", 1999, s. 8). Tuğman'ın naaşının önünden saygı geçişinde bulunan Demirel, taziye defterini imzalayarak şunları yazmıştır: "Değerli dostum Tuğman, bölgede barış ve istikrarın sağlanmasında çok önemli hizmetlerde bulunmuştur. Hırvatistan Cumhuriyeti ile Türkiye Cumhuriyeti arasındaki ilişkilerin gelişmesinde beraberce gayretler gösterdi" ("Zagreb Tuğman'ı uğurladı", 1999, s. 8). Törende devlet başkanı düzeyinde temsil edilen tek ülke olan Türkiye'nin Cumhurbaşkanı Demirel, defin töreniyle düzenlen 1 saat 45 dakikalık ayine de katılmıştır (Çakırözer, 1999, s. 19). Makalenin gerçeklere dayalı kesin verilerle donatılması, Hırvatistan-Türkiye ilişkilerine yönelik haberciliğin ciddiyetinin kanıtıdır.

Gazete makaleleri, konunun detaylandırılması ve yüksek derecedeki objektiflik ile karakterize edilmekte; öyle ki, Hırvatistan-Türkiye ikili ilişkileri konusunda neredeyse hiçbir önemli olay haberlerde gözden kaçırılmamıştır. Dolayısıyla Hırvat konusunun Türk medyasında güçlü bir şekilde yer almasının ve çoğunlukla olumlu habercilik uygulamasının Hırvatistan'a ilişkin pozitif imajın oluşmasında etkili olduğu söylenebilmektedir.

#### 4. Hırvat Gazetelerine Göre Hırvatistan-Türkiye İlişkileri

Hırvat medyasında Türkiye ile ilişkilere duyulan ilgi, oldukça erken dönemlerde yer almaya başlamıştır. Uluslararası düzeyde henüz tanınmamış ve dünya sahnesinde daha güçlü bir konum elde etmeye çalışan bir devletin, mümkün olan en fazla potansiyel ortakla iletişim kurma isteğini dönemin şartlarıyla açıklamak mümkündür. Hırvatistan, Türkiye'nin jeopolitik ve jeostratejik potansiyelinin ve öneminin ilk andan itibaren farkındaydı, ki bu, Hırvat dışişleri bakanının Zagreb'deki Türk başkonsolosuyla ilişkileri sürdürdüğü gerçeği ile de kanıtlanmaktadır. Uluslararası tanınırlığı gerçekleştirmek amacıyla, 1991 yılının Ağustos'unda dönemin Hırvatistan Dışişleri Bakanı Zvonimir Šeparović, yardımcısı Vinko Kandžija'yla birlikte, Türkiye Cumhuriyeti Zagreb Başkonsolosu Ali Mesut Orsa'yı kabul ederek, kendisiyle, "Hırvatistan'daki durumla ilgili en yeni gelişmeleri paylaşmıştır." Buluşma vesilesiyle, iki ülke arasındaki iş birliğinin pekiştirilmesinden de bahsedilmiştir (I., 1991, s. 3). Böylece, Hırvatistan henüz tanınan bir ülke olmamasına rağmen, diplomatik temaslar Zagreb'deki Başkonsolosluk aracılığıyla yapılmıştır.

Türk konusunun önemini, “Güçlü hilal, Hırvatistan’ın yanındadır” başlıklı makale net bir şekilde göstermektedir. Söz konusu makalede, Türkiye’nin Soğuk Savaş’tan “Batı’nın güvenilir müttefiki” olarak çıktığını ve “Müslüman halklar için örnek” teşkil ettiği vurgulanmıştır (Şimunović, 1991, s. 16). Türkiye’nin, NATO’daki rol ve önemini vurgulayan yazar, Turgut Özal’ın “antikomünist” olduğunu hatırlatarak; Türkiye’nin Balkanlar’a ilgisinin, Yunanistan’la olan ilişkileri açısından değerlendirilmesi gerektiğine ve Rusya’nın etki alanını Adriyatik Denizi’ne kadar genişletmesini engelleyebileceğine dikkat çekmiştir (Şimunović, 1991, s. 16).

Hırvatistan’ı resmî olarak tanınmasından yaklaşık iki ay önce, Türkiye, Hırvatistan’a ilaç ve tıbbi malzemelerden oluşan insani yardım göndermiştir. Gönderilen yardımlardan dolayı Türkiye’nin Zagreb’deki Başkonsolosuna teşekkür eden Hırvatistan Dışişleri Bakan Yardımcısı, ekonomi alanındaki iş birliğinin gelişmesi konusundaki arzularını dile getirmiştir (“Šeparović razgovarao s M. Orsom”, 1991, s. 4).

Hırvatistan Dışişleri Bakanı Dr. Zvonimir Šeparović’in 1992 Ocak ayında Türkiye’ye gerçekleştirdiği ziyaret, iki ülke arasındaki ilişkileri yeni bir seviyeye taşımıştır. Uluslararası camiada henüz tanınamış bir ülke olan Hırvatistan’ın Dışişleri bakanı; Türkiye’nin dönemin Cumhurbaşkanı Turgut Özal, Başbakanı Süleyman Demirel ve Dışişleri Bakanı Hikmet Çetin tarafından kabul edilmiştir (Babić, 1992, s. y.). Šeparović’in en üst düzeyde kabul edilmesi, Türkiye’nin yapacağı bir sonraki hamlenin net bir göstergesi ve habercisidir. Ankara’daki görüşmeler esnasında Türk tarafı, eski Yugoslavya’da gelişen durumdan ötürü derin kaygılarını belirterek, Bosna-Hersek’e ve Makedonya’ya özel bir ilgi göstermiş, Bosna-Hersek’in de egemenlik hakkını kullanabilmesi için yardım gönderilebileceği konusu üzerinde durulmuştur (Babić, 1992, s. y.).

Hırvat kamuoyu, Türkiye’nin Hırvatistan’ı resmî olarak kabul ettiğini “Türkiye de Hırvatistan’ı tanıdı” başlıklı haberden öğrenmiştir. Oldukça kısa metinde, Türkiye’nin, yeni kurulan ülkeleri tanımalarını “Yugoslavya’da barışın sağlanması çabalarına zarar vermemek için” biraz ertelediğini aktarılmıştır (“I Turska priznala Hrvatsku”, 1992, s. 32). Türkiye’nin Hırvatistan’ı tanımasıyla ilgili nota, Zagreb Başkonsolosu Mesut Orsa tarafından Dışişleri Bakanlığı’na verilmiştir. Başkonsolos Orsa, Türkiye’nin “ekonomi alanındaki iş birliği ve ikili ticaret konusunda anlaşmalar yapılması için kısa zamanda Hırvatistan’a bir grup iş adamı” gönderileceğini de söylemiştir (“Korak k diplomatskim odnosima”, 1992, s. 30).

Resmî tanımayı takip eden günlerde *Večernji list* gazetesinde Zagreb’deki cami hakkında uzunca bir röportajın yayımlanmış olmasını da dış politikadaki bu son gelişmeye bağdaştırmak mümkündür (“U džamiju na kavu”, 1992, s. 15).

Bosna’daki savaşın alevlenmesi ve çatışmaların derinleşmesiyle Hırvatistan’a geçen mültecilerin sayısı da artmıştır. İçinde bulunduğu savaştan dolayı kendi mültecilerle de zor başa çıkan Hırvatistan, uluslararası yardım ve desteğe ihtiyaç duymuştur. Dışişleri Bakan Yardımcısı Dr. Vinko Kandžija, Zagreb’deki Başkonsolos Mesut Orsa’dan bu konuda gıda ve barınak başta olmak üzere çeşitli insani yardımın ulaştırılması için talepte bulunmuştur (“Primanje kod dr. Vinka Kandžije”, 1992, s. y.).

İki ülke arasındaki diplomatik ilişkiler 26 Ağustos 1992 yılında tesis edilmiştir. İlişkilerin tesisi ile ilgili anlaşma, Hırvat Dışişleri Bakanı Zdenko Škrabalo ve Türk Dışişleri Bakanı Hikmet Çetin tarafından Londra’da imzalanmıştır (“Diplomatski odnosi s Turskom”, 1992, s. 3).

Kasım 1992’de İstanbul’u ziyaret eden Hırvatistan Dışişleri Bakanı Zdenko Škrabalo, Türkiye’de üst düzey yetkililerle görüşüp Hırvatistan Cumhurbaşkanı Franjo Tuđman’ın, bölgedeki gelişmelerle ve söz konusu gelişmelerle ilgili tavırlarını içeren mesajını paylaşmıştır. Bu vesileyle iki ülke arasındaki diplomatik ilişkilerin elçilik seviyesine yükseltilmesi kararlaştırılmıştır (“Turska će pomoći Hrvatskoj”, 1992, s. 54).

1993 yılının başında Türkiye’yi ziyaret eden Dışişleri Bakanı Zdenko Škrabalo, Hırvat ve Türk şirketlerinin ortaklaşa yaptıkları baraj inşaatından bahsederek savaş başlamasına rağmen inşaatı sürdürebilen Hırvat şirketlerinin, Türkiye’de güven kazanıp gelecekte de benzer projelere dâhil edileceğini vurgulamıştır (Si, 1993, s. 3).

Türk üst düzey yöneticileri ve genel olarak Türkiye’den gelen heyetler, sadece Hırvatistan’a değil, bölgede birden fazla ülkeye giderek ziyaret etmektedirler. Böylelikle kendini hiçbir surette Balkan ülkesi olarak görmek istemeyen Zagreb, Turgut Özal’ın Balkan ziyareti kapsamına Hırvatistan’ı neden dâhil ettiğini kamuoyuna açıklamaya gerek duymuştur. İlgili haberin üst başlığı şu şekildedir: “Balkan olmamakla beraber Zagreb, Cumhurbaşkanı Özal’ın olağanüstü turnuvasında önemli bir duraktır” (Ničota, 1993, s. 5). Turgut Özal’ın, Zagreb’e Şubat 1993 yılında gerçekleştirdiği ziyaret, heyetinin büyüklüğünden ötürü Hırvatistan’ın protokolü tarihinde bir ilki teşkil etmiştir.<sup>2</sup> Ziyareti değerlendiren Hırvat gazeteciler, Türklerin, “Amerika usulü barış ve yeni düzen inşa etmeye” geldiklerini; Türkiye’nin, Yugoslavya ve SSCB’nin dağılmasıyla Balkan-Orta Asya-Orta Doğu ekseninde etkili olabileceği yeni bir alanın oluşturulduğunu vurgulamışlardır (Ničota, 1993, s. 5). Hırvat gazeteleri, Türkiye Cumhurbaşkanı Özal’ın, Bosna-Hersek’teki savaşın durdurulmaması hâlinde, çatışmaların; Kosova, Makedonya ve Sancak bölgelerine sığılabileceğinden endişe ettiğini aktarmışlardır (Ničota, 1993, s. 3). Hırvat-Boşnak çatışmasına değinen Özal, Türkiye’nin “iki tarafı her zaman aynı

<sup>2</sup> Bazı yazarlar 127, bazıları ise 134 kişilik heyetten bahsetmektedirler.

masaya oturtmaya hazır olduğunu” hatırlatarak “Hırvatistan’ın cephenin ilk sırasında olduğundan dolayı özellikle önemli” olduğunu vurgulamıştır (Ničota, 1993, s. 3). Ziyaret kapsamında, Türk gazetecileri, HRT genel müdürü Antun Vrdoljak’la bir araya gelerek değerlendirmelerde bulunmuş, Hırvat Ordusu korgenerali Janko Bobetko ise Türk askerî heyetini kabul etmiştir (Ničota, 1993, s. 3). Hırvatistan’ı ilk defa ziyaret eden Cumhurbaşkanı Özal, Zagreb’in Şpansko mahallesinde bulunan mülteci merkezini ziyaret ettikten sonra Zagreb Cami’ne gittiğinde, Reis-ul Ulema Jakub Selimovski ile Hırvatistan Müslümanları ve mültecilerden oluşan yaklaşık 2.000 kişilik grup tarafından karşılanmıştır (“Predsjednik Republike Turske Turgut Ozal u službenom i prijateljskom posjetu Republici Hrvatskoj”, 1993, s. 3). Sırp Doğu Bilimleri uzmanı ve Sırbistan’ın Ankara nezdindeki büyükelçisi (1995-1999) Tanasković -alıntısının kaynağını belirtmeden- Özal’ın o ziyaret sırasında “Türkiye, Sırbistan’ı güneyden kuşatacak, Hırvatistan ise bunu kuzeyden yapmalı” dediğini belirtmektedir (Tanasković, 2010, s. 30). Özal’ın, Türkiye Cumhurbaşkanı olarak Hırvatistan’a gerçekleştirdiği ilk resmi ziyaret, günümüze kadar düzenlenen ziyaretler planlanmasında her zaman bir taslak olarak kullanılmaya devam etmektedir. Çünkü ikili ilişkilerin devamında da gerçekleşen ziyaretler hep benzer bir şekilde yapılmıştır. Onun Zagreb’i ziyaretinin en gözle görünür sonuçlarından biri, Hırvat-Boşnak çatışmasının durdurulması konusunda almış olduğu inisiyatifdir. İki cumhurbaşkanı ortak yaptıkları basın açıklamasında “Bosna-Hersek’teki Hırvat ve Müslümanlardan, Bosna-Hersek Cumhuriyeti’nin üç kurucu halkın statüsünü koruyacak ve ulusal etnik haklarını garanti altına alacak iç anayasal yapısı üzerinde anlaşmaya varmaları” konusunda gayret göstereceklerini ifade etmişlerdir (HINA, 1993, s. 39). Ziyaret sonrasında *Večernji list*’te çıkan bir analize göre, oldukça büyük bir heyetin Hırvatistan’a gelmiş olması “çok taraflı diyalogun ve somut anlaşmaların temellerini atmıştır” (Ničota, 1993, s. 13). Aynı makaleden, ilgili haber hakkında bilgi veren Sırp televizyonundaki ana haber bülteninde, Türkiye’nin “Tuđman ve Almanya’nın yardımıyla yeni Osmanlı İmparatorluğu’nu ve Bosna’da radikal İslam ülkesini” kurmasıyla suçlandığı öğrenilmektedir (Ničota, 1993, s. 13).

Daha önce de görüldüğü gibi, iki ülke arasındaki ilişkilerde bir gelişmenin kaydedilmesi, gazetede konuları da etkilemektedir. Örneğin, en çok okunan Hırvat gazetelerinden biri olan *Večernji list*, tam o sıralarda okurlara Türkiye’yi yakınlaştırmak için İstanbul hakkında iki sayfalık röportaja yer vermiştir. İstanbul’u “Atatürk’ün, modern Türk devleti hakkındaki fikirlerine her zamankinden daha fazla sahip çıkan” şehri olarak anlatan makale, turistik mekanlara ve gezilecek yerlere yer verilmiştir (Ilinčić, 1993, s. 16, 25).

Tuđman’ın Ankara ziyareti yaklaştıkça gazeteler; ikili görüşmelerin en önemli konusu ekonomi olacağını, Hırvatistan’ın Türkiye’yle iş birliği yapmasıyla birlikte ekonomisinin üçüncü dünya ülkelerine de açılabileceğini aktarmışlardır (Piškor, 1993, s. 5). Bu vesileyle *BBC* ve *TRT* gazetecilerine konuşan Tuđman, Hırvatistan ile Türkiye arasında “Bosna-Hersek’te arabuluculuk ederek Hırvatlara Müslümanların arasındaki çatışmayı durduracak ortak misyonun oluşturulmasını” konusu görüşmelerini belirtmiştir (Piškor, 1993, s. 5). Ziyareti değerlendiren dönemin Türkiye Başbakanı Süleyman Demirel, heyetler arasında gerçekleşen toplantıların “açık, dostane ve her iki ülke yararlı” olduğunu ifade etmiştir (Piškor, 1993, s. 5). Bu vesileyle varılan sonuçların en somut göstergesi, *Türk Eximbank’nin* Hırvatistan’a vermesi planlanan 100 milyon dolarlık kredi hakkındaki tutanaktır. Karşılıklı ticareti finanse etmeyi amaçlayan kredinin; Hırvat ile Türk bankalarının somut programları ortaya koyduktan sonra kullanılması öngörülmüştür. Hırvatistan’ın Ankara’daki Büyükelçiliği de yine bu ziyaretle birlikte açılmıştır (Piškor, 1993, s. 5).

1993 yılının Eylül ayında Franjo Tuđman; Türk Dışişleri Bakanı Hikmet Çetin ve Bosna-Hersek Dışişleri Bakanı Haris Silajdžić’i kabul ederek Hırvat-Boşnak çatışmasının, gelecekte birlikte sürdürülecek olan yaşamın en önemli temellerinden biri olduğunu söylemiştir (“Što hitnija obustava sukoba”, 1993, s. 4). Bu görüşme sırasında, Bosna-Hersek’in çeşitli yerlerinde tutuklu bulunan savaş esirlerinin serbest bırakılmasını denetleyecek olan ortak çalışma gruplarının yönlendirilmesi de ele alınmıştır (“Što hitnija obustava sukoba”, 1993, s. 4).

İki ülke arasındaki ilişkilerin üst düzeyde sürdürülmesinin yanı sıra Türkiye’nin Hırvatistan’daki diplomatik faaliyetleri de oldukça geniş kapsamlı olmuştur. Örneğin, Türkiye’nin Zagreb nezdindeki ilk büyükelçisi Yüksel Söylemez, diplomatik faaliyetlerinin yanı sıra, sanatsal kişiliğiyle de bilinmektedir. Zagreb’de gerçekleşen *Sevi Bir Tas Tavuk Çorbası* isimli şiir kitabının tanıtımına birçok diplomat ve üst düzey yönetici katılmıştır. Etkinlik hakkında bilgi veren gazeteler, misafirlerin döner kebab ve şarap çeşitlerini oldukça sevdiğini; şiirin Rusça, Çince, Türkçe, İngilizce, Hırvatça ve hatta Esperanto dilinde okuduğunu yazmaktadır (Ivić, 1993, s. 16).

Dönemin Türkiye Başbakanı Tansu Çiler de Hırvat-Boşnak çatışmasının çözümü konusunda Tuđman ile bir araya gelmiştir. Saraybosna’dan dönüşünde Zagreb’de konuşan Çiler, Türkiye’nin çatışan ülkelerin devlet başkanlarının bir araya geleceği bir toplantıya ev sahipliği yapmaya hazır olduğunu belirtmiştir. Söz konusu görüşmede Pakistan Başbakanı Benazir Butto da hazır bulunmuştur (“Za mir i pravedno rješenje u BiH” 1994, s. 4).

Daha önce söylendiği gibi Türkiye’nin ilk Zagreb Büyükelçisi Söylemez, Hırvat gazetelerine sıkça röportaj veren ve kamuoyu tarafından bilinen bir diplomattı. *Večernji list*’e verdiği röportajda Zagreb büyükelçisi olarak ilk yılını değerlendiren Söylemez, ilişkilerin tesis edilmesini takip eden aylarda birçok alanda oluşturulabilecek iş birliğinin temelleri kurma çabasında olduğunu söylemiştir. İki ülke arasındaki ticaret hacminin artırılması için ulaşım konusunun önemini vurgulayarak Mersin limanı; Ploče, Split ve Rijeka limanları arasında seferler düzenlenmesi için girişimlerde bulunmuştur (Šerić, 1994, ss. 12-13).



İki ülke arasındaki üst düzey ziyaretlerin en önemlilerinden birisi, bir sene sonra yani 1994 yılının Temmuz ayında gerçekleşmiştir. Türkiye Cumhurbaşkanı'nın ziyareti vesilesiyle, Hırvatistan Cumhuriyeti Parlamentosu'nun çok sayıda milletvekili, diplomatlar ve Hırvat siyasilerini bir araya getiren resmî bir oturum düzenlenmiştir. Demirel, yaptığı konuşmada, "Türkiye farklı bir tabandan yola çıkmış olsa da yaşadığı tecrübeleri çok faydalı olabilir. Demokrasinin, iç siyasi barışın ve serbest piyasa ekonomisinin gelişmesi yolunda karşılaştığımız zorluklar ve sorunlar cesaretimizi kırmış olsaydı, Türkiye bugünkü gelişmişlik düzeyine ulaşamaz, bölgede ve dünyadaki bugünkü konuma gelemezdi" ifadelerini kullanmıştır (Grgaş, 1994, ss. 2-3). Hırvat Parlamentosu'nda muhalefet partilerine mensup milletvekillerinin bir kısmı, "iç siyasi nedenlerden ötürü" Demirel'e mektup göndererek, kendisinin konuşma yapacağı oturuma katılmayacaklarından dolayı özür dileyip, "aynı amaçlar için verilen mücadeledeki dostluğu ve yardımından ötürü" teşekkür etmişlerdir (Ramljak, 1994, s. 3). Cumhurbaşkanı Demirel, Temmuz 1994'te Hırvatistan'a yapmış olduğu ziyarette, "iki ülkeyi de memnun edecek şekilde çok iyi yönde gelişen ikili ilişkileri görüşmeye" devam edeceğini vurgulamıştır (Šerić, 1994, s. 3). Cumhurbaşkanı, basına yaptıkları ortak açıklamada, devam etmekte olan krizin başta Bosna-Hersek olmak üzere eski Yugoslavya topraklarında ve işgal altındaki Hırvatistan topraklarında çözülmesine yönelik ortak çabalara vurgu yapmışlardır ("Zajednički ćemo obnoviti mostarski most", 1994, s. 3). Zagreb ziyareti sırasında Türk Kızılayı tarafından 630 milyon lira değerindeki gıda ve giyecekten oluşan ve Türkiye Cumhurbaşkanı Demirel'in şahsi hediyesi olan bağış da ulaştırılmıştır ("Deset tona hrane i odjeće", 1994, s. 3). Oradan Bosna'ya geçen Demirel, uğradığı Split'te "koşulsuz barış" ve "kan dökülmesinin durdurulmasının" gerekliliğini vurgulamıştır (Protić, 1994, s. 3). İki ülke arasındaki ilişkilerin dayandığı ana belgelerden biri de bu vesileyle Zagreb'de imzalanan *Dostluk ve İş Birliği Anlaşmasıdır*. Ayrıca Tuđman, "Bosna-Hersek'teki Müslüman ve Hırvat halkı arasında daha iyi ilişkilerin kurulmasına" bulunduğu katkılardan dolayı Demirel'e, Hırvatistan'ın en yüksek devlet ödülü olan Kral Tomislav Nişanı'nı takdim etmiştir (Šerić, 1994, s. 2). Temmuz 1994'te; Türkiye, Bosna-Hersek ve Hırvatistan dışişleri bakanlarının üçlü görüşmelerine paralel olarak Hırvatistan ve Türkiye heyetlerinin ayrı bir toplantısı gerçekleşmiştir. Bu vesileyle Türk tarafı, Hırvatistan'ın geçici olarak işgal altındaki toprakları siyasi müzakereler yoluyla yeniden bütünleştirme çabalarına verdiği desteği ifade etmiştir ("UNPROFOR na granice sa SFRJ", 1994, s. 2). İş birliğine yönelik yasal çerçevenin oluşturulması ve ikili ilişkilerin mutabakata dayalı olarak düzenlenmesi kapsamında, iki ülkenin ulaşım bağlantılarını kolaylaştırmayı ve geliştirmeyi amaçlayan deniz taşımacılığı ve uluslararası karayolu taşımacılığına ilişkin bir anlaşma imzalanmıştır ("Potpisani sporazumi o prometu", 1994, s. 2). Cumhurbaşkanı Tuđman ise, "Demirel'in, Bosna'da bir Müslüman-Hırvat federasyonu kurulmasına ilişkin Washington'da imzalanan anlaşmanın uygulamasına çok önemli katkılarda bulunduğunu" dile getirmiştir ("Tuđman'dan Demirel'e övgü", 1994, s. 10).

Sait Kemal Mimaroğlu önderliğindeki Türk milletvekillerinden oluşan heyet, Şubat 1995'te Hırvatistan Parlamentosunu ziyaret etmiştir. Heyet adına açıklama yapan Mimaroğlu, Türkiye'nin, "tüm Balkanlar'da ve komşusu olan ülkelerde kalıcı ve adil bir barışın tesis edilmesi için sahada işlerin nasıl yürüdüğünü görmek ve barışçıl çözümleri desteklemeye devam etmek" istediğini söylemiştir (K., 1995, s. 3). *Bosna Hersek Özel Çalışma Grubu* adlı heyet, Hırvatistan Başbakanı Nikica Valentić'i de bu vesileyle ziyaret etmiştir. Türkiye'nin, Bosna Hersek'teki krizin çözülmesi konusunda büyük önem taşıdığına, çözümün temelini ise Boşnaklar ve Hırvatların ittifakına dayandığına dikkat çekmiştir. Bu vesileyle Valentić, UNPROFOR'un görev süresinin iptaline atıfta bulunarak, "Hırvatistan'ın başka seçeneği yoktu çünkü mevcut durumun dondurulmasını, yani Hırvat topraklarının işgalini kabul edemedik" ifadesini kullanmıştır. Türk tarafı, Hırvatistan'ın bu kararına "saygı duyduğunu, anladığını ve desteklediğini" söylemiştir ("Politički odnosi odlični", 1995, s. 3).

Yüksel Söylemez'in, Zagreb'deki ilk Türk büyükelçisi olarak yürüttüğü diplomatik faaliyetlerinin başarısı, çeşitli düzeylerde kabul görmüştür. Dolayısıyla, Franjo Tuğman, veda ziyaretinde bulunan Türk büyükelçisine, görev süresi boyunca büyük çaba göstererek üzerinde çalıştığı dostane ilişkilerin geliştirilmesi ve Hırvatistan Cumhuriyeti'nin itibarının ve çok yönlü iş birliğinin geliştirilmesindeki hizmetlerinden dolayı Trpimir Nişanı'nı takdim etmiştir ("Soylemezu Orden kneza Trpimira", 1995, s. 2).

Yoğun görüşmelerden anlaşılacağı gibi iki Cumhurbaşkanı arasında oldukça sık gerçekleşen ziyaretler, ikili ilişkilerin bugünkü temellerini oluşturmuşlardır. 1995 Şubat ayının sonunda Demirel, UNPROFOR'un Türk birliklerini ziyaret ettiği Zenica'dan döndükten sonra geldiği Hırvatistan'da çalışma ziyaretinde bulunmuştur (Šerić, "Turskoj bliska hrvatska stajališta", 1995, s. 3). Demirel bu vesileyle Saraybosna'yı ziyaret etmeyi planlamış, ancak Bosnalı Sırplar, Demirel'in içinde bulunduğu uçağın "güvenliğini garanti etmeyi" reddettilerini Barış Gücü'ne sözlü olarak bildirmeleri ardından BM yetkilileri güvenlik nedenleriyle uçağa uçuş izni vermemişlerdir ("Turska optužuje UNPROFOR", 1995, s. 3).

Split'te bir araya gelen Hırvatistan Dışişleri Bakanı Mate Granić ve Türkiye Dışişleri Bakanı Erdal İnönü, ekonomik iş birliği başta olmak üzere birçok alanda çok sayıda önemli anlaşma imzalanacağını duyurmuşlardır. Bu vesileyle iki bakan, İyi Niyet Misyonu üyeleriyle birlikte Bosna-Hersek'i ziyaret etmişlerdir (M.K, 1995, s. 3).

Bosna Hersek'te barış ve istikrarın sağlanması, uzun süre Hırvat dış politikasının önceliklerinden birisi olmuştur ve Tuğman bunu Türkiye'yle iş birliği içinde gerçekleştirmeye çalıştığından, bölgedeki savaşın sona ermesiyle ikili ilişkilerde de yeni öncelikler tezahür etmiştir.



Tuđman, Haziran 1996'da Türkiye'yi ziyaret etmiştir. Bu vesileyle, iki cumhurbaşkanı basına yaptıkları ortak açıklamada, “eski Yugoslavya topraklarında, özellikle Bosna-Hersek'te kalıcı barış ve güvenliğin tesis edilmesinin, daha geniş Avrupa bölgesi için kilit önemde olduğunu” vurgulamışlardır. Türkiye ile Hırvatistan'ın ikili ilişkilerinde herhangi bir sorun olmadığını, tam aksine ilişkilerin yükselişte olduğunu vurgulamışlardır. Ziyaret sırasında turizm, kültür ve eğitim, bilim ve teknoloji gibi alanlarında iş birliği anlaşmaları imzalanmıştır (Konjhodžić, “Predsjednik Tuđman u posjetu Turskoj”, 1996, s. 2). Ayrıca, NATO üyesi ve Avrupa Konseyi'nin kurucularından biri olan Türkiye, “Hırvatistan'ın Avrupa-Atlantik güvenlik yapılarına ve entegrasyonlarına girmesine tam ve koşulsuz destek sağlayacağına” ilişkin tutumunu yinelemiştir (Salih Konjhodžić, “Učvršćena suradnja Hrvatske i Turske”, 1996, s. 2). Hırvatistan Cumhuriyeti Savunma Bakanı Gojko Šušak, Ankara'da imzalanan ikili askerî iş birliğine ilişkin anlaşmanın, o güne kadar imzalanan bu tür anlaşmaların hepsinden daha önemli olduğunu söylemiştir. Hırvat Ordusu Genelkurmay Başkanı Tümgeneral Zvonimir Červenko, anlaşmanın “silah ve teçhizat üretimi açısından” teknik konulardaki iş birliğinin gerçekleştirilmesini de kapsadığını belirtmiştir (“Hrvatsko-turska suradnja doprinos miru u regiji”, 1996, s. 2).

Hırvat-Türk ilişkilerini *Eka International* ajansına verdiği bir röportajda değerlendiren Tuđman, “Türkiye, Hırvatistan'ın stratejik hedeflerini destekleyebilir” ifadesini kullanmıştır (“Turska može poduprijeti naše strateške ciljeve”, 1997, s. 7). İkili ilişkilerin gelişiminin başlangıcını özetleyerek “Türk-Hırvat iş birliğinin, farklı kültürel alanlara mensup ülkeler arasında dostane ilişkiler inşa etme konusunda bir model teşkil edebileceği” sonucuna varmıştır (“Tuđman: Turska je pomogla u uspostavi mira u regiji”, 1997, s. 7).

Dönemin Hırvat medyasında Hırvatistan-Türkiye ilişkilerine yönelik ender eleştirilerden biri, muhalefete yakın olan *Novi list* gazetesinde yayımlanan bir analizde görülmektedir (Colić, 1997, s. 2). Demirel'in Zagreb ziyaretinden hemen önce yayımlanan söz konusu yazıda, Batı'nın her iki cumhurbaşkanına da benzer itirazlarda bulunduğu dikkat çekilmiştir. Bunlar; “insan haklarının ihlali, basın özgürlüğünün kısıtlanması, azınlıklara yönelik kötü politika ve komşulara karşı kavgacı tutum” şeklindedir (Colić, 1997, s. 2). İki ülke arasındaki düşük ticaret hacminin nedenlerini araştıran yazar, Hırvat ve Türk ekonomilerinin başta turizm ve enerji alanlarında olmak üzere “tamamlayıcı” olmayıp “rekabetçi” olduğu sonucuna varmıştır. Yazar, Hırvat ve Türk limanlarını deniz yoluyla birbirine bağlama fikrinin yeterince kârlı olmadığını savunup Türkiye'nin, Bosna-Hersek ile olan ilişkileri nedeniyle öncelikle Ploče ile altyapı iş birliğinin geliştirilmesine yöneleceğini varsaymıştır (Colić, 1997, s. 2). Sonuç olarak yazar, ilişkilerin ideolojik meselelere ve Batı ile olan ilişkilere değil, somut ekonomik sorulara odaklanması gerektiğini ifade etmiştir. Hırvat Ulusal Tiyatrosu'nda Demirel'in onuruna düzenlenen konserde, *HRT* senfoni orkestrasını, Türk şef Rengim Gökmen yönetmiş, kemande Suna Kan sahne almıştır (“Svečani koncert u HNK-u”, 1997, s. 2). Aynı zamanda Cumhurbaşkanı Demirel, “hukuk, siyaset bilimleri ve özellikle uluslararası ilişkiler alanında sosyal bilimlere yaptığı üstün katkılardan dolayı” Zagreb Üniversitesi'nden fahri doktora unvanı almıştır (“Svečani koncert u HNK-u”, 1997, s. 2). Demirel, Hırvatistan ziyaretini, Dubrovnik'te eski şehir merkezini gezerek ve onun onuruna hazırlanan “Dubrovnik Cumhuriyeti ile Türkiye İlişkileri” sergisini ziyaret ederek noktalamıştır (“Prije odlaska posjet Dubrovniku”, 1997, s. 2). Osmanlı belgelerinin saklandığı müzeyi ziyaret eden Demirel'e 4. Mehmet'in 1659 yılında yayımladığı orijinal ferman da hediye edilmiştir. Cumhurbaşkanı Demirel'in Eylül 1997 yılının sonunda Hırvatistan'a yaptığı ziyaret sırasında, HSN ve Hırvat Tarih Enstitüsü tarafından yayımlanan ve Cumhurbaşkanı Demirel'in seçilmiş siyasi yazıları ve konuşmalarından oluşan “Boğazdan Bakışlar” adlı kitabın tanıtımı yapılmıştır. Türkiye'deki ilk Hırvat büyükelçisi Hidajet Biščević tarafından seçilen yazıları bir araya getiren kitabın önsözünü Tuđman yazmıştır (“Pogled s Bospora”, 1997, s. 2). Ziyaret esnasında yeni anlaşmaların imzalanmasının ardından basına açıklama yapan Tuđman, iki ülkenin coğrafi konumuna ilişkin ilginç bir tanım yapmıştır – “Türkiye ve Hırvatistan, huzursuz Balkanlar'ın sınır ülkeleridir” (Đuretek, 1997, s. 2). Ziyaret kapsamında, Cumhurbaşkanı Tuđman ve Demirel, Hırvat-Türk İş Konseyi toplantısının yapıldığı Hırvat Ticaret Odası'nı ziyaret etmişlerdir. Bu vesileyle Tuđman, Hırvat ekonomisinin “eski devletten miras kalan geri kalmış bir ekonomiden” dönüştüğü koşulları açıklamıştır. Demirel ise “iş alanındaki faaliyetlerin ve projelerin gerçekleşmesi için gereken her türlü desteğini” yinelemiştir (Tašler, 1997, s. 2).

1998 yılının başında, Hırvatistan Parlamento Başkanı Vlatko Pavelić, Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı Hikmet Çetin'i kabul etmiştir. Muhataplar, “Avrupa'nın birleşmesinin” önemini tekrarlayıp parlamento konusundaki iş birliğinin pekleştirilme arzusunu dile getirmişlerdir (“Uzajmna potpora Turske i Hrvatske”, 1998, s. 2). Tuđman ile bir araya gelen Çetin, Türk şirketlerinin; Split, Saraybosna ve Ploče çıkışları bulunacak olan Zagreb-Bihać-Dubrovnik otoyolunun inşaatına katılma konusundaki istek ve ilgisini dile getirmiştir (“I Tursku zanima gradnja cesta”, 1998, s. 2).

1998 yılında Hırvatistan Dışişleri Bakanı Mate Granić Türkiye'yi iki kez ziyaret etmiştir. İlk olarak Mart ayında, NATO'nun *Barış İçin Ortaklık* programına katılmayı ele aldığı mevkidaşı İsmail Cem'le bir araya gelmiştir. İki bakan, ülke dışişleri bakanlıkları ve diplomasi akademileri arasında iş birliğine ilişkin protokole imza atmışlardır (Konjhodžić, 1998, s. 2). Granić, Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunun 75. yıl dönümü kutlamalarına Cumhurbaşkanı Tuđman'ı temsilen katılmıştır (“Granić u Turskoj”, 1998, s. 7).

Tuğman'ın Türkiye'ye yaptığı son ziyaret, bazı Hırvat gazetelerde olumlu karşılanmamıştır. Ziyaret kapsamında ikili ilişkileri değerlendiren Demirel, “Türkiye, Tuğman'ın ikinci vatani” ibaresini kullanarak Hırvatistan'daki kamuoyunun ilgisini çekmiştir (Romac, 1999, s. 2). İki cumhurbaşkanı, Hırvat-Türk İş Konseyinin oturumuna katılarak, “ekonomik ve ticari iş birliğinin

genişletilmesi ve geliştirilmesine tam katkı sağlama” konusundaki kararlılıklarını bir kez daha teyit etmişler ve ekonomik alanındaki iş birliğinin, “gelişmiş siyasi ilişkilerin gerisinde kaldığının” altını çizmişlerdir (Breitenfeld, 1999, s. 3). Bu vesileyle, muhalefete yakın *Novi list* gazetesi, Hırvatistan Havayolları’na ait Airbus’un Tuđman’ı üç gün boyunca Ankara’daki havalimanında bekletildiği için kendisini “kişilik kültürle” suçlamıştır. Ziyaret dâhilinde Hırvat sanatçısı Nives Kavurić-Kurtović’in sergisinin açılışı gerçekleştirilmiş olup bir diğer Hırvat sanatçısı olan Ruža Pospíš-Baldani ise *Carmen* operasını seslendirmiştir (Romac, 1999, s. 2). Öte yandan hükûmete yakınlığıyla bilinen *Večernji list*, “Türkiye adil oynuyor” değerlendirmesinde bulunmuştur (Tuđen, 1999, s. 3). Hırvatistan’ın, hem Yunanistan hem de Türkiye ile eşit derecede iyi ilişkiler geliştirmesi gerektiği konusunu ele alan yazar, Hırvatistan’ın “Atina ve Ankara olan dostluğunun, Güney Slav-Arnavut grubuyla yapılabilecek dostluktan çok farklı olduğunu” savunmuştur (Tuđen, 1999, s. 3).

Hırvatistan Cumhurbaşkanı Tuđman 10 Aralık 1999 yılında vefat ettiğinde cenazesindeki tek devlet başkanının, Türkiye Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel olduğu söylenmiştir (“Demirel se poklonio Tuđmanu”, 1999, s. 4). Hırvat medyası “dünya devlet adamlarının, Tuđman’ı sevmediğini” değerlendirerek (“Svjetski državnicu nisu voljeli Tuđmana”, 1999, s. 15) Demirel’i “Tuđman’ın cenazesinin yıldızı” ilan etmişlerdir (Bajt, 1999, s. 2).

## Sonuç

Yapılan incelemelerde de görüldüğü gibi 1990’larda Hırvatistan-Türkiye ilişkilerinin temelini Cumhurbaşkanı Tuğman ve Demirel arasındaki şahsi ilişki şekillendirilmiştir. Bunların yanı sıra Hırvatistan’daki dönemin cumhurbaşkanının son derece güçlü rolü etrafında biriken merkezi güç; Türkiye’nin, Hırvatistan’ın dostu, destekçisi ve hatta müttefiki olarak önemini kimsenin tartışamayacağı gerçeğine alan açmıştır. Oysa Hırvatistan ve Türkiye, resmî olarak ancak Hırvatistan’ın NATO’ya katılımıyla müttefik olmuştur. İki cumhurbaşkanı arasındaki ilişkileri yıllar sonra değerlendiren Demirel, Tuğman’ın kafasında “Büyük Hırvatistan” hayali olduğunu, ikisinin arasındaki iyi ilişkilerin sayesinde kendisini “frenleme imkânını” bulduğunu ve o fikrinden o günün şartlarında az da olsa vazgeçirdiğini iddia etmiştir (Turgut, 2002, s. 363). Bunların yanı sıra Demirel, Tuğman’ın ölümüyle yerine gelen yeni yönetimin, “Büyük Hırvatistan” fikrinden vazgeçtiğini söylemiştir (Turgut, 2002, s. 363). Demirel ve Tuğman’ın birbirlerine olan karşılıklı güvenini izah etmek hâlâ güçtür. 1992’de başlayan dostlukları, Türkiye’de veya Hırvatistan’da yıllar içinde sürekli ve düzenli olarak gerçekleşen görüşmelerle devam etmiştir. İki Cumhurbaşkanı Hırvatistan’da üç defa (1994, 1995, 1997), Türkiye’deyse de üç defa (1993, 1996, 1999) görüşmüşlerdir. Bunların yanı sıra Demirel, Hırvatistan’ı 1999 ve 2000 yılında da ziyaret etmiştir. Analiz edilen gazete makaleleri, en çok tirajlı Hırvat ve Türk gazetelerinde çok sayıda makalenin Hırvat-Türkiye ilişkilerine ayrıldığını göstermektedir. Makalelerin sadece sayısı değil, aynı zamanda içeriği, yani gazetecilerin olabildiğince fazla bilgiyi okuyucuya aktarma isteği, Hırvatistan-Türkiye ilişkilerinin derinliğinin göstergelerinden biri olduğu kadar, ikili ilişkilerinin hızlı bir şekilde yüksek bir seviyeye gelmesinin de kanıtıdır. Hiç şüphe yok ki ikili ilişkilerdeki ana unsur, Hırvatistan’ın olumlu ve yapıcı bulunduğu Bosna-Hersek’teki savaşın çözümünde Türkiye’nin oynadığı roldür. Bu gerçeğe dayanarak iki ülke bugün de birbirlerini, Bosna-Hersek’teki bazı sorunların çözümünde muhatap olarak görmeye devam etmektedirler. İki ülke arasındaki ilişkiler dostane olup, ciddi bir sorun bulunmamaktadır. Diplomatik ilişkilerin kurulmasından bugüne kadar 57 anlaşma, sözleşme ve protokol imzalanmıştır; çalışmaya konu olan 1992-1999 yılları arasında ise 27 tanesi imzalanmıştır. 2000 yılına kadar olan dönemde diplomatik ilişkilerin yoğunluğu, Tuğman’ın 7 yıllık yönetimi döneminde 27 ikili anlaşma imzalanırken 2023’e kadar olan yirmi yılı aşan dönemde 30 tane anlaşmanın imzalanmasıyla kanıtlanmaktadır.

Sonuç olarak, iki cumhurbaşkanının dostane ilişkileri sayesinde iki ülke arasında çok iyi ilişkiler ihdas edilmiş, bunun yansımaları gazete haberlerine taşınmıştır. Tuğman’ın, Demirel’in siyasi deneyimini, Demirel’in ise Tuğman’ın bölgedeki etkisini takdir ettiğini söylemek mümkündür. İki cumhurbaşkanı ve her şeyden önce iki dost, karşılıklı güvene sahip, birbirlerini birçok düzeyde anlamış ve birbirlerinin görüşlerine saygı duymuşlardır. Demirel’in, Tuğman’ın cenazesine tek devlet başkanı olarak katılması, Hırvatların toplumsal hafızasına kazınmış ve günlük siyasetinde de güncelliğini koruyan ve sık sık gündeme gelen bir konudur.<sup>3</sup>

İncelenen gazetelerdeki haberlere bakıldığı zaman, Hırvat ve Türk okuyucuların iki ülke arasındaki ilişkiler hakkında kapsamlı bir şekilde bilgilendirildiği söylemek mümkündür. Yugoslavya’nın dağılmasının ardından yaşanan savaş ve sonrasında Güneydoğu Avrupa bölgesinde yaşanan gelişmeler hakkında gazetelerde detaylı bilgiler verilmiştir. Hırvat gazetelerinin birçok kez Türkiye hakkında derinlemesine haberler yayımladığı ve Türkiye’ye seyahat imkanlarını okurlarına ayrıntılı bir şekilde yansıtmıştır. Zagreb’deki camiyle ilgili haberin Türkiye’nin Hırvatistan’ı resmî tanımasından sadece bir gün sonra Hırvat gazetelerinde yayımlanması, tesadüf olarak nitelendirmek güç. Öte yandan, yayımlanan metinlere çok sayıda fotoğraf eşlik etmiştir. Diplomatik ilişkilerin tesisini takip eden ilk yıllardaki üst düzey ilişkiler, Süleyman Demirel’in Hırvatistan ziyareti öncesinde bir Hırvat gazetesinin, “Hoş geldiniz Cumhurbaşkanı Demirel” başlığıyla iki sayfa ayırmasından bile anlaşılmaktadır.

<sup>3</sup> Örneğin şu anki Hırvatistan Cumhurbaşkanı Milanović bunu birden fazla defa vurgulamıştır, örneğin bkz. “Turski predsjednik otpratio Tuđmana na vječni počinak: ‘To se ne zaboravlja!’ Milanović sipao zahvale turskom prijatelju”, 8 Eylül 2022, (Çevrimiçi), <https://www.dnevno.hr/vijesti/turski-predsjednik-otpratio-tudmana-na-vjecni-pocinak-to-se-ne-zaboravlja-milanovic-sipao-zahvale-turskom-prijatelju-2021307/>, erişim tarihi: 19 Aralık 2022.

Hem Hırvat hem de Türk gazetelerinin, resmî devlet politikalarıyla uyumlu bilgileri yayma yönünde belirgin bir eğilim sergilemesi, dolayısıyla medya içeriği ile yerleşik hükümet duruşları arasındaki uyumu yansıtmaya dikkat çekicidir. Medya anlatıları ile devlet diplomasisi arasındaki bu uyum eğilimi, zaman zaman eleştirel örneklerle de rastlanmıştır. Örneğin bir Türk gazetesinde, Yugoslavya'nın parçalanmasının ardından yaşanan Yugoslav savaşlarını Büyük Sırp perspektifini tercih eden bir mercekle çerçevelemeyi seçmiş ve böylece baskın ve kabul gören söylemden ayrılmıştır. Aynı zamanda, muhalif olarak bilinen bir Hırvat gazetesi, Hırvatistan'ın Türkiye ile angajmanının ve eşzamanlı olarak Avrupa yörüngesinden uzaklaşmasının sağduyusunu sorgulayan inceleme benimsenmiştir. Bununla birlikte, bu tür eleştirel iç gözlem örnekleri atipik kalmış ve hâkim anlatıyı tanımlamaktan ziyade istisnalar olarak tanımlanabilmektedir.

İncelenen makalelerin bütününe yaygın olan olumlu hava, medyanın diplomatik bir araç olarak potansiyeline dair aydınlatıcı bir fikir vermektedir. Hırvatistan ve Türkiye arasındaki ikili ilişkilerin bu ağırlıklı iyimser tasviri, dostane olarak nitelendirilen bir ortamı teşvik etmeyi amaçlayan bilinçli bir editoryal eğilimin altını çizmektedir. Uzun bir zaman aralığında sürdürülen bu medya duruşun, ikili dinamiklerin daha geniş yörüngesini şekillendirmede etkili bir rol oynadığı düşünülebilmektedir. Medya anlatıları ile ikili ilişkilerin evrimi arasındaki dinamik etkileşimi sorgularken, medyanın olumlu bir anlatıya tutarlı bir şekilde bağlı kalmasının, iki ülke arasındaki olumlu etkileşimlerin sürdürülmesine ve pekiştirilmesine katkıda bulunan bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılabilmektedir. Medya ve diplomatik yönelimlerin bu denli yakınlaşması, nüanslı ve zaman zaman eleştirel bakış açılarıyla noktalanmış olsa da Hırvat-Türk ikili ilişkilerinin ilerleyen gelişmesi için dayanıklı bir temel sağlamış gibi görünmektedir.

Sonuç olarak, analiz edilen toplam 103 makaleye bakıldığında, gazetelerin belirli eylemlerin doğruluğunu sorgulamadan veya daha detaylı analizlere girmeden büyük ölçüde olayları olduğu gibi aktardığı ve iki ülke arasındaki dostane ilişkilerin inşa edilmesine olumlu rol oynadığı sonucuna varılmıştır. İkili ilişkileri etrafıca ele alan ve bu çalışmada incelenen makalelerin toplamından bahsedildiğinde, Boşnak-Hırvat çatışmasının ortasında bile sadece bir makalenin Hırvat-Türk ilişkileri konusuna olumsuz yaklaşım sergilediği tespit edilmiştir.



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

#### **Yazar Katkıları**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağladıklarını beyan etmişlerdir.

#### **Teşekkür Beyanı**

Yazarlar teşekkür beyanında bulunmamışlardır.

#### **Destek Beyanı**

Yazarlar destek beyanında bulunmamışlardır.

#### **Çıkar Çatışması**

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemişlerdir.

#### **Etik Beyanı**

Yazarlar çalışma için herhangi bir Etik Kurul Onayı gerekmediğini beyan etmişlerdir.

#### **Sorumlu Editörler**

Prof. Dr. Hüseyin Özgür, Anadolu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Şahin Eray Kırdım, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

Arş. Gör. Atahan Demirkol, Afyon Kocatepe Üniversitesi

## Kaynakça/References

- 4 Yugoslav cumhuriyeti tanındı (1992, 7 Şubat), *Cumhuriyet*.
- Akyol, T. (1993, 27 Eylül). Bosna'da ufuk. *Milliyet*.
- Akyol, T. (1997, 25 Eylül). Hırvatlar ve Türkler. *Milliyet*.
- Ankara Bosna için atakta (1993, 14 Şubat). *Cumhuriyet*
- Atsız, Y. (1992, 11 Ocak). Osmanski İtifak. *Cumhuriyet*.
- B., Si (1993, 14 Şubat). Uspjeh hrvatskih poduzeća. *Večernji list*.
- Babić, A. (1992, 11 Ocak). Priznavanje Hrvatske za Tursku je pitanje dana: Turska zabrinuta zbog BiH. *Večernji list*.
- Bajt, Z. (1999, 13 Kasım). Turski predsjednik Demirel glavna zvijezda na Tuğmanovom pogrebu, *Novi list*.
- Balbay, B. (1994, 18 Temmuz). Anlamlı Bir Savaş! *Cumhuriyet*.
- Bereket, M. (1994, 20 Mayıs). Bosna'da dönüm noktası. *Milliyet*.
- Bila, F. (1994, 17 Temmuz). Balkanlar kan gölüne döner. *Milliyet*.
- Bila, F. (1994, 18 Temmuz). 'Sırları ikna edin'. *Milliyet*.
- Bosna için yeni girişim (1993, 14 Şubat). *Milliyet*.
- Bosna-Hersek'e Türk-Hırvat heyeti (1993, 1 Mayıs). *Cumhuriyet*.
- Brown, C. (2000). *İmparatorluk Mirası: Balkanlar'da ve Ortadoğu'da Osmanlı Damgası*, Çev. Gül Çağalı Güven, İstanbul: İletişim.
- Çakırözler, U. (1999, 14 Aralık). Hırvatistan'ın babasına veda. *Milliyet*.
- Demirel İzzetbegoviç'le görüştü (1996, 23 Haziran). *Cumhuriyet*.
- Demirel se poklonio Tuđmanu (1999, 14 Kasım). *Večernji list*.
- Demirel: Barış için desteğimiz sürecektir (1997, 23 Eylül). *Cumhuriyet*.
- Demirel: Demokratik toplum hâlâ tehlikede (1997, 24 Eylül). *Cumhuriyet*.
- Demirel: Rejim tartışması bitmeli (1997, 25 Eylül). *Cumhuriyet*.
- Deset tona hrane i odjeće (1994, 16 Temmuz). *Večernji list*.
- Develotte, C. & Rechniewski, E. (2001). Discourse analysis of newspaper headlines: a methodological framework for research into national representations. *The Web Journal of French Media Studie*, 4(1), 1-12.
- Dışişleri Eğitim Merkezi (1992). *Dışişleri Bakanlığı 1991 Tarihçesi*. Ankara.
- Dışişleri Eğitim Merkezi (1994). *Dışişleri Bakanlığı 1993 Tarihçesi*. Ankara.
- Dışişleri Eğitim Merkezi (1995). *Dışişleri Bakanlığı 1994 Tarihçesi*. Ankara.
- Dışişleri Eğitim Merkezi (2000). *Dışişleri Bakanlığı 1999 Tarihçesi*. Ankara.
- Diplomatski odnosi s Turskom (1992, 27 Ağustos). *Večernji list*.
- Đuretek, A. (1997, 23 Eylül). Plodonosni odnosi Hrvatske i Turske. *Večernji list*.
- Ecevit'in demeci (1992, 8 Şubat). *Cumhuriyet*.
- Enka'dan 600 milyon dolara Hırvat otoyolu (1997, 21 Ekim). *Milliyet*.
- Fairclough, N. & Wodak, R. (1997). Critical Discourse Analysis. T. A. van Dijk (Ed.), *Discourse as Social Interaction* içinde. London: Sage, s. 67-97.
- Filmlerden Seçmeler: Hırvatistan'dan bir Hikaye (1992, 10 Şubat). *Milliyet*.
- Gilpin, R. (2001). *Global political economy: Understanding the international economic order*. New Jersey: Princeton University Press.
- Granić u Turskoj (1998, 29 Ekim) *Večernji list*.
- Grgaš, G. (1994, 17 Temmuz). Zajednički ciljevi: mir i demokracija. *Vjesnik*.
- HINA (1993, 22 Şubat). Prekid rata u BiH – Uvjet mira. *Večernji list*.
- Hırvat bakan Türkiye'de (1992, 10 Ocak). *Cumhuriyet*.
- Hırvat lideri Ankara'da (1996, 20 Haziran). *Cumhuriyet*.
- Şapina vd. (2024).

- Hırvatistan Cumhurbaşkanı Ankara'da (1993, 30 Nisan). *Milliyet*.
- Hırvatistan'dan Özal'a davet (1992, 27 Kasım). *Milliyet*.
- Hırvatistan'la 5 İşbirliği Anlaşması (1999, 11 Şubat). *Cumhuriyet*.
- Hırvatlarla Boşnak'tan doğal müttefik (1993, 22 Şubat). *Cumhuriyet*.
- Hrvatsko-turska suradnja doprinos miru u regiji (1996, 21 Haziran). *Novosti*.
- I Tursku zanima gradnja cesta (1998, 22 Ocak). *Večernji list*.
- I., M. (1991, 16 Ağustos). Šeparović razgovarao s M. Orsom. *Večernji list*, s. 3.
- Ilinčić, D. (1993, 20 Nisan). Sjaj neocvalog imperija. *Večernji list*.
- Ivić, S. (1993, 2 Aralık). Pileća juha sa stihovima. *Večernji list*.
- İnönü Bosna'da (1994, 19 Mayıs). *Milliyet Gazetesi*.
- Javorović, B. (1994). Raspad Jugoslavije i sigurnost u Evropi. *Politička misao: časopis za politologiju*, XXXI, 1.
- Kimyasal silah kullanılmadı (1994, 13 Nisan). *Cumhuriyet*.
- Kohen, S. (1993, 21 Şubat). Özal, Hırvatistan'a geçti. *Milliyet*.
- Konjhodžić S. (1998, 14 Mart). Granić u Turskoj. *Vjesnik*.
- Konjhodžić, S. (1996, 20 Haziran). Predsjednik Tuđman u posjetu Turskoj. *Vjesnik*.
- Konjhodžić, S. (1996, 21-22 Haziran). Učvršćena suradnja Hrvatske i Turske. *Vjesnik*.
- Konjhodžić, S., & Breitenfeld, D. (1999, 12 Şubat). Tuđman počasni doktor Ankarskog sveučilišta. *Večernji list*.
- Korak k diplomatskim odnosima: Turska i Belgija predale note o priznanju Hrvatske (1992, 8 Şubat). *Večernji list*.
- Makedonya'yı tanıdık (1992, 7 Şubat). *Sabah*.
- Moačanin, N. (2001). Hrvatska i Osmansko Carstvo u 17. stoljeću. *Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin*, 12-13, 4-13.
- Naklen opera: Carmen (1999, 11 Şubat). *Milliyet*.
- Ničota, M. (1993, 20 Şubat). Hrvatska prvi europski prijatelj. *Večernji list*.
- Ničota, M. (1993, 21 Şubat). Rat se mora zaustaviti. *Večernji list*.
- Ničota, M. (1993, 22 Şubat). Izlet u Hrvatistan. *Večernji list*.
- Piškor, M. (1993, 29 Nisan). Razgovor prijatelja, Hrvatske i Turske. *Večernji list*.
- Piškor, M. (1993, 3 Mayıs). Čvrsti temelj svestrane suradnje. *Večernji list*.
- Piškor, M. (1993, Nisan 30). Suradnja i BiH u prvom planu. *Večernji list*.
- Pogled s Bospora (23 Eylül 1997). *Večernji list*
- Politički odnosi odlični (1995, 11 Şubat). *Večernji list*.
- Pomoći u jačanju Federacija BiH (1995, 19 Mayıs). *Večernji list*.
- Potpisani sporazumi o prometu (1994, 3 Temmuz). *Večernji list*.
- Predsjednik Republike Turske Turgut Ozal u službenom i prijateljskom posjetu Republici Hrvatskoj: Tuđman - Ozal (1993, 21 Şubat). *Novi list*.
- Prije odlaska posjet Dubrovniku (1997, 25 Eylül). *Večernji list*.
- Primanje kod dr. Vinka Kandžije (1992, Nisan 29). *Večernji list*.
- Protić, M. (1994, 16 Temmuz). Ojačati veze dvaju naroda. *Slobodna Dalmacija*.
- Ramljak, O. (1994, 17 Temmuz). Svečana sjednica obaju domova Sabora Republike Hrvatske: Turski narod duboko cijeni vašu borbu. *Slobodna Dalmacija*.
- Romac, D. (1999, 11 Şubat). Demirel: Turska, druga Tuğmanova domovina. *Novi list*.
- Romac, D. (1999, 13 Şubat). Tuđmanov naklon kultu ličnosti. *Novi list*.
- Šeparović razgovarao s M. Orsom (1991, 5 Aralık). *Večernji list*.
- Šerić, M. (1994, 16 Temmuz). Danas sporazum o prijateljstvu. *Večernji list*.
- Šerić, M. (1994, 17 Temmuz). Odličja za izvanredne zasluge. *Večernji list*.
- Šapina vd. (2024).



- Šerić, M. (1994, 25 Haziran). Došli smo ovamo da ostanemo. *Večernji list*.
- Šerić, M. (1995, 28 Şubat). Turskoj bliska hrvatska stajališta. *Večernji list*.
- Siegfried, J. (2001). Discourse and knowledge: Theoretical and methodological aspects of a critical discourse and dispositive analysis. R. Wodak (Ed.), *Methods of critical discourse analysis* içinde (s. 32-63). London: SAGE.
- Šimunović, P. (1991, 26 Kasım). Moćni Polumjesec uz Hrvatsku. *Večernji list*, s. 16.
- Slovenya, Makedonya, Hırvatistan ve Bosna-Hersek'in bağımsızlığı tanınıyor (1992, 7 Şubat). *Milliyet*.
- Soylemezu Orden kneza Trpimira (1995, 27 Nisan). *Večernji list*.
- Što hitnija obustava sukoba (1993, 25 Eylül). *Večernji list*.
- Svečani koncert u HNK-u (1997, 24 Eylül) *Večernji list*.
- Svjetski državnici nisu voljeli Tuđmana (1999, 15 Kasım). *Večernji list*.
- Tanasković, D. (2010). *Неоосманизам: повратак Турске на Балкан*. Službeni glasnik Republike Srbije, Beograd.
- Taşler, M. (1997, 24 Eylül). Unapređivanje gospodarske suradnje. *Večernji list*.
- Tuđen, B. (1999, 11 Şubat). Turska igra fair. *Večernji list*.
- Tuğman İstanbul'da (1993, 2 Mayıs). *Cumhuriyet*, s. 9.
- Tuğman: Turska je pomogla u uspostavi mira u regiji (1997, 22 Eylül). *Vjesnik*.
- Tuğman'a doktora unvanı (1999, 12 Şubat). *Cumhuriyet*.
- Tuğman'dan Demirel'e övgü (1994, 14 Temmuz). *Cumhuriyet*.
- Turgut, H. (2002). *Avrasya ve Demirel, II. Cilt*. İstanbul: ABC Basın Ajansı.
- Turska će pomoći Hrvatskoj (1992, 27 Kasım). *Večernji list*.
- Turska može poduprijeti naše strateške ciljeve (1997, 22 Eylül). *Večernji list*.
- Turska optužuje UNPROFOR (1995, 28 Şubat). *Večernji list*.
- Turska priznala Hrvatsku (1992, 7 Şubat). *Večernji list*.
- Turski parlamentarci u Hrvatskom saboru: Podrška Hrvatskoj (1995, 10 Şubat). *Večernji list*.
- Turskom predsjedniku počasni doktorat (1997, 24 Eylül).
- U džamiju na kavu (1992, 9 Şubat). *Večernji list*.
- UNPROFOR na granice sa SFRJ (1994, 3 Temmuz). *Večernji list*.
- Uzajamna potpora Turske i Hrvatske (1998, 21 Ocak). *Večernji list*.
- Vukov Colić, D. (1997, 22 Eylül). Turska i Hrvatska: problemi i snovi. *Novi list*.
- Yinanç, B. (1992, 13 Ocak). Türkiye, BM gücüne davet edilmeyecek. *Milliyet*.
- Yurtsever, A. H. (1994, 4 Temmuz). BM'yle 'hangar krizi'. *Milliyet*.
- Za mir i pravedno rješenje u BIH (1994, 3 Şubat). *Večernji list*
- Zagreb Tucman'ı uğurladı (1999, Aralık 14). *Cumhuriyet*.
- Zajednički ćemo obnoviti mostarski most (1994, 16 Temmuz). *Večernji list*.

## Research Article | Araştırma Makalesi

## Which type of emotional labor leads to burnout?\*

Keziban Kılıçarslan  
Emrah Özsoy

Master of Arts, Sakarya University, [kkilicarslann@gmail.com](mailto:kkilicarslann@gmail.com), [0000-0002-7093-1885](https://orcid.org/0000-0002-7093-1885)

Assoc. Prof. Dr. Sakarya University, [eozyoy@sakarya.edu.tr](mailto:eozyoy@sakarya.edu.tr), [0000-0003-2886-8824](https://orcid.org/0000-0003-2886-8824)

Corresponding author/Sorumlu yazar: Keziban Kılıçarslan ✉ [kkilicarslann@gmail.com](mailto:kkilicarslann@gmail.com)

### Abstract

Many studies have been conducted on the antecedents, consequences, conceptual framework, and measurement of emotional labor, examined and studied in organizational psychology research for many years. The studies conducted on the consequences of emotional labor focus on the effect of emotional labor on organizational performance and employees' attitudes and behaviors toward work. For this reason, in this study, the effect of emotional labor types on burnout was examined. Participation consisted of service sector employees ( $N = 306$ ). According to the findings, it has been determined that surface acting has a role in increasing employee burnout, while deep acting and naturally felt emotions reduce burnout. The findings show that examining and evaluating emotional labor according to types rather than generalizing the concept of emotional labor as a whole will serve more comprehensive and healthy inferences. Based on the findings, the destructive effects of emotional labor on employees occur predominantly in the context of surface acting. However, it seems that emotions expressed sincerely and naturally, rather than being destructive, can even indirectly contribute to the individual's psychological well-being.

**Keywords:** Emotional Labor, Surface Acting, Deep Acting, Burnout **JEL Codes:** M1, M12, M19

## Hangi tür duygusal emek tükenmişliğe yol açar?

### Öz

Uzun yıllardır örgütsel psikoloji araştırmalarında incelenen duygusal emeğin öncülleri, sonuçları, kavramsal çerçevesi ve ölçümü üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır. Duygusal emeğin sonuçları üzerine yapılan çalışmalar, duygusal emeğin örgütsel performansa ve çalışanların işe yönelik tutumlarına ve davranışlarına etkisi üzerinde gerçekleşmektedir. Duygusal emek sergilemenin çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını inceleyen çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte hangi duygusal emek türünün (yüzeysel rol, derinden rol ve doğal duygu sergilenmesi) çalışanların işe yönelik tutumuna nasıl etki yarattığı konusunda birbirinden farklı bulgular elde edilmiştir. Bu sebeple bu çalışmada duygusal emek türlerinin tükenmişliğe etkisi incelenmiştir. Katılımcılar hizmet sektörü çalışanlarından ( $N = 306$ ) oluşmaktadır. Elde edilen bulgulara göre yüzeysel rol yapmanın çalışan tükenmişliğini artırıcı bir rolü olduğu, derinden rol yapmanın ve doğal duygu sergilemenin ise tükenmişliği azaltıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular duygusal emek kavramını bir bütün olarak genellemektense duygusal emek türlerine göre inceleme ve değerlendirme yapmanın daha kapsayıcı ve sağlıklı çıkarımlara hizmet edeceğini göstermektedir. Bulgulara dayanarak duygusal emeğin çalışanlar açısından yıkıcı etkilerinin ağırlıklı olarak yüzeysel rol bağlamında ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Ancak samimi ve doğal bir şekilde sergilenen duyguların yıkıcı olmaktan çok bireyin psikolojik iyi oluşuna bile dolaylı katkı sunabileceği görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Yüzeysel Rol, Derinden Rol, Tükenmişlik **JEL Codes:** M1, M12, M19

### Introduction

Emotions play indispensable roles in human existence. Individuals exposed to many stimulants in daily life experience various emotions in line with these stimulants. All kinds of life experiences enable people to experience different emotions. Whatever the reason, emotions distinguish human beings from other living creatures. Emotions, studied extensively in psychology, are also examined from different contexts and perspectives in working life. With the introduction of the concept of emotional labor by Hochschild (1983) 40 years ago, a striking perspective was developed regarding examining emotions in working life. Accordingly, the concept of emotional labor, which emphasizes that the employees display their emotions in a context appropriate to the

\* This research has been derived from the first author's Master's Thesis under the supervision of the second author at Sakarya University. The thesis title is "Hizmet sektöründe duygusal emeğin tükenmişliğe etkisi" / Bu çalışma Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda birinci yazar tarafından ikinci yazarın danışmanlığında tamamlanmış olan "Hizmet sektöründe duygusal emeğin tükenmişliğe etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

**How to cite this article / Bu makaleye atıf vermek için:**

Kılıçarslan, K., & Özsoy, E. (2024). Which type of emotional labor leads to burnout? *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 101-108. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1373396>

organization's policies and customer expectations and, as a result, directly or indirectly obtain financial output (Hochschild, 1983), has attracted significant attention from researchers (Diefendorff et al., 2005; Zou & Dahling, 2017). After Hochschild (1983) introduced the concept, emotional labor began to be examined from many different perspectives and dimensions (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996). The concept of emotional labor should be examined in depth in terms of its reflections on employees, organizations, and customers (Brotheridge, 2006; Lazányi, 2011; Martínez-Iñigo et al., 2007). Although emotional labor plays a critical role in the sustainability of organizations, the issue of emotional labor needs to be examined intensively in terms of its potential undesirable consequences. People experience many diverse emotions, from happiness to sadness, in daily life, depending on the responsibilities of daily life, family problems, life issues, expectations of working life, and many similar factors (Özsoy, 2020). In this regard, controlling employees' emotions, regulating them, and keeping them in line with organizational expectations requires a complex cognitive effort. These cognitive efforts may lead to devastating effects on employees' well-being in the long term. One of the main reasons is that it is tough for people to act rationally and control their emotions in any situation consistently.

Emotional labor refers to employees' behavior in accordance with customer expectations and organizational policies through verbal and non-verbal channels such as gestures, facial expressions, body movements, tone of voice, and way of speaking in order to ensure customer satisfaction, especially in the service sector (Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Özsoy, 2020). Based on Goffman's (1959) dramaturgical perspective, Hochschild (1983) metaphorically linked employees' relationships with customers to being in front of a stage. The main point here is that just as an actor must sometimes express intense sadness, laugh, and smile to fulfill the role expected of him on stage, employees should exhibit similar behaviors to ensure customer satisfaction (Özsoy, 2020). Of course, since the behaviors exhibited here have a direct or indirect material equivalent (Hochschild, 1983), and thus this concept is called emotional labor, not emotion management or emotion regulation.

Emotional labor is just more than superficially adapting the employee's behavior to customer expectations. It refers to a more complex and multidimensional structure (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Lee, 2003). Sometimes, employees may not feel well and can manipulate their behavior superficially to ensure customer satisfaction (Ashforth & Humphrey, 1993; Parkinson & Totterdell, 1999) or to handle social relations. Sometimes, they may exhibit intense empathy and act more deeply, as if they are living that moment (Ashforth & Humphrey, 1993; Lu et al., 2019). In some cases, the employee can demonstrate the human relations customers expect from service purchases by simply being himself or herself (Diefendorff et al., 2005). In this respect, the concept of emotional labor is multidimensional and complex. The impact of each dimension on employees may also vary.

Many studies examined the impact of emotional labor on employees' well-being (Holman et al., 2008; Karimi et al., 2014; Zou & Dahling, 2017). Burnout is among the most frequently examined topics (Brotheridge & Grandey, 2002; Celiker et al., 2019; Montgomery et al., 2006; Shankar & Kumar, 2014). However, the concept of emotional labor is examined in various dimensions (Diefendorff et al., 2005). Therefore, their effects on employees may vary depending on the relevant dimensions. Previous studies have similarly shown the varying effects of the dimensions of emotional labor on employees' attitudes toward work (Hülshager & Schewe, 2011; Xu et al., 2020).

Suppose emotional labor is considered only as employees regulating their emotions according to organizational and customer expectations. In that case, this phenomenon can potentially negatively affect employees' mental and psychological health in the long term. However, the fact that emotional labor is not just a superficial emotion regulation behavior and that the deep acting and naturally felt emotional dimensions especially might provide employees with positive outcomes rather than adverse effects constitutes the starting point of this study. In this regard, this study was built on the expectation that emotional labor types may affect employees differently. Therefore, this study aimed to examine the effect of emotional labor on burnout through three dimensions. Thus, it aims to investigate more comprehensively which dimension or dimensions of emotional labor adversely impact employees' work-related attitudes. Also, unlike most of the previous studies, the Copenhagen Burnout Inventory was preferred in this study to measure burnout. This might also lead to some different results compared to previous research.

Before establishing research hypotheses, previous empirical findings should have been included in detail. However, in this study, hypotheses were constructed in line with the conceptual and theoretical background regarding the variables. The main reason for this is that there have been many studies on the subject; each study has been conducted in different cultures, samples, and branches of jobs, and most importantly, in the meta-analyses (Celiker et al., 2019; Hülshager & Schewe, 2011), it is already among the findings obtained in previous studies is that the existing research findings are varied. There are also differences in the findings of previous studies examining emotional labor and burnout (Akdu & Akdu, 2016; Çaldağ, 2010; Karakaş, 2017; Kaya & Özhan, 2012; Oral & Köse, 2011; Üngören et al., 2010; Yıldırım & Erul, 2013; Yıldız, 2021; Yücebalkan & Karasakal, 2016). In this regard, building hypotheses based on previous empirical findings has become challenging. For this reason, while constructing the

background of the hypotheses, the conceptual and theoretical background was prioritized over previous empirical findings.

Emotional labor is a complex concept, and although various dimensions have been suggested, the number of studies on three basic dimensions (i.e., surface acting, deep acting, and naturally felt emotions) is more common. Surface acting refers to superficially differentiating the emotions they reflect according to the job context, organizational policies, and customer expectations, even though employees experience different emotions in their inner world (Grandley, 2000). By regulating gestures, facial expressions, and tone of voice, the employee superficially reflects their behavior to the other party without actually experiencing those emotions in their inner part (Hochschild, 1983; Özsoy, 2020). It is not likely that individuals regulate their emotions in this direction for a short time for various reasons that will bring about adverse effects in a short time. However, as it is known, the individuals usually stay in working life for a long time. They cannot always be happy and peaceful due to various life experiences. In this regard, intense surface acting, especially in the service sector, may cause the individual to run out of resources in the long run and experience burnout regarding work, customers, and personal-related issues. Therefore, the first hypothesis is stated below based on all these possible factors.

**Hypothesis 1:** Surface acting is positively related to (a) client-related burnout, (b) work-related burnout, and (c) personnel burnout.

In terms of deep acting, employees attempt to make the other party feel as if they are experiencing those emotions from within while experiencing emotions specific to the context they are in (organizational policies, customer expectations, emotional states of customers, etc.) (Austin et al., 2008; Hochschild, 1983; Özsoy, 2020; Lu et al., 2019). Here, the person is expected to show more cognitive effort than surface acting. For employees to exhibit deep acting, they must engage in cognitive actions such as empathizing as if they were living that moment and trying to experience a happy moment. In deep acting, employees treat customers more sincerely (Brotheridge & Grandey, 2002). As a result, it is likely to receive similar sincere reactions from the other party. In other words, the employee takes on the role here and conveys the feeling and energy required by that context to the customers (Diefendorff et al., 2005). In this respect, it would be assertive to see deep acting as a situation that threatens the employee's well-being. Because here, the employee is not acting fake or superficially, as in surface acting. The employee internalizes and experiences the moment as if he were living it (Özsoy, 2020). The result of this is expected to serve the renewal of the employee's resources rather than depletion. Because the individual does not have to be unhappy while exhibiting this acting, thus the second hypothesis is stated below based on all these possible factors.

**Hypothesis 2:** Deep acting is negatively related to (a) client-related burnout, (b) work-related burnout, and (c) personnel burnout.

Regarding the expression of naturally felt emotions dimension of emotional labor, the person fulfills the requirements of expressions of emotions by acting naturally rather than manipulating the situation (Diefendorff et al., 2005). Thus, there is no role-playing situation here. Employees directly exhibit the behaviors they should display to customers (Grandey, 2000). For this behavior to be exhibited, the employee must be more satisfied with the work environment and himself or herself. This emotional expression does not develop due to acting. In particular, unlike the surface-acting dimension, this behavior can be expected to reduce burnout rather than increase it. Therefore, it is difficult to conclude that the expression of naturally felt emotions negatively affects the psychological well-being of employees in the long term. In this regard, the expression of naturally felt emotions dimension is expected to have a burnout-reducing effect. Depending on these explanations, the final hypothesis of the research was determined as follows.

**Hypothesis 3:** Expression of naturally felt emotions is negatively related to (a) client-related burnout, (b) work-related burnout, and (c) personnel burnout.

## 1. Method

### 1.1. Procedure and Participants

The research collected data from individuals working in the service sector. The survey form was delivered to the participants online. The survey link was delivered to participants through various social and personal communication networks. A total of 359 employees participated in the research, and after removing the questionnaires that were answered sloppy through control questions, 306 questionnaire forms were subjected to relevant analysis. An information form regarding participation in the survey was provided to the participants before starting the survey. Participation was made voluntarily. The research's compliance with ethical principles was approved within the Sakarya University Rectorate Ethics Committee approval framework, dated 07.04.2023, and numbered E-6192333-00.99-236259.

Participants. A total of 306 employees participated in the research. 65.4% were women, 45.4% were married, the sample had a mean age of 32.2 (*Mdn* = 30.00, *SD* = 8.17, *range* = 17–60). 49.0% of the participants have a bachelor's degree, 16.0% have an associate degree, and 22.5% have a high school degree. 52.9% of the participants are mid-level employees, and 57.8% are white-collar employees. 31% have a managerial role, 24.5% are junior managers, 45.8% are middle managers, and 16.7% are senior managers.

### 1.2. Scales

**Emotional Labor:** The Turkish version of the Emotional Labor Scale (Basim & Beğenirbaş, 2012) developed by Diefendorff et al. (2005) was used. The scale consists of three sub-factors and 13 items: surface acting (6 items), deep acting (4 items), and naturally felt emotions (3 items). Participants answered the items in the range of (1 = I strongly disagree, to 5 = I strongly agree).

**Burnout:** The Turkish version (Deliorman Bakoğlu et al., 2009) of the Copenhagen Burnout Inventory developed by Kristensen et al. (2005) was used. The scale consists of three sub-factors. These are personal burnout (6 items), work-related burnout (7 items), and client-related burnout (6 items). Participants answered items in the response category (1 = Never to 5 = Always).

### 1.3. Findings

Descriptive statistics (mean, standard deviation) and internal consistency values ( $\alpha$ ) are shared in Table 1. Correlation analysis findings are shared in Table 2, and multiple regression analysis findings are shared in Table 3.

**Table 1:** Descriptive Statistics and Internal Consistency Findings

Variables	Mean	Standard Deviation	$\alpha$
Emotional labor (Total) (ELT)	2.95	0.64	.71
Surface acting (SA)	2.57	1.04	.76
Deep acting (DA)	2.98	1.28	.91
Naturally felt emotions (NFE)	3.68	1.01	.81
Burnout (Total) (BT)	3.03	0.85	.95
Client related burnout (CRB)	3.08	0.88	.81
Work-related burnout (WRB)	3.03	0.92	.87
Personal burnout	2.96	0.97	.93

Note: N = 306,  $\alpha$  = Cronbach's Alpha

It was determined that the reliability values of the scales were generally relatively high (min.  $\alpha$  value was calculated as 0.71). Participants' emotional labor and burnout levels were at average levels.

**Table 2:** Correlation Analysis Findings

Variables	Emotional Labor			Burnout			Demographics			
	ELT	SA	DA	NFE	BT	CRB	WRB	PB	A	WE
Emotional Labor (Total) (ELT)	-									
Surface acting (SA)	.63***	-								
Deep acting (DA)	.78***	.10	-							
Naturally felt emotions (NFE)	.13*	-.51***	.24***	-						
Burnout (Total) (BT)	-.03	.32***	-.18**	-.42***	-					
Client related burnout (CRB)	.00	.33***	-.17**	-.39***	.90***	-				
Work-related burnout (WRB)	-.06	.28***	-.19**	-.41***	.96***	.81	-			
Personnel burnout (PB)	-.01	.27***	-.13*	-.35***	.92***	.70	.84	-		
Age (A)	-.03	-.22***	.08	.23***	-.21***	-.18**	-.19**	-.22***	-	
Work experience (WE)	.06	-.20**	.17**	.28***	-.26***	-.21***	-.21***	-.28***	.88***	-
Working experience with the supervisor (WES)	-.07	-.23***	.04	.19**	.15*	-.10	-.13*	.19**	.50***	.52***

Note: N = 306, \*P<0.050, \*\*P<0.010, \*\*\*P<0.001

A positive relationship was obtained between surface acting and all dimensions of burnout. However, a negative relationship was found between deep acting, naturally felt emotions and burnout. It has been determined that as age, average working time in work life, and average working time with the current supervisor increase, there is a decrease in surface acting and an increase in naturally felt emotions. Also, there is a positive relationship between deep acting and work experience (see Table 2).

**Table 3:** Multiple Regression Analysis Findings

Independent Variables	Dependent Variables											
	Burnout Total			CRB			WRB			PB		
	$\beta$	t	Total R <sup>2</sup>	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	R <sup>2</sup>
Emotional Labor (Total) (ELT)												
Surface acting (SA)	.14**	2.83		.18*	3.49		.11*	2.01		.14*	2.40	
Deep acting (DA)	-.08*	-2.27	.19	-.09*	-2.35	.18	-.09*	-2.35	.18	-.07	-1.56	.13
Naturally felt emotions (NFE)	-.25***	-4.65		-.22***	-3.87		-.29***	-4.97		-.24***	-3.78	

Note: N = 306, CRB = Client related burnout, WRB = Work related burnout, PB = Personnel burnout, N=306, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.00



It is seen that surface acting positively predicts total score burnout, client-related and work-related burnout, and personal burnout. In other words, surface acting plays a role in increasing burnout in general. In other words, surface acting positively and significantly predicts both burnout ( $\beta = .14$ ;  $p < 0.05$ ) and CRB ( $\beta = .18$ ;  $p < 0.05$ ), WRB ( $\beta = .11$ ;  $p < 0.05$ ) and PB ( $\beta = .14$ ;  $p < 0.05$ ). On the other hand, deep acting [burnout ( $\beta = -.08$ ;  $p < 0.05$ ) and CRB ( $\beta = -.09$ ;  $p < 0.05$ ), and WRB ( $\beta = -.09$ ;  $p < 0.05$ )] and naturally felt emotions [burnout ( $\beta = -.25$ ;  $p < 0.05$ ) and CRB ( $\beta = -.22$ ;  $p < 0.05$ ), WRB ( $\beta = -.29$ ;  $p < 0.05$ ) and PB ( $\beta = -.24$ ;  $p < 0.05$ )]. dimensions negatively predict the total score of burnout and its other dimensions. The only exception is that deep acting does not predict personal burnout significantly ( $\beta = -.07$ ;  $p > 0.05$ ).

## Discussion

A positive relationship between surface acting and burnout (including all dimensions) was found, and H1 was supported. A negative relationship between deep acting and burnout was obtained, and H2 was supported. A negative relationship was found between naturally felt emotions and burnout (including all dimensions), and H3 was also supported. In the regression analysis findings, it is seen that surface acting is a predictor (at low strength) of the total burnout score and other burnout dimensions. This means that surface acting plays a role in increasing employees' burnout levels. On the other hand, deep acting predicted other burnout components except personal burnout in a negative direction (low strength). Naturally, felt emotions predicted all dimensions of burnout stronger than deep acting. Therefore, as expected, while surface acting had an adverse effect on employees' burnout, deep acting, and especially naturally felt emotions, were found to have roles in reducing burnout. As emphasized in the research structure, surface acting is the component of emotional labor that might lead to the most damaging consequences (for employees) since, in the long run, surface acting is incompatible with human nature.

Among the sub-dimensions of emotional labor, only surface acting was found to have an increasing effect on burnout. This was an expected situation in the research because surface acting is a behavior that can be damaging to exhibit sustainably in the long term. People working in the service sector sometimes work part-time, for a short time, or for a lifelong. Constant surface acting implemented by employees or the expectation of such behaviors by organizations can lead to damaging consequences because human beings may only be good at manipulating their emotions for short periods. However, it has been challenging to maintain this for many years. There may be many reasons for this difficulty. Life dissatisfaction, personality traits, problematic customer behaviors, and negative experiences that do not go well in the person's life can be listed as the potential reasons for this difficulty. This being the case, in the long run, institutional expectations (especially for superficial emotions and smiles) can cause wear and tear on the individual and depletion of resources. This finding regarding surface acting also overlaps with previous studies. Because one of the dimensions that leads to the most damaging results regarding burnout has been predominantly surface-acting in previous studies (Bryan et al., 2022; Kim, 2020; Näring et al., 2006; Theodosius et al., 2021). One of the issues that organizations should emphasize is balancing surface-acting expectations. In the service industry, customers have a reasonable expectation of positive and warm interactions with employees. However, managers must provide suitable working conditions for employees to exhibit deep acting. Because, as can be seen, surface-acting triggers burnout. An increase in the level of burnout may lead to a decrease in idealism in employees and cause work to become more meaningless (Özsoy & Ardiç, 2020) and many more undesirable outcomes.

Deep acting, on the other hand, did not have a negative effect on burnout. On the contrary, its role in reducing burnout was even observed. In deep acting, unlike surface acting, the employee performs the role required and expected by the job not superficially but by internalizing the moment and empathizing more deeply. As a result, the person may feel good since experiencing the necessary emotions more deeply can create a mood as if the employee feels that way. As a result, the person can feel positive and happy. In addition, the employees can feel good by being perceived as sincere in their interactions with customers and receiving sincere feedback. The findings partially supported these assumptions empirically. However, findings from previous studies differ (Kim, 2008; Yin et al., 2019)

Naturally, felt emotions were not expected to have a burnout-increasing effect, as it was a situation where the person reflected the required emotion to the other person without making any extra effort. It should be noted here that emotional labor does not always mean that the employee smiles and behaves positively. In some cases, employees may need to act appropriately and be emotional, compassionate, or sad towards customers or people they interact with as part of their duties. In this respect, the employee should not always be perceived as spontaneously happy and smiling while expressing naturally felt emotions. For example, in an emergency, it is also emotional labor for the medical staff to display the appropriate emotion (not smiling, at least) in their interaction with the family of a person who has had an accident (Özsoy, 2020). However, regardless of the context, in naturally felt emotions, the person acts as himself or herself, that is, naturally and sincerely, which is expected to reduce rather than increase burnout. This expectation found empirical support in this study and also in some previous research (Kim, 2008; Walsh, 2019).

The study's limitations are that only 306 participants participated, and we did not focus on a specific service sector. Increasing the number of samples in subsequent studies is essential for generalizing the findings. One of the critical limitations of the research is that variables such as personality traits, organizational practices and expectations, industry conditions, and supervisor and customer differences should be included in the scope of the research.

When examining the reflections of emotional labor on employees, the organization's context must be considered. In this context, leadership style is one of the most critical issues. For instance, personality traits mainly negatively affect employees' work outcomes (Özsoy, 2017; 2019; Volmer et al., 2016). Similarly, the reflections of emotional labor can be expected to lead to more negative results in organizations where managers have abusive leadership (Tepper, 2000) and destructive leadership styles (Serdar & Özsoy, 2019), which may negatively affect the mental health of employees in the long term. In addition, uncertainties remain regarding the antecedents of emotional labor. One of the most critical premises can be considered to be the personality characteristics of employees. The main reason for this is that personality traits are resistance to change (Özsoy et al., 2014). In this respect, it is recommended that more studies be conducted on which personality traits predict what types of emotional labor behaviors. Therefore, examining the effects of emotional labor on employees, including personality traits such as psychological resilience, self-efficacy, extraversion, introversion, and neuroticism, in the model can serve as a more comprehensive understanding of the role of individual differences in the effect of emotional labor on employees.

The main conclusion obtained in this study conducted with a limited sample is that only the surface-acting dimension of emotional labor can lead to destructive consequences. However, deep acting and especially naturally felt emotions do not threaten employee well-being; these two dimensions are even leading to positive outcomes. More empirical studies are needed on the abovementioned topics to make more comprehensive inferences.



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

#### **Author Contributions**

The authors have declared their contributions to the article as follows: Keziban Kılıçarslan %70, Emrah Özsoy %30.

#### **Acknowledgments**

There is no acknowledgment reported by the authors.

#### **Funding and Support**

There is no funding and support reported by the authors.

#### **Conflict of Interests**

There is no conflict of interest reported by the authors.

#### **Ethics Statement**

The authors have reported that they obtained Ethical Committee Approval from Sakarya University on 07/04/2023 with the number E.6192333-00.99-236259.

#### **Corresponding Editors**

Prof. Dr. Cantürk Kayahan, Afyon Kocatepe University  
Assoc. Prof. Dr. Osman Uslu, Afyon Kocatepe University  
Res. Assist. Aykut Güryel, Afyon Kocatepe University

## Kaynakça/References

- Akdu, U., & Akdu, S. (2016). Duygusal emek ve iş stresinin tükenmişlik üzerindeki etkileri: Profesyonel turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(47), 1142-1153.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Austin, E. J., Dore, T. C., & O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 679-688.
- Beğenirbaş, M., & Basım, N. (2012). Duygusal emekte bazı demografik değişkenlerin rolü: Görgül bir araştırma. *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(1), 45-57.
- Brotheridge, C. M. (2006). A review of emotional labor and its nomological network: practical and research implications. *Ergonomia*, 4(28).
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of vocational behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Bryan, C. J., Bryan, A. O., Baker, J. C., Ammendola, E., & Szeto, E. (2022). Burnout, Surface Acting, and Suicidal Ideation Among Military Personnel: Results of a Longitudinal Cohort Study. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 41(6), 593-610.
- Celiker, N., Ustunel, M. F., & Guzeller, C. O. (2019). The relationship between emotional labour and burnout: A meta-analysis. *Anatolia*, 30(3), 328-345.
- Çaldağ, M. A. (2010). *Duygusal emek davranışlarının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi.
- Deliorman Bakoğlu, R., Boz Taştan, İ., Yiğit, İ., & Yıldız, S. (2009). Tükenmişliği ölçmede alternatif bir araç: Kopenhag tükenmişlik envanterinin Marmara Üniversitesi akademik personeli üzerine uyarlaması. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 20(63), 77-98.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal*, 46(1), 86-96.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Holman, D., Martinez-Iñigo, D., & Totterdell, P. (2008). 18 Emotional labour and employee well-being: an integrative review. *Research companion to emotion in organizations*, 301(4), 315-340.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 361-389.
- Karakaş, A., (2017). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1) 80-112.
- Karimi, L., Leggat, S. G., Donohue, L., Farrell, G., & Couper, G. E. (2014). Emotional rescue: The role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job-stress among community nurses. *Journal of advanced nursing*, 70(1), 176-186.
- Kaya, U., & Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir çalışma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 109-130.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kim, J. S. (2020). Emotional labor strategies, stress, and burnout among hospital nurses: a path analysis. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1), 105-112.
- Lazányi, K. (2011). Organizational consequences of emotional labour in management. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 5(1033-2016-84148), 125-130.
- Lu Y., Wu, W., et al., Pan, D. (2019). Surface acting or deep acting, who need more effortful? a study on emotional labor using functional near-infrared spectroscopy. *Frontiers Human Neuroscience*, 13, 151.

- Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., & Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress, 21*(1), 30-47.
- Montgomery, A. J., Panagopolou, E., de Wildt, M., & Meenks, E. (2006). Work-family interference, emotional labor and burnout. *Journal of managerial psychology, 21*(1), 36-51.
- Näring, G., Briët, M., & Brouwers, A. (2006). Beyond demand-control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers. *Work & Stress, 20*(4), 303-315.
- Oral, L., & Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 16*(2):463-492.
- Özsoy, E. (2017). *Kişiliğin karanlık yönünün tükenmişlik üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, İşletme Bilimi Enstitüsü. Sakarya.
- Özsoy, E. (2019). Yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 22*(1), 194-203.
- Özsoy, E. (2020). Duygusal Emek. C. Aksoy (Ed.), *Çalışma hayatında duygular* (1.Baskı, ss.57-73). Detay Yayıncılık.
- Özsoy, E., & Ardiç, K. (2020). Çalışanların karanlık kişilik özelliklerinin tükenmişliğe etkisinde genel öz-yeterliliğin düzenleyici rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9*(1), 144-154.
- Özsoy, E., Erol, E., Korkutata, A., & Şeker, M. (2014). Kişilik modelleri boyutlarının karşılaştırılması: A tipi ve B tipi kişilik ve beş faktör kişilik modeli. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi, 3*(9), 1-12.
- Parkinson, B., & Totterdell, P. (1999) Classifying affect-regulation strategies. *Cognition and Emotion 13*(3): 277-303.
- Serdar, E., & Özsoy, E. (2019). İstismarcı yönetim: Bir literatür taraması. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(1), 1-11.
- Shankar, B., & Kumar, S. (2014). Emotional labour and burnout relationship: Role of social support and coping. *Indian Journal of Community Psychology, 10*(2), 263-277.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal, 43*(2), 178-190.
- Theodosius, C., Koulouglioti, C., Kersten, P., & Rosten, C. (2021). Collegial surface acting emotional labour, burnout and intention to leave in novice and pre-retirement nurses in the United Kingdom: A cross-sectional study. *Nursing open, 8*(1), 463-472.
- Üngören, E., Doğan, H., Özmen, M., & Tekin, Ö.A., (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yasar University, 17*(5), 2922-2937.
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences, 101*, 413-418.
- Walsh, G. (2019). Service employees' naturally felt emotions: Do they matter?. *European Management Journal, 37*(1), 78-85.
- Xu, S. T., Cao, Z. C., & Huo, Y. (2020). Antecedents and outcomes of emotional labour in hospitality and tourism: A meta-analysis. *Tourism Management, 79*, 104099.
- Yıldırım, M. H., & Erul, E. E. (2013). Duygusal emek davranışının iş görenlerin tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5*(1): 88-99.
- Yıldız H. S. (2021). *Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Kamu kurumlarında bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi.
- Yin, H., Huang, S., & Chen, G. (2019). The relationships between teachers' emotional labor and their burnout and satisfaction: A meta-analytic review. *Educational Research Review, 28*, 100283.
- Yücebalkan, B., & Karasakal, N. (2016). Akademisyenlerde duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma: Kocaeli Üniversitesi örneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 1*(2). 187-200.
- Zou, W. C., & Dahling, J. (2017). Workplace spirituality buffers the effects of emotional labour on employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(5), 768-777.

## Research Article | Araştırma Makalesi

## Türkiye’de otoriter liderliğin pekişmesinde seçim sistemi ve aday belirleme yönteminin rolü

Ömer Faruk Gençkaya  
Mehmet KabasakalProf. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, [omer.genckaya@medipol.edu.tr](mailto:omer.genckaya@medipol.edu.tr), [0000-0002-5505-3615](https://orcid.org/0000-0002-5505-3615)Doç. Dr., Okan Üniversitesi, [mehmet.kabasakal@okan.edu.tr](mailto:mehmet.kabasakal@okan.edu.tr), [0000-0002-1097-6467](https://orcid.org/0000-0002-1097-6467)Corresponding author/Sorumlu yazar: Ömer Faruk Gençkaya ✉ [omer.genckaya@medipol.edu.tr](mailto:omer.genckaya@medipol.edu.tr)

## Öz

Çağdaş demokrasilerde yöneticileri seçimle belirlenir. Temsili demokrasilerde iktidar, halkın istencini yansıtan dürüst ve serbest seçimle meşruluk kazanır. Bu nedenle, halkın parlamentodaki temsilcilerinin nasıl belirlendiği, milletvekillerinin temsil görevini nasıl yerine getirdikleri ve hangi görevleri üstlendikleri siyaset bilimi araştırmalarına konu olmaktadır. Son yıllarda dünyada yürütmenin güçlenmesiyle parlamentoların etkinliği azalırken lider hegemonyası artmıştır. Bu çalışmada, konu ile ilgili temel literatür taramasına dayanarak seçim sistemlerinin ve aday belirleme yöntemlerinin otoriter liderliği pekiştirici rolü üzerinde durulmaktadır. Bu çalışma, kuramsal varsayımları yakın dönem Türkiye siyasetinden somut örneklerle ve bazı siyasetçilerin değerlendirmelerine başvurarak incelemektedir. Bu çerçevede, V-Dem endeksinden yararlanarak 1983-2022 döneminde Türkiye’de aday belirleme, parti disiplini, parti kurumsallaşması, yasamanın yürütmeyi denetlemesi ve liderin kişiliğine ilişkin göstergelerin zaman içerisindeki seyri çalışmanın temel varsayımlarını açıklamak üzere irdelenmektedir. Lider egemenliğinin azaltılması ve parti içi demokrasinin sağlanması, Meclisin ve milletvekillerinin etkinliğinin artırılmasına yönelik bazı öneriler geliştirilmiştir. Sonuç olarak, seçim sistemi ne kadar adil ve aday belirleme yöntemi ne kadar katılımcı ise lider egemenliğinin azalacağı, parlamentonun etkinliğinin artacağı belirtilmekte ve Türkiye’de demokrasinin pekişmesi amacıyla seçim barajının kaldırılması ve önseçimin mutlaka gerekli koşullar ve altyapı oluşturularak yaygın biçimde uygulanması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Seçim Sistemi, Otoriter Liderlik, Aday Belirleme, Önseçim

JEL Kodları: D72

## The role of the election system and candidate selection procedure in the consolidation of authoritarian leadership in Türkiye

## Abstract

In contemporary democracies, leaders are determined through elections. In representative democracies, political power gains its legitimacy through fair and free elections that reflect the will of the people. For this reason, how the people's representatives in parliament are determined, how the MPs fulfill their duty of representation, and what duties they undertake are the subject of political science research. In recent years, with the strengthening of the executive branch in the world, the effectiveness of parliaments has decreased while leader hegemony has increased. Based on a fundamental literature review, this study focuses on how election systems and candidate selection processes reinforce authoritarian leadership. Subsequently, theoretical inferences are supported by specific instances from current Turkish politics and by making reference to the evaluations of some politicians. In this context, the basic assumptions of the study are explained by analyzing, using the V-Dem index, the course of indicators regarding candidate selection, party discipline, party institutionalization, the legislature's supervision of the executive, and the personality of the leader in Türkiye during the 1983–2022 period. A few recommendations have been made to lessen the power of party leaders, maintain intraparty democracy, and improve the efficiency of the Parliament and Members of Parliament. In conclusion, there will be less leader dominance, and the effectiveness of the parliament will rise with more equitable election systems and participatory candidate selection processes. It is suggested that the election threshold be removed and that primary elections be widely held by setting up the required framework and infrastructure in order to improve Türkiye’s democratic system.

Keywords: Electoral System, Authoritarian Leadership, Candidate Selection, Primaries

JEL Codes: D72

## Extended Summary

It is clear that there is a relationship between electoral systems, candidate nomination procedures, and the autonomy of the party leader (leadership) or authoritarian attitudes of party leaders, as used in this study. Scholarly studies on the election system,

How to cite this article / Bu makaleye atıf vermek için:

Gençkaya, Ö. F., & Kabasakal, M. (2024). Türkiye’de otoriter liderliğin pekişmesinde seçim sistemi ve aday belirleme yönteminin rolü. *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 109-123. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1357616>



candidate nomination procedures, intra-party democracy, and relations between the leadership oligarchy in Türkiye are limited. In this study, by looking at the relationship between election systems and nomination procedures on the one hand and the autonomy of the party leader (leadership) on the other, the effect of the election system and especially the nomination procedures on the authoritarian tendencies of the party leader and how this is reflected in party leaders' attitudes and behaviors towards the MPs are examined. The study, which is mainly based on secondary sources, also focuses on the decisive role of party leaders in defining the political activities of the MPs in the context of leader-parliamentary relations as one of the originalities of this research and argues that the party leadership's choice of nomination procedure increases authoritarian leadership in the parties.

In many democratic countries, although there are legal regulations regarding the selection of candidates by democratic methods such as party members or gender quotas, parties can nominate their candidates according to different procedures. Whereas the personality of the candidate is considered an important factor in single-member districts or in electoral constituencies where a limited number of seats will be distributed, party programs or policies are more important than the personality of the candidate when a closed list system is applied or where too many seats are distributed with proportional representation.

Candidates for general or local elections in Türkiye are determined by a central-level or tendency survey. Where the candidates are determined by the party leaders or a small group of the central party organs, the leaders will have strong authority and significant influence on the MPs' activities. This process results in leaders desiring a parliamentary majority consisting of people who will stick to their words, vote as they wish, and prepare a list of candidates accordingly. This vicious circle results in the gradual strengthening of leadership dominance in parties.

The three main determinants of the duties that the deputies undertake in the Grand National Assembly of Türkiye (GNAT) are their positions within the party, areas of expertise, and relations with the electoral districts. The fact that the deputies, especially those from small provinces where economic activities are relatively limited, spend a lot of time on constituency services naturally prevents their active participation in the law-making process.

In our analysis based on V-Dem indicators, the relationship between the nomination method and the personality of the leadership is evident starting from the 1987 elections and especially during the post-2002 period. The assessment finds that the regular prominence of the party leader's personality, particularly since 2002, has weakened the influence of local organizations and primary elections in determining candidates on the one hand and the parliamentary oversight of the executive on the other. It is also considered that the high party institutionalization is a reflection of the power of the party's central organization and the high party discipline.

The president's relationship with the party leadership following the 2017 Constitutional Amendment further strengthened his authority within the party and the executive's dominance over the legislature. The majority of the parties that are referred to as cartel parties and that have a group in the GNAT appear to have consolidated the authoritarian tendencies of the party leaders.

The president's relationship with the party leadership following the 2017 Constitutional Amendment further strengthened his authority within the party and the executive's dominance over the legislature. The majority of the parties that are referred to as cartel parties and that have a group in the GNAT appear to have consolidated the authoritarian tendencies of the party leaders.

More empirical data should be used to examine the relationship between the leader's authoritarianism, the nomination process, and the electoral system within the context of the party's organizational attributes. Second, analyzing the internal regulations of the Parliament and the constitutional framework may help clarify the various components that make up this process's consolidation. Thirdly, it would be valuable to examine the socioeconomic context of political party leaders' authoritarianism in relation to poverty, development, technology, sustainability, and value systems.

## Giriş

Devletin üç ana erkenden biri olan parlamentolar, yasama, denetim ve bütçe yetkileri çerçevesinde demokratik ülkelerde toplumsal, siyasal ve ekonomik yaşamı etkileyen önemli işlevler yerine getirir. Çağdaş parlamentolar, demokratik kurallara uygun olarak, halkın düzenli aralıklarla seçtiği temsilcilerden oluşur (Touraine, 2004, s. 44). Ülkelerin seçim sistemleri ve aday belirleme yöntemleri demokrasinin kalitesini etkilemektedir. Seçim sisteminin yönlendirmelere açık olması ülkelerin demokrasiden otoriter yapıya yönelmesine de neden olabilir (Merkel and Lührmann, 2021, ss. 869-884; Inglehart, 2018, ss. 20-28; Powell, 2014, s. 188). Demokratik ülkelerde parlamentolarda görev yapan temsilcilerin büyük çoğunluğunu parti listelerinden aday olarak seçilenler oluşturur (Owens, 2011, s. 2). Kişisel temsil ve parti temsili arasındaki ikilem tarihsel olarak oldukça eskiye gitmektedir (Colomer, 2013). Siyasal partilerin örgütlenerek parlamento seçimlerine katılmalarıyla birlikte kişisel temsili destekleyen geleneksel kurallar aday belirleme kuralları olarak yeniden düzenlenmiştir. Aday belirleme süreci (Ranney, 1981, s. 75) şeffaf olmadığı takdirde, öngörülen yasal zorunlulukların yerine getirilmesi de kolay olmayacaktır (Ashiabor, 2008, s. 28; Field & Siavelis, 2011, s. 798, 816). Öte yandan, seçimlerin ve özellikle parlamento seçimlerinin meşruiyeti ve güvenilirliği, seçim sürecinin --seçmenlerin kaydı,

adayların belirlenmesi, seçim kampanyalarının yürütülmesi, partilerin devletin medya kuruluşlarından eşit yararlanma olanağı, seçim bölgelerinin sınırlarının çizilmesi, seçim işleminin yürütülmesi, oyların sayılması ve kesin sonuçların ilanı gibi tüm seçim işlemlerinin-- bağımsız seçim kurullarının denetiminde yapılmasını gerektirir (International IDEA, 2002). Bu yönüyle, seçim kanunları, yalnızca seçim sürecinin sağlıklı yürütülmesinde değil, seçmen oylarının meclislere yansımaları da düzenleyerek parlamentolarda sandalye dağılımını ve parti sistemini biçimlendirmede önemli işlevlere sahiptirler (Lijphart, 1999, ss. 143-170; Haynes, 2005, ss. 21-22; Diamond & Plattner, 2006, s. ix). Demokratik bir seçim sisteminin şeffaf olması da tek başına yeterli değildir, aynı zamanda halkın istencini adil biçimde yansıtması da beklenir (Savcı, 1963, ss. 43-44).

Demokratik ülkelerde seçim sistemleri ile siyasal partilerin aday belirleme yöntemleri arasında bir nedensellik olmasa da birbiriyle ilişkili olduğu (Hazan & Voerman, 2006) ileri sürülmektedir. Seçim sistemi, partilerin aday belirleme yöntemine ilişkin usulleri sınırlamakta ve koşullandırmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kapsamlı bir literatür taramasıyla aday belirleme yöntemleri konusundaki görüşler ele alınmakta, ardından Türkiye’deki aday belirleme usulleri ve seçim sistemi değerlendirilmektedir. Daha sonraki bölümlerde milletvekillerinin yasama çalışmalarında parti liderlerinin etkisi incelenmekte ve özgün bir araştırma ile aday belirleme yönteminin, liderin otoriterleşmesine ve yasamanın yürütmeyi denetlemesine ilişkin göstergeler irdelenmektedir.

Aday odaklı dar bölge sistemine göre, partilerin listelerle yarıştığı sistemlerde parti odaklı usuller daha yaygındır (Grofman, 2005, Zittel & Gschwend, 2008). Aday merkezli seçim sistemlerinin, parti içi rekabeti ve güçlü toplumsal bağı olmayan parti örgütlenmelerini desteklediği (Carey & Shugart, 1995; Colomer, 2013; Shugart, 2005; Passarelli, 2020) vurgulanmaktadır. Öte yandan, aday belirleme yöntemleri parti içi güç yapısından da etkilenmektedir (Rahat ve Hazan, 2001). Aday merkezli seçim sistemlerinin, gevşek yapılı ve parti içi karar alma süreçleri yüksek düzeyde kapsayıcılık içeren parti örgütlerinin toplumla güçlü bağlar geliştirmesini olumsuz etkileyeceği varsayılmaktadır (Locatelli, 2022, s. 2). Buna karşılık, karar alma yetkisinin birkaç kişinin elinde toplandığı partilerde adayın kişisel özelliklerden ziyade partinin ortak çıkarlarının korunduğu ve koordine edildiği (Aldrich, 2011, ss. 314-317; Rahat & Kenig, 2018, s. 228, 264) ileri sürülmektedir. Ayrıca, adaylık ve aday belirleme mekanizmalarından birinin kapsayıcı ötekini dışlayıcı olması parti liderliğinin süreci denetlemesine olanak sağlamaktadır. Örneğin, kapsayıcı bir aday belirleme mekanizması (adayların delegeler ve üyeler tarafından belirlenmesi) yanında, adaylığın (partiye belli bir tarihten başlayarak üyelik gibi) sınırlandırıcı koşullara bağlanmış olması parti liderliğinin aday listesini belirlemede etkin olmasını sağlayabilmektedir (Winter, 1988, ss. 29-30, 33-34, 39).

Benzer biçimde, parlamenter sistemlerde hükümetin parlamentoda güvenoyu alması parti disiplinini gerektirdiğinden, bunun aday belirleme sürecinde merkezîyetçiliği artırdığı; buna karşılık yürütmenin güvenoyu almasını gerektirmeyen ve parti disiplininin zayıf olduğu başkanlık sistemlerinde daha kapsayıcı usullerin uygulandığı ileri sürülmektedir (Epstein, 1967, ss. 219-225). Bununla birlikte, Avrupa’da faaliyette bulunan 24’ten fazla siyasal partide parti liderlerinin ve yürütme erkindeki üst düzey görevlilerin seçiminde kapsayıcı nitelikte kapalı ya da açık ön seçim yönteminin kullandığı görülmektedir (Sandri vd., 2015, ss.10). Aday belirleme yöntemi göz önüne alındığında, himaye yoluyla parlamentoda, kamu yönetiminde, yargıda ve sivil toplumun bazı kesimlerinde aşırı parti hakimiyetinin uygulanması olarak tanımlanan *partitokrasinin* (De Winter vd., 1996) egemen olduğu bir parti yönetimi “bağımsız hareket eden yalnız kurtları” değil, “kolayca koordine edilebilecek grup oyuncularını” tercih edecektir (Cordero & Coller, 2015, s. 14; Vandeleene vd., 2021, s. 96). Buna karşılık, kapsayıcı bir aday belirleme yönteminin, parti disiplinine aykırı hareket edebilecek bir aday türüne daha uyumlu olduğu söylenmektedir (Kristjánsson 1998; Cordero & Coller, 2015, s. 14). Öte yandan, kapsayıcı aday belirleme yönteminin parti örgütünün kapsayıcı, katılımcı, şeffaf ve açık bir niteliğe kavuşmasına (Hazan & Rahat, 2010) ve böylece parti içi demokrasiye olumlu katkı yapacağı varsayılmaktadır (Scarrow, 2005).

Seçim kuralları, parti kararlarını biçimlendirme potansiyeli olan kilit bir unsur olarak da tanımlanmaktadır (Cox, 1997, s. 38). Seçim sistemleri, parti üst yönetiminde görev alan siyasetçilerin parti içi iktidarlarını sürdürmelerine ya da hırslı politikacıların kendi parti örgütlerini kurmalarına yönelik olanaklar ve teşvik edici yapılar da oluşturabilmektedir (Strøm, 1990; Aldrich, 2011). Bu nedenle, seçim sistemlerindeki değişiklikler, partilerin seçim stratejilerini ve parti içi güç ilişkilerini açıklayıcı bir araç olarak kullanılmaktadır (Colomer, 2013; Shugart, 2005).

Halkın temsilcilerinden oluşan parlamentolar farklı nedenlerle güçlerini yitirebilmekte ve yürütmeye daha fazla bağımlı hale gelmektedirler (Turan, 2000, s. 16; Kabasakal, 2019; Khmelko vd., 2020). Yirminci yüzyılın sonlarında seçim süreçlerindeki değişiklikler nedeniyle oldukça destek ve toplumsal güven kaybeden siyasal partiler, örgütsel birçok değişiklik yanında parti liderlerinin artan gücü ve müdahaleleri ile de karşılaştılar. Parti liderlerinin halkın seçilmiş temsilcilerinin adaylıktan başlayarak parlamentodaki tutum ve davranışlarını da kapsayacak biçimde etkiledikleri süreç, “parti liderliğinin başkanlaşması” olarak da ifade edilmektedir (Poguntke & Webb, 2005a ve 2005b; Ferreria da Silva, 2019). Böylece, demokratik siyasal sistemlerin, resmi anayasal yapıları ne olursa olsun, temelde başkanlık mantığına göre işlemeye başladığı iddia edilmektedir. Ayrıca, kitle partilerinin en önemli niteliklerinden biri olan güçlü parti disiplininin de etkisiyle parti liderlerinin milletvekilleri üzerindeki denetimini artırdığı vurgulanmaktadır (Michels, 1968; Duverger, 1974, ss. 210-211, 234-238; Scarrow, 2005; Mimpen, 2007; Turan, 2011, s. 3). Kitle partilerinden sonra gelişen, “her kesimden oy almaya yönelik” (*catch-all*) (Kircheimer, 1966), “kartel” parti (Katz ve Mair, 1995,

2009) ve yakın zamanlarda örnekleri görülen “şirket” parti (*business firm party* (Hopkin ve Paolucci, 1999), “kişi” partisi (*personal party*) (Calise, 2015) ya da yalnızca lidere dayanan “üyeleri olmayan parti” (*memberless party*) (Mazzoleni ve Voerman, 2016) gibi partiler, önceki parti modellerinde parti içi işleyişi biçimlendiren rasyonel kurallara göre biçimlendirilen ortak ilkeler yerine *karizmatik* ve *patrimonyal* kaynaklara dayanmaktadır. Parti modelleriyle ilgili literatürde, örneğin parti içi demokrasinin analizi yoluyla, örgütsel değişiklikler ile parti içi gücün dağılımı arasındaki kesişimi incelemek üzere liderin ya da liderliğin özerkliği kavramı kullanılmaktadır. Parti yapısında farklı nedenlerle oluşan örgütsel değişikliklerle parti içi güç dağılımı arasındaki kesişimi anlatan “lider otonomisi” kavramı, merkezîyetçilik ve hesap verebilirlik bağlamında aday belirlemeyi de kapsayan birçok işlevsel süreçte gözlemlenmektedir (Lisi, 2022, ss. 4-5).

Siyasal süreçlerin her yerde benzer biçimde belirlenebileceği, gerekli ve yeterli koşullar altında gerçekleşebileceği ya da sürecin unsurlarının genel yasalara uyarlanacağı varsayılmaktadır (Tilly, 2001, s. 23). Seçim sistemleri ve aday belirleme usulleri ile parti liderinin (liderliğinin) otonomisi ya da bu çalışma kapsamında kullanılan “otoriterleşmesi” arasında bir ilişki olduğu bilinmektedir. Türkiye’de seçim sistemi, aday belirleme usulleri, parti içi demokrasi ve lider oligarşisi ilişkilerine yönelik bilimsel çalışmalar sınırlıdır (Bosuter, 1969; Araslı, 1972; Kabasakal, 1991 ve 2014; Bektaş, 1993; Çarkoğlu vd., 2000; Bilir, 2007; Kocaağa, 2023). Bu çalışmada seçim sistemleri ve aday belirleme usulleri ile parti liderinin (liderliğinin) otonomisi ilişkisine bakılarak, seçim sistemi ve özellikle aday belirleme usullerinin parti liderinin otoriterleşmesine etkisi ve bunun milletvekillerinin faaliyetlerine yönelik tutum ve davranışlara nasıl yansıtıldığı ele alınacaktır. Ayrıca, lider-parlamento ilişkileri bağlamında milletvekillerinin yasama meclisindeki faaliyetlerinde parti liderlerinin belirleyici rolü irdelenmekte ve parti liderliğinin aday belirleme yöntemi tercihlerinin partilerde otoriterleşmeyi artırdığı ileri sürülmektedir. Son olarak, V-Dem verilerinden yararlanılarak, 1983-2022 dönemine ilişkin olarak Türkiye’de aday belirlemenin merkezileşmesi, parti disiplini, parti kurumsallaşması, parlamentonun yürütme üzerindeki denetimi ve liderin kişiliği göstergeleri göz önüne alınarak, aday belirleme ve liderin otoriterleşmesine yönelik varsayımlar irdelenmektedir.

## 1. Milletvekili Adaylarının Belirlenme Usulleri

Seçim sisteminin adil olması ve halkın tercihlerini doğru yansıtması parlamentoların meşruiyeti yönünden büyük önem taşıyan (Farrell, 1997, s. 7); “fayda” ilkesine dayanan çoğunluk ya da “eşitlik ve adalet” ilkelerine ağırlık veren nispi (orantılı) temsile dayanan seçim sistemi ile bunların karmasından türetilmiş farklı seçim sistemleri uygulanmaktadır (Bowler vd., 2005). Birçok demokratik ülkede adayların demokratik usullerle (adayların partili üyelerce seçilmesi ya da cinsiyet kotaları) belirlenmesine ilişkin yasal düzenlemeler bulunurken (Krook, 2009); adayın kişiliğinin önem taşıdığı dar bölge ya da az sayıda sandalyenin dağıtılacağı seçim çevrelerinde ön seçim usulü (Gallagher, 1998, ss. 9-10), buna karşılık adayın kişiliğinden ziyade partinin programı ve politikalarının önem taşıdığı nispi temsille çok sayıda sandalyenin dağıtılacağı seçim çevrelerinde daha dışlayıcı özgül usuller kullanılmaktadır (Epstein, 1967, ss. 225-226).

Türkiye’de genel olarak uygulanan aday belirleme yöntemleri “merkez yoklaması” ya da “eğilim yoklaması” ile “önseçim”dir (Çam, 1977, ss. 238-242; Dikici-Bilgin, 2013, ss. 153-157). *Merkez yoklaması*, seçimle gelinen kamu görevleri için adayların partilerin genel yönetimlerinde ya da tüzüklerinde yetki verdikleri (il, ilçe, belde gibi) diğer yönetim birimlerinde yönetim organları tarafından belirlenmesidir. Bazı partilerin, *eğilim yoklaması* adı altında önseçime benzeyen ancak katılımcıları açık olarak tanımlanmamış danışma mekanizmalarını da bu kategoride değerlendirmek gerekmektedir. Adayların liderler ya da merkez organlarında küçük bir grup tarafından belirlendiği partilerde liderlerin milletvekili ve parti örgütü üzerinde güçlü bir otoriteye ve büyük etkilere sahip olacağı açıktır.

*Önseçim*, milletvekili adaylarının, partinin tüm üyelerinin ya da delegelerinin katıldığı seçimlerle belirlenmesidir. Önseçimler partilerin tüzüklerinde yazılı kurallara göre ya kayıtlı tüm üyelerle ya da seçilmiş delegelerle yapılabilir. Partinin milletvekili adaylarının üyeleri tarafından belirlenmesi, “parti içi demokrasinin” varlığının göstergelerinden biri sayılmaktadır (Bektaş, 1993, ss. 121-123; Pennings & Hazan, 2001, s. 273; Hazan & Rahat, 2010, ss. 166-168; Kabasakal, 2014, s. 702). Türkiye’deki siyasal partileri birçok demokratik ülkedeki partilerden ayıran önemli bir özellik, oligarşik liderliğin siyasal yelpazedeki tüm partilerde görülmesidir (Turan, 2011, s. 3). Son yıllarda, Türkiye’de siyasal partilerde oligarşik liderliğin gücünü artırdığı (Turan, 2003; Musil, 2011; Kabasakal, 2014); adayların merkez yönetimlerinde belirlenmesi, parti kongrelerinin yönetimin güdümünde yapılması ve kongrelere parti üst yöneticilerinin başkanlık etmesi bu nedenledir (Karakoyun, 2018). Aday belirleme kapsayıcı usullerle merkezîyetçilikten arındırılarak yapılsa bile parti yerel örgütlerini görevden alma yetkisi parti merkez örgütünün ve liderin gücünü artırmaktadır (Bölükbaşı, 2022, s. 315). 2820 sayılı Siyasi Partiler Kanununda üye kayıt sistemi, üye kütüğü, üye hukukunun korunması, parti içi kongreler ve seçimler doğru ve adil kurallara bağlanarak güvence altına alınmadığından, yalnızca önseçim sisteminin varlığı parti içi demokrasiyi ve demokratik temsili sağlayamaya yetmemektedir (Erdem&Uygurer, 1994).

Milletvekillerinin parti bağlarını değiştirmeleri, ancak, partinin seçmen desteğini yitirmesi ve kamuoyunda güç kaybı, partinin kurumsallaşamaması nedeniyle Türkiye’de olduğu gibi, milletvekilinin yeniden seçilme olasılığının azalması ya da parti içi demokrasinin zayıflığı nedeniyle parti yönetimi ile kişisel ve düşünce olarak karşıtlık durumunda görülmektedir (Turan, 1985;

Tuncay, 1996; Massicard, 2005; Turan vd., 2005; Duran ve Aksu, 2009; Heller & Mershon, 2009; Volpi, 2019). Partiden ayrılmalar bireysel olduğu kadar bir grup milletvekilinin kitlesel olarak hareket etmeleriyle de sonuçlanabilmektedir (Duran & Aksu, 2009, ss. 141-145). Türkiye’de çok partili yaşamın başlangıcında, *Dörtlü Takrir* ile Cumhuriyet Halk Partisi’nden ayrılanların 1946’da kurduğu Demokrat Parti (DP) ve DP’de ayrılanların 1948’de kurduğu Millet Partisi ilk örneklerdir. Onları, 1955’te 19 milletvekilinin DP’den ayrılarak kurdukları Hürriyet Partisi izlemiştir. 1960’lı yıllarda Cumhuriyet Halk Partisi’nde (CHP) “Ortanın Solu” politikasına karşı çıkan 47 milletvekili ve senatörün 1967’de kurdukları Güven Partisi, 1971’de Milli Güven Partisi (MGP) adını almıştır. MGP, daha sonra yine CHP’den ayrılan 58 milletvekili ve senatörün 1972’de kurdukları Cumhuriyetçi Parti ile birleşerek 1973’te Cumhuriyetçi Güven Partisi’ni oluşturmuştur. Süleyman Demirel’in Genel Başkanı olduğu Adalet Partisinde liderin tutumuna karşı çıkan, 1970 bütçe görüşmelerinde kendi hükümetlerine güvensizlik oyu vererek hükümetin düşmesine neden olan bir grup milletvekillerinin kurdukları Demokratik Parti bir diğer örnektir (Zürcher, 2017, s. 216). 1982 Anayasasının parti değiştirmeyi yasaklayan hükmüne (Madde 84) karşın, 1986’de “hülle” yöntemiyle çok sayıda bireysel ve kitlesel parti değiştirmeler yaşanmış (Turan, 1985; Gençkaya, 1990, s. 54; Turan vd., 2005), daha sonra 1995’te yapılan anayasa değişikliğiyle parti değiştirmeyi yasaklayan madde yürürlükten kaldırılmıştır. Yakın dönemde Doğru Yol Partisinden ayrılanlar Demokratik Türkiye Partisini, Demokratik Sol Partiden ayrılanlar Yeni Türkiye Partisini ve Fazilet Partisinden ayrılanlar Adalet ve Kalkınma Partisini (AK Parti), AK Parti’den ayrılanlar Gelecek ve DEVA Partilerini, CHP’den ayrılanlar Memleket Partisini, MHP’den ayrılanlar ise İYİ Parti ile Zafer Partisini kurmuşlardır (TESAV, 2016).

## 2. Türkiye'de Seçim Sistemleri ve Aday Belirleme Usulleri

1950 Seçimleri öncesi CHP ve DP’nin üzerinde anlaştıkları seçim kanunu değişikliği 16 Şubat 1950’de TBMM’de kabul edilerek yasalaşmıştır. Kanun, çoğunluk sistemini koruyarak seçimlerin yargı gözetiminde yapılmasını öngörmüştür (Tuncer, 2010, ss. 68-79). 14 Mayıs 1950’de iktidara gelen DP, seçimlerde aldığı oyun çok üstünde temsil olanağı sağladığından on yıllık iktidarı boyunca nispi temsil sisteminden hiç söz etmemiştir. DP’nin, çoğunluk sistemi vasıtasıyla pekiştirdiği Parlamentodaki aşkın temsili, muhalefetin önerilerinin yasalaşması ve iktidarı denetlemesi olanağını çok zayıflatmıştır.

Çok partili yaşama geçtikten sonra 1946–57 arasında Türkiye’de uygulanan seçim sistemi liste usulü çoğunluk sistemidir. Gizli oy güvencesinin olmadığı ve tarafsız gözlemcilerin bulunmadığı 21 Temmuz 1946 seçimlerine ülkede mevcut 14 partiden 6’sı katılmış, bunlardan yalnızca CHP ve DP Meclise girebilmiştir (Tuncer, 2008, ss. 59-72 ve 192-201). Çok partili dönemin başlangıcında kabul edilen Milletvekili Seçimi kanunlarında aday belirleme yöntemlerine yer verilmemiş, bu husus partilerin tüzük ve yönetmeliklerine bırakılmış, bu konu partilerin 1946–1960 arasında kongrelerinde sürekli tartışılmıştır. Örneğin, Ocak 1947’de DP 1. Büyük Kongresinde delegeler adayların örgütçe saptanmasını istemişlerdir (Kabasakal, 1991, s. 174). Tek parti döneminde adaylarını merkez yoklamasıyla belirleyen CHP, Aralık 1947’de yapılan 7. Büyük Kurultayında tüzük değişikliğine giderek “milletvekili adaylarının %70’inin illerde, %30’unun da merkezde Parti Divanınca gizli oyla tespitini” kararlaştırmıştır. 1951 yılında toplanan 8. CHP Kurultayında kabul edilen tüzükle merkez yoklaması usulü kaldırılmış, adayların tamamının ön seçimle belirlenmesi kabul edilmiştir (Kabasakal, 1991, ss. 201-202 ve 213-214). DP’nin 1951 tarihli tüzüğünde ise, “Adaylar illerde yapılacak yoklamalarla (önseçim) belirlenecek, bu adaya beşte bir nispetindeki merkez adayları eklenecektir” denilmektedir (Tuncer, 2003, ss. 157-160). Bu dönemde, genellikle yerel seçkinlerin ağırlık taşıdığı milletvekili adayları, parti merkez organlarından çok, yerel örgütlerin desteği ve kendi kişisel ilişkileriyle seçilmeyi başarmışlardır. Yerel örgüt deneyimleriyle parlamentoya seçilen milletvekili sayısının özellikle, 1954 ve 1957 seçimlerinde arttığı görülmektedir (Çitçi, 1989, ss. 225). 1950’li yıllarda, milletvekili adaylarının yerel örgütlerce belirlenmesi, onları parti merkez yönetimlerine karşı, bir ölçüde de olsa, güçlü kılmıştır. Bunun çarpıcı örnekleri 1950-60 döneminde ülkenin iktidar ve ana muhalefet partilerinde görülmüştür. CHP Genel Başkanı İnönü’nün Kurultay Tüzük Komisyonuna bizzat sunduğu tüzük değişikliği önerisi 1953 Kurultayında Tüzük Komisyonunca reddedilmiştir (Kabasakal, 1991, ss. 183-184). TBMM’deki çoğunluk partisinin, parti liderinin denetiminde olmasına (Güneş, 1956, s. 27) karşın, 29 Kasım 1955’te DP Meclis Grup toplantısında milletvekilleri Menderes Hükümetini birçok konuda ciddi biçimde eleştirmiş, milletvekillerinin baskısıyla tüm bakanlar birbiri ardına istifa etmiştir. Bunun üzerine Başbakan Menderes, parti grubundan kendisi için güvenoyu istemek zorunda kalmıştır (Sarol, 1983, ss. 561-570).

Türkiye, 1961’de yasalaşıp yürürlüğe giren yeni Seçim Kanunuyla nispi temsil sistemini benimsemiştir. İsmet İnönü’nün tasarısı görüşülürken, CHP’li bazı Kurucu Meclis üyelerinin çoğunluk sistemini istemelerine ve nispi sistemin ileri sürülen sakıncalarına karşın; koalisyon hükümetlerinin partilerde uzlaşma kültürünün yerleşmesine ve demokratik sistemin pekişmesine katkı sağlayacağı düşüncesiyle, nispi temsil sistemini savunduğu ve desteklediği bilinmektedir (Cop, 2018, ss. 150-152). Bu yaklaşımla, 25 Mayıs 1961’de kabul edilen Seçim Kanunu, önseçimi zorunlu kılmış ve partilerin adaylarının %90’ını önseçimle belirlemeleri koşulunu getirmiştir (Tuncer, 2003, s. 160).

Türkiye’de siyasi partiler, 1961 Anayasası doğrultusunda hazırlanan 648 sayılı Siyasi Partiler Kanunu 1965 yılında yürürlüğe girinceye kadar Dernekler Kanunu’na göre kurulmuş ve yönetilmişlerdir. Kanun tüm üyelerin oy kullandığı önseçimi zorunlu kılmış, merkez yoklaması ile belirlenecek adayların oranını ise %5’e düşürmüştür. Ancak bir seçim çevresinde çıkarılacak milletvekili sayısından daha az başvuru olması durumunda, zorunlu olarak merkez yoklaması yapılacaktır. 1980’e kadar, ülkenin iki büyük



partisi, Adalet Partisi (AP) ve CHP, adaylarını bazı istisnalar dışında genel olarak önseçimle belirlemişlerdir.

12 Eylül 1980 askeri müdahalesini yapan generaller, siyasi partiler ve seçim kanunlarını yeniden düzenlemişlerdir. 10 Haziran 1983 tarih ve 2839 sayılı Milletvekili Seçimi Kanunu ülke genelinde %10'un altında oy alan partilerin, il düzeyinde başarı sağlasalar bile, TBMM'de temsil edilmeleri engellenmiştir. 6 Kasım 1983 Genel Seçimleri, partiler için %10'luk ülke seçim barajının ilk kez uygulandığı seçimdir. Ancak "yönetimde istikrar sağlayacağı" iddiasıyla getirilen %10'luk ülke seçim barajı, seçmen tercihinin parlamentoya yansımada ciddi sapmalara neden olurken, "demokratik temsili" ve "temsilde adaleti" sağlamadığı izleyen seçimlerde görülmüştür. Buna karşın, Anayasa'ya (Madde 67/5) eklenen bir hükümlerle "Seçim kanunlarının, temsilde adalet ve yönetimde istikrar ilkelerini bağdaştıracak biçimde düzenlenmesi" 23 Temmuz 1995 Anayasa değişiklikleri ile kabul edilmiştir (Erdem, 2012, s. 374). Ülke barajı küçük partilerin parlamento dışında kalmasına neden olmakta (Turan, 2016, s. 113) ve halkın oylarının TBMM'ne adil bir biçimde yansımada engelleyerek temsilde adalet sağlayamadığı gibi (Yazıcı, 2009, ss. 66-70), yönetimde istikrarı da gerçekleştirememiştir. 1983-1999 yılları arasında yapılan beş seçimden yalnızca ikisinde (1983 ve 1987) Anavatan Partisi (ANAP) seçimlerden sonra tek başına hükümet kurabilmiştir. 1987'i izleyen üç seçim, Kanunu yapanların hedefinin aksine, 1991'den sonra kısa ömürlü birçok koalisyon hükümetlerinin kurulmasıyla sonuçlanmıştır. 3 Kasım 2002 seçimlerinde seçmen oylarının yalnızca %54'ü Meclise yansırken, %46 gibi büyük bir seçmen kitlesi parlamentoda temsil edilememiştir. 2002 Seçimlerinde oyların %34,3'ünü alan Adalet ve Kalkınma Partisi (AK Parti), aşkın temsille 363 milletvekili çıkararak TBMM'deki sandalyelerin %66'sını elde etmiştir.

Milletvekili adaylığıyla ilgili olarak, 22 Nisan 1983 tarih 2820 Sayılı Siyasi Partiler Kanunu da 648 sayılı Kanunda olduğu gibi önseçimi zorunlu tutarken; merkez yoklamasının, gösterilmesi gereken kadar aday olmaması ya da partinin o seçim çevresinde teşkilatı bulunmaması durumunda uygulanmayacağını hükme bağlamıştır. "Merkez kontenjanı" çerçevesinde, merkezce gösterilecek aday oranı da %5'i geçemeyecektir. 1986'da Özal Hükümeti döneminde Kanununun 37. maddesinde yapılan bir değişiklik ile önseçim zorunlu olmaktan çıkarılmış ve siyasal partilere aday belirleme yöntemlerini serbestçe belirleme olanağı sağlanmıştır. Bu düzenlemenin TBMM'de görüldüğü sırada eski başbakanlardan ve Milliyetçi Demokrasi Partisi Van Milletvekili Ferit Melen bu değişikliğe şöyle karşı çıkmıştır:

"Değerli arkadaşlarım, getirdiğimiz sistemde partileri serbest bırakıyorsunuz. Her parti istediği şekilde önseçim için bazı hükümler koyabilir. Bu demektir ki bütün seçimlerde, faraza adayların yalnız lider tarafından veya yalnız merkez organı tarafından seçilmesini imkan dahilinde getiriyorsunuz. ... demokratik olacak bütün çalışma ve usuller bu teklif ile kalkarsa ve eğer bir partinin bütün milletvekili adaylarını sadece genel başkana seçtirirseniz o vakit sizin yerinize bu Meclis kapikullarıyla dolar. Kapikullarıyla da demokrasi olmaz arkadaşlar ..." (TBMM Tutanak Dergisi, 17. Dönem 26. Cilt 81. Birleşim, 314).

Deneyimli siyasetçi Ferit Melen'in bu öngörüsü gerçekleşmiş; 1986'dan sonra, önseçimler istisna, merkez yoklaması kural olmuştur. CHP gibi merkez sol partiler bile, çeşitli gerekçelerle adaylarını merkez organlarınca belirler hale gelmişlerdir (Bakkalbaşı, 1998, ss. 87-92). Bu durum, milletvekillerinin mecliste ve parti içinde gücünün zayıflamasına (İnan, 2004, ss. 100-107 ve 2006, ss. 318-328; Karakaş, 2012, ss. 28-36), parti liderlerinin güçlerini artırmasına ve dolayısıyla güçlü oligarşik eğilimlere yol açmıştır. Yakın dönem Türkiye siyasal tarihi otoriter liderliğin örnekleriyle doludur. Adaylar önseçimle belirlenmediğinde yeniden seçilmek isteyen milletvekilleri liderin otoritesini kabul ederek ona bağlılığını kanıtlamak zorunda kalmaktadırlar. Bunu yapmayan siyasetçiler, daha önce partilerinde önemli görevler üstlenmiş olsalar da partilerinden ayrılmak zorunda kalmışlardır. 2004 yılında daha önce CHP genel sekreterliğini yapmış Ertuğrul Günay, partisinden ihraç edilmiştir. AK Parti'de Mahmut Koçak 2006'da, Turhan Çömez 2008'de, MHP'de Ümit Özdağ 2016'da partilerinden çıkarılan tanınmış milletvekillerinden bazılarıdır. Özdağ daha sonra kurucusu olduğu İYİ Partiden 2020'de ihraç edilmiştir. AK Parti'de Genel Başkanlık ve Başbakanlık yapmış Ahmet Davutoğlu'nun 2019'da kesin ihraç istemiyle disiplin kuruluna verilmesi siyasal partilerde oligarşik eğilimlerin eriştiği düzeyi göstermektedir.

1997 yılında 36 ilde 6 büyük partinin yöneticileriyle yapılan bir araştırmada denekler %74 ila 88 arasında değişen oranda, Türkiye'de lider hegemonyasının varlığını belirtmişler; "milletvekili adaylarını kim veya hangi organ belirlemeli?" sorusuna da %42 gibi en yüksek tercih oranı ile "tüm üyeler" yanıtını vermişlerdir. Araştırmada, adayları "genel başkan belirlemeli" diyenlerin oranı %2 ve "merkez karar organı belirlemeli" diyenlerin oranı ise yalnızca %1'dir (Çarkoğlu vd., 2000, ss. 84-85).

Aday belirlemede partileri belli sınırlamalara tabi tutan yasal düzenlemeler yanında partilerin gerçek yaşamda izledikleri usuller arasında farklılıklar olabilmektedir (Massicard & Watts, 2013, ss. 6-7). Bu bağlamda, parti seçkinleri ve lideri ile yakın ilişkiler; etnik, dini ya da meslek kuruluşlarından alınan destek ile partiye yapılan mali yardımların adaylık sürecinde "yazılı olmayan" unsurlar olduğu (Bayraktar ve Altan, 2013, s. 23) ileri sürülmektedir. Parti liderleri milletvekili adaylarını belirlerken adayın kişisel nitelikleri ve yasama faaliyetlerindeki başarısını dikkate alırlar (Hazan & Rahat, 2010). Bununla birlikte, lidere sadakat özellikle yeniden aday olmada bir başka unsur olarak (Türkmen, 2016, s. 256) görülmektedir. Liderler milletvekili adaylarını belirlerken ya da parti merkez yönetimini oluştururken kendilerine bağlı kalacak siyasal deneyimi az kişileri tercih etmektedirler. AK Parti'nin 50 merkez karar ve yönetim kurulu üyesi üzerinde yapılan bir çalışma da bunu kanıtlamaktadır (Akdağ, 2017, s.158).

2011 ve 2015 seçimlerinde partilerin uyguladığı aday belirleme yöntemlerini inceleyen bir çalışmada kapsayıcı yöntem uygulayan siyasal partilerde bile nihai kararı veren parti yöneticilerinin tabanın taleplerini etkisizleştirdiği vurgulanmaktadır. Buna göre, en az Genççaya ve Kabasakal (2024).



rekabetçi ve dışlayıcı yöntem MHP’de uygulanırken, AK Partide nispeten yüksek bir parti içi rekabetin bulunduğu, CHP’nin ise adaylarını diğer iki partiye göre daha kapsayıcı ve rekabete açık olarak belirlediği ileri sürülmektedir (Çınar, 2016, ss. 97-99).

2017’de yapılan Anayasa değişikliğinden sonra yapılan 2018 erken seçimleri ile güvenoyu gerektirmeyen kendine özgü bir cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçilmiş, ancak parlamentoda hiçbir parti salt çoğunluğu sağlayamamıştır. Bu arada, 31 Mart 2022’de ülke barajı %7’ye indirilmiştir.

### 3. Milletvekillerinin Yasama Çalışmalarında Parti Liderinin Etkisi

Yakın zamanlara kadar hükümet politikalarına ilişkin yasal düzenlemeler, esas olarak parlamento tarafından yapılırken, küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin de etkisiyle yasa yapımında yürütmenin rolü daha da artmıştır (Kabasakal, 2019). Ayrıca, bir partinin yeterli çoğunluğa sahip olduğu meclislerde, yürütmenin gücü, genellikle aynı zamanda iktidar partisi lideri olan başbakanın şahsında toplanmaktadır. “Liderlerin siyaseti biçimlendirmedeki önemi” onların büyük ölçüde “partileri üzerindeki mutlak güçleriyle” ilişkilendirilmekte ve liberal Batı demokrasileriyle karşılaştırıldığında, Türkiye’deki liderlerin parti örgütleri üzerinde çok daha fazla denetim gücüne sahip olduğu (Sayarı, 2002, s. 3) ileri sürülmektedir. Milletvekillerinin büyük çoğunluğu, parti liderinin tercihi ya da onayıyla aday gösterildiklerinden yeniden seçilmeleri de parti üst yönetiminin değerlendirmesine göre belirlenmektedir. Parti disiplinine aykırı davranan milletvekiline uygulanacak yaptırımlar özellikle parti liderine karşı çıkarları denetlemenin güçlü bir aracıdır (Turan, 2011, s. 9; Baykan, 2018, ss. 167-210). Ayrıca, “... itaat etmeyen milletvekili genel olarak partiden ihraç edilir” (Özbudun, 2007, s. 82). Kısaca, parti liderleri itaat eden bir parti grubu oluşturmaya uygun bir aday listesi hazırlamakta (Bowler, Farrell & Katz, 1999, s. 9) ve bu kısır döngü partilerde lider egemenliğinin pekiştirmektedir.

2017 Anayasa değişikliğiyle partili cumhurbaşkanı uygulaması yasama yetkisine de sahip cumhurbaşkanının parti grubu aracılığıyla yürütmenin parlamento üzerindeki üstünlüğünü artırmıştır (Kabasakal, 2020). Parlamenter sistemde bir milletvekilinin yasa teklifinin yasalaşması büyük oranda parti liderliğinin onayına bağlıyken, yeni sistemde yasama yetkisinin yalnızca milletvekilleri eliyle kullanılacağı ve parlamentonun güçleneceği savı gerçekleşmemiştir. 27. Dönemde TBMM’ne beş binden fazla yasa teklifi sunulmuş, bunlardan yalnızca çoğunluk partisi grubunca hazırlanan 133’ü (73’ü torba Kanun) yasalaşmıştır. Buna karşılık, 80’i daha önce yayımlanan kararnamelerde değişiklik yapan 141 Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi yayımlanmıştır (Gençkaya, 2023). Bu uygulamalar bir yandan milletvekilinin öte yandan parlamentonun yasama kapasitesini zayıflatırken, lider otoritesini güçlendirmektedir.

TBMM’de milletvekillerinin yenilenme oranı oldukça yüksektir. Araştırmalar, 1980 sonrası her seçimde TBMM üyelerinin ortalama %50’den fazlası yenilendiğini ortaya koymaktadır (Massicard, 2005; Turan, 2011, s. 15; Gençkaya, 2020, ss. 86-87). Bu durum, adayların genellikle parti merkezi tarafından belirlenmesinden kaynaklanırken, milletvekillerinin deneyim ve kıdem kazanmasını da engellemektedir. Yalnızca parti yönetiminde bulunan sınırlı sayıda milletvekili aday listelerinde seçilecek sıralarda yer alarak yıllarca seçilmekte ve görevlerini sürdürmektedirler. AK Parti’de milletvekilliğine getirilen üç dönem sınırlaması ise karizmatik liderlik üzerinden değerlendirildiğinden kurumsallaşamamıştır (Miş, 2015).

Milletvekillerinin TBMM’de üstlenecekleri görevler konusunda üç ana belirleyici unsur, parti içindeki konumları, uzmanlık alanları ve seçim bölgeleriyle ilişkileridir (Massicard, 2005). Milletvekillerinin iş bulma ve tayin işleri gibi seçmen hizmetlerine geniş zaman ayırmaları, doğal olarak kendilerinin yasa yapma sürecine etkin katılımlarını engellemektedir (Hazama, 1992; Kalaycıoğlu, 1995; Turan, 2000, s. 25; Gençkaya, 2000, s. 50). Özellikle, ekonomik faaliyetlerin görece sınırlı olduğu küçük illerin milletvekilleri zamanlarının büyük bir bölümünü yasama faaliyetlerinden çok, seçmen sorunlarını çözmeye ayırdıkları bilinmektedir (Turan, 2000, s. 25; Kalaycıoğlu, 1990; 1995). Bazı partilerde, örneğin 1990’larda Ecevit yönetimindeki Demokratik Sol Partide (DSP) milletvekillerinin kendi seçim bölgelerinde çalışırlarsa güç kazanma ve bağımsız hareket etme olasılığı nedeniyle parlamentoda yasama çalışmalarına öncelik vermeleri özellikle isteniyordu (Özdalga, 2005, ss. 83, 176-178).

Genel kural olarak, parti disiplini yüksek ve lider egemen bir yapıda adaylar belirlenirken, gerektiğinde mesleki birikimlerinden yararlanmak üzere siyaset deneyimi olmayan, genellikle hukukçu ve bürokrat ağırlıklı milletvekilleri seçilmektedir (Dorronsoro & Massicard, 2005). Yasamanın mutfağı oluşturan daimî ve geçici komisyonlar, parlamentonun hızlı karar almasına yönelik içtüzük değişiklikleriyle birlikte çoğunluk partileri ve yürütmenin etkisiyle otonomilerini yitirmekte ve milletvekillerinin yasama ve denetim kapasiteleri azalmaktadır (Gençkaya, 1999; 2020; 2022). İçtüzüğe göre, TBMM’nde komisyonların üyeleri, partilerin meclisteki milletvekili sayılarına orantılı olarak saptanmakta, komisyon üyelerinin çoğunluğu ve başkanları iktidar partilerinden olmaktadır. Komisyonlarda yer alacak milletvekilleri parti yönetimleri tarafından belirlenmektedir (Turan, 1997, ss. 124-126; Gençkaya, 2022, ss. 266-268). Bu usul parti yönetimlerinin milletvekilleri üzerindeki gücünü ve otoritesini artırmaktadır. AK Parti iktidarı döneminde meclis komisyonlarıyla ilgili 2011-2015 yıllarını kapsayan bir çalışmada, komisyonların ancak, bakanlar ve konunun taraflarıyla iş birliği yapılması durumunda etkili olabildiği sonucuna varılmıştır (Bektaş, 2021, s. 25). Deneyimli bir parlamenter, anılarında meclis komisyonlarında en hayati konularda bile iş birliğinin aranmadığını belirtirken (İnan, 2004, ss. 108-109) komisyonlarda görev yapmış bir başka milletvekili de “İktidar muhalefetle uzlaşmaz, muhalefet de iktidarın iyi işlerini kabul etmez. Gerçek müzakereyle

kanun çıkarma alışkanlığı gelişmemiştir. Oy çokluğuna sahip olanın dediği olur” sözleriyle bu görüşe katılmaktadır (Kocaoğlu, 2002, s. 2). Parlamentonun verimliliğini artırmaya yönelik reformlar, parlamenterlerin hareket alanını daraltırken, lider oligarşisi yanında parlamenterlerin yeniden seçilmeyi sağlayacak faaliyetlere yönelmeleri yasama faaliyetlerini azaltmaktadır (Turan, 2000, s. 17).

Milletvekilleri yasa teklifi verirken, soru sorma ve söz alma sırasında parti grup yönetimlerinin olurlarını almaları zorunludur, ancak parti içi muhaliflere görev ve sorumluluk verilmemesi yaygındır (Massicard, 2005). 1982 Anayasası da birçok konuda milletvekillerinin yetkisini sınırlamaktadır. Örneğin, kanunların anayasa aykırılığı konusunda Anayasa Mahkemesine başvuru 1961 Anayasası’na göre (Madde 149) üye tam sayısının altıda biri tutarındaki üyelerin (75 üye) imzası yeterli iken, 1982 Anayasası’nda (Madde 150) bu sayı üye tam sayısının beşte birine (120 üye) çıkarılmıştır (Gençkaya, 1994, s. 325). TBMM’nin (Millet Meclisi) üye sayısının 450 olduğu 1983 öncesi döneme göre, 1982 Anayasası döneminde milletvekili sayısının önce 400, daha sonra 450, 550 ve sonunda 600’e çıkartılmış olsa da bu sınırlamanın özellikle milletvekillerinin *bireysel* olarak kullanabilecekleri denetim yetkisini azalttığı açıktır.

#### 4. Aday Belirleme Yöntemi, Liderin Otoriterleşmesi Ve Yasamanın Yürütmeyi Denetlemesine İlişkin Göstergeler

2017 Anayasa değişiklikleri referandumuyla Meclisin yasama görevi fiilen sınırlanmış, denetim işlevi neredeyse ortadan kalkmış, milletvekillerinin güvenoyu, gensoru ve sözlü soru sorma olanakları da ellerinden alınmıştır (Gençkaya, 2020 ve 2023). Kısaca, bir yandan parti ve seçim mevzuatının kolaylaştırdığı ve özellikle son yapılan anayasa değişiklikleri ile kartel partileri olarak adlandırılan ve TBMM’de grubu bulunan partilerin çoğunda parti liderinin otoriterleşmesi sürecinin kuralsal ve uygulamaya yönelik olarak pekiştiği görülmektedir. Bu konudaki gelişmelerin ampirik verilerle kanıtlanmasına yönelik olarak bu çalışma çerçevesinde derlenen bazı tanımlayıcı göstergeler (Tablo 1), gelinen aşamayı öz olarak açıklamaktadır.

1983–2022 döneminde partilerin farklı nedenlerle kurumsallaşmadıkları (Bölükbaşı, 2022), parti yapılarının kişiselleştiği, tarihsel olarak güçlü olan parti disiplininin sürdüğü, aday belirlemenin giderek merkezileştiği ve yürütmenin güçlendirilmesi eğilimi sonucunda zayıflayan ya da tümüyle ortadan kalkan güçler ayrılığı ilkesi ile denge ve denetleme mekanizmalarının etkin bir biçimde çalışmadığı açıktır.

**Tablo 1:** Türkiye’de Aday Belirleme, Parti Disiplini, Parti Kurumsallaşma, Yasamanın Yürütmeyi Denetlemesi ve Liderin Kişiliği Göstergeleri, 1983-2022

Yıllar/Göstergeler	Aday Belirleme	Parti Disiplini	Parti Kurumsallaşması	Yasamanın Denetimi	Liderin Kişiliği
1983	0,83	1,43	0,69	0,59	-0,08
1987	0,30	1,43	0,89	0,59	-0,16
1991	0,30	1,43	0,89	0,63	-0,16
1995	0,30	1,43	0,89	0,63	-0,16
1999	0,30	1,43	0,90	0,63	-0,16
2002	0,30	1,43	0,88	0,62	0,19
2007	0,30	1,43	0,87	0,59	0,65
2011	0,32	1,81	0,89	0,55	1,34
2015	0,29	1,75	0,89	0,37	2,06
2018	0,07	1,94	0,89	0,18	2,32
2022	-0,06	1,88	0,90	0,23	1,82

**Kaynak:** Yazarlar tarafından [https://v-dem.net/data\\_analysis/CountryGraph/](https://v-dem.net/data_analysis/CountryGraph/) veri tabanından hazırlanmıştır.

V-Dem veri tabanından elde edilen göstergelere göre hazırlanan Tablo 1’de milletvekili genel seçimlerinin yapıldığı yıllara ilişkin olarak, partilerin aday belirleme usulünün ne kadar merkezi olduğu; parti disiplinin bir göstergesi olarak milletvekillerinin önemli yasaların oylamasında partisiyle aynı yönde oy kullanması; partinin kurumsallaşması (örgütlenme düzeyi ve derinliği, sivil toplumla bağlantılar, parti kadroları, seçmenler arasında parti destekçilerinin oranı, parti platformları ve ideolojilerinin tutarlılığı, milletvekillerinin aynı yönde oy kullanması gibi özellikler); yasamanın yürütmeyi denetlemesi (parlamento ve devlet kurumlarının, örneğin, Sayıştay, başsavcı ya da ombudsmanın yürütmeyi ne ölçüde sorgulama, soruşturma ve denetleme kapasitesine sahip olduğu) ve liderin toplumsal kişiliği (yürütme erkinin başı (devlet ya da hükümet başkanı) halk tarafından ne ölçüde olağanüstü kişisel özelliklere ya da liderlik becerilerine sahip biri olarak tanımlandığı (örneğin, ulusun babası veya annesi, son derece kahraman, ahlaklı, dindar ya da bilge veya toplum tarafından değer verilen öteki olağanüstü niteliklere sahip olduğu) göz önüne alınmıştır. Göstergeler, Aday belirlemede 0-5; parti disiplininde 0-3; parti kurumsallaşmasında ve yasamanın denetiminde yüksek (=1) ve düşük (=0) aralığında ve liderin kişiliğinde 0-4 skalasına göre belirlenmiştir.

Aday belirleme sürecinin esas olarak parti lideri tarafından denetlendiği (=0) ancak yerel örgütlerin etkisinin sınırlı olduğu (=1) görülmektedir. Seçmenler ve ön seçimin aday belirlemede hemen hiç etkisi (=5) bulunmamaktadır. Bu göstergeler, yukarıda çeşitli dönemlerde aday belirleme sürecine ilişkin ileri sürülen görüşleri doğrulamaktadır. Parti disiplini göstergesinde milletvekillerinin çoğunlukla partilerinin belirlediği yönde oy kullandıkları (=2) görülmekle birlikte, bunun mutlak anlamda (=3) olmadığı açıktır. Yüksek (=1) ve düşük (=0) aralığında kodlanan parti kurumsallaşma göstergelerine göre, partilerin kısa sürede kurumsallaştıkları

söylenmekle birlikte, parti içi demokrasi, parti örgütleri, üyeler ve milletvekillerinin ihraç tehdidiyle karşı karşıya oldukları ve bu nedenle parti yerel örgütlerinde kurumsallaşmanın etkili olmadığı unutulmamalıdır (Ayan-Musil, 2011). Yüksek (=1) ve düşük (=0) aralığında kodlanan yasamanın yürütme üzerindeki denetimi göstergesine göre, özellikle 2010 Anayasa değişikliklerinin de etkisiyle izleyen yıllarda yasamanın doğrudan ve dolaylı (Sayıştay, Kamu Denetçiliği Kurumu) olarak yürütmeyi denetlemesi güçsüzleşmiştir. Bu göstergeler de önceki bölümlerde vurgulanan gerek milletvekillerini bireysel olarak gerekse TBMM’ni kurum olarak etkisizleştirirken, yürütme erkini güçlendirmiştir. Gösterge değerlerine göre yakın zamanlara kadar partilerin kurumsallaşmasının gölgesinde kalan liderin kişiliği, 2002 ve özellikle 2011’den bu yana hızla yükselmiştir. Liderin kişiliği, esas olarak “bir dereceye kadar ancak en önemli bileşen olmayan” (=2) bir düzeyde görülürken, 2017 Anayasa değişikliği sonrasında yapılan 2018 Cumhurbaşkanlığı genel seçimlerinde “büyük ölçüde ancak biricik olmayan” bir değere (=3) yaklaşmıştır.

Çapraz değerlendirmede, aday belirlemenin merkezileşmesi ile yüksek parti disiplini arasında olduğu kadar güçlü lider kişiliği arasında da olumlu bir ilişki olduğu açıktır. Bu bağlamda, milletvekillerinin bireysel olarak ve parlamentonun topyekûn yasama ve denetim işlevlerinin azalması ile ilk üç gösterge arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmektedir. Göstergeler arasında, parti kurumsallaşması göstergesi parti disiplini ile anlaşılır bir olumlu ilişki gösterirken, önceki dönemlerde gölgede kalan parti liderinin kişiliği ya da liderin otoriterleşmesi partinin kurumsallaşmasının bir parçası olmakta, ya da liderlerle birlikte partiler de *otoriterleşmektedir*. Kuşkusuz, bu tespitlerin farklı yöntem ve verilerle analizlerle yeniden çözümlenmesi gerekir.

## Sonuç ve Öneriler

Seçimlerin düzenli aralıklarla yapılması demokrasi yönünden gerekli olsa da yeterli değildir. Seçim sistemi ve aday belirleme yöntemi eğer yönlendirmelere açık ise ülkelerin demokrasiden otoriter yapıya yönelmesine neden olabilir. Demokrasinin işlerliğini sağlamak amacıyla yaşamsal önem taşıyan konularda anayasalara bazı hükümlerin konulması yanında, anayasa ve yasalardaki yazılı kurallara uyulması da en az o kadar önemlidir. Çağdaş olmayan, toplumu sınırlayan ve kısıtlayan düzenlemeler kalıcı olamaz. Nitekim, Türkiye’nin 1983 seçimlerindeki deneyimi, dünyaya “seçim mühendisliğinin sınırları olduğunu” da göstermiştir (Diamond, Linz & Lipset, 1995, ss. 36-38).

Türkiye’de parlamento üyelerinin eğitim düzeyindeki önemli yükselişe karşın, gerek Siyasi Partiler Kanunundaki kısıtlamalar ve seçim barajı, gerekse son yıllarda partilerin adaylarını merkezden belirlemeleri ve himayeci ilişkiler, partilerde lidere sadık bir yapının ortaya çıkmasına ve lider otoritesinin pekişmesine neden olmuştur.

Mevcut cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi, zaten *yönetimde istikrar* sağlamak amacıyla oluşturulduğundan, seçim sisteminin Anayasanın öngördüğü *temsilde adalet* ilkesine göre düzenlenmesine öncelik verilmelidir. Bu nedenle, seçim sisteminin %7’lik seçim barajı başta olmak üzere, her türlü kısıtlamadan ve yasaktan arındırılması, demokratik katılımın ve temsilin güvence altına alınmasıyla çoğulcu demokrasinin geliştirilmesi gereklidir.

Seçim sistemi aynı kaldığı takdirde, adayların, bazı istisnalar dışında parti üyeleri ve yerel parti örgütleri tarafından belirlenmesi ya da önseçimin zorunlu ve yaygın biçimde uygulanması lider hegemonyasını frenleyecek önemli bir araçtır.

Önseçim uygulamasının anlamlı olabilmesi, parti içi demokrasiye ve demokratik temsile katkıda bulunabilmesi amacıyla, partilerin üye kayıt, aday üyelik, üyeliğin askıya çıkarılması ve üyeliğe kabul sürecinin şeffaf olması ve adil işletilmesi ile üyelik hukukunun korunması gereklidir.

Seçim sistemi, aday belirleme usulü ve lider otoriterleşmesi süreçleri arasındaki ilişkinin partilerin örgütsel özellikleri çerçevesinde daha ayrıntılı olarak araştırılması ve ampirik verilerle açıklanması gereklidir. İkinci olarak, liderin otoritesindeki artışın anayasal gelişmelerle ve parlamentonun iç işleyiş kuralları (İçtüzük) ile ilişkilendirilmesi ve irdelenmesi, sürecin pekişmesindeki farklı unsurların anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Üçüncü olarak, siyasal parti liderlerinin otoriterleşmesinin sosyo-ekonomik arka planının sürdürülebilirliği, yoksulluk, kalkınma, teknoloji ve değerler sistemi boyutuyla irdelenmesi yararlı olacaktır (Farkas, 2007, s. 17). Son olarak, özerk sivil toplum kuruluşlarının, karar alma mekanizmalarını ve aday belirleme süreçlerini etkileyecek kapasiteye ulaşmalarının parti liderliğinin otoriterleşme eğilimine karşı bir direnç oluşturabilme varsayımı tartışılmalıdır (Anria, 2016).



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

**Yazar Katkıları**

Yazarların çalışmaya katkı oranların eşit olduğunu beyan etmişlerdir.

**Teşekkür Beyanı**

Yazarlar teşekkür beyanında bulunmamışlardır.

**Destek Beyanı**

Yazarlar destek beyanında bulunmamışlardır.

**Çıkar Çatışması**

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemişlerdir.

**Etik Beyanı**

Yazarlar çalışma için herhangi bir Etik Kurul Onayı gerekmediğini beyan etmişlerdir.

**Sorumlu Editörler**

Prof. Dr. Hüseyin Özgür, Anadolu Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Şahin Eray Kırdım, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

Arş. Gör. Atahan Demirkol, Afyon Kocatepe Üniversitesi

## Kaynakça/References

- Akdağ, G.A. (2017). Candidate Selection Process as a Tool to Shape a Party's Dominant Coalition: The Case of The AKP in Turkey, *Alternatif Politika*, 9 (2), 142-163. <https://alternatifpolitika.com/site/cilt/9/sayi/2/1-Gul-Arikan-Akdag-Candidate-Selection-Process-AKP.pdf>.
- Aldrich, J. H. (2011). *Why parties? A second look*. University of Chicago Press.
- Anria, S. (2016). Democratizing Democracy? Civil Society and Party Organization in Bolivia. *Comparative Politics*, 48(4), 459-478. <https://doi.org/10.5129/001041516819197566>
- ANSAV Anadolu Stratejik Araştırmalar Vakfı (1997). *Parti-içi Demokrasi Konferans Konuşmaları*. ANSAV.
- Ashibgor, S. (2008). *Political Parties and Democracy in Theoretical and Practical Perspectives: Selecting Candidates for Legislative Office*. National Democratic Institute for International Affairs, [http://www.ndi.org/files/2406\\_polpart\\_report\\_engpdf\\_100708.pdf](http://www.ndi.org/files/2406_polpart_report_engpdf_100708.pdf).
- Ayan-Musil, P. (2011). *Authoritarian Party Structures and Democratic Political Setting in Turkey*. Palgrave Macmillan.
- Bakkalbaşı, O. (1998). *Tıkanan Türk Siyaseti*. Ar Reklam ve Matbaa.
- Baykan, T. S. (2018). *The Justice and Development Party in Turkey Populism, Personalism, Organization*. Cambridge University Press.
- Bayraktar, S. U. & Altan, C. (2013). Explaining Turkish party centralism. In E. Massicard and N. Watts (Eds.). *Negotiating Political Power in Turkey: Breaking up the Party* (17-36). Routledge.
- Bektaş, A. (1993). *Demokratikleşme Sürecinde Liderler Oligarşisi, CHP ve AP (1961-1980)*. Bağlam Yayıncılık.
- Bektaş, E. (2021). Legislative committees in the Turkish Parliament: Performing procedural minimum or effective scrutiny. *The Journal of Legislative Studies*, 29(1), 135-170. <https://doi.org/10.1080/13572334.2021.1974707>
- Bowler, S., Farrell, D. & Pettitt, R. (2005). Expert Opinion on Electoral Systems: So Which Electoral System is Best. *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 15(1), 3-19. <https://doi.org/10.1080/13689880500064544>
- Bowler, S., Farrell, D. M. & Katz, R. S. (1999). Party Cohesion, Party Discipline, and Parliaments. In S. Bowler, D. Farrell & R. Katz (Eds.). *Party Discipline and Parliamentary Government* (3-22). Ohio State University Press.
- Bölükbaşı, M. (2022). Measuring the Level of Party Institutionalization in Turkey. *Siyasal: Journal of Political Sciences*, 31(2), 305-321. <https://doi.org/10.26650/siyasal.2022.31.1100558>
- Calise, M. (2015). The personal party: an analytical framework. *Italian Political Science Review*, 45(3), 301-315. <https://doi.org/10.1017/ipo.2015.18>
- Carey, J. & Shugart, M. S. (1995). Incentives to cultivate a personal vote: A rank ordering of electoral formulas. *Electoral Studies*, 14(4), 417-439. [https://doi.org/10.1016/0261-3794\(94\)00035-2](https://doi.org/10.1016/0261-3794(94)00035-2)
- Colomer, J. M. (2013). Introduction: Personal and Party Representation. In J. M. Colomer (Ed.), *Personal Representation: The Neglected Dimension of Electoral Systems* (1-21). ECPR Press.
- Cop, B. (2018). *Türkiye'de Seçim Sistemleri*. Tekin Yayınevi.
- Cordero, G. & Coller, X. (2015). Cohesion and Candidate Selection in Parliamentary Groups. *Parliamentary Affairs*, 68(3), 592-615. <https://doi.org/10.1093/pa/gsu008>
- Cox, G. W. (1997). *Making Votes Count: Strategic Coordination in the World's Electoral Systems*. Cambridge University Press.
- Çam, E. (1977). *Siyaset Bilimine Giriş*. Güryay Matbaacılık.
- Çarkoğlu, A., Erdem, T., Kabasakal, M. & Gençkaya, Ö. F. (2000). *Siyasi Partilerde Reform*. Acar Matbaacılık.
- Çınar, Ü. O. (2016). *Türkiye'deki Siyasi Partilerin Aday Belirleme Yöntemlerinin Rekabet ve Temsiliyet Bakımlarından Değerlendirilmesi: 2011 ve 2015 Genel Seçimleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi.
- Çitçi, O. (1989). *Yerel Yönetimlerde Temsil. Belediye Örneği*. TODAİE.
- Diamond, L., Linz, J. & Lipset, M. (Eds.) (1995). *Politics in Developing Countries, Comparing Experiences with Democracy*. Second Edition. Lynne Rienner Publishers.
- Diamond, L. & Plattner, M. F. (Ed.) (2006). *Electoral Systems and Democracy*. The John Hopkins University Press.
- Dikici-Bilgin, H. (2013). Seçimler ve Seçim Sistemleri. İçinde Sabri Sayarı ve H. Dikici-Bilgin (Editörler), *Karşılaştırmalı Siyaset, Temel Konular ve Yaklaşımlar* (146-168). İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Dorronsoro, G. & Massicard, E. (2005). Being a Member of Parliament in Contemporary Turkey. *European Journal of Turkish Studies*, 3, 1-31. <https://doi.org/10.4000/ejts.502>
- Gençkaya ve Kabasakal (2024).



- Duran, H. & Aksu, A. (2009). Türkiye’de Milletvekillerinin Parti Değişirmelerinin Tür ve Biçimleri Bağlamında Yeni Türkiye Partisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 141-154. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4766/65524>
- Duverger, M. (1974). *Siyasi Partiler*, İkinci Basım. (Ergun Özbudun, Çev). Bilgi Yayınevi.
- Duverger, M. (2003). Duverger’s Law: Forty Years Later. In B. Grofman & A. Lijphart (Eds.), *Electoral Laws and Their Political Consequences*. Third Edition, (69-84). Agathon Press.
- Epstein, L. D. (1967). *Political Parties in Western Democracies*. Praeger.
- Erdem, T. & Uygurer, N. (1994). *CHP Üye Kayıtlarının Merkezde Toplanma Projesi 1978*. Ünal Ofset Matbaacılık.
- Erdem, T. (2012). *Anayasalar ve Belgeler*. Doğan Kitap.
- Farkas R. P. (2007). *Democratization in the Balkans: Prescriptions for a Badly Scarred Body Politics*. Northeastern University Press.
- Farrell, D. M. (1997). *Comparing Electoral Systems*. Prentice Hall / Harvester Wheatsheaf.
- Ferreria da Silva, F. F. (2019). Party organizational change and leader effects on voting behavior: Linking the electoral and party faces of presidentialization. *Party Politics*, 27(4), 803-813. <https://doi.org/10.1177/1354068819893511>
- Field, B. N. & Siavelis, P. M. (2011). Endogenizing legislative candidate selection procedures in nascent democracies: Evidence from Spain and Chile. *Democratization*. 18 (3), 797-822. <https://doi.org/10.1080/13510347.2011.563120>
- Gallagher, M. (1998). The Political Impact of Electoral System Change in Japan and New Zealand, 1996. *Party Politics*, 4(2), 203-228. <https://doi.org/10.1177/1354068898004002004>
- Gallagher, M. (1988). Introduction. In M. Gallagher ve M. Marsh (Eds.) *Candidate Selection in Comparative Perspective: The Secret Garden of Politics* (1-19). Sage Publications.
- Gençkaya, Ö. F. (2023). *Kaliteli Bir Yasamanın ve Etkili Bir Yasanın Aracı Olarak Yasama Sonrası İnceleme*. Özgürlük Araştırmaları Derneği. Liberal Perspektif Rapor (31).
- Gençkaya, Ö. F. (2022). Parliamentary Committees in the Grand National Assembly of Turkey (2002–2020). In T. Siefken & H. Rommetvedt (Eds.), *Parliamentary Committees in the Policy Process* (263-286). Routledge.
- Gençkaya, Ö. F. (2020). The Grand National Assembly of Turkey: A Decline in Legislative Capacity. In I. Khmelko, R. Stapenhurst, & M. L. Mezey (Eds.), *Legislative Decline in the 21st Century A Comparative Perspective* (82-93). Routledge.
- Gençkaya, Ö. F. (2000). Siyasi Partilere ve Adaylara Devlet Desteği, Bağışlar ve Seçim Giderlerinin Sınırlandırılması- Karşılaştırmalı Bir İnceleme ve Türkiye İçin Bir Öneri. İçinde A. Çarkoğlu vd., *Siyasi Partilerde Reform* (127-234). TESEV.
- Gençkaya, Ö. F. (1994). Consolidation of or Resistance to Democracy: Redemocratization and the Turkish Grand National Assembly. In L. D. Longley (Ed.), *Working Papers on Comparative Legislative Studies* (321-334), Research Committee of Legislative Studies International Political Science Association.
- Gençkaya, Ö. F. (1990). The Impact of Organizational Attributes on Legislative Performance: A Structural-functional Analysis of the Grand National Assembly of Turkey, 1983-1987, (Unpublished Ph.D. Dissertation), Boğaziçi Üniversitesi.
- Grofman, B. (2005). Comparisons among Electoral Systems: Distinguishing between Localism and Candidate-Centered Politics. *Electoral Studies* (24), 735–740. <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2005.03.007>
- Grofman, B. & Lijphart, A. (2003). *Electoral Laws and Their Political Consequences*. (Third Edition). Agathon Press.
- Güneş, T. (1956). *Parlamentar Rejimin Bugünkü Manası ve İşleyişi*. Nazir Akbasan Matbaası.
- Haynes, J. (2005). *Comparative Politics in a Globalizing World*. Polity Press.
- Hazama, Y. (1992). The Politics of amendment in the Turkish legislatures, *The Developing Economies*, (30), 284-298.
- Hazan, R. Y. & Voerman, G. (2006). Electoral Systems and Candidate Selection. *Acta Politica*. (41), 146-162. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ap.5500153>
- Hazan, R. Y. & Rahat, G. (2010). *Democracy within Parties: Candidate Selection Methods and their Consequences*. Oxford University Press.
- Heller, W. B. & Mershon, C. (2009). *Political Parties and Legislative Party Switching*. Palgrave Macmillan.
- Hopkin, J. & Paolucci, C. (1999). The Business Firm Model of Party Organization: Cases from Spain and Italy. *European Journal of Political Research* 35 (3), 307-339. <https://doi.org/10.1023/A:1006903925012>
- Inglehart, R. (2018). “The Age of Insecurity: Can Democracy Save Itself?” *Foreign Affairs*. (3): 20–28.
- International IDEA (2002). *International Electoral Standards Guidelines for Reviewing the Legal Framework of Elections*, International IDEA.
- İnan, K. (2004). *Devlet İdaresi*. (7. Baskı). Timaş Yayınları.
- Gençkaya ve Kabasakal (2024).

- İnan, K. (2006). *Siyaset Yılları*. (2. Baskı). Timaş Yayınları.
- Kabasakal, M. (1991). *Türkiye’de Siyasal Parti Örgütlenmesi*. Tekin Yayınevi.
- Kabasakal, M. (2014). Factors influencing intra-party democracy and membership rights: The case of Turkey. *Party Politics*, 20 (5), 700-711. <https://doi.org/10.1177/1354068812453366>
- Kabasakal, M. (2019). Deparliamentarization in Turkey: A Major Decline in the Scrutiny Function. (International Journal of Political Science & Urban Studies) *Uluslararası Siyaset Bilimi ve Kentsel Araştırmalar Dergisi* 7, (1), 168-190. <https://doi.org/10.14782/ipsus.539212>
- Kabasakal, M. (2020). *Türkiye’nin Demokrasi Sınavı*. Cumhuriyet Kitapları.
- Kalaycıoğlu, E. (1995). The Turkish Grand National Assembly: A Brief Inquiry into the Politics of Representation in Turkey. In Ç. Balım, E. Kalaycıoğlu, C. Karataş, G. Winrow, & F. Yasamee (Eds.). *Turkey: Political, Social and Economic Challenges in the 1990s* (42-60). Brill.
- Kalaycıoğlu, E. (1990). Cyclical Development, Redesign, and Nascent Institutionalization of a Legislative System. In Ulrike Liebert & Maurizio Cotta (Eds.), *Parliament and Democratic Consolidation in Southern Europe* (184-222). F. Pinter.
- Karakaş, E. (2012). *Çağdaş Parti Örgütlenmesi, CHP ve Örgütsel Yenilenmenin Temel İlkeleri*. Ceylan Matbaası.
- Karakoyun, U. (2018, 18 Mart). AK Parti Bayraklı kongresinde 'çift liste' krizi. <https://www.dha.com.tr/politika/ak-parti-bayrakli-kongresinde-cift-liste-krizi-1569912>
- Katz, R.S. and Mair, P. (1995). Changing Models of Party Organization and Party Democracy: The Emergence of the Cartel Party. *Party Politics* 1 (1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/1354068895001001001>
- Katz, R.S. and Mair, P. (2009). The Cartel Party Thesis: A Restatement. *Perspectives on Politics* 7 (4), 753–766. <https://doi.org/10.1017/S1537592709991782>
- Kircheimer, O. (1966). The Transformation of the Western European Party Systems. In J. La Palombara ve M. Weiner (Eds.). *Political Parties and Political Development*. (177-200). Princeton University Press.
- Kocaoğlu, E. (2002). *Acemi Milletvekilinin Ankara Anıları*. İyidam Yayınları.
- Kristjánsson, S. (1998). Electoral Politics and Governance: Transformation of the Party System in Iceland, 1970–1996. In P. Pennings & J.-E. Lane (Eds.). *Comparing Party System Change*. (154-168). Routledge.
- Krook, M. L. (2009). *Quotas for Women in Politics: Gender and Candidate Selection Reform Worldwide*. Oxford University Press.
- Lijphart, A. (1999). *Patterns of Democracy: Government Forms and Performance in Thirty-Six Countries*. Yale University Press.
- Lisi, M. (2022). Conceptualising and Measuring Leadership Autonomy in Contemporary Party Organisations. *Political Studies*, <https://doi.org/10.1177/00323217221117381>.
- Locatelli, L. G. B. (2022). Building Parties' Grassroots: Electoral Systems, Party Organizations, and Social Linkages from a Cross-National Perspective, *Brazilian Political Science Review* 2(16), 1-42. <https://doi.org/10.1590/1981-3821202200020005>
- Massicard, E. (2005). Differences in role orientation among Turkish MPs, Being a Member of Parliament in Contemporary Turkey. *European Journal of Turkish Studies*, 3. <https://doi.org/10.4000/ejts.499>
- Massicard, E. & Watts, N. (2013). Introduction Reconsidering parties, power, and social forces. In E. Massicard ve N. Watts (Eds.). *Negotiating Political Power in Turkey: Breaking Up the Party* (1-16), Routledge.
- Mayo, H. B. (1964). *Demokratik Teoriye Giriş*. (Emre Kongar, Çev.). Türk Siyasi İlimler Derneği.
- Mazzoleni, G. & Voerman, G. (2016.). Memberless Parties: Beyond the Party Model? *Party Politics* (23), 783-792. <https://doi.org/10.1177/1354068815627398>
- Merkel, W. and Lührmann, A. (2021). Resilience of Democracies: Responses to Illiberal and Authoritarian Challenges. *Democratization* 28, (5): 869–884.
- Michels, R. (1968). *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. Free Press.
- Mimpen, J. (2007). Intra-Party Democracy and Its Discontents: Democratization, *Volatile Political Landscape*. NIMD Publication.
- Miş, N. (2015, 4 Ekim). Kurucu Felsefe’ye Dönüş Siyasal Yenilenme ve AK Parti. <https://www.setav.org/kurucu-felsefeye-donus-siyasal-yenilenme-ve-ak-parti/>
- Owens, J. E. (2011). Parties in Democratic National Assemblies, Comparative Assessment of Parliament (CAP) Note. [https://www.academia.edu/6980422/Parties\\_in\\_Democratic\\_National\\_Assemblies](https://www.academia.edu/6980422/Parties_in_Democratic_National_Assemblies).
- Özbudun, E. (2007). *Çağdaş Türk Politikası, Demokratik Pekişmenin Önündeki Engeller*. 2. Baskı, (A. R. Usul, Çev.). Doğan Kitap.
- Özdalga, H. (2005). *Kötü Yönetilen Türkiye, Örnek Vaka DSP*. Kitap Yayınevi
- Gençkaya ve Kabasakal (2024).

- Passarelli, G. (2020). *Preference voting systems: influence on intra-party competition and voting behaviour*. Palgrave Macmillan.
- Pennings, P. & Hazan, R.Y. (2001). Democratizing candidate selection. *Party Politics*, 7 (3), 267-275. <https://doi.org/10.1177/1354068801007003001>
- Poguntke, T. & Webb, P. (Eds.) (2005a) *The Presidentialization of Politics: A Comparative Study of Modern Democracies*. Oxford University Press.
- Poguntke, T. & Webb, P. (2005b). The Presidentialization of Politics in Democratic Societies: A Framework for Analysis. In T. Poguntke & P. Webb (Eds.) *The Presidentialization of Politics: A Comparative Study of Modern Democracies* (1-25). Oxford University Press.
- Powell, B. J. (2014). Conclusion: Why Elections Matter. In L. LeDuc, R. Niemi & P. Norris (Eds.). *Comparing Democracies 4* (187-204). Sage.
- Rahat, G. & Hazan, R. (2010). *Democracy within Parties: Candidate Selection Methods and their Political Consequences* Oxford University Press.
- Rahat, G. & Hazan, R. (2001). Candidate Selection Methods: An Analytical Framework. *Party Politics*, 7(3), 297-322. <https://doi.org/10.1177/1354068801007003003>
- Rahat, G. & Kenig, O. (2018). *From Party Politics to Personalized Politics?: Party Change and Political Personalization in Democracies*. Oxford University Press.
- Ranney, A. (1981). "Candidate Selection". İçinde D. Butler, R.P. Howard ve R. Austin (Eds.). *Democracy at the Polls: A Comparative Study of Competitive National Elections* (75-106). American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Sandri, G., Seddone, A. & Venturino, F. (Eds.). (2015). *Party Primaries in Comparative Perspective*. Ashgate.
- Sarol, M. (1983). *Bilinmeyen Menderes*. Kervan Yayınları.
- Savcı, B. (1963). *Demokrasimiz Üzerine Düşünceler*. Sevinç Matbaası.
- Sayarı, S. (2002). Introduction. In Metin Heper & Sabri Sayarı (Eds.). *Political Leaders and Democracy in Turkey* (1-7). Lexington Books.
- Sayarı, S. & Dikici-Bilgin, H. (Editörler) (2013). *Karşılaştırmalı Siyaset, Temel Konular ve Yaklaşımlar*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Scarrow, S. (2005). *Political Parties and Democracy in Theoretical and Practical Perspectives, Implementing Intra-party Democracy*. National Democratic Institute for International Affairs.
- Shugart, M. S. (2005). Comparative electoral systems research: The maturation of a field and new challenges ahead. In M. Gallagher & P. Mitchell (Eds.), *The politics of electoral systems* (25-55). Oxford University Press.
- Strøm, K. (1998). Parliamentary Committees in European Democracies. *The Journal of Legislative Studies*, 4(1), 21-59. <https://doi.org/10.1080/13572339808420538>
- TESAV (2016). Cumhuriyet Döneminde Kurulan ve Kapanan Siyasi Partiler, [http://www.tesav.org.tr/wp-content/uploads/2017/03/3.1923ten\\_Bu\\_Yana\\_Kurulan\\_ve\\_Kapatilan\\_Siyasi\\_Partiler.pdf](http://www.tesav.org.tr/wp-content/uploads/2017/03/3.1923ten_Bu_Yana_Kurulan_ve_Kapatilan_Siyasi_Partiler.pdf).
- Tilly, C. (2001). Mechanisms in Political Processes. *Annual Review of Political Science*. (4), 21-41. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.4.1.21>
- Touraine, A. (2004). *Demokrasi Nedir?* 4. Baskı (O. Kunal, Çev.). Yapı Kredi Yayınları.
- Tuncay, S. (1996). *Parti İçi Demokrasi ve Türkiye*. Gündoğan Yayınları.
- Tuncer, E. (2003). *Osmanlıdan Günümüze Seçimler (1877-2002)*. Genişletilmiş 2. Baskı. Yücel Ofset.
- Tuncer, E. (2008). *1946 Seçimleri*. Yeniden Grup Matbaacılık.
- Tuncer, E. (2010) *1950 Seçimleri*. Hazar Reklam Matbaacılık.
- Turan, İ. (1985). Changing horses in midstream, party changers in the Turkish Grand National Assembly. *Legislative Studies Quarterly*. (10), 21-34. <https://doi.org/10.2307/440113>
- Turan, İ. (1997). The Turkish Legislature: From Symbolic to Substantive Representation. İçinde G. W. Copeland & S. C. Patterson (Eds.). *Parliament in the Modern World, Changing Institutions* (105-128). The University of Michigan Press.
- Turan, İ. (2000). Parlamentoların Etkinliği ve Türkiye Büyük Millet Meclisi. İçinde İ.Turan (Koord.). Devlet Reformu: TBMM'nin Etkinliği. İstanbul: TESEV Yayınları,
- Turan, İ. (2003). Volatility in politics, stability in parliament: An impossible dream? The Turkish Grand National Assembly during the last two decades. *The Journal of Legislative Studies*, 9(2), 151-176. <https://doi.org/10.1080/1357233032000250671>
- Gençkaya ve Kabasakal (2024).

- Turan, İ. (2011). Türk Siyasal Partilerinde Lider Oligarşisi: Evrimi, Kurumsallaşması ve Sonuçları. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (45)3, 1-21. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusiyasal/issue/627/6384>
- Turan, İ. (2016). Türkiye’de Parlamento ve Seçimler. İçinde M. Kabasakal (Ed.). *Türkiye’de Siyasal Yaşam: Dün, Bugün, Yarın* (99-125). İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Turan, İ., İba, Ş. and Zarakol, A. (2005). Inter-party mobility in the Turkish Grand National Assembly: curse or blessing? *European Journal of Turkish Studies*, 3. <https://doi.org/10.4000/ejts.400>
- Türkmen, A. (2016). The institutional design of intra-party democracy through legal instruments: Turkish case, Ph.D. Dissertation, University of Westminster.
- Vandeleene, A., Janssen, C. and Cogels, M. (2021). Breaking Free from Partitocracy: Do Belgian candidates stand out? İçinde D. Caluwaerts, ve M. Reuchamps (Eds.). *Belgian Exceptionalism: Belgian Politics Between Realism And Surrealism*. (93-107). Routledge.
- Volpi, E. (2019). Ideology and Party Switching: A Comparison of 12 West European Countries. *Parliamentary Affairs* (72), 1–20. <https://doi.org/10.1093/pa/gsx079>
- Winter, L. (1988). *Belgium: Democracy or Oligarchy?* In M. Gallagher & M. Marsh (Eds.), *Candidate Selection in Comparative Perspective: The Secret Garden of Politics*, (20-46). Sage Publications.
- Yazıcı, S. (2009). *Demokratikleşme Sürecinde Türkiye*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Zittel, T. ve Gschwend, T. (2008). Individualised Constituency Campaigns in Mixed-Member Electoral Systems: Candidates in the 2005 German Elections. *West European Politics* 31(5), 978–1003. <https://doi.org/10.1080/01402380802234656>
- Zürcher, E. J. (2017). *Turkey A Modern History*. I.B. Tauris.

## Research Article | Araştırma Makalesi

# KOBİ'lerin finansman yapısı ve banka finansmanına erişimi: SAFE anketi Türkiye KOBİ'leri için ne söylüyor?\*

**Ahmet Adnan Eken**  
**Didem Yazıcı**

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, [adnan.eken@tcmb.gov.tr](mailto:adnan.eken@tcmb.gov.tr), [0000-0002-6245-8434](https://orcid.org/0000-0002-6245-8434)

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, [didem.yazici@tcmb.gov.tr](mailto:didem.yazici@tcmb.gov.tr), [0000-0001-7615-4231](https://orcid.org/0000-0001-7615-4231)

Corresponding author/Sorumlu yazar: Ahmet Adnan Eken ✉ [adnan.eken@tcmb.gov.tr](mailto:adnan.eken@tcmb.gov.tr)

## Öz

Bu çalışmada, Türkiye'deki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler'in (KOBİ) finansmana erişimlerinin yapısı Avrupa Komisyonu tarafından düzenlenen İşletmelerin Finansmana Erişim Anketi (Survey on the Access to Finance of Enterprises (SAFE)) Türkiye mikro verileri kullanılarak incelenmiş, bankaların KOBİ finansmanındaki rolü ortaya konulmuştur. Çalışmada ayrıca anket verilerinden yararlanılarak "Banka Finansmanına Erişim Endeksi" oluşturularak, veri dönemi olan 2015-2021 yılları için KOBİ'lerin ölçek bazında banka finansmanına erişimleri ölçülmüştür. Sonuçlar 2018 sonrasında KOBİ'lerin banka finansmanına erişimde önemli iyileşme olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte mikro ölçekteki işletmelerin finansmana erişimde küçük ve orta ölçektekilere göre daha fazla zorlukla karşılaştığı gözlenmektedir. Bu durum KOBİ'lere yönelik politikaların ölçek bazında da farklılaştırılması gereğini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Finansmana Erişim, Anket **JEL Kodları:** G21, E69, G39

## Financing structure of SMEs and access to finance: What does the SAFE survey say for Türkiye's SMEs?

### Abstract

In this study, the structure of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) access to finance in Türkiye has been examined by using Türkiye microdata of the Survey on Access to Finance of Enterprises (SAFE) organized by the European Commission, and the role of banks in SME finance has been revealed. In the study, the "Access to Bank Finance Index" was calculated by using the survey data, and the access of SMEs to bank finance on a scale basis was analyzed for the data period 2015-2021. The results show that there has been a significant improvement in SMEs' access to bank finance after 2018. However, it is observed that micro-scale enterprises face more difficulties in accessing finance than small and medium-sized enterprises. This situation reveals the need to differentiate policies towards SMEs on the basis of scale.

**Keywords:** SME, Access to Finance, Survey **JEL Codes:** G21, E69, G39

### Extended Summary

Having adequate access to finance is an important determinant for the development of a business. It is a known fact that small and medium-sized enterprises (SMEs) face different difficulties in accessing finance compared to large-scale enterprises. The European Commission started to publish the Survey on Access to Finance of Enterprises (SAFE) in 2008 in order to reveal these difficulties and to provide input for policy-making for SMEs in the European Union (EU). In this annual survey, member states (EU-27), as well as candidate countries, were included in subsequent years. The survey, which includes comprehensive questions, also includes Türkiye data from 2015. The survey provides information on current developments regarding the financial situation of businesses and shows trends regarding the need and accessibility of external financing. The results of the survey conducted with the senior managers of the companies are presented in breakdowns such as country, company size, and sector information, and the data related to the survey also includes company weights determined by taking into account the size and sector of the companies. The firm size variable is determined by the number of employees and is included as micro, small, medium, and large.

\* Bu çalışma 3. Uluslararası Bankacılık Kongresi'nde (6-7- Ekim 2022, İstanbul) sunulan ve özet olarak yayımlanan "KOBİ'lerin Finansmana Erişimi: SAFE Anketi Bankalar İçin Ne Söylüyor" başlıklı bildirdiden türetilmiştir.

How to cite this article / Bu makaleye atıf vermek için:

Eken, A. A., & Yazıcı, D. (2024). KOBİ'lerin finansman yapısı ve banka finansmanına erişimi: SAFE anketi Türkiye KOBİ'leri için ne söylüyor? *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 124-135. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1367912>



There is no data on large companies in Turkey. The sectors of the companies are divided into four groups: industry, construction, trade and service. In the study, the financing structures of Turkish SMEs are examined in various sub-breakdowns using the micro-level data of the survey. In addition, the "Access to Bank Finance Index" is calculated and SMEs' access to bank financing is analyzed on a scale basis for the data period of 2015-2021.

It is observed that the financing structures of Turkish SMEs have significant differences both in terms of scale and when compared to EU SMEs. Bank loans stand out as the financing method most used by SMEs of all sizes. The bank loan utilization rate of Turkish SMEs is significantly above the EU average. Among Turkish SMEs, however, micro-sized enterprises have lower access to bank loans and grants compared to small and medium ones. The prominent reasons why SMEs do not use bank loans are high interest rates and insufficient collateral. These findings also coincide with the results of studies conducted for Turkey in the literature. While the use of in-company funds in EU countries shows a stable trend similar to bank loans, it is observed that this financing method remains at a low level in Turkish SMEs but increases during crisis periods.

Another important difference observed in the financing structure of EU and Turkish SMEs is seen in the use of debt securities as a financing method. While debt securities do not have a significant place in EU SMEs, they have a significant share in the financing of Turkish SMEs. Although it is known that Turkish SMEs do not issue debt instruments such as bonds, it is considered that the widespread use of checks and promissory notes may explain this high share.

Turkish SMEs vary in the use of financing provided depending on their scale. Accordingly, while medium-sized enterprises evaluate the financing they provide primarily as investment financing and working capital, micro and small enterprises use it to pay current liabilities. In order to measure the development of SMEs' access to finance over the years, the Access to Bank Finance Index (BFEE) was created on a scaled basis, using the answers given to the relevant questions of the survey. It is observed that the index values of micro-scale enterprises are below those of small and medium-sized enterprises in every period. The post-2018 improvement in micro-sized businesses' access to bank financing has also been limited compared to other-sized businesses. The results of the study reveal the need to differentiate financing policies for SMEs on a scale basis.

## Giriş

Finansmana yeterli erişime sahip olmak bir işletmenin gelişimi için önemli bir belirleyicidir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) finansmana erişimde büyük ölçekli işletmelere göre farklı zorluklarla karşılaştığı ise bilinen bir olgudur. Avrupa Komisyonu, söz konusu zorlukları ortaya çıkarmak ve Avrupa Birliği'nde (AB) KOBİ'lere yönelik politika yapımına girdi oluşturmak amacıyla 2008 yılından itibaren İşletmelerin Finansmana Erişim Anketi'ni (Survey on the Access to Finance of Enterprises (SAFE)) yayınlamaya başlamıştır. Yıllık olarak düzenlenen bu ankete üye devletlerin (AB-27) yanı sıra sonraki yıllarda aday ülkeler de dahil edilmiştir. Kapsamlı sorular içeren ankette 2015 yılından itibaren Türkiye verileri de bulunmaktadır. Anket, işletmelere yöneltilen ilgili sorular neticesinde işletmelerin finansal durumlarına yönelik güncel gelişmeler hakkında bilgi sunmakta ve dış finansman ihtiyacı ve erişilebilirliği ile ilgili eğilimleri göstermektedir. Firmaların üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilen anket sonuçları ülke, firma büyüklüğü, sektör bilgisi gibi kısımlarda sunulmakta ve ankete ilişkin veride firmaların büyüklüğü ve sektörü dikkate alınarak belirlenmiş firma ağırlıkları da yer almaktadır. Firma büyüklüğü değişkeni çalışan sayısına göre belirlenmekte ve mikro, küçük, orta ve büyük olarak yer almaktadır. Türkiye verisinde büyük firmalara ilişkin veri bulunmamaktadır. Firmaların sektörleri ise sanayi, inşaat, ticaret ve hizmet olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. Öte yandan Avrupa Komisyonu anketin Türkiye uygulamasını 2021 yılı itibarıyla sonlandırmıştır.

Anketin sonuçları AB üye ülkeler için biri Avrupa Komisyonu diğeri de Avrupa Merkez Bankası tarafından olmak üzere yılda iki kez detaylı analiz içeren raporlarla açıklanırken Türkiye sonuçları Avrupa Komisyonu raporu ekinde toplulaştırılmış ve detay içermeyen tablo formatında yer almaktadır (SAFE, 2021). Çalışmamızda anketin Avrupa Komisyonu'ndan sağlanan mikro bazda verileri kullanılarak çeşitli alt kısımlarda Türkiye KOBİ'lerinin finansman yapıları incelenmekte, bankaların KOBİ finansmanındaki rolü ortaya konulmaktadır. Literatürde Türkiye KOBİ'lerinin finansman yapıları ve sorunlarına yönelik, çoğunluğu alan çalışması bulunmaktadır, bu anlamda çalışma KOBİ'lerinin finansman yapısına ölçek ayrımında ve Türkiye örnekleminde bakarak literatüre katkı yapmaktadır. Çalışmada ayrıca anket mikro verileri yardımıyla "Banka Finansmanına Erişim Endeksi" oluşturulmakta veri dönemi olan 2015-2021 yılları için KOBİ'lerin ölçek bazında banka finansmanına erişimleri ölçülmektedir.

İzleyen bölümde, konuyla ilgili literatür özetlenecektir. Bir sonraki bölümde ise SAFE Türkiye mikro verileri kullanılarak KOBİ'lerin finansman yapıları ortaya konulacak, Banka Finansmanına Erişim Endeksi (BFEE) oluşturulup, 2015-2021 yılları arasında KOBİ'lerin banka finansmanına erişimi bu endeks aracılığıyla analiz edilecektir. Son bölüm bulguların değerlendirilmesine ayrılmıştır.

## 1. Literatür

Literatürde Türkiye KOBİ'lerinin finansman yapıları ve sorunlarına yönelik, çoğunluğu alan çalışması olmak üzere, oldukça fazla çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmaların hemen hemen hepsinde KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunların en başında kredi

maliyetlerinin yüksek olması ve bankaların yüksek teminatlar istemesi gelmekte ve bu sebeplerle küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansman erişiminin kısıtlandığı dile getirilmektedir (Dursun, 2016; Katı ve Erdoğan, 2021; Torlak ve Uçkun, 2005; Müslümov ve Aras, 2002; Yılmaz, 2007; Kurtaran vd., 2016; Bekçi ve Usul, 2001; Kaya, 2014; Bayraktar ve Köse, 2002; Yörük, 2001; Karadeniz vd., 2018; Zengin ve Ağ, 2016; Kılıçlı ve Aygün, 2018; Zengin ve Aykırı, 2012). Yüksek faiz oranları ve yüksek teminat istenmesinin yanı sıra kredilerin temininde miktar ve vade yönünden yaşanan güçlükler ile geri ödeme şartlarının ağır olması da küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansmana erişimde sıklıkla yaşadığı problemler arasında yer almaktadır (Katı ve Erdoğan, 2021; Bekçi ve Usul, 2001; Kaya, 2014). Aynı zamanda kredi işlemlerinde formalitelerin fazla olması ve bürokratik engellerin olması da KOBİ'lerin karşılaştığı sorunlar arasında yer almaktadır (Dursun, 2016; Bekçi ve Usul, 2001; Yörük, 2001; Karadeniz vd., 2018).

Bahsi geçen ortak bulgulara ek olarak bazı çalışmalarda KOBİ'lerin finansmana erişimde yaşadığı başka zorluklar da yer almaktadır. Katı ve Erdoğan (2021), Sivas'ta faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansal sorunlarına odaklanmış, Kaya (2014) ise Elazığ ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansman sorunları ve çözüm önerileri üzerine bir analiz gerçekleştirmiş ve her iki çalışma da bu sorunların öz sermaye yetersizliği, işletme sermayesi yetersizliği, sermaye piyasasından fon elde etmekte yaşanan güçlükler ve finansal yönetimdeki yetersizlikler olduğunu vurgulamışlardır.

Torlak ve Uçkun (2005), Eskişehir'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansman ve pazarlama sorunlarına odaklanmışlar ve finansman sorunlarının yoğunluklu olarak yüksek kredi faizlerinin yanı sıra nakit para sıkıntısı ve piyasa durgunluğu olduğunu gözlemlemişlerdir. İlgili sorunların firma büyüklüğü veya sektöre göre de farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bayraktar ve Köse (2002), Karadeniz ve diğerleri (2018), ve Zengin ve Aykırı (2012) firmaların kredi kullanımında karşılaştığı engellerin yüksek faiz oranları ve teminat yetersizliğinin yanı sıra işletmelerin kredi türleri konusunda bilgi sahibi olmamalarının da finansmana erişimde sorun yarattığını gözlemlemiştir.

Yörük (2001), Tokat ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kredi yoluyla sağladıkları finansmanda karşılaştıkları sorunları tespit etmeye yönelik işletmelere anket düzenlemiş ve işletmelerin kredi temininde yaşadıkları sorunların yukarıda yer alan bulgulara ek olarak sırasıyla bankaların kredi taleplerini gereken şekilde dikkate almaması ve kredi başvurusu ile alımı arasında zaman kaybı olması olmuştur.

Ek olarak, Kılıçlı ve Aygün (2018) Van Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansman sorunlarını incelemek amacıyla anket ve yüz yüze görüşme yöntemleriyle araştırma yapmışlardır. KOBİ'lerin başlıca finansman sorunlarının döviz kuru, enflasyon ve faiz belirsizliği, gelir-gider dengesinde sapmalar, maliyet artışları ve yüksek reel faizler olduğunu gözlemlemiştir.

Türkiye'de SAFE anketi verilerini kullanan bir çalışma olmamasına rağmen diğer ülkelerde Avrupa Birliği KOBİ'lerinin finansman yapılarının analizine yönelik SAFE anketini kullanan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çerçevede Gomez (2019) 2014-2017 dönemi için 12 Avrupa ülkesinde kredi kısıtlamalarının yatırım, stoklar ve istihdam üzerindeki etkisini değerlendirdiği çalışmada, kredi kısıtlamalarının sabit varlıklara yapılan yatırımlar üzerinde güçlü olumsuz etkileri olduğunu, ancak istihdam veya stoklar üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını göstermektedir. Casey ve O'Toole (2013), KOBİ'lerin finansmana erişimine ilişkin SAFE anketinin firma düzeyindeki verilerini kullanarak küresel kriz döneminde banka kredisi kısıtlaması olan KOBİ'lerin alternatif kredi türlerinden yararlanma olasılıklarının önemli ölçüde yükseldiğini göstermişlerdir. Menendez ve Mulino (2022) İspanya'daki KOBİ'lerin son dönem finansman durumlarındaki gelişmeleri büyük firmalarla karşılaştırmalı olarak analiz etmiş; Nisan-Eylül 2022 dönemi için Ukrayna savaşının yarattığı belirsizlik sebebiyle KOBİ firmalarının finansmana erişimde kötüleşme beklentisi olduğunu ve banka kredisi başvurularının %22 gibi düşük bir seviyede kaldığını ancak banka kredisi alınmasının önündeki engellerin düşük seviyelerde kaldığını vurgulamışlardır. Kalladranis (2020), SAFE anketi verilerini kullanarak Euro Bölgesi KOBİ'lerinin reddedilen banka kredilerini incelemiş ve bir probit modeli kullanarak banka kredisi reddedilmesinin belirleyicilerini analiz etmiştir. Çalışmanın sonucuna göre daha küçük ve daha yeni KOBİ'lerin banka kredilerinin reddedilme olasılığının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

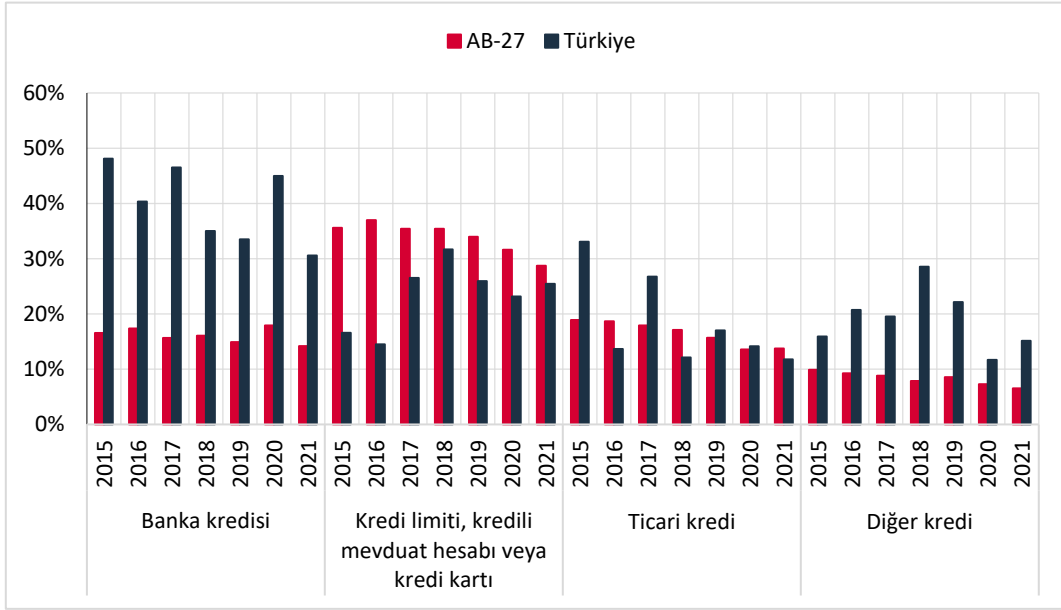
İlgili literatürde diğer ülkeler için de çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Aldaba (2012), Filipinler'de KOBİ'lerin finansmana erişimi üzerine anket yoluyla bir çalışma gerçekleştirmiş ve finansmana erişimde bu firmalar tarafından yaşanan başlıca problemlerin firmaların kötü kredi geçmişi, yetersiz teminat ve yetersiz satışlar, istikrarsız iş türü ve zayıf iş planları olduğunu gözlemlemiştir. Bir başka çalışma olarak Chowdhury ve Alam (2017), Bangladeş'te KOBİ'lerin finansmana erişimde en fazla karşılaştıkları problemlerin firma sahiplerinin eğitim seviyesi, yüksek faiz oranları ve teminat yetersizliği olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

## 2. KOBİ'lerin Finansman Yapıları

Ülkemizde 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk Lirasını aşmayan girişimler Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) olarak tanımlanmaktadır. KOBİ'ler ülkemiz ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadırlar. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre 2020 yılı itibarıyla KOBİ'ler toplam girişim sayısının %99,8'ini, istihdamın %72'sini ve faktör maliyetiyle katma değer %41,3'ünü oluştururken toplam ihracat içindeki payları da %36,4 düzeyindedir.

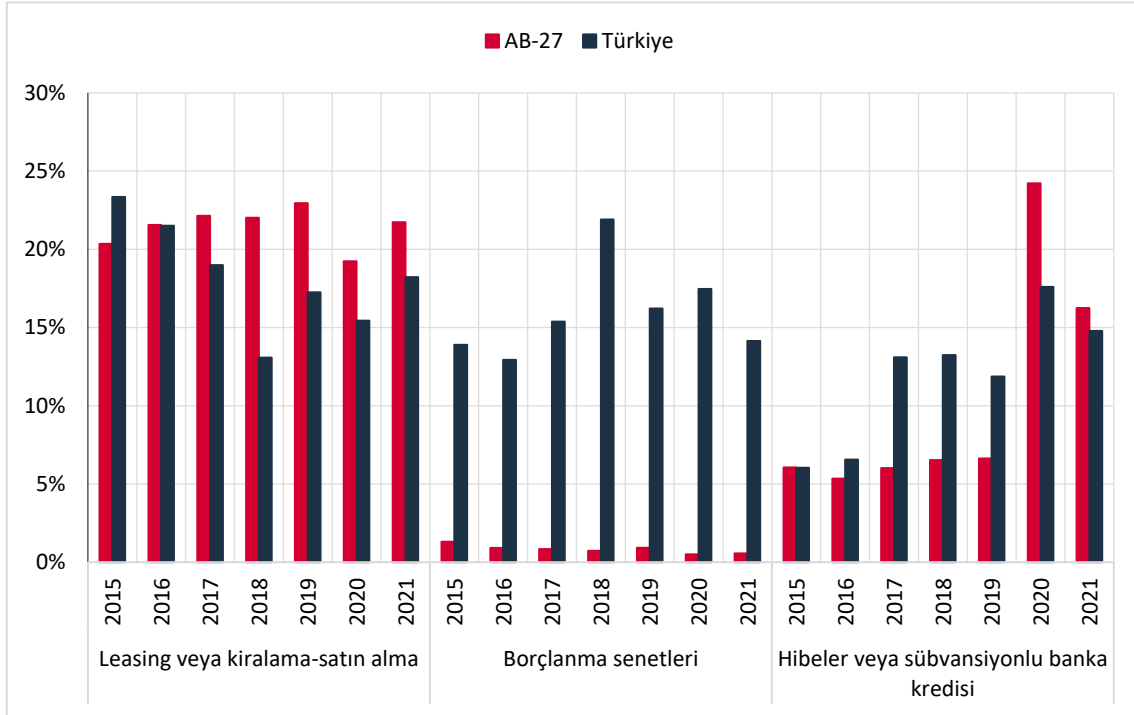
Grafik 1.a, 1.b ve 1c, SAFE anketi verilerine dayanarak Türkiye KOBİ'lerinin kullandıkları finansman yöntemlerini yıllar itibarıyla ve AB ortalaması ile karşılaştırmalı olarak göstermektedir. Türkiye'deki KOBİ'ler tarafından en fazla kullanılan finansman yöntemi ortalama %40 kullanım oranı ile banka kredileridir. AB ülkelerinde ise ortalama banka kredisi kullanım oranının %16 olduğu görülmektedir. Banka kredilerini banka kredi limiti/kredili mevduat hesabı, diğer krediler ve ticari krediler izlemektedir. Gerek Türkiye'de gerekse AB ülkelerinde KOBİ'ler tarafından en az kullanılan finansman yöntemi ise öz sermayedir.

**Grafik 1.a:** KOBİ'lerin Kullandığı Finansman Yöntemleri (%)



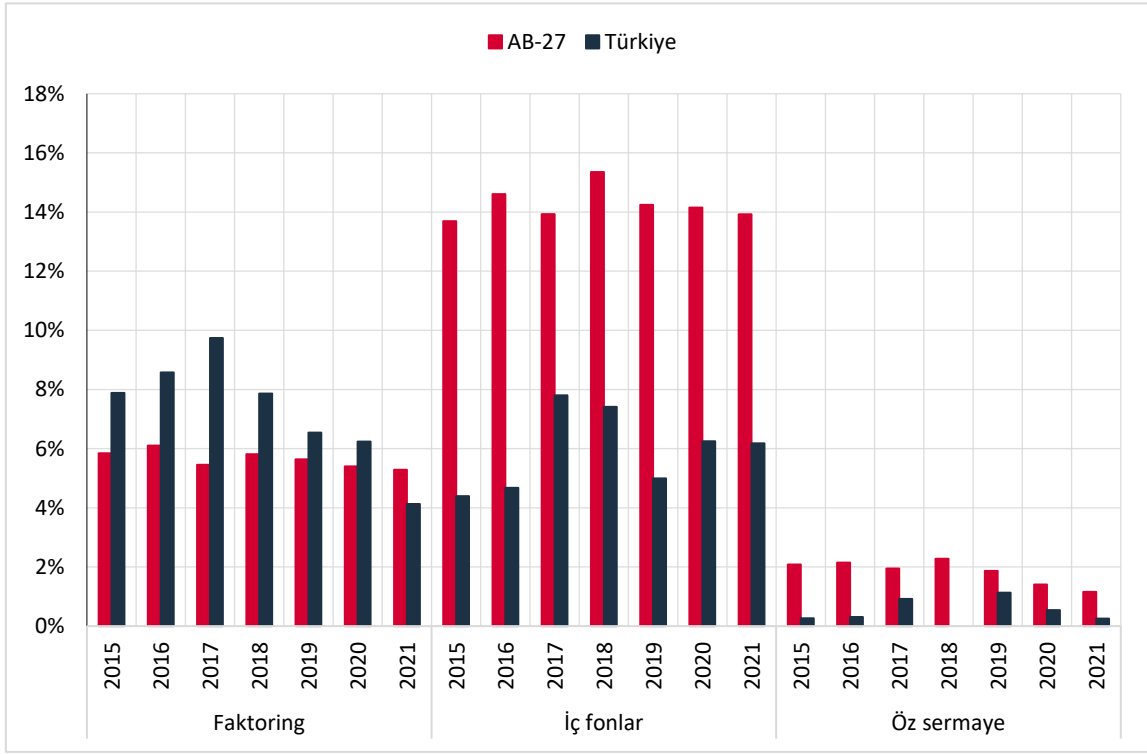
Kaynak: SAFE (2023), Son Gözlem: 2021

**Grafik 1.b:** KOBİ'lerin Kullandığı Finansman Yöntemleri (%)



Kaynak: SAFE (2023), Son Gözlem: 2021

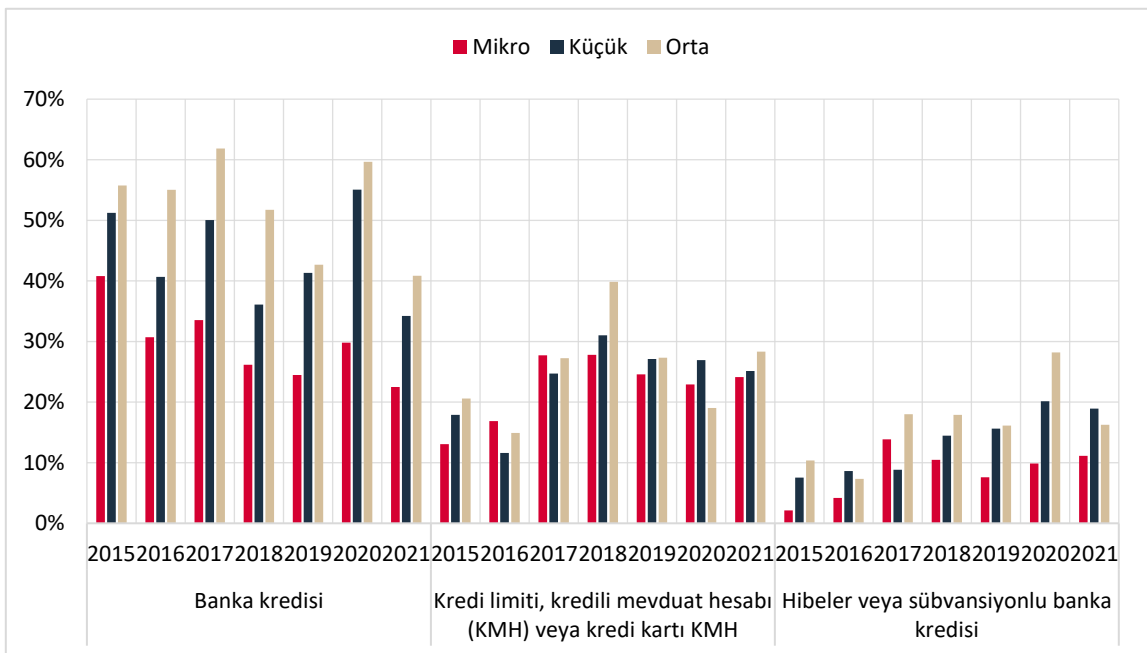
Grafik 1.c: KOBİ'lerin Kullandığı Finansman Yöntemleri (%)



Kaynak: SAFE (2023), Son Gözlem: 2021

KOBİ'ler kendi işlerinde istihdam sayılarına göre 0-9 kişi istihdam edenler mikro, 10-49 kişi istihdam edenler küçük ve 50-249 kişi arasında istihdamı olanlar orta ölçekli işletmeler olarak alt gruplara ayrılabilirler. Grafik 2 Türkiye için bu alt kırılimda SAFE anketine katılan KOBİ'lerin bankacılık kaynaklı finansman türlerinin kullanımlarını yıllar itibarıyla göstermektedir. Ankete katılan mikro ölçekli işletmelerin ortalama olarak yüzde 30'u banka kredisi kullandığını belirtmiştir. Bu oran küçük işletmelerde yüzde 44 ve orta ölçekli işletmelerde yüzde 53 düzeyindedir. KOBİ'lerde kredi limiti-kredili mevduat kullanımının ölçeğe göre kredi kullanımındaki kadar farklılık göstermediği görülmektedir. Buna göre bu tür finansman kullanımı mikro, küçük ve orta boy işletmelerde sırasıyla yüzde 22, yüzde 23 ve yüzde 25 düzeyinde gerçekleşmiştir. KOBİ'lerin hibe ve sübvansiyonlu kredi kullanımı incelendiğinde 2020 ve 2021 yıllarında salgının etkisi ile her ölçekte kullanımlarda önemli artış gözlenirken dönem ortalaması olarak bakıldığında mikro ölçekteki işletmelerin yüzde 8 kullanım oranı ile sırasıyla yüzde 13 ve yüzde 16 ortalama kullanım gösteren küçük ve orta boy işletmelerin oldukça altında kalmışlardır.

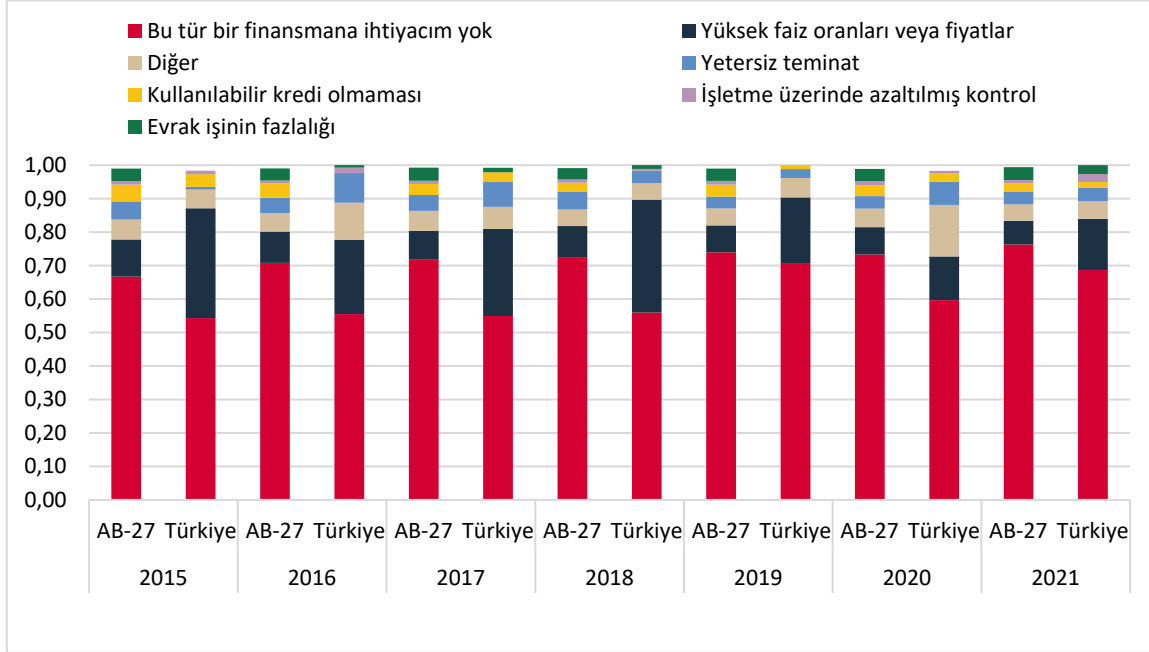
Grafik 2: Mikro, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Kullandığı Bankacılık Kaynaklı Finansman Yöntemleri (%)



Kaynak: SAFE (2023), Son Gözlem: 2021

Grafik 3, Türkiye ve AB’de banka kredisi kullanmayan KOBİ’lerin kredi kullanmama nedenlerini yıllar itibarıyla göstermektedir. Gerek Türkiye’de gerek AB’de firmaların en çok gösterdikleri neden bu tür bir finansmana ihtiyacı olmadıkları şeklindedir. Banka kredisi kullanmamanın Türkiye ve AB’de ikinci önemli nedeni faiz oranlarının yüksek bulunmasıdır. Banka kredisi kullanmamanın üçüncü önemli nedeni teminat yetersizliğidir. Teminat yetersizliği cevabı verenlerin oranının AB’de yıllar itibarıyla fazla değişmediği, Türkiye’de ise konjoktüre bağlı olarak %1 ile %9 arasında dalgalandığı gözlenmektedir. Öte yandan, evrak işinin fazlalığı AB’de banka kredisi kullanmamanın dördüncü önemli nedeni olarak gösterilirken, Türkiye’deki firmalar bunu önemli bir neden olarak görmemektedirler.

**Grafik 3: KOBİ’lerin Banka Kredisi Kullanmama Nedenleri (%)**

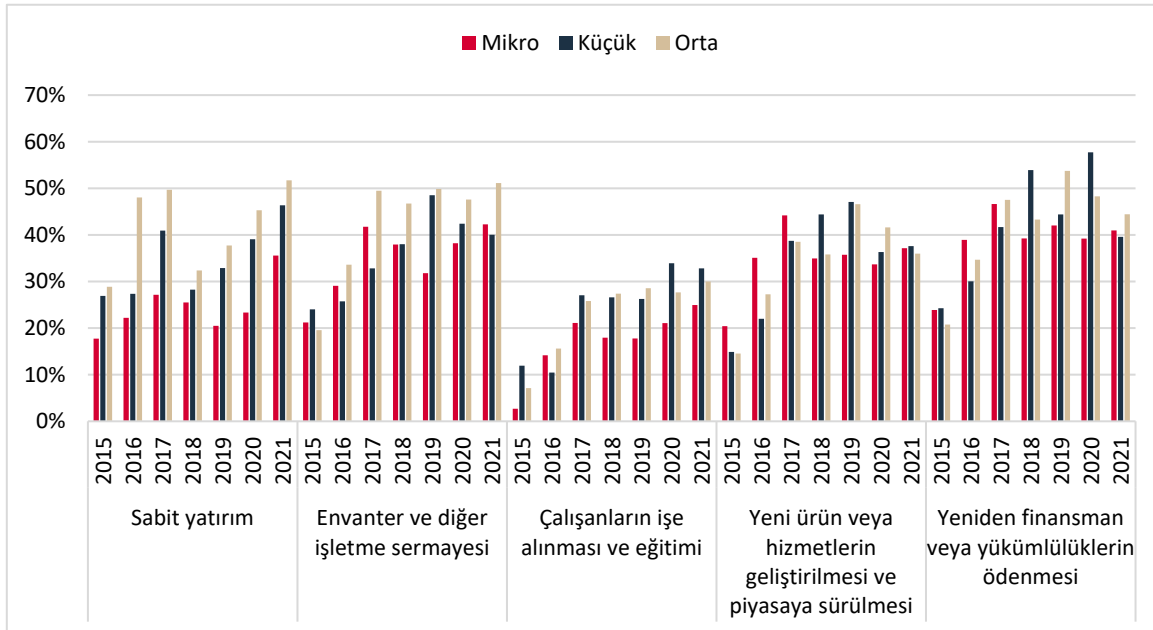


Kaynak: SAFE (2023), Son Gözlem: 2021

129

Türkiye’de KOBİ’lerin sağladıkları finansmanı nerelerde değerlendirdikleri incelendiğinde ölçeklerine göre farklılıklar olduğu gözlenmektedir (Grafik 4). Buna göre orta büyüklükteki işletmeler sağladıkları finansmanı öncelikle yatırım finansmanı ve işletme sermayesi olarak değerlendirirken, mikro ve küçük işletmeler mevcut yükümlülüklerin ödenmesi için kullanmaktadır.

**Grafik 4: Finansmanın Harcandığı Yer (%)**



Kaynak: SAFE (2023), Son Gözlem: 2021

### 3. Banka Finansmanına Erişim Endeksi

KOBİ’lerin finansmana erişimlerinin yıllar itibarıyla gelişimini ölçebilmek için anketin ilgili sorusuna verilen cevaplar ve firma ağırlıkları kullanılarak ölçek bazında ve tüm KOBİ’ler için Banka Finansmanına Erişim Endeksi (BFEE) oluşturulmuştur. Endeks

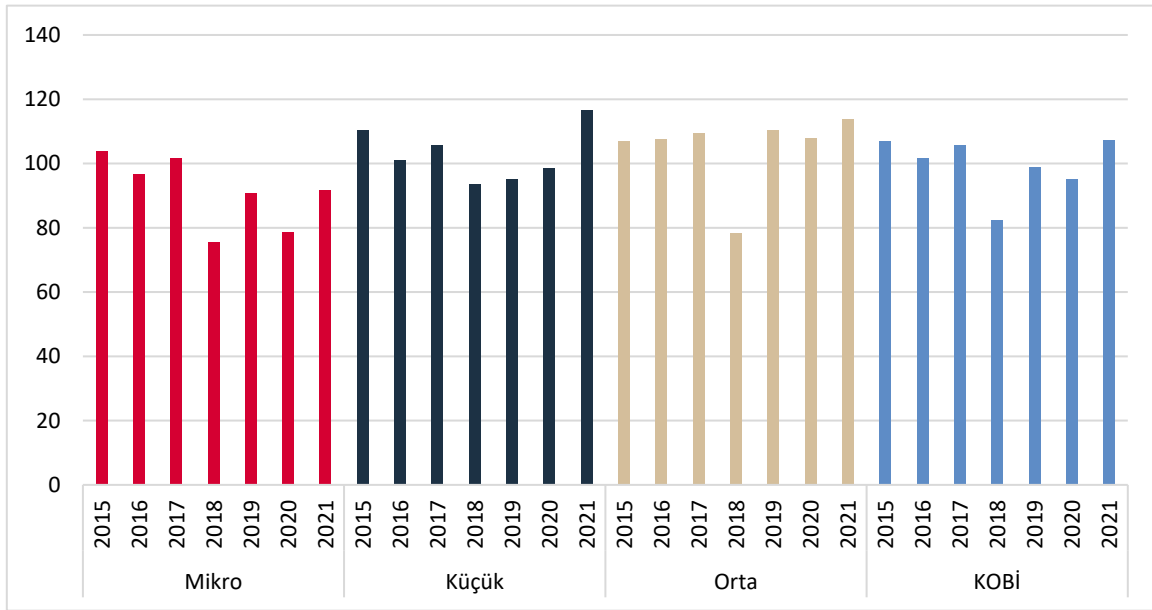


oluşturulurken ankete dayalı (finansal hizmetler güven endeksi gibi) güven endekslerinde yaygın olarak kullanılan formülden yararlanılmıştır (TCMB FHA Metaveri). Anketin ilgili sorusu: "Aşağıdaki finansman türlerinin her biri için, son 6 ayda işletmeniz için kullanılabilirliklerinin arttığını, değişmediğini veya kötüleştiğini söyleyebilir misiniz?" şeklindedir. Bu soruya banka kredisi ve kredili mevduat enstrümanları için kullanılabilirlik arttı ve azaldı diyenlerin farkının firma ağırlıklı toplamı elde edilip 100 eklenerek Türkiye için söz konusu endeks aşağıda yer alan denklem yardımıyla j büyüklük grubu (mikro, küçük, orta) ve t yılı için hesaplanmaktadır.

$$BFEE_{j,t} = \left( \sum_i w_{i,j,t} * (Arttı Diyenler - Azaldı Diyenler) \right) + 100$$

Endeks değerinin 100'ün üzerinde olması banka finansmanına erişimin kolaylaştığını, yüzün altında olması ise zorlaştığını göstermektedir. Grafik 5, KOBİ bütününde ve alt ölçekler itibarıyla BFEE değerlerini yıllar itibarıyla göstermektedir. Grafik incelendiğinde 2018 yılında 100 değerinin altına inerek zorlaşmayı gösteren KOBİ genelindeki finansmana erişimin ileriki yıllarda kademeli iyileşerek 2021 itibarıyla yeniden 100 değerinin üzerine çıktığı görülmektedir. Öte yandan ölçek olarak incelendiğinde mikro ölçekteki işletmelerin endeks değerlerinin her dönem için küçük ve orta ölçekteki işletmelerin altında gerçekleştiği gözlenmektedir. Mikro ölçekteki işletmelerin banka finansmanına erişimindeki 2018 sonrası iyileşme diğer ölçekteki işletmelerle göre sınırlı olurken pandemi döneminde de finansmana erişimde en fazla zorlanan grup olmuşlardır.

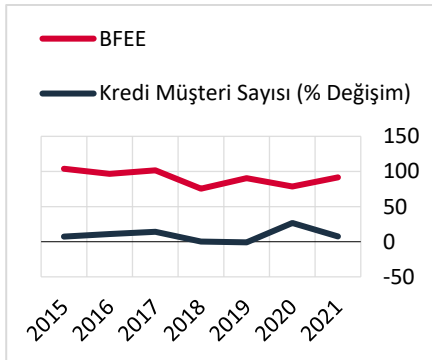
**Grafik 5:** Banka Finansmanına Erişim Endeksi (BFEE)



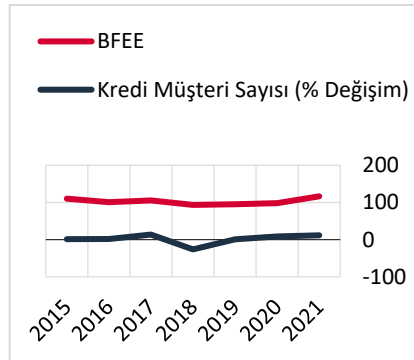
**Kaynak:** SAFE Anketi - Avrupa Komisyonu ve Yazarların Hesaplamaları

BFEE'nin ilgili makro ekonomik büyüklüklerle ilişkisi grafiksel olarak analiz edilmiştir. Grafik 6.a, 6.b ve 6.c, ölçek bazında BFEE'leri ölçek bazında kredi kullandırılan müşteri sayıları ile birlikte göstermektedir. Grafikler incelendiğinde orta ve küçük kredili müşteri sayısı ile BFEE arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlenmektedir (korelasyon katsayıları sırasıyla 0,60 ve 0,96 düzeyindedir). Mikro ölçekte ise kredi müşteri sayısı ile BFEE arasında düşük negatif bir ilişki gözlenmektedir (korelasyon katsayısı -0,18). Bu durum mikro ölçekteki firmalar için hesaplanan BFEE'nin gerçeği yansıtmadığı anlamına gelmeyebilecektir. BFEE'nin hesaplanmasında kullanılan anket sorusu niteliği gereği en az bir dönem kredi kullanan firmaları kapsadığından, kredi kullanan firma sayısı artarken sistemde olan firmaların banka finansmanına erişimi zorlaşıyor olabilecektir.

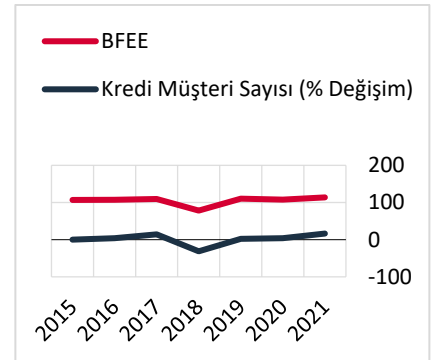
**Grafik 6.a:** BFEE ve Kredili Müşteri Sayısı Yüzde Değişim (Mikro)



**Grafik 6.b:** BFEE ve Kredili Müşteri Sayısı Yüzde Değişim (Küçük)



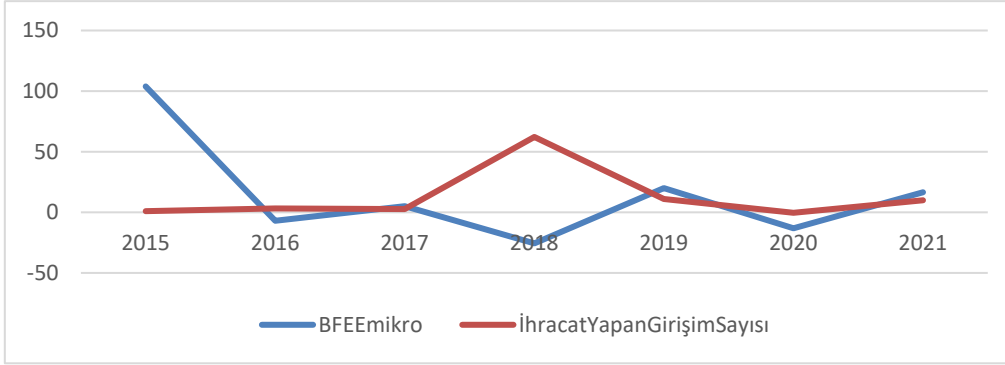
**Grafik 6.c:** BFEE ve Kredili Müşteri Sayısı Yüzde Değişim (Orta)



**Kaynak:** SAFE Anketi - Avrupa Komisyonu, BDDK; Son Gözlem: 2021

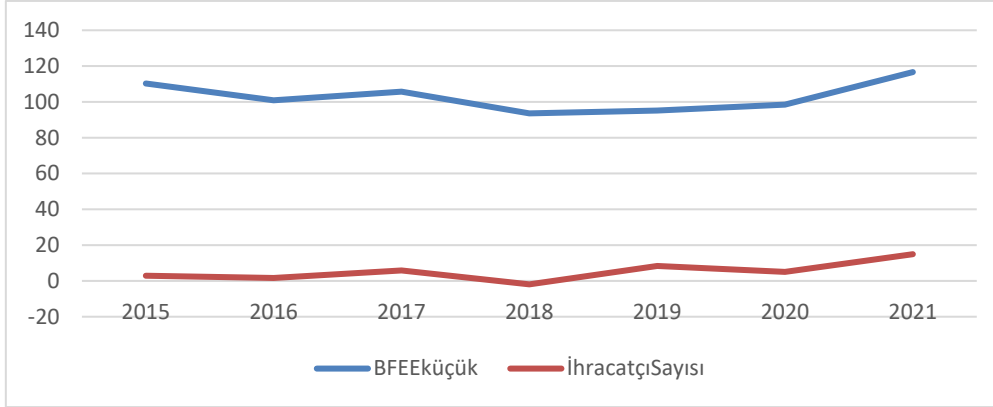
Grafik 7.a, 7.b ve 7.c, ölçek bazında BFEE'leri ölçek bazında ihracat yapan girişim sayısındaki değişim ile birlikte göstermektedir. Banka finansmanına erişimin artmasının küçük ve orta ölçekteki girişimleri ihracata yönlendirmekte etkili olduğu izlenmektedir (korelasyon katsayıları sırasıyla 0,62 ve 0,95). Mikro ölçekteki işletmelerde ise böyle bir etki gözlenmemektedir (korelasyon katsayısı -0,47).

**Grafik 7.a: BFEE ve İhracat Yapan Girişim Sayısı Yüzde Değişimi (Mikro)**



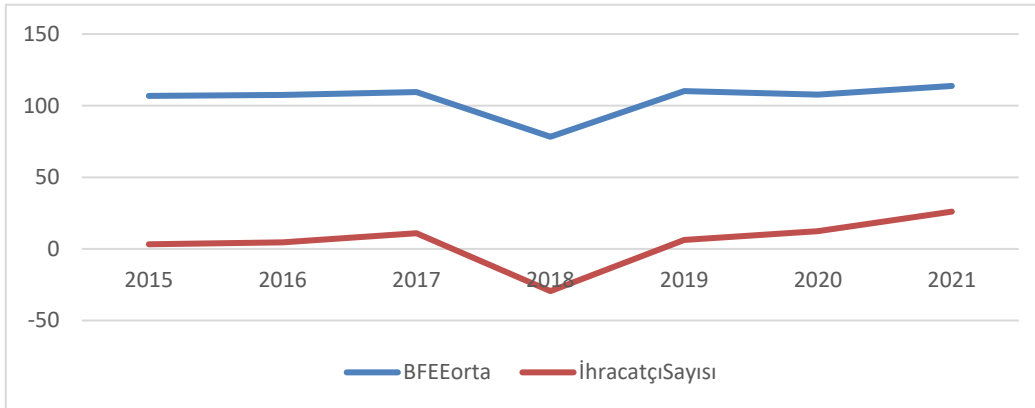
Kaynak: TÜİK (2023) ve Yazarların Hesaplamaları

**Grafik 7.b: BFEE ve İhracat Yapan Girişim Sayısı Yüzde Değişimi (Küçük)**



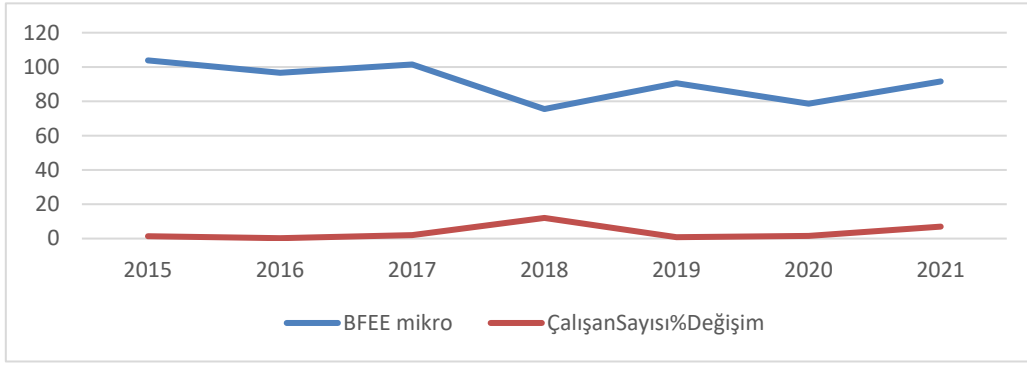
Kaynak: TÜİK (2023) ve Yazarların Hesaplamaları

**Grafik 7.c: BFEE ve İhracat Yapan Girişim Sayısı Yüzde Değişimi (Orta)**

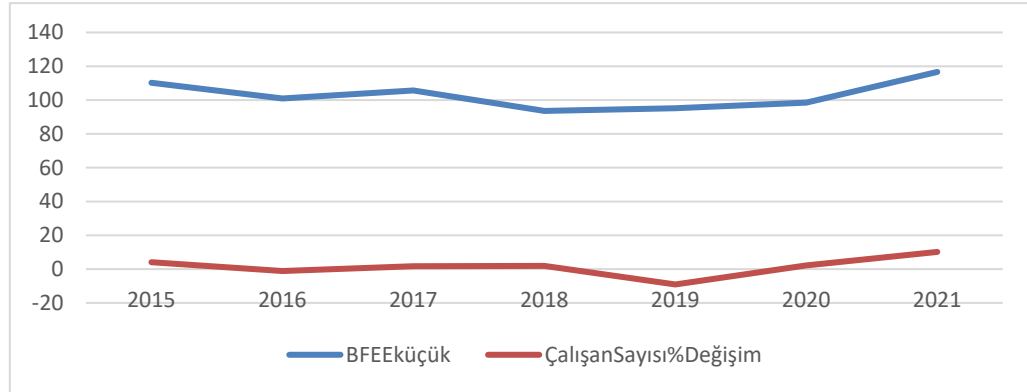


Kaynak: TÜİK (2023) ve Yazarların Hesaplamaları

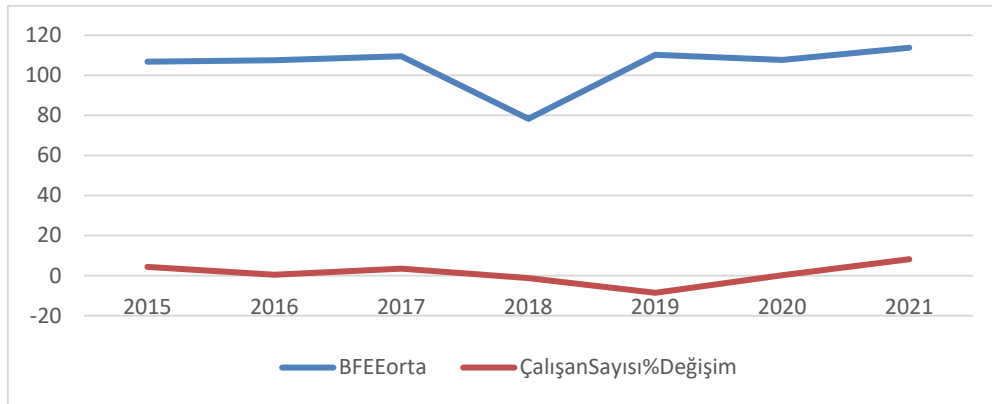
Grafik 8.a, 8.b ve 8.c, BFEE ile KOBİ çalışan sayısındaki değişimi ölçek bazında göstermektedir. Banka finansmanına erişimin artmasının özellikle küçük ölçekteki işletmelerdeki çalışan sayısını olumlu yönünde etkilediği gözlenmektedir (korelasyon katsayısı 0,75). Orta ölçekteki firmaların çalışan sayısı ile BFEE arasında düşük pozitif ilişki gözlenirken (korelasyon katsayısı 0,22), mikro ölçekteki firmalar ile çalışan sayısı arasında (0,59) düzeyinde negatif bir korelasyon bulunmaktadır.

**Grafik 8.a:** BFEE ve Çalışan Sayısı Yüzde Değişimi (Mikro)

Kaynak: TÜİK (2023) ve Yazarların Hesaplamaları

**Grafik 8.b:** BFEE ve Çalışan Sayısı Yüzde Değişimi (Küçük)

Kaynak: TÜİK (2023) ve Yazarların Hesaplamaları

**Grafik 8.c:** BFEE ve Çalışan Sayısı Yüzde Değişimi (Orta)

Kaynak: TÜİK (2023) ve Yazarların Hesaplamaları

## Sonuç

Türk KOBİ'lerinin finansman yapılarının gerek ölçek bazında gerek AB KOBİ'leri ile kıyaslandığında önemli farklılıklar içerdiği gözlenmektedir. Banka kredileri her ölçekteki KOBİ'nin en çok kullandığı finansman yöntemi olarak öne çıkmaktadır. Türk KOBİ'lerinin banka kredisi kullanım oranı, AB ortalamasının da önemli derecede üzerindedir. Banka kredisi kullanmayan KOBİ'lerin banka kredisi kullanmamalarının öne çıkan sebepleri faiz oranlarının yüksek bulunması ve teminat yetersizliğidir. Bu bulgular, literatürde Türkiye için yapılan Bayraktar ve Köse (2002), Karadeniz ve diğerleri (2018), ve Zengin ve Aykırı (2012) çalışmalarının sonuçları ile de örtüşmektedir.

AB ülkelerinde şirket içi fonların kullanımı banka kredilerine yakın düzeyde ve istikrarlı bir seyir gösterirken, Türk KOBİ'lerinde bu finansman yönteminin düşük düzeyde kaldığı ve kriz dönemlerinde artış gösterdiği gözlenmektedir. Aynı şekilde öz sermayenin bir finansman yöntemi olarak kullanılması Türk KOBİ'lerinde AB KOBİ'lerinin çok altındadır. AB ve Türk KOBİ'lerinin finansman yapısında gözlenen diğer önemli bir fark borçlanma senetlerinin finansman yöntemi olarak kullanımında görülmektedir. Borçlanma senetleri AB KOBİ'lerinde önemli bir yer tutmazken, Türk KOBİ'lerinin finansmanında önemli paya sahiptir. Türk KOBİ'lerinin bono-tahvil gibi borçlanma araçları ihracı gerçekleştirmedikleri bilinmekle birlikte çek ve senet kullanımının yaygın olmasının bu yüksek payın açıklaması olabileceği değerlendirilmektedir.

Sağlanan finansmanın kullanımında Türk KOBİ'leri ölçeklerine göre farklılık göstermektedir. Buna göre orta büyüklükteki işletmeler sağladıkları finansmanı öncelikle yatırım finansmanı ve işletme sermayesi olarak değerlendirirken, mikro ve küçük işletmeler mevcut yükümlülüklerin ödenmesi yönünde kullanmaktadır. KOBİ'lerin banka finansmanına erişiminde de ölçek bazında farklılıklar olduğu gözlenmektedir. 2015-2021 yılları için ölçek bazında hesaplanan BFEE incelendiğinde mikro ölçekteki işletmelerin endeks değerlerinin her dönem için küçük ve orta ölçekteki işletmelerin altında gerçekleştiği görülmektedir. Banka finansmanına erişim ile makro ekonomik büyüklükler arasındaki ilişki de ölçek bazında farklılaşmaktadır. Orta ölçekteki firmaların banka finansmanına erişimdeki değişim ile ihracat yapan girişim sayısındaki değişim arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki gözlenirken, benzer güçlü pozitif ilişki BFEE ile küçük ölçekteki firmaların çalışan sayısı arasında da mevcuttur. Çalışmanın sonuçları KOBİ'lere yönelik finansman politikalarının ölçek bazında farklılaştırılması gereğini ortaya koymaktadır.

SAFE anketi KOBİ finansman yapısına yönelik detaylı ve politika yapımında yararlı bilgi içermektedir. Bununla birlikte Avrupa Komisyonu anketin Türkiye uygulamasını 2021 yılı itibarıyla sonlandırmıştır. Türkiye için aynı içerikte bir anketin yurtiçinde ilgili kurumlar tarafından derlenmeye başlanması önem arz etmektedir.



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

#### **Yazar Katkıları**

Yazarların çalışmaya katkı oranlarının eşit olduğunu beyan etmişlerdir.

#### **Teşekkür Beyanı**

Yazarlar teşekkür beyanında bulunmamışlardır.

#### **Destek Beyanı**

Yazarlar destek beyanında bulunmamışlardır.

#### **Çıkar Çatışması**

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemişlerdir.

#### **Etik Beyanı**

Yazarlar çalışma için herhangi bir Etik Kurul Onayı geremediğini beyan etmişlerdir.

#### **Sorumlu Editörler**

Prof. Dr. Cantürk Kayahan, Afyon Kocatepe Üniversitesi

Prof. Dr. Mahmut Masca, Afyon Kocatepe Üniversitesi

Arş. Gör. Emre Karabulutlu, Afyon Kocatepe Üniversitesi

## Kaynakça/References

- Aldaba, R. M. (2012). Small and Medium Enterprises' (SMEs) Access to Finance: Philippines, *PIDS Discussion Paper Series No. 2012-05*. <http://hdl.handle.net/10419/126881>
- Bayraktar, S., & Köse, Y. (2002). KOBİ'lerin Finansmanı ve Finansal Sorunları: Zonguldak Örneği, *21. Yüzyılda KOBİler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu 3-4 Ocak 2002. Gazimagusa: Doğu Akdeniz Üniversitesi*. [https://silo.tips/queue/koblern-fnansmani-ve-finansal-sorunlari-zonguldak-rne?&queue\\_id=1&v=1656413756&u=MTg1Ljk4LjI1Mi4yNDA=](https://silo.tips/queue/koblern-fnansmani-ve-finansal-sorunlari-zonguldak-rne?&queue_id=1&v=1656413756&u=MTg1Ljk4LjI1Mi4yNDA=)
- Bekçi, İ., & Usul, H. (2001). Göller Bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansal Sorunları ve Çözüm Yolları, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 111- 125.
- Casey, E., & O'Toole, C. (2013). Bank-lending constraints and alternative financing during the financial crisis: Evidence from European SMEs, *ESRI Research Bulletin 2014/2/3*. <https://www.esri.ie/system/files?file=media/file-uploads/2015-07/WP450.pdf>
- Chowdhury, M., & Alam, Z. (2017). Factors Affecting Access to Finance of Small and Medium Enterprises (SMEs) of Bangladesh, *USV Annals of Economics and Public Administration*, 2(26), 55-68.
- Dursun, İ. (2016). Küçük ve Ortaboy Ölçekli İşletmelerin Finansmana Erişim Sorunu ve Nedenleri, *Maliye Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-19.
- Gomez, M. (2019). Credit constraints, firm investment and employment: Evidence from survey data, *Journal of Banking and Finance*, 99, 121-141.
- Kalladranis, C. (2020). An Overview of Systematically Rejected Loan Applicants in Eurozone SMEs: Evidence from SAFE Survey, *Empirical Economics Letters*, 19(12), 1491-1502.
- Karadeniz, E., Koşan, L., & Geçgin, E. (2018). Kobi Kapsamındaki Otel İşletmelerinin Finansal Sorunları: Kars ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(2), 302- 319.
- Katı, M., & Erdoğan, B. (2021). KOBİ'lerin finansal sorunları ve çözüm önerileri: Sivas ili örneği, *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 185- 198.
- Kaya, G. A. (2014). Elazığ İlinde KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bir Araştırma, *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 194-224.
- Kılıçlı, Y., & Aygün, M. (2018). KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri: Van Organize Sanayi Bölgesi Üzerine Bir İnceleme, *Vankulu Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 135-152.
- Menéndez, Á., & Mulino, M. (2022). Recent Economic Performance of Spanish SMEs and Developments in Their Access to External Financing According to The European Central Bank's Half-Yearly Survey, *Banco de Espana Economic Bulletin 3/2022*. <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/ArticulosAnaliticos/22/T3/Files/be2203-art14e.pdf>
- Müslümov, A., & Aras, G. (2002). Küreselleşme sürecinde Türkiye ekonomisinde KOBİ'lerin yeri: finansman, ekonomik sorunları ve çözüm önerileri, *21. Yüzyılda KOBİler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu 3 - 4 Ocak 2002. Gazimagusa: Doğu Akdeniz Üniversitesi*. <https://openaccess.dogus.edu.tr/xmlui/handle/11376/565>
- Survey On The Access To Finance Of Enterprises. (2021). *Analytical Report 2021*. <https://ec.europa.eu/growth/system/files/2021-11/Analytical%20report%202021.pdf>
- Survey On The Access To Finance Of Enterprises. (2023). *Data and Surveys-SAFE*. [https://ec.europa.eu/growth/access-finance/data-and-surveys-safe\\_en](https://ec.europa.eu/growth/access-finance/data-and-surveys-safe_en)
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. (2023). *FHA Metaveri*. <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/34352274-ecd6-4c08-8ec4-50a19de26613/FHA-Metaveri.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-34352274-ecd6-4c08-8ec4-50a19de26613-oOvNvFH>
- Torlak, Ö., & Uçkun, N. (2005). Eskişehir'deki KOBİ'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları Ara Kesiti, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 199- 215.
- Turan Kurtaran, A., Atukalp, M. E., & Çizgici Akyüz, G. (2016). İmalat Sektöründeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Durumlarının Değerlendirilmesi: Bir Alan Araştırması, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(17), 141 – 169.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2023). *2020 KOBİ İstatistikleri*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2020-41129>
- Yılmaz, H. (2007). Turizm Sektörü Kobilerinin Finansman Sorunlarının Diğer Sektörlerle Karşılaştırmalı Analizi: Bodrum Örneği, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 33, 162- 170.
- Yörük, N. (2001). KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama, *Sosyal Ekonomik*
- Eken ve Yazıcı (2024).



*Araştırmalar Dergisi, 1(1-2), 187- 204.*

- Zengin, Y., & Ağ, A. (2016). KOBİ'lerdeki Başarıyı Etkileyen Finansman Sorunu: Neden mi? Sonuç mu? Literatür Taraması Sonucu Bir Değerlendirme, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, 54*, 227- 241.
- Zengin, Y., & Aykırı, M. (2012). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Finansal Sorunlar: Kars İlinde Bir Uygulama, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(3)*, 91-116.

## Research Article | Araştırma Makalesi

## Dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma

Edip Örucü  
İtir HasırcıProf. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, [eorucu@bandirma.edu.tr](mailto:eorucu@bandirma.edu.tr), [0000-0002-3301-7496](https://orcid.org/0000-0002-3301-7496)Doktor Adayı, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, [itir8686@gmail.com](mailto:itir8686@gmail.com), [0000-0002-5449-2640](https://orcid.org/0000-0002-5449-2640)Corresponding author/Sorumlu yazar: İtir Hasırcı ✉ [itir8686@gmail.com](mailto:itir8686@gmail.com)

## Öz

Bu araştırmanın amacı güncelliği yakalayan, her zaman yeniliğin izinde olan dijital liderliğin ve farklılıklara önem veren, hata yapmaktan korkmayan, örgüt iklimini ön planda tutan kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın evrenini Balıkesir ilinde ve ilçelerinde çalışan 1830 banka personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Bandırma ilçesinde ve Balıkesir il merkezinde bulunan bankalardan seçilen 507 personel oluşturmaktadır. Elde edilen verilerle, frekans analizi, güvenilirlik analizi, normallik testi, keşfedici faktör analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizinin sonucuna göre dijital liderliğin ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizinin sonucunda örneklem dâhilindeki bankalarda çalışanların dijital yetenekleri üzerinde en etkili liderlik modelinin kapsayıcı liderlik olduğu görülmüş, dijital liderliğinde en az kapsayıcı liderlik kadar dijitalleşme çağında hızlı dönüşüm yaşayan bankalar için önem arz ettiği belirtilmiş ve gelişimi için öneriler verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital Liderlik, Kapsayıcı Liderlik, Çalışanların Dijital Yetenekleri, Banka **JEL Kodları:** M12

## The impact of digital leadership and inclusive leadership on employees' digital capabilities: A research on the banking sector

## Abstract

The purpose of this research is to determine the impact of digital leadership that keeps up to date, always on the trail of innovation, and inclusive leadership that attaches importance to differences, is not afraid of making mistakes, and prioritizes the organizational climate on the digital capabilities of employees. The population of the research consists of 1830 bank personnel working in Balıkesir province and its districts. The sample of the research consists of 507 personnel selected from banks in Bandırma district and Balıkesir city center. Frequency analysis, reliability analysis, normality test, exploratory factor analysis, correlation analysis, and multiple regression analysis were performed with the data obtained. According to the multiple regression analysis results, it was determined that digital leadership and inclusive leadership have a significant and positive effect on the digital capabilities of employees. As a result of the multiple regression analysis, it was seen that the most effective leadership model on the digital capabilities of the employees in the banks in the sample was inclusive leadership; it was stated that digital leadership is at least as important as inclusive leadership for banks experiencing a rapid transformation in the age of digitalization and suggestions was given for its development.

**Keywords:** Digital Leadership, Inclusive Leadership, Employees' Digital Capabilities, Bank **JEL Codes:** M12

## Extended Summary

Individuals with digital leadership qualifications need to know that all employees have certain roles so that the organization they work for can prove itself in the future and share responsibilities with active participation in order to take action to create this environment. Increases in technological development have led banks to cooperate with the digital world, and all information obtained on the internet has become necessary to be stored, processed, and stored. Digital leaders who enjoy working with their teammates around common goals, embrace the common values of the organization and define their common vision are as important for increasing the digital capabilities of their employees as inclusive leaders who give importance to the integrative organizational climate and act with their team. The new leadership format that develops with digital transformation is united around an inspiring, non-judgmental, autonomous, human-oriented approach and the awareness that organizational efficiency

**How to cite this article / Bu makaleye atıf vermek için:**Örucü, E., & Hasırcı, İ. (2024). Dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 136-151. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1382671>

and performance can be achieved with the motivation of the employees. In the future, the banking sector will move away from traditional methods and begin to carry out its activities entirely through digital channels. Inclusive leaders influence and empower team members for the betterment of all, without causing negative effects on both individuals and specific groups. The aim in this regard is to enable individuals to express themselves towards a common goal and vision. Inclusive leaders, who reject the idea that certain groups within the organization should not take part in the decision-making process, argue that these groups will minimize the potential of the organization and the talents and creativity of employees. It is necessary to understand how strong and important digital capabilities are in the workforce in organizations and to help employees identify and close the current gaps in this regard. This situation is as important as the productivity of employees within the organization, their performance, and their comfort in their private lives. Providing new technological opportunities in the organization they work in so that they can do their jobs in different ways will also make them feel safe. Employees with advanced digital capabilities also increase their self-confidence over time. Organizations are never afraid to take risks and try and make mistakes for the development of digital capabilities.

Therefore, the fact that suggestions will be made stating that digital leadership practices in the banks included in the sample in this research will increase the digital capabilities of employees as much as inclusive leadership increases the importance of the research. The main justification of the study is that there are no research examples in the literature that include all three variables together and that suggestions will be offered to increase digital leadership practices in the banks within the sample. The fact that it is the first study in the domestic and foreign literature to examine the interactions of research variables together makes this research different from others. The population of the research consists of 1830 bank personnel working in Balıkesir province and its districts. The sample of the research consists of 507 personnel selected from banks in Bandırma district and Balıkesir city center. Frequency analysis, reliability analysis, normality test, exploratory factor analysis, correlation analysis, and multiple regression analysis were performed with the data obtained. According to the multiple regression analysis results, it was determined that digital leadership and inclusive leadership have a significant and positive effect on the digital capabilities of employees. As a result of the multiple regression analysis, it was seen that the most effective leadership model on the digital capabilities of the employees in the banks in the sample was inclusive leadership. It was stated that digital leadership is at least as important as inclusive leadership for banks experiencing rapid transformation in the age of digitalization, and suggestions were given for its development.

## Giriş

Dijital dönüşüm kavramıyla birlikte son yıllarda ivme kazanmaya başlayan dijital liderlik, örgütlerin dijital ortamlarda veya dijitalleşme ile ilgili geçmişe sahip liderler vasıtasıyla yönetilmesi anlamına gelmektedir. Dijital liderler, yetenekleri aracılığıyla dijital çağın gereklerine en başarılı şekilde yanıt verebilmekte, gelecek odaklı hareket etmekte, takım arkadaşlarını teşvik etmekte, kalıplaşmış uygulamaların ötesine geçerek, empati sahibi olmak mecburiyetindedirler (Abbasov ve Tolay, 2021, s. 60). Teknoloji ile dijital liderler, iş modelleri, insanlar, yapı, süreçler gibi örgütsel boyutlara dahil olmalı, bu boyutlardan biri eksik olduğunda dijital dönüşüm faaliyetlerinin gerçekleşmeyeceğini bilmelidirler (Özmen vd., 2020, s. 58). İşlemlerini en az maliyetle ve en kısa sürede gerçekleştirmeyi amaçlayan bankalar, müşteri memnuniyetini ve güvenini de ön planda tutarak, dijital bankacılığa yönelmeye başlamışlardır. Müşterilerden banka personeline kadar uzanan süreci kapsayan dijitalleşme, kullanılan ürünlerin sunduğu faydalar ile hızlı işleyiş ve verimlilik gibi katkıları da bulunduğu için önem arz etmektedir (Chatterjee vd., 2023, s. 2). Teknolojik devrimde yaşanan yükselmeler, bankaları dijital dünya ile iş birliği yapmaya yönlendirmiş, internet ortamında elde edilen tüm bilgilerin saklanması, işlenmesi ve depolanmasına gerek duyulmuştur. Takım arkadaşlarıyla birlikte ortak hedefler etrafında çalışmaktan keyif alan, örgütün ortak değerlerine sahip çıkan, ortak vizyonunun tanımını yapan dijital liderler, en az bütünleştirici örgüt iklimine önem veren, ekibiyle hareket eden kapsayıcı liderler kadar çalışanların dijital yeteneklerinin yükselmesi için önem taşımaktadır. Dijital dönüşüm ile gelişen yeni liderlik formatı ilham veren, yargılamayan, özerklik tanıyan, insan odaklı bir anlayış etrafından birleşmekte, örgüt verimliliğinin ve performansının çalışanın motivasyonu ile sağlanabileceğinin bilincine varmaktadır. İlerleyen zamanlarda bankacılık sektörü, faaliyetlerini geleneksel yollardan uzaklaşarak, tamamen dijital mecralar aracılığıyla gerçekleştirmeye başlayacaktır. Fiziksel lokasyonların dışında dijital ekosisteme dönüş yapması beklenen bankalar, yer ve zaman belirtmeden müşterinin ihtiyaç duyduğu ortamlarda faaliyetler sunacaktır. Araştırmada yüksek kalitede ve karşılıklılık normu çerçevesinde lider-üye etkileşimini konu edinen sosyal mübadele kuramı çerçevesinde hipotezler oluşturulmuştur (Kerse ve Karabey, 2017). Bu amaçla kavramsal yazın taraması gerçekleştirilmiş, yapılan literatür taraması ile değişkenler arası geçmiş araştırmalara, değişkenlerle en çok ilişkilendirilen başlıklara ve sonuçlarına değinilmiştir. Araştırmanın son bölümü yöntem ve bulgular kısmına ayrılmıştır. Dolayısıyla bu araştırmada örneklem dâhilinde bulunan bankalarda dijital liderlik uygulamalarının da kapsayıcı liderlik kadar çalışanların dijital yeteneklerini arttıracaklarını ifade eden öneriler sunulacak olması araştırmanın önemini arttırmaktadır. Literatürde üç değişkenin birlikte yer aldığı araştırma örneğinin olmaması ve örneklem dâhilindeki bankalarda dijital liderlik uygulamalarını arttıracak öneriler sunulacak olması çalışmanın temel gerekçesini oluşturmaktadır. Araştırma değişkenlerinin çok yeni ve güncel olması nedeniyle aralarındaki ilişkinin yeterince araştırılmamış olmasına yol açtığı düşünülmektedir. Yerli ve yabancı literatürde araştırma değişkenlerinin etkileşimlerinin birlikte incelendiği ilk çalışma olması, bu Özü ve Hasırcı (2024).

araştırmayı diğerlerinden farklı kılmaktadır.

Önceki çalışmalar incelendiğinde dijital liderliğin ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisine ilişkin literatürde önemli bir boşluk olduğu görülmektedir. El Sawy vd. (2020) araştırmasında dijital liderlik ile çalışanların dijital yetenekleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Aramburu vd. (2021) dijital yeteneğin örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajlarının önemli bir kaynağı olduğunu savunmaktadır. Vladić vd. (2015) ise kapsayıcı liderliğin çalışanların inovasyon yeteneklerini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Literatürdeki bu araştırmalardan hareketle, dijital liderliğin ve kapsayıcı liderliğin çalışanlarının dijital yeteneklerini etkileyebileceği öngörülmektedir. Literatürdeki mevcut boşluğu doldurmak için, bankacılık sektörü bağlamında, dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisini ölçmek için bu araştırma hazırlanmıştır. Bu ifadelerden durumdan yola çıkarak araştırmamız için şu sorular sorulmaktadır: a) Bankalarda dijital liderliğin sürdürülebilirlik çerçevesinde çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkileri nelerdir? b) Bankalarda kapsayıcı liderliğin sürdürülebilirlik çerçevesinde çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkileri nelerdir?

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Bankacılık Sektöründe Dijital Liderlik

Liderler örgütlerde kültürel değişimi hareketlendiren ve ilham veren en önemli rolü üstlenmektedir. Bu sebeple kendileri de bu dönüşüme hazır olmak mecburiyetindedirler. Dolayısıyla dijital liderlerin, buldukları her yerde internet bağlantısına sahip olan, teknolojiyi ve mobil cihazları amacına uygun olarak kişiselleştiren, iletişimlerini mobil uygulamalar üzerinden gerçekleştiren bireyler oldukları söylenebilir (Shin vd., 2023, s. 22). Liderlik, bir kişinin diğer insanları veya grupları etkileme, teşvik etme, davet etme, yönlendirme, hareket etme, Guntoro'ya paralel olarak Maulidiyah, bir liderin, örgütsel hedeflere ulaşmak için başkalarını etkileme yeteneğine sahip olan kişi olduğunu belirtmektedir. Yöneticinin görevlerini düzgün bir şekilde yerine getirmesi durumunda örgütün amaçlarına ulaşması oldukça mümkündür. Dolayısıyla çalışanlarının davranışlarını etkileme yeteneğine sahip etkili bir lider, örgütün ihtiyaç duyduğu asıl lider olarak görülmektedir (Turyadi, 2023). Dijital çağda bu liderlerin sahip olması gereken özellikler arasında öncelikle değişimin temsilcisi olmaları gerektiği yer almaktadır. Dijital liderler, risk alabilen, becerikli, risklerin neticelerinden ders çıkarabilen, örgüt içi değişimler haricinde kendi içlerinde de değişimi yönetme becerisine sahip olan bireylerdir. Dijital liderler, en iyi veri kaynaklarının yalnızca dış kaynaklardan değil kendi takım arkadaşlarının içinden gelebileceğinin farkındadırlar. Bu nedenle kendi takım arkadaşlarına güven duymakta ve müşterilerini de ön planda tutmaktadırlar. Geleneksel liderlik kavramını bir kenara bırakan dijital liderler hem kendi örgütleri için hem de buldukları sektör için en etkili unsurları belirlemeli, müşterilerin yaşadığı olası problemleri deneyimlemeli veya örgütün temsilcileri aracılığıyla bilgi sahibi olmalıdırlar. Dijital liderlik vasıflarına sahip bireylerin, görev yaptıkları örgütün gelecekte kendini kanıtlayabilmesi için tüm çalışanların belirli rollere sahip olduğunu bilmesi, bu ortamı yaratıp, harekete geçebilmek için, aktif katılım ile sorumlulukları paylaşması gerekmektedir.

Güce dayalı bir otorite yerine insana önem veren, iş birliği ve güveni ön planda tutan, kendi kendilerini organize etme yeteneğine sahip dijital liderler, stratejiler geliştirme, yeni modeller yaratma, yeni ve farklı bakış açıları olan bireylerle çalışma, farklı teknolojiler aracılığıyla örgütlerini değişimlere adapte edebilmektedirler. Hem örgüt mimarisini hem de dijital araçların tasarımını görebilme yeteneğine sahip dijital liderler, dijital yetenekleri aracılığıyla yeni ve farklı tasarımları stratejik olarak etkin hale getirebilirler. Böylece yeni fırsatları tespit edebilme ve uygulama yetenekleri oluşmakta, dijital teknolojiler sayesinde işlerini büyütmektedirler (Chatterjee vd., 2023, s. 2). Dijital liderler, dijital dönüşüm için örgütün tamamını kapsayan bir strateji belirlerler. Belirlenen bu strateji tutarlı, planlı bir şekilde gerçekleştirildiğinde örgütün tüm kademelerinde yenilenme sağlanabilir. Geleneksel liderlik anlayışında örgüt içerisinde her şeyi bilen ekip üyesi lider iken, dijital liderler bu durumun aksine devamlı öğrenmeyi talep eden ekip üyeleriyle çağı yakalamak için gayret etmektedirler. Dijital liderler daha işbirlikçidir ve bu işbirlikçi güç kolektif bir örgüt yapısında en üst düzeye çıkarılabilir. Genellikle bilgi paylaşımında oldukça şeffaf olan dijital liderler, zaman yaratıp, gerekli kaynakları tedarik ederek takım arkadaşlarının ilerlemesi için fırsatlar yaratabilirler. Dijital liderler, gerektiğinde kişiselleştirilmiş koçluğun yanı sıra anında geri bildirim sağlayabilirler. Ayrıca, müşterilere ve iş gereksinimlerindeki değişikliklere daha duyarlı olabilmek için bir örgüt içinde yeni bilgi teknolojilerinin nasıl kullanılabileceğini sürekli olarak araştırıp ve değerlendirirler (Kıyak ve Bozkurt, 2020).

Dijital liderler hem gerçek hem de sanal çalışma grupları oluşturarak, örgütsel kaynakları takip ve tahsis eden, ana görevi dışında iş için yeni yollar bulma yeteneğine sahip, yenilikçi yapıdadırlar (Mansour ve Qazi, 2023, s. 50). En önemli vazifeleri arasında iş süreçlerini daha çevik ve esnek hale getirmek için örgüt içerisinde dijital değişime eşlik eden bir yönetim tarzı yaratmak bulunmaktadır (Hanandeh vd., 2023, s. 579). Örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerindeki başarılarını veya başarısızlıklarını belirleyen dijital liderlerin dijital yetkinliklerini devamlı olarak ilerletmesi ve bunları örgüt çalışanları ile paylaşması önem arz etmektedir. Örgüt çalışanlarının çalışma şekillerine destek olan bu bireyler, iş süreçlerinde devrim niteliğinde neticeler yaratabilirler (Abidin, 2023, ss. 1-2). Kârlılığın artışına ve örgütlerin olağanüstü başarı kazanmalarına imkân tanıyan dijital liderler birey ve müşteri odaklı stratejiler belirleyen, tutarlı faaliyetleri ana hatlarıyla ifade eden, veri odaklı analizi tercih eden bireylerdir (Amelda vd., 2021, s.

13). Dijital liderlerin en önemli özellikleri arasında, örgütün tümünde dijital becerileri geliştirmek, örgütte bulunan tüm liderlerle dijital teknolojiyi test edip, yerleştirebilmeleri için yetki ve bütçe sağlamak, programların ve projelerinin tamamının kullanılıp, araştırılması için kullanıcı ihtiyaçları belirleyerek, ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına yönelik geri bildirimler vermek yer almaktadır (Sağbaş ve Erdoğan, 2022, s. 18). Dijital liderliğin çalışan performansını iyileştirmedeki rolü; dijital rol modelliği yaparak, liderlik etmeyi, inovasyon kültürü oluşturmayı, iş birliğini teşvik etmeyi, dijital kaynaklara erişim sağlamayı, geri bildirim sağlamayı ve performanslarını izleyerek, çalışanların dijital yeteneklerini geliştirmeyi içermektedir. Dijital liderlerin temel rollerinden biri çalışanların dijital becerilerini geliştirmektir. Çalışanların dijitalle ilgili beceriler edinmelerine yardımcı olmak için eğitimler düzenlemek ve dijital eğitim kaynakları temin etmek dijital liderlerin görevleri arasında yer almaktadır. Bu yalnızca bireysel performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütlerin dijitalleşen dünya düzeninde güncel kalmalarına da yardımcı olur (Turyadi, 2023, ss. 1673-1674). Dijital liderler hem yapay zekâ analizlerinin hem de üretkenlik uygulamalarının desteklediği çevik iş ortamları yaratma çabası içerisindedirler. Bu ortamların amacı daha yüksek performansı çekmesi ve iş gören alımına da katkı sağlamasıdır. Etkili ve yetkin bir iş gücünün oluşumunu destekleyen, çalışma ortamının daha çeşitli ve kapsayıcı olmasını sağlayan dijital liderler, uzun vadede dayanıklı örgüt modellerinin oluşuma da katkı sağlamaktadırlar (Munir vd., 2023, s. 2019). Bu nedenle dijital dönüşüm uygulamalarını bir seferlik bir proje olarak değerlendirmeyen dijital liderler, sürekli açık düşünce yapısını benimsemekte, değişikliklere uyum sağlanabilmesi için örgüt kültürünün tümünün değişimine imkân tanımakta, örgüt içerisinde dijital temel yaratabilmek adına yapılacak yatırımlarda operasyonel zorluklarla ilgili kararlar alınırken, örgütün verilerinden faydalanma konusunda uzman bir tutum sergilemektedirler.

## 1.2. Bankacılık Sektöründe Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı liderlik kavramı, örgütlerde liderlerin astlarını işlere dâhil etmesi ve başarılarını takdir etmesi olarak ifade edilmektedir. Takipçileriyle etkileşimlere açık, erişilebilir, takım çalışmalarına yatkın, geri bildirim sağlayan, çalışanlarıyla birlikte iş yapan, çalışanın örgütün bir parçası olduğunu düşünen ve kendi bireyselliklerinin de farkında olan kapsayıcı liderler, dijital teknoloji ile örgütlerin bilişim sınırlarının ötesine doğru ilerlemelerine yardımcı olmakta hem bireysel hem de kitlesel dönüşüme katkı sağlamaktadırlar. Dijital dönüşüm bireylerin gereksinimlerinin etkili ve verimli halde karşılanması için iş yapış metotlarını değiştirmekte, yeni şartlara en hızlı şekilde uyum sağlayarak, beklentilerin doğru yönetilmesi için çabalamaktadır (Vakira vd., 2023, s. 825). Çeviklik gerektiren bir faaliyet olan dijital dönüşümün sağladığı avantajları değerlendirerek, örgüt performansını arttırmak, değişimi yönetebilmek ile mümkün olmaktadır. Değişim sürecinden en çok etki alan ve yeniliklere hızla uyum gösteren çalışanlar ile örgütler, gelecekte rekabet dünyasında yerini alarak, kurumsal değişim fırsatı elde edecek, yeni nesil liderlik kavramı ile tanışacaklardır (Yasin vd., 2023: 602). Kapsayıcı liderler, örgüt ile ilgili sorunlu noktalardan bilgi toplamakta, farklılıklar üzerinde diyalog kurarak, proaktif bakış açılarından girdi talep etmektedir. Bu liderler, örgüt içerisindeki bazı çalışanların farklılıklarının tüm örgüt tarafından kabul edilmesini istemekte, tutarlı adımlarla bu konunun üzerinde durulması gerektiğini belirtmektedirler. Örgüt içerisinde yaşanan diyaloglarda tespit edilen sorunlu noktalar ile çözüm politikası geliştirmeyi savunan kapsayıcı liderler, yeni hedefler belirlemeyi, yeni politikaları benimsemeyi ve yeni yetenekleri işe almayı savunmaktadırlar. Saygıyı ve empatiyi ilişkilerinin merkezinde tutan kapsayıcı liderler, çeşitliliği yalnızca sosyal bir olgu olarak tanımlamamakta, heterojen ekiplerin de örgütün iş ile ilgili sonuçları üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini belirtmektedir. Kurumsal kimliğin himayesinde kalmadan, bireysel kimliğiyle de hareket edebilen liderler, karar alırken tecrübeyi, vizyonu ve büyük veriyi harmanlayarak hareket ederler (Ashikali vd., 2021, s. 506). Kapsayıcı liderlik, çalışanların yaratıcılık düzeylerini açıklamak için ortaya çıkan bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. Kapsayıcı bir lider, takipçilerini farklı görevleri yaratıcı bir şekilde tamamlamaya teşvik eden kişidir. Bu liderler, takipçilerinin işyerinde yaratıcı yeteneklerini geliştirmeleri için gerekli desteği sağlar. Bunun yanı sıra kapsayıcı liderlerin takipçilerini yaratıcı görevlere daha fazla katılmaya teşvik etmesi ve güçlendirmesi beklenir. Son olarak, kapsayıcı liderler, takipçilerine kişisel destek sağlar ve bu, takipçilerin yaratıcı yeteneklerini geliştirmeleri için de oldukça önemlidir. Kapsayıcı liderlik kavramı ilk olarak, bir örgütün her seviyesindeki takipçilerin katkısını takdir etmenin bir liderin sorumluluğu olduğunu öne süren Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından yapılan çalışmada ortaya atılmıştır. Hollander özellikle kapsayıcı bir liderin, takipçilerle karşılıklı ilişkiye dayalı ortak bir vizyonu teşvik ederek bir örgüt için kazan-kazan durumu yarattığını savunmaktadır. Daha spesifik olarak incelendiğinde kapsayıcı liderliğin, takipçilerin hatalarını tolere ettiği ve onlara destek ve rehberlik sağlayarak teşvik ettiği belirtilmektedir. Bu durum, kapsayıcı bir liderin yalnızca takipçilerin hatalarını tolere etmekle kalmayıp aynı zamanda bir görevin yaratıcı bir şekilde nasıl yerine getirileceğine ilişkin alternatif görüşlerini de dinlediğini öne süren Qi vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada da görülmektedir. Bu nedenle, diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında kapsayıcı bir liderin, bir örgütte açıklığı, aidiyeti, karşılıklı bağımlılığı ve her şeyden önce kapsayıcılığı teşvik ettiği ifade edilebilir.

Örgütler zaman içerisinde iç yapılarını ve kültürlerini gelişen ve değişen çağın ruhuna uyumlu hale getirmeye çabalamaktadırlar. Sıkı ast üst ilişkilerinin yerini iletişim ve fikir özgürlüğünün aldığı örgütleri yetenekli çalışanlar özellikle tercih etmektedirler. Bu tercihin sebebi kapsayıcı liderlik uygulamalarının yer aldığı örgütlerde çalışanların daha verimli çalışmaları ve yapıcı eleştirileri dikkate alarak, örgütün geleceğine katkıda bulunmaları, kriz odaklı çözümlere odaklanmayı tercih etmeleridir. Aidiyet duygusunun artması ile tüm örgüt üyeleri örgütün geleceği için çaba harcamaktadırlar. Güç hiyerarşisinin yerini alan kapsayıcı liderler, farklı



kişilik özelliklerini, farklı bakış açılarını, farklı düşünce yapılarını dikkate almakta ve bunları iş yeri kültürüne dönüştürmektedirler. Bu sayede çağın anlayışına ve değişen iş dünyasına uyum sağlamaktadırlar. Çalışanlarının fikirlerini dinleme konusunda aktif olan liderler, onların katkılarını ve görüşlerini teşvik eden kapsayıcı liderliği yansıtmaktadırlar. Carmeli vd. (2010) göre kapsayıcı liderler, "takipçileriyle etkileşimlerinde açıklık, erişilebilirlik ve ulaşılabilirlik sergileyen" kişilerdir. Çalışanların fikirlerinin gerçekten değerlendirildiğine dair inançlarını geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bunlar arasında açıklık, liderlerin çalışanlarının bakış açılarına değer verdiğini, onları karar alma sürecine katılmaya davet ettiğini ve sorunları ele alırken onları yeni bakış açıları ve yenilikçi teknikler kullanmaya teşvik ettiğini ifade etmektedir. Kullanılabilirlik, yöneticilerin çalışanlara iş yerinde sorunlarla karşılaştıklarında yardımcı olacakları anlamına gelmektedir. Erişilebilirlik ise bir liderin astlarının gereksinimlerine dikkat etmesi ve onlarla yakın ilişki kurma kapasitesini ifade etmektedir (Choi vd., 2015). Dolayısıyla kapsayıcı bir lider, diğer liderlik tarzlarının aksine, çalışanların tavsiyelerini ele alma konusunda daha donanımlıdır ve onların fikirlerini dinlemeye daha açıktır. Kapsayıcı bir liderlik tarzı, liderler, örgütler, paydaşlar ve genel olarak toplum için birçok avantaj barındırır. Ancak kapsayıcı liderlik yalnızca bir slogan olamaz. Kapsayıcı liderliğin meyvelerini tam anlamıyla toplamak için örgütlerin çalışma şekillerini değiştirmeleri ve yeni bir duruş benimsemeleri gerekmektedir. Bunun tüm örgüt genelinde anlaşılması ve takdir edilmesi de oldukça önemlidir. Dijital çağdaki en önemli zorluklardan biri sürekli bilgi akışıdır. Liderlerin bilinçli kararlar verebilmek için büyük miktarda veriyi incelemesi gerekmektedir. Etkili liderler, pazar trendleri, müşteri tercihleri ve çalışan performansı hakkında bilgi edinmek için gelişmiş analiz araçlarını kullanarak veriye dayalı karar almayı benimsemelidirler. Verilerden yararlanarak örgütlerini ileriye taşıyacak stratejik kararlar almalıdırlar (Rayner, 2009). Ayrıca dijital çağ örgütlerde iş birliği kavramını da yeniden dile getirmektedir. Sanal ekipler, uzaktan çalışma ve çevrimiçi iletişim araçları, örgütlerin küresel yetenek havuzundan yararlanmasına olanak tanımaktadır. Ancak farklı zaman dilimleri ve farklı kültürlerdeki çeşitli ekipleri yönetmek, güçlü liderlik becerilerini gerektirmektedir. Kapsayıcı liderler, fiziksel mesafeye rağmen ekip üyeleri arasında aidiyet ve dostluk duygusunu geliştirme yeteneğine sahiptirler. Olumlu bir örgüt kültürü yapısı oluşturmak, açık iletişimi teşvik etmek ve iş birliğini sağlamak bu bağlamda çok önemlidir. Dijital çağda kapsayıcı liderlik, teknik yeterlilik ve stratejik vizyonun kombinasyonunu gerektirmektedir (Jules, 2023). Aşırı bilgi yüklemesi, uzaktan iş birliği, siber güvenlik tehditleri ve gelişen müşteri beklentilerinin zorluklarının üstesinden gelebilen kapsayıcı liderler, dijital ortamın sunduğu geniş fırsatlardan yararlanmak için önemli bir konuma sahiptirler. Dolayısıyla örgütler, dijital teknolojileri benimseyerek ve inovasyon kültürünü teşvik ederek, vizyon sahibi kapsayıcı liderlerin rehberliğinde dijital çağda başarılı olabilirler.

Örgütler günümüz şartlarında beklentiler bakımından birbirinden ayrırmakta, farklı demografik özellikleri taşıyan çalışanları bünyesinde barındırmaktadırlar. Bu durumda örgütler, iş gücünde yaşanan çeşitliliği yönetemediklerinde çok kültürlü ortamların yönetiminde de zorlanacaklardır. Kapsayıcılık kavramı da bu doğrultuda iş gücünde yaşanan çeşitliliği yönetebilmek için liderlerin sahip olduğu önemli bir özellik olarak görülmektedir. Dolayısıyla kapsayıcı liderler, kendi tercihlerinin bilincinde olan, çalışma arkadaşlarının farklılıklarını bir avantaj olarak gören, bu farklılıkları yetenek ve tecrübe olarak değerlendiren, hedeflere tüm ekip arkadaşlarıyla odaklanan kişilerdir (Thabet vd., 2023, s. 49). Kapsayıcı liderlerin en bilinen özellikleri arasında, örgütü bütünleştirmeleri, açık iletişim kurmaları, hataları kabul etmeleri, çeşitliliğe değer vermeleri, örgüt içi farklı fikirleri değerlendirmeleri, önyargılardan uzak halde kişisel gelişimin önünü açmaları, geri bildirim alıp-vermeleri, ekip halinde hareket edebilmenin önemine inanmaları, sürekli öğrenmeyi ve değişimi desteklemeleri yer almaktadır. Günümüzde etkili bir lider olabilmenin en önemli şartlarından biri olarak görülen kapsayıcılığın, iş gören bağlılığı, hevesli iş gören, örgüt performansında artış, inovatif düşünceler gibi olumlu karşılıkları bulunmaktadır. Örgütler kapsayıcı liderler ile çalışanlarının farklı fikirlerine cevap vermekte, olası hataları öğrenme aracına dönüştürmekte, çalışanlara yetki vererek, yatay kültürler arasında köprü inşa etmekte, daha fazla insanı ve farklı durumları entegre etmektedirler (Gül ve Çakıcı, 2021, s. 326).

Kapsayıcı liderler hem bireyler hem de belirli gruplar üzerinde olumsuz yanımlara mahal vermeden, tümünün iyileştirilmesi için takım çalışanlarını etkileyerek, güçlendirir. Bu hususta hedeflenen, bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda ve vizyonla kendilerini ortaya koyabilmelerine imkân tanımadır. Örgüt içerisinde belirli grupların karar alma sürecinde yer almaması fikrini reddeden kapsayıcı liderler, bu grupların örgütün potansiyelini, çalışanların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını en aza indireceğini savunmaktadırlar. Liderin kapsayıcılığı ile ortak ekip kimliğinde yükselme gerçekleşmekte, olası statü farklılıkları da azalmaktadır. Farklı bireylerin dünya görüşlerini anlamaya çabalayan, belirsizliklerle barışık, açık fikirli, mevcut normları değiştirme cesaretine sahip, iş dünyasında çeşitliliğin ön planda olduğu noktaları görebilen, kültürel farklılıklar hususunda bilinçli olan, farklı kültürlerle iletişim sağlayan hem kişisel hem de kültürel çeşitliliğe saygı gösterebilen kapsayıcı liderler, örgütlerin iş dünyasında uyum sağlama olasılıklarını ve farklı gruplara hitap edebilme imkânlarını arttırmaktadır. Örgütler sürekli bir değişim döngüsünden geçerken, dünya da değişmekte olan iş yapısına, iş gören yapısına uyum sağlamaya çalışmakta ve bu nedenle de bütünleştirici ve kapsayıcı yaklaşıma her zaman gereksinim duymaktadırlar (Shabeer vd., 2023, s. 502). Bu sebeple örgütlerin çevik olması ve daha yenilikçi sonuçlar elde edebilmesi için takım çalışanlarının çeşitliliğini arttırması, liderlerin kapsayıcı tutumlarının gelişimi için eğitim olanaklarının sağlanması, kapsayıcı kurum kültürünün benimsenmesi önem arz etmektedir.

### 1.3. Bankacılık Sektöründe Çalışanların Dijital Yetenekleri

Dijital yetenek Buckingham (2017) tarafından bireylerin teknoloji odaklı ortamlarda bilgi alabilmek için etkili bir şekilde çalışmalarını sağlayan becerileri olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca dijital yeteneğe sahip bir çalışanın, ilgili ve yetkili çevrimiçi kaynaktan gelen bilgileri eleştirel bir şekilde değerlendirebilen ve kullanabilen kişi olduğunu bilinmektedir (Elekwachi vd., 2022). Bir çalışanın dijital çağda yetkin bir şekilde rekabet edebilmesi için ihtiyaç duyduğu belirli yetenekler mevcuttur. Bunlar ileri veri işleme becerileri, çevrimiçi iletişim becerileri ve bulut bilişim becerileri şeklinde ifade edilebilir. Bu yeteneklerde birincisi olarak ifade edilen veri işleme, temel olarak yazılıma giren tüm verilerin, en yararlı bilgileri filtrelemek için senkronize edilmesi anlamını taşımaktadır (Kane, 2017). Bu, herhangi bir örgüt için çok önemli bir görev olarak görülmektedir çünkü daha sonra kullanmak üzere en alakalı içeriğin çıkarılmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda verinin kullanılabilir ve istenilen forma dönüştürülmesi anlamını da taşımaktadır. Bu dönüştürme veya işleme, önceden tanımlanmış bir işlem dizisi kullanılarak manuel veya otomatik olarak gerçekleştirilir. Çevrimiçi iletişim, çalışanların World Wide Web üzerinden iletişim kurabileceği farklı yolların sayısını ifade etmektedir. Bulut bilişim ise dışsallaştırılmış BT (Bilgi Teknolojisi) kaynaklarına ucuz ve kolay erişim sağlamak için popüler bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır (Elekwachi vd., 2022). Örgütlerde işgücünde dijital yeteneklerin ne kadar güçlü olduğunu ve önem arz ettiğini anlamak, bu konudaki açıkları belirleyip, kapatılabilmek için çalışanlara yardım etmek gerekmektedir. Bu durum çalışanların örgüt içerisindeki üretkenlikleri, performansları, iş doyumları kadar yaşam doyumları için de önem taşımaktadır. Görev yaptıkları örgütte, işlerini farklı şekillerde yapabilmeleri için yeni teknoloji imkânlarının sunulması da kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacaktır. Gelişmiş dijital yeteneklere sahip çalışanlarda zaman içerisinde özgüven artışı da gerçekleşmektedir. Örgütler dijital yeteneklerin gelişimi için risk almaktan, denemekten ve hata yapmaktan asla çekinmemelidirler. İşlerini teknoloji ile nasıl bir araya getirebileceklerini düşünmekte ve böylece hızlı sonuçlar elde etmekte olan örgütlerde girişimcilik anlayışı yüksek, sorumluluklarının ötesinde görev bilincine sahip çalışanlar bulunmaktadır (Shin vd., 2023, s. 23). Değer yaratmayan, iş ile ilgili süreçleri yalınlaştırmayan örgütler, ilerleyen aşamalarda teknolojiye ayak uyduramamakta, rekabet avantajı elde edememektedirler. Dolayısıyla olası durumların yaşanmaması adına dijital teknoloji ve dijital yetenekleri bünyelerine katmaları ve bunları da karar alma süreçlerine dâhil etmeleri gerekmektedir (Proksch vd., 2021, s. 16).

Özellikle Covid-19 salgını döneminde çalışanlar ani bir şekilde uzaktan çalışmaya geçmiş, nerede ve nasıl çalıştıkları hususunda değişikliğe uğramışlardır. Bu durum da bireylerin ilk defa sanal iletişimi benimsemelerine vesile olmuş, çalışma arkadaşlarıyla karşılıklı ve yapıcı bir şekilde çalışabilmeleri için işbirlikçi araçların ne denli önem arz ettiğini deneyimlemişlerdir. Zamanla işe alma, öğrenme, performans değerlendirme ve insan kaynakları yönetimi için de dijital iş birliğine dayanan çalışma teknikleri benimsenmeye başlamıştır. İş görenlerin dijital yeteneklerini arttırabilmek için bir diğer yol onlara yaratıcı yeteneklerini sunabilmeleri için özgürlük tanımadır. Bu sayede iş birimleri arasında bulunan bağımlılıklar ortadan kalkmakta, iş görenin öz sorumluluğunda artış gerçekleşmekte, iletişim süreçleri kolaylaşmakta, banka içi uyum gelişim kazanmaktadır. İş görenlerin teşvik edilmesi, yeterli kaynakların temin edilmesi ve gerektiğinde karar yetkisinin tanınması, fikirlerini gerçekleştirebilmeleri ve bu fikirlerden sorumlu olmalarını sağlayacaktır (Rahmat vd., 2021, s. 2023). Bu sebeple çalışanları gelişimlerini özendirme adına bir projeye liderlik etme imkânı tanınması, bankanın farklı departmanlarında görev verilerek yeni bilgiler kazanma şansı sağlanması gerekmektedir.

Bankalarda dijitalleşme müşteri ile daha hızlı iletişim kurmak, daha verimli çalışmak ve daha yaratıcı olmak için sınırsız olanaklar sunmaktadır. Denenmiş yolu terk etmektense, müşterilerin taleplerine en iyi ürünlerle cevap veren, ileri görüşlü ve yaratıcı çalışanlar örgütlerin dijital dönüşüm sürecini önemli ölçüde hızlandıran doğru yeteneklerdir. Bu nedenle örgütlerde öncelikle katı yapıların ortadan kaldırılması, önceden sınırları keskin şekilde çizilmiş alanların birleştirilmesi, gerektiğinde müşteri temas noktalarının güçlendirilerek, analiz edilmesi gerekmektedir (Heredia vd., 2022, s. 113). Örgütlerde çalışanların dijital yeteneklerinin arttırılması ve dijital yeteneğe sahip çalışanın işe alınabilmesi için bu kavramın çekici kılınması adına, bireylere yaratıcı olabilmeleri özgürlüğü tanınmalıdır. Devamında tespit edilen en yetenekli çalışanların teşvik edilmesi, onlara ihtiyaçları doğrultusunda kaynakların sağlanması, gerektiğinde karar alma yetkisinin verilmesi, fikirlerini gerçekleştirebilmeleri için imkân tanınması ve düzenli gelişim fırsatlarının sunulması çalışanlardan en iyi şekilde faydalanılmasına yardımcı olacaktır. Bankalar için yetenekli Z kuşağına ait nüfusu kendine çekebilme de oldukça önemlidir. Genç çalışma adayları için bankacılık kariyerine yönelmek, eskisi kadar cazip olmadığı için yetenekli bireyler başka iş kollarına yönelmektedir. Bu durum bankacılık sektöründe yetenek arzının oldukça azalmasına, iş sürekliliği ve finansal risklerin oluşmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla bankaların çocukluk döneminden beri dijital cihazlara kolaylıkla ulaşan ve onları kullanan genç bireyleri kazanabilmek için klişelerini yıkararak, radikal ilerlemeler kaydetmeleri gerekmektedir (Zeike vd., 2019). Bu nedenle bankaların genç bireylerin yeteneklerine heyecan veren yeni çağ işi sunabileceklerinden ve kariyer hareketliliklerini gerçek zamanlı gelişim diyaloglarına dâhil edip etmediklerinden haberdar olmaları da önem arz etmektedir. Dijital dönüşüm sürecinden geçen ve hızla gelişim kaydeden bankacılık sektörünün özellikle Z kuşağındaki genç bireylere sunacağı imkânlar ve liderlerin bu hususta üstleneceği önemli görevler, yetenekli genç bireylerin bakış açılarının değişimini ve bankada kariyer yapmanın cazip olduğunu düşünmelerini sağlayacaktır.

## 2. Literatür Taraması

Literatürde değişkenlerin birlikte incelendiği araştırma örneğine rastlanılmamıştır. Değişkenlerin en çok ilişkilendirildiği başka değişkenler ile ilişkileri de bu çalışmada göz önünde bulundurulmuştur.

Dijital liderlik ile literatürde en çok ilişkilendirilen değişkenler arasında dijital işyeri, örgütsel performans, dijital iş birliği, dijital beceri, teknolojik beceri, inovasyon performansı, yenilikçi davranış eğilimleri, çalışan performansı, dijital dönüşüm yer almaktadır. Dijital liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisini Güney Kore’de bulunan bir firmanın 149 çalışanıyla yaptığı araştırmayla Shin vd. (2023) ele almıştır. Araştırma kapsamında yapılan analizlerin sonucunda dijital liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Chatterjee vd. (2023) tarafından farklı örgütlerde çalışan 335 iş görenle yapılan çalışmada dijital işyeri, dijital liderlik ve örgütsel performans ilişkisi ele alınmıştır. Yapılan analizlerle dijital işyerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu görülmüş, bu etkiye de dijital liderliğin moderatör etkisi yaptığı belirlenmiştir. Dijital iş birliği, dijital başarı ve dijital liderlik ilişkisini Endonezya’da bulunan 32 firmanın 824 ofis çalışanıyla gerçekleştiren Saputra vd. (2021) dijital liderliğin ve dijital iş birliğinin işyerinde dijital başarıyı yükselttiği sonucuna ulaşmıştır. Karaköse vd. (2021) tarafından 89 öğretmenle yapılan çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin dijital liderliğe ve teknolojik yeteneklere bakış açıları ele alınmıştır. Covid-19 dönemi üzerinden değerlendirilen bu çalışmada okul müdürlerinin dijital liderlik becerilerinin teknoloji kullanımı, yönetim becerileri ve bireysel beceriler olmak üzere üç başlık altında toplandığı görülmüştür. Okullarda dijital dönüşüm gerçekleşmesi için müdürlerin dijital liderlik becerilerini ve dijital öğrenme kültürünü ortaya koymaları gerektiği belirlenmiştir. Benitez vd. (2022) bir firmanın 117 çalışanıyla yaptıkları çalışmada dijital liderliğin firmanın inovasyon kapasitesini arttırdığını, bu ilişkide dijitalleştirme platformu yeteneğinin aracı role sahip olduğunu belirlemiştir. Erhan vd. (2022) Türkiye’de bulunan tekstil endüstrisi firmalarının 320 yöneticisiyle gerçekleştirdiği çalışmada dijital liderliğin inovatif davranış arttırdığı görülmüştür. Salam (2023) tarafından Lizbon’da bulunan bir firmanın 200 iş göreniyle yapılan çalışmada da dijital liderliğin çalışanların inovatif davranış eğilimlerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. ALfares ve Banikhaled (2022) tarafından Kuveyt’te bulunan hastanelerde çalışan 277 personelle yapılan çalışmada dijital liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi ele alınmış, yapılan analizlerde dijital liderliğin çalışanın performansını yükselttiği görülmüştür. Azzam vd. (2022) tarafından Mısır’da bulunan bir firmanın 300 çalışanıyla yapılan çalışmada da dijital liderlik, çalışan performansı, öznel iyi oluş, iş motivasyonu ve dijital eğitim ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamıştır. Yapılan analizler, dijital liderlik, dijital eğitim, öznel iyi oluş değişkenlerinin çalışan performansını ve iş motivasyonunu arttırdığını belirtmektedir. Promsri (2019) ise 64 firma yöneticisiyle yaptığı çalışmada başarılı bir dijital dönüşüm için örgütlerin dijital liderlere ihtiyacı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hanandeh vd. (2023) Amman Belediyesi’nde çalışan 1008 üst düzey yöneticiyle dijital dönüşüm, dijital liderlik, girişimci motivasyon, iş süreci performansı ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamış, dijital liderlik, dijital dönüşüm ve girişimci motivasyon değişkenlerinin çalışanların iş süreci performansları üzerinde olumlu ve anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yusuf vd. (2023) çalışmasında da 765 kamu çalışanıyla dijital liderlik, dijital dönüşüm ve iş performanslarını ele alan bir çalışma hazırlamıştır. Araştırma analizlerinin sonucunda dijital liderliğin ve dijital dönüşümün çalışanların iş performanslarını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Literatürde kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri ile ilişkisini inceleyen araştırma örneği bulunmamaktadır. Çalışanların dijital yetenekleri ile ilişkilendirilen ve kapsayıcı liderliğin en çok ilişkilendirildiği değişkenler arasında çalışanın inovatif davranış eğilimleri, çalışanın psikolojik dayanıklılığı, destekleyici örgüt iklimi, psikolojik güçlendirme, çalışan yaratıcılığı, işten ayrılma niyeti, yeşil inovasyon, psikolojik sermaye, çalışan bağlılığı, iş performansı, işten ayrılma niyeti gibi değişkenler yer almaktadır. Krajnovic vd. (2023) tarafından 36 banka çalışanıyla hazırlanan çalışmada kapsayıcı liderliğin inovatif davranış eğilimlerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Xintian vd. (2023) 220 firma çalışanıyla hazırladıkları çalışmada kapsayıcı liderliğin çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını arttırdığını ve destekleyici bir örgüt iklimi oluşmasına vesile olduklarını ifade etmiştir. Muhammed vd. (2021) Hayber-Pantunhva eyaletinde kamu sektöründe çalışan 276 kişiyle gerçekleştirdiği çalışmada kapsayıcı liderliğin kamu personelinin psikolojik dayanıklılığını arttırdığını belirtmiş, bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı role sahip olduğunu ifade etmiştir. Fang vd. (2019) araştırmasında da kapsayıcı liderliğin çalışanların inovatif davranışlarını arttırdığını belirtmiş, bu ilişkide psikolojik sermayenin aracı role sahip olduğunu ifade etmiştir. Aslan (2019) Gaziantep ilindeki halı firmalarında çalışan 348 personelle kapsayıcı liderliği, inovatif davranış, örgütsel destek ilişkisini inceleyen bir çalışma hazırlamış, araştırmanın sonucunda kapsayıcı liderliğin inovatif davranış üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının kısmi aracılık rolünün olduğunu belirlemiştir. Shah vd. (2021) Pakistan’da bulunan bankalarda çalışan bireylerden topladığı 533 anketle kapsayıcı liderlik ve çalışan yaratıcılığı ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamıştır. Yapılan analizler kapsayıcı liderliğin çalışan yaratıcılığını arttırdığını belirtmektedir. Zhao vd. (2022) ise Çin’de bulunan farklı sektörlerde 32 firmanın 788 çalışanıyla hazırladığı çalışmada kapsayıcı liderliğin ve psikolojik güvenliğin çalışanların yaratıcılıklarını arttırdığını belirtmiştir. Vakira vd. (2023) 247 konaklama işletmesiyle çalışanlarla kapsayıcı liderlik, çalışan bağlılığı, psikolojik güvenlik ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamış, kapsayıcı liderliğin çalışan bağlılığını arttırdığını ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracı etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Gül (2021) 136 sağlık personeli ve 350 akademik personelle iki farklı örneklem üzerinden kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik ilişkisini ele alan bir araştırma Örü ve Hasırcı (2024).

hazırlamıştır. Araştırmanın sonucunda kapsayıcı liderliğin iş performansı ve psikolojik güvenlik üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Yasin vd. (2023) Pakistan'da bulunan bankalarda çalışan 322 gişe görevlisiyle kapsayıcı liderlik, işten ayrılma niyeti, takipçi-lider hedef uyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen bir çalışma hazırlamış, kapsayıcı liderliğin takipçi-lider hedef uyumu, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu anlamlı, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisinin olduğunu belirlemiştir. Kapsayıcı liderlik kavramının literatürde çalışan sesliliği değişkeniyle de çok sayıda ilişkilendirildiği görülmektedir. Younas vd. (2023) İngiltere'de bulunan bir kargo firmasının 252 personeliyle kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliği, psikolojik güçlendirme ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamıştır. Araştırmanın sonucunda kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliğini arttırdığı, bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Alang vd. (2022) ise Vietnam'da kamu sektörü çalışanları arasında hazırladığı araştırmada kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliğini arttırdığı tespit etmiştir.

Dijital yetenek kavramı ile benzer nitelikte literatürde dijital başarılar, dijital okuryazarlık kavramları yer almaktadır. Bu kavramların dijital liderlik ve kapsayıcı liderlik ile ilişkilendirildiği araştırma örneklerinde ilki Saputra vd. (2021) tarafından Endonezya'da bulunan 32 firmanın 824 çalışanıyla gerçekleştirilmiştir. Saputra vd. (2021) araştırmasında dijital başarı ve dijital liderlik ilişkisini ele almış, dijital liderlerin örgütlerde dijital başarıları arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Abidin (2023) Tangerang şehrinde bulunan bir firmada çalışan 160 yöneticiyle dijital liderlik, dijital iş birliği ve dijital başarı ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamış, dijital liderliğin ve dijital iş birliğinin iş görenlerin dijital başarılarını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Khoeroni vd. (2022) dijital liderlik ve dijital yetkinlik ilişkisini ele aldığı araştırmada, dijital liderlerin çalışanların dijital yetkinliklerini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Sasmoko vd. (2019) Endonezya'da bulunan bir telekomünikasyon firmasının 88 çalışanıyla dijital liderlik ve inovasyon kapasitelerini ele alan bir çalışma hazırlamış, dijital liderlerin örgüt içerisinde çalışanların inovasyon kapasitelerini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Borah vd. (2022) bir imalar firmasının 549 çalışanıyla hazırladıkları araştırmada benzer şekilde dijital liderlerin çalışanların inovasyon kapasitelerini arttırdığını belirlemiştir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

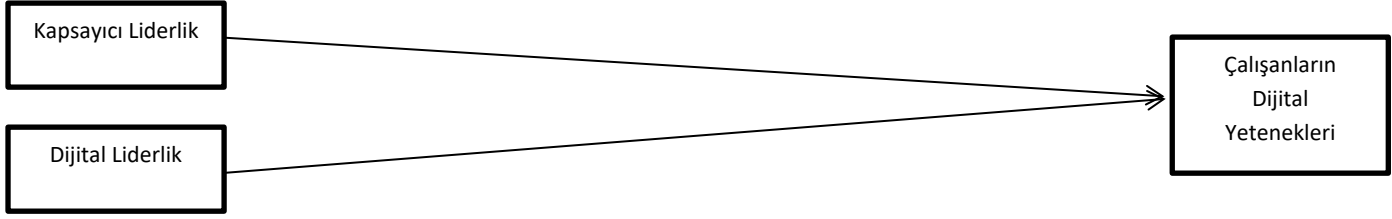
Bu araştırmanın amacı tüm takım arkadaşlarına değer veren, farklı özelliklere sahip olan çalışanların bu özelliklerine saygı duyan, değişik bakış açıları destekleyen, yeni fikirlerden beslenebilen, değerlendirmelerini önyargısız bir şekilde gerçekleştiren kapsayıcı liderin ve internet çağındaki hızlı gelişmeler karşısında daima güncel kalan, rakipleri ve yenilikleri sürekli takip eden dijital liderin banka çalışanlarının dijital yetenekleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Örgütlerde çalışanlar ve yönetim arası ilişkiler ele alındığında sosyal mübadele olgusu ön plana çıkmaktadır. Taraflar arası bir şeylerin alınması ve karşılığında bir şeyin verilmesi olarak tanımlanan mübadele, sunan ve sunulan kişilerin varlığı ve de etkileşimi ile gerçekleşmektedir. Sosyal mübadele kuramına göre bireylerin karşılıklı davranışları ödül beklentisi ile güdülendiği için, çalışanlar ile yönetim arasında fayda-maliyet hesabı yapılmakta ve bu hususa göre davranışlar netleşmektedir. Dolayısıyla örgüt çalışanları sergileyecekleri pozitif davranışlara yani maliyete karşılık kendilerine bazı getiriler yani faydalar elde etmek isteyeceklerdir (Yıldız, 2017, s. 109). Bu teori lider ve takipçilerinin karşılıklı beklentileri içerisindeki davranışlarını açıklamada yardımcı olmakta, liderlerin mevcut pozisyonları sebebiyle örgüt ve takipçileriyle etkileşim halinde bulunma zorunluluğuna dikkat çekerek, oluşan iletişimin yönünü tayin etmektedir. Shin vd. (2023) araştırmasında dijital liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri arasındaki ilişkiyi üst kademe teorisi ile ilişkilendirmektedir. Hambrick ve Mason'un üst kademe teorisine göre dijital liderlik araştırmaları, daha kapsamlı liderlik çalışmalarının bir alt kümesi olarak görülmektedir. Dijital lider, bir örgütün rekabet gücünü artırmak için planlamalarını yapmaktan, bu planları yürütmekten, örgütü değişime yöneltmekten sorumlu tutulmaktadır. Bu nedenle dijital liderler, takipçilerinin dijital yeteneklerini geliştirmeye ve dolayısıyla örgütsel performansı artırmaya yönelmektedirler. Lider olmak için resmi bir pozisyona sahip olmak veya yönetici olmak şart değildir. Bu perspektiften bakıldığında, dijital liderlerin örgütsel eğitim ve öğrenme yoluyla çalışanların dijital yeteneklerini geliştirdiği öngörülmektedir. Sonuç olarak, dijital becerilere sahip çalışanlar daha iyi performans sağlamak ve sürdürülebilir örgütler elde etmek için tüm örgüt üyeleriyle birlikte çalışmaktadırlar (Shin, 2023). Ayrıca dijital liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri ilişkisinin kaynak tabanlı görüş teorisine de dayandığı ifade edilebilir. Örgütler, bilgi teknolojileri kapasitesinin yanı sıra inovasyon yeteneği gibi dinamik yetenekleri geliştirerek, çalışanlarının yeteneklerini, yaratıcılıklarını ve performanslarını geliştirmelerine olanak sağlayabilir. Dijital kültür terimi, internet ve teknolojinin in. Toplumda nasıl davrandığımızı, düşündüğümüzü ve iletişim kurduğumuzu ifade eder. Bunun arkasında yatan sebep, çalışanların dijital yeteneklerinin ve dijital organizasyon kültürünün sürdürülebilir dijital ortamlardaki rolünü bulmaktır (Chatterjee vd., 2023). Dijitalleşmenin nihai hedefi yalnızca operasyonel maliyetleri azaltmak değil, aynı zamanda bireyler, şirketler ve toplumlar için iş değerini artırmaktır. Dijitalleşme, işlerin yapılmasının yanı sıra müşteriye olağanüstü bir deneyim sunmanın yeni sürecidir. Bir liderin bilgi topluluğunun dönüşümüne katkısı ve teknolojideki uzmanlığı dijital liderlik yeteneğini tanımlamaktadır. Dijital liderlerin yeni gelişmelere ayak uydurma ve bilgiye karşı gerçek bir merak duyma yükümlülüğü vardır. Örgüt içi bilgi boşluklarını tespit edip, doldurabilmek de dijital lider için oldukça önemlidir. Lider-üye etkileşimi teorisi (LMX), bir lider ile astı arasındaki sosyal değişim ilişkisini ifade etmektedir. Liderlerin astlarıyla farklı kalitede ilişkiler geliştirdikleri ve bu ilişkilerin kalitesinin, (örneğin iş performansı, iş tatmini, iş görevlerinde yenilik ve örgütsel bağlılık gibi) astların işleriyle ilgili sonuçları etkileyebileceği ileri Örü ve Hasırcı (2024).

sürülmektedir (Wayne vd., 1997). Sosyal mübadele teorisi, üst kademe teorisi, lider-üye etkileşimi teorisi kapsamında oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda sunulmuştur;

**H<sub>1</sub>:** Dijital liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli



### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Balıkesir ilinde ve ilçelerinde çalışan 1830 banka personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Bandırma ilçesinde ve Balıkesir il merkezinde bulunan bankalardan seçilen 507 personel oluşturmaktadır. Veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Örneklem seçiminde ana kütle içerisinde seçilen örnek kesiminin araştırmacıların yargıları doğrultusunda belirlediği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi şeklinde ifade edilen kolayda örnekleme tekniğinden yararlanılacaktır (Haşiloğlu vd., 2015, s. 20). Araştırmanın örneklem sayısının evren sayısı ile uyumunu gösteren hesaplama aşağıda verilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{1830}} = 317 \quad n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05^2} = 384,1$$

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri anket formu aracılığı ile elde edilmiştir. Demografik soruların haricinde, üç ölçekte çalışanların ifadelerine katılım seviyeleri (1=Kesinlikle Katılmıyorum ..... 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklindeki 5'li likert skalası ile ölçülmüştür. Anket formunda demografik sorular hariç toplam 16 ifade bulunmaktadır. Kapsayıcı liderliğin ölçümü için 2010 yılında Carmeli vd. tarafından geliştirilen, Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından Türkçe'ye çevrilen 9 ifade ölçek kullanılmıştır. Çalışanların dijital yeteneklerinin ölçümü için Proksch vd. (2021) tarafından geliştirilen, Shin vd. (2023) çalışmasında da kullanılan 5 ifade ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçeğin ifadelerinin çevirisi araştırmamızın yazarları tarafından gerçekleştirilmiştir. Dijital liderliğin ölçümü için, Ulutaş ve Arslan tarafından (2017) geliştirilen 6 ifade ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde ters ifade bulunmamaktadır. Katılımcıların demografik bilgilerinin tespiti için medeni durum, yaş ve eğitim bilgileri soruları yöneltilmiştir. Araştırma anketlerinin toplanabilmesi için Bandırma Onyedil Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 2023-8 toplantı nolu, 03/10/2023 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

### 3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Tablo 1'de dijital liderlik, kapsayıcı liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri değişkenleri için Cronbach's Alfa değerleri sunulmuştur.

**Tablo 1:** Güvenilirlik Analizi Değerleri

	Cronbach's Alfa	Örneklem Sayısı
Dijital Liderlik	0,848	507
Kapsayıcı Liderlik	0,902	507
Çalışanların Dijital Yetenekleri	0,798	507

Tablo 1'de verilen Cronbach's Alfa değerleri 0,70'ten büyük olduğu ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

**Tablo 2:** Dijital Liderlik Ölçeğine Ait KFA Değerleri

	1
DL2	0,805
DL5	0,769
DL6	0,764
DL4	0,739
DL1	0,726
DL3	0,721

KMO Değeri= 0,880

Ki Kare Değeri= 1068.887

Df= 15

Sig.= ,000

Toplam Açıklanan Varyans= 56,909



Tablo 2’de dijital liderlik ölçeği için yapılan KFA sonucuna göre tek faktörlü bir sonuç elde edilmiş, faktörlerin toplam varyansın %57’sini açıkladığı belirlenmiştir.

**Tablo 3:** Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait KFA Değerleri

	1
KL1	0,797
KL6	0,757
KL4	0,755
KL5	0,752
KL9	0,748
KL3	0,740
KL7	0,739
KL8	0,735
KL2	0,722
<i>KMO Değeri= 0,936</i>	
<i>Ki Kare Değeri= 2089,725</i>	
<i>Df= 36</i>	
<i>Sig.= ,000</i>	
<i>Toplam Açıklanan Varyans= 56,195</i>	

Tablo 3’te kapsayıcı liderlik ölçeği için yapılan KFA sonucuna göre tek faktörlü bir sonuç elde edilmiş, faktörlerin toplam varyansın %56’sını açıkladığı belirlenmiştir.

**Tablo 4:** Çalışanların Dijital Yetenekleri Ölçeğine Ait KFA Değerleri

	1
ÇDY4	0,763
ÇDY2	0,742
ÇDY1	0,740
ÇDY3	0,738
ÇDY5	0,737
<i>KMO Değeri= 0,825</i>	
<i>Ki Kare Değeri= 671,621</i>	
<i>Df= 10</i>	
<i>Sig.= ,000</i>	
<i>Toplam Açıklanan Varyans= 55,372</i>	

Tablo 4’te çalışanların dijital yetenekleri ölçeği için yapılan KFA sonucuna göre tek faktörlü bir sonuç elde edilmiş, faktörlerin toplam varyansın %55’ini açıkladığı belirlenmiştir.

## 4. Bulgular

### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya ilişkin demografik bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5:** Demografik Değerler

Değişken	Düzy	N	%
Cinsiyet	Kadın	253	49,9
	Erkek	254	50,1
Yaş	21-24	13	2,6
	25-28	64	12,6
	29-32	113	22,3
	33-36	201	39,6
	37 ve üzeri	116	22,9
	Ön Lisans	25	4,9
Eğitim Durumu	Lisans	266	52,5
	Yüksek Lisans	174	34,3
	Doktora	42	8,3
Medeni Durum	Evli	317	62,5
	Bekâr	197	37,5
<b>Toplam</b>		507	100,0

Tablo 5’te araştırmaya katılan banka personellerine ait demografik bulgular verilmiştir. Araştırmaya 253 kadın (%49,9) ve 254 erkek (%50,1) personelin katıldığı görülmüştür. Katılımcılardan 317 kişinin evli (%62,5) ve 190 kişinin bekâr (%37,5) olduğu, anketi cevaplayan kişilerin yaş aralığının çoğunlukla 201 kişi ile (%39,6) 33-36 yaş aralığında seyrettiği belirlenmiştir. Ayrıca ankete katılan banka çalışanlarının eğitim durumlarının çoğunlukla 266 kişi ile (%52,5) lisans mezunu oldukları belirlenmiştir.

## 4.2. Normallik Testi

Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında yer alması verilerinin normal dağılım gösterdiği ve parametrik analizlerin uygulanabileceğini belirtmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Dijital liderlik, kapsayıcı liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri ölçeklerine ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6:** Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

	Basıklık	Çarpıklık
Kapsayıcı Liderlik	-,458	-,921
Dijital Liderlik	-,587	-1,009
Çalışanların Dijital Yetenekleri	-,551	-,980

Tablo 6'da verilen basıklık ve çarpıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında yer almakta ve normal dağılım göstermektedir.

## 4.3. Korelasyon Analizi

Dijital liderlik, kapsayıcı liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri arasındaki korelasyon tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7:** Korelasyon Analizi Değerleri

	DL	KL	ÇDY
DL	1		
KL	0,786**	1	
ÇDY	0,741**	0,782**	1

Not: N= 507, \*\*p < 0,01

Tablo 7'de verilen korelasyon analizi sonuçlarına göre dijital liderlikle kapsayıcı liderlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $r(507): 0,786, p<0,05$ ), dijital liderlikle çalışanların dijital yetenekleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $r(507): 0,741, p<0,05$ ), kapsayıcı liderlikle çalışanların dijital yetenekleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $r(507): 0,782, p<0,05$ ) olduğu belirlenmiştir.

## 4.4. Dijital Liderlik ve Kapsayıcı Liderliğin Çalışanların Dijital Yetenekleri Üzerindeki Etkisi

Dijital liderliğin ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisini belirten çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8:** Regresyon Analizi Değerleri

Bağımlı Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	Tolerans	VIF
Çalışanların Dijital Yetenekleri							
(Sabit)	,459						
1. Dijital Liderlik	,325	,041	,333	7,848	,000	,383	2,612
2. Kapsayıcı Liderlik	,511	,0	,521	12,283	,000	,383	2,612

Düzeltilmiş  $R^2 = ,653$  |  $R^2 = ,654$  F=475,343 | Tahmini Std. Hata= ,54320 | Anova(Anlamlılık)=,000

Tablo 8'de verilen regresyon analizinin sonucuna göre dijital liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu ( $\beta = ,325, p<0,001$ ) etkisinin olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuca göre " $H_1$ : Dijital liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir. Kapsayıcı liderliğin de çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu ( $\beta = ,511, p<0,001$ ) etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç ile " $H_2$ : Kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir.  $R^2$  değeri incelendiğinde bağımlı değişken çalışanların dijital yeteneklerindeki değişimin %65'inin bağımsız değişkenler (dijital liderlik, kapsayıcı liderlik) tarafından açıklandığı söylenebilir. VIF değerleri 10'dan küçük olduğu için (2,612) ve Tolerans değerleri ( $1-R^2$ ) değerinden ( $1-0,654=0,346$ ) büyük olduğu için çoklu eş doğrusallık probleminin olmadığı görülmektedir (Topal vd., 2010, s. 56).

## Sonuç

Araştırma kapsamında yapılan çoklu regresyon analizinin sonucunda dijital liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu belirlenmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, Shin vd. (2023) tarafından Güney Kore'de bulunan bir firmanın 149 çalışanıyla yapılan araştırmanın sonucu ile benzer niteliktedir. Literatürde dijital liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri ilişkisini ele alan bir diğer çalışma örneği bulunmamaktadır. Bu kapsamda araştırmamızın gelecekteki araştırmalar için yol gösterici nitelikte olacağı umulmaktadır. Dijital liderlik değişkeni literatürde çalışanların dijital yetenekleri değişkeni yerine dijital dönüşüm, çalışan performansı, çalışan kapasitesi gibi benzer değişkenlerle de ele alınmıştır. Hanandeh vd. (2023) tarafından yapılan araştırmada dijital liderlerin örgütlerde dijital dönüşüm sürecini hızlandırdığı belirlenmiştir. Turyadi vd. (2023) çalışmasında dijital liderin örgüt çalışanlarının performanslarını arttırdığı görülmüştür. Zam vd. (2023) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda da dijital liderlerin çalışan performansını anlamlı ve olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir. Daniyanti vd. (2023) Hindistan'ın Madura şehrinde bulunan medikal estetik merkezinin 65 çalışanıyla yaptığı araştırmada da dijital liderliğin çalışan performansı artışı için önemli olduğunu belirtmiştir. Mollah vd. (2023) Güney Kore'de bulunan bir firmanın 173 çalışanıyla

yaptığı araştırmada dijital liderlerin çalışanların inovasyon teknolojileri yeteneğini arttırdığını belirlemiştir. Regresyon analizinin bir diğer sonucuna göre kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu belirlenmiş ve H<sub>2</sub> hipotezi kabul olmuştur. Literatürde kapsayıcı liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri ilişkisini ele alan bir araştırma örneği bulunmamaktadır. Ancak kapsayıcı liderlik kavramı genellikle inovasyon kapasitesi, çalışan bağlılığı, yenilikçi davranış gibi değişkenlerle birlikte incelenmektedir. Vladic vd. (2021) tarafından üst düzey yöneticiler ile yapılan araştırmada kapsayıcı liderliğin örgütün inovasyon kapasitesini ve çalışanın bağlılığını arttırdığı görülmüştür. Sürücü vd. (2023) tarafından Ankara'da bulunan bir telekomünikasyon firmasında çalışan 459 personelle yapılan çalışmada da kapsayıcı liderliğin çalışanların inovatif davranış eğilimlerini ve lider üye etkileşimlerini arttırdığı görülmüştür. Emmanuel (2020) tarafından Pakistan'da bulunan bir bankanın 281 personeliyle yapılan araştırmada da kapsayıcı liderliğin çalışanların yenilikçi davranış eğilimlerini arttırdığı belirlenmiştir. Zhang vd. (2023) ise kapsayıcı liderlik ve çalışanların inovatif davranışları arasındaki ilişkiyi ele almış, örgüt içi farklılıklara değer veren, çalışanların örgüt içerisindeki aidiyet algılarını kolaylaştıran kapsayıcı liderlerin inovatif davranış eğilimlerine de olumlu etkiler sağladığını belirtmiştir.

Yapılan regresyon analizinden hareketle söz konusu örnekleme oluşturan bankalarda kapsayıcı liderlerin dijital liderlerden daha fazla çalışanların dijital yetenekleri üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Örnekleme kapsamındaki banka şubelerinde, kendi önyargı ve tercihlerinin bilincinde olan, farklı yeteneklerden ve tecrübelerden faydalanan hem kurumsal hem de bireysel hedeflere birlikte odaklanan kapsayıcı liderliğin dijital liderlikten daha ön planda olduğu görülmektedir. Ancak örgütlerde iş süreçlerinin daha organize ve daha hızlı hale gelebilmesi için, teknolojinin yarattığı kolaylıklardan yararlanabilmek için bu süreçleri en iyi şekilde yürütebilecek dijital liderin desteğine de ihtiyaç bulunmaktadır. Dijital liderler, kendilerini her zaman geliştirmeye meyilli ve gelişimlerini de çalışanlarına aktarmaya istekli bireylerdir. Bu iki unsurun birlikte hareket etmesi bankalarda önem arz etmektedir. Çünkü dijital liderler bankalar arası yaşanan ve dijital dönüşüm ile kendini gösteren rekabet ortamında olmazsa olmaz olarak görülmektedir. Dijital liderler, çevikliğin, açıklığın ve yenilikçiliğin hâkim olduğu bir örgüt ortamı için en az geleneksel liderlik ve kapsayıcı liderlik kadar önem arz etmektedir. Dijital yetkinliklerini sürekli genişleten dijital liderler hem çalışanlarının güvenini kazanmaya hem de tüm örgütün dijital değişim girişimlerini ileriye taşımaya gayret göstermektedirler. Bu nedenle bankalarda çalışanlarının fikirlerine saygı duyan kapsayıcı liderler kadar onları ileriye taşımaya yardımcı olacak dijital liderlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla dijital liderliğin örnekleme kapsamındaki bankalarda yaygınlaşması için bu liderleri kazanmak adına bazı girişimlerin faaliyete geçirilmesi gerekmektedir. Bu hususta örgütte dijital liderliğin kazanılması ve örgütsel performansın artırılması için eğitim ön planda tutulmalıdır. Dijital dönüşüme yön vermesi beklenen dijital liderlerin gelişimi için, görev yaptıkları örgütlerle birlikte çözüm üretip, yeni teknolojilere hâkim olmaları gerekmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde çözüm sunabilecek bilgi teknolojileri uzmanının, teknolojinin yanı sıra örgütün operasyonları hakkında da bilgi sahibi olması gerekmektedir. Sürekli ve hızlı değişim gösteren dünyanın dijital liderlerinin vizyoner olması, takım arkadaşlarına büyük fikirleri hayal edebilmeleri için fırsat sunmaları, dolayısıyla teknolojiyi ve işin özünü birleştirebilmeleri gerekmektedir. Dijital dönüşüm sürecini yöneten dijital liderlerin, örgütü modernize edecek yeni teknolojiler ve yöntemlere hâkim olmaları beklenmektedir. Bunun yanı sıra dijital liderlerin örgütün operasyonlarının işleyişi hakkında da bilgi sahibi olması gerekmektedir. Çalışma koşullarının oldukça güç olduğu, yüz yüze iletişimin ön planda olduğu bankacılık sektöründe personelin dijital liderlik özelliğini taşıyacak bireylerden beklentisi sabırlı, sahici, samimi olmaları, açık iletişim kurabilmeleri ve güven ortamına dayalı bir işleyişle ilerlemeleridir. Bunun yanı sıra dijital liderliğin örgüt içerisinde yaygınlaşması adına dijital araçları iyi kullanması, dijital dönüşüm sürecine destek vermesi ve çalışma yöntemlerini de bu doğrultuda değiştirmesi gerekmektedir. Dijital liderler, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde en uygun stratejileri belirlemekte ve örgütü dijital dünyada başarı şansına doğru yaklaştırmaktadırlar. Bu nedenle dijital lider olabilmek için bireylerin dijital ortamın zorluklarını anlamaları ve bu zorlukları aşabilmek için teknolojiyi en iyi şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Dijital becerilere sahip liderler, çalışanlarını yaratıcı teknikleri benimsemeye teşvik ederek, motivasyonu ve üretkenliği artırabilirler. Dijitalleşme gerçek zamanlı olarak örgütlere daha hızlı iletişim kurmak, daha yaratıcı olmak ve daha verimli çalışmak için sınırsız imkanlar sunmaktadır. Bu nedenle örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini önemli ölçüde hızlandırabilecek doğru yetenekleri işe almaları önem arz etmektedir. Dijital yerlilerin tercih sebebi olabilmek için günlük örgütsel faaliyetlerin canlı tutulması, esnek ve sosyal medya bazlı bir örgüt ortamının sağlanması gerekmektedir.

Yeniliklere kolay ve en hızlı şekilde uyum sağlamak, değişim ile ilgili süreçleri yönetebilmek, sonuç olarak ilerleyebilmek, farklı fikir yapıları arasında geçiş yapabilmek yalnızca dijital liderler için değil, herkes için önemli yetkinlikler arasında yerini almıştır. Bu sebeple dijital liderlerden ani durumlara karşı hızlı bir şekilde uyum göstermeleri, en az olumsuz sonuçla bu durumlardan gerekli neticelere ulaşmaları umulmaktadır. Dijital liderlerin yanı sıra örgütlerin de tüm çalışanları dijital yetenekleri hususunda eğitmeleri ve yeni beceriler kazanabilmeleri için ilerleyen çağlara hazır hale getirmeleri beklenmektedir. Alan yazın incelendiğinde dijital liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri ile ilgili çok kısıtlı sayıda kaynak olduğu görülmektedir. Bu kavramları daha iyi tanımlayabilmek ve araştırma için ortaya konan kriterlere dayalı olarak daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Ayrıca değişkenlerin farklı disiplinlerle birlikte incelenmesi hem süreç içerisindeki etki alanlarını saptamak hem de ilerleyen zamanlarda yapılacak çalışmalar için önem arz etmektedir. Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da belirli kısıtları bulunmaktadır.

Araştırma yalnızca Balıkesir il merkezi ve Bandırma ilçesinde bulunan bankalarda çalışan personeller arasında gerçekleştirilmiştir. İlerleyen araştırmalarda daha geniş örnekleme ve farklı sektörlerde tekrarlanması literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca dijital liderlik kavramını ilerletmek için çeşitli alanları ele alan daha fazla araştırma yapılması önemlidir. Örneğin, blockchain teknolojisinin liderliği nasıl etkilediği analiz edilebilir, dijital liderlik ile iklim değişikliği arasındaki bağlantı araştırılabilir ve liderlerde dijital becerilerin nasıl geliştirilebileceği değerlendirilebilir. Farklı durumlarda dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin daha iyi anlaşılması için yeni metodolojik yaklaşımların gerçekleştirilmesi de önemlidir. Farklı sektörler arasında yapılacak çalışmaların karşılaştırılması, kültürel ve bağlamsal farklılıkların çalışanların dijital yeteneklerini nasıl etkilediğine dair değerli bilgiler de sunabilir. Bu öneriler, içinde bulunduğumuz dijital dönüşüm çağında dijital liderliğin bilgisini ve pratik uygulamalarını zenginleştirmeye katkı sunacaktır. Dijital liderlik ve kapsayıcı liderlik kavramlarının örgütlerin yararı ve çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkileri kapsamında hazırlanan araştırmaların genişletilmesi anlaşılabilirliğe katkı sağlayacaktır. İlerleyen araştırmalarda dijital liderlik, kapsayıcı liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri kavramlarıyla ilişkili çalışmaların sürdürülmesi, bankacılık sektöründe daha geniş örnekleme araştırmanın uygulanması, dijitalleşme yolunda ilerleyen farklı örgütlerin de örneklem olarak seçilmesi literatüre katkı sağlayacaktır. Dijital liderliğin iş süreçlerine ve çalışanların dijital yeteneklerine olumlu katkısı olmasına rağmen örgütsel literatürde dijital liderlik üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu nedenle gelecekte dijital liderlik özellikleri ve stilleri üzerine daha fazla akademik çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda ölçülebilir dijital liderlik modellerinin geliştirilmesine yönelik yeni deneysel çalışmalar tasarlanmalıdır. Dijital liderliğin ve kapsayıcı liderliğin örgütlerde çalışanın dijital yetenekleri için önemine dikkat çeken bu araştırmanın da diğer araştırmacılara faydalı olabileceği umulmaktadır.



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

#### **Yazar Katkıları**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağladıklarını beyan etmişlerdir.

#### **Teşekkür Beyanı**

Yazarlar teşekkür beyanında bulunmamışlardır.

#### **Destek Beyanı**

Yazarlar destek beyanında bulunmamışlardır.

#### **Çıkar Çatışması**

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemişlerdir.

#### **Etik Beyanı**

Yazarlar çalışma için herhangi Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 03/10/2023 tarihi ve 2023-8 numaralı kararla Etik Kurul Onayı alındığını beyan etmişlerdir.

#### **Sorumlu Editörler**

Prof. Dr. Cantürk Kayahan, Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Doç. Dr. Osman Uslu, Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Arş. Gör. Aykut Güryel, Afyon Kocatepe Üniversitesi

## Kaynakça/References

- Abidin, A. Z. (2023). The influence of digital leadership and digital collaboration on the digital skill of manufacturing managers in Tangerang. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1), 1-8.
- Abbasov, A., & Tolay, E. B. R. U. (2021). Dijital Liderliğin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi-Azerbaycan'da Endüstri 4.0 Teknolojilerini Uygulayan Bir Firmada Araştırma. *İzmir Yönetim Dergisi*, 2(1), 59-74.
- Alang, T., Stanton, P., & Rose, M. (2022). Enhancing employee voice and inclusion through inclusive leadership in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 51(3), 309-329.
- ALfares, M., & Banikhalel, M. (2022). The effect of digital leadership on Kuwaiti hospitals' employee performance. *Management Science Letters*, 12(4), 223-228.
- Amelda, B., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2021). Does the digital marketing capability of Indonesian banks align with digital leadership and technology capabilities on company performance? *CommIT (Communication and Information Technology) Journal*, 15(1), 9-17.
- Aramburu, N., North, K., Zubillaga, A., & Salmador, M.P. (2021). A Digital Capabilities Dataset From Small- and Medium-Sized Enterprises in the Basque Country (Spain). *Front. Psychol*, 11, 1–5.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Aslan, H. (2019). The mediating role of inclusive leadership in the effect of work engagement on innovative work behavior. *OPUS-International Journal of Society Researches*, 14(20), 1055-1069.
- Azzam, I., Alserhan, A., Mohammad, Y., Shamaileh, N., & Al-Hawary, S. (2023). Impact of dynamic capabilities on competitive performance: A moderated-mediation model of entrepreneurship orientation and digital leadership. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), 1949-1962.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103-115.
- Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68, 101-119.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientists*. Routledge.
- Buckingham, D. (2017). Defining digital library: what people need to know about digital media? *International Journal Of Digital Practices*, 4(1), 263-276.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100-114.
- Choi, S.B.; Tran, T.B.H.; Park, B.I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Soc. Behav. Personal. Int. J.*, 43, 931–943.
- Choi, W., Kim, S. L., & Yun, S. (2019). A social exchange perspective of abusive supervision and knowledge sharing: Investigating the moderating effects of psychological contract fulfillment and self-enhancement motive. *Journal of Business and Psychology*, 34, 305-319.
- Daniyanti, E. S., Maduratna, E. S., & Firdaus, N. (2023). The effect of transformational, transactional and digital leadership on employee performance in the new normal era (study on employess of Anna Medika Madura RSU). *Jurnal Keperawatan Muhammadiyah*, 1, 66-70.
- Elekwachi, H. N., & Mekuri-Ndimele, J. A. (2022). Improving employee digital capabilities in Nigerian organizations: challenges and prospects. *BW Academic Journal*, 10(1), 135-146.
- El Sawy, O.A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. & Vinther, A.L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. In *Strategic Information Management*, 1, 174–201.
- Emmanuel, M. (2020). *Impact of inclusive leadership on innovative work behavior with mediating role of employee volunteer and moderating role of trust in leadership*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Capital University, Islamabad.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543.
- Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 10, 18-20.



- Gül, E. (2021). *Kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Konya.
- Gül, E. ve Çakıcı, A. B. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323-339.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hanandeh, A., Altaher, A., Halim, M., Rezk, W., Mahfoudh, N., Hammouri, Q., & Darawsheh, S. (2023). The effects of digital transformation, digital leadership, and entrepreneurial motivation on business decision making and business process performance: Evidence from greater Amman municipality. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 575-582.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1, 19-28.
- Heredia, J., Castillo-Vergara, M., Geldes, C., Gamarra, F. M. C., Flores, A., & Heredia, W. (2022). How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the "new normal". *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100-117.
- Jules, C. (2023). Leading in a digital era with equity, inclusion and diversity. *Leader to Leader*, 2023(107), 39-45.
- Karaköse, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13-18.
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Örgütsel sinizmin aracı rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 375-398.
- Khoeroni, R., Suryadi, S., & Gunawan, A. (2022). Implementation of digital leadership in development digital competence in public services. *The Management Journal of Binaniaga*, 7(2), 141-156.
- Kıyak, A. & Bozkurt, G. (2020). A general overview to digital leadership concept. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 84-95.
- Krajnovic, A., Lentic, L., & Hruska, D. (2023). Inclusive leadership and innovative work behavior: Does intention (always) meet reality? *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 314-324.
- Mansour, M. H., & Qazi, S. (2023). The role of digital leadership in achieving organizational excellence in Jordan's banking sector. In *Artificial Intelligence (AI) and Finance*. 1, 48-61.
- Mollah, M. A., Choi, J. H., Hwang, S. J., & Shin, J. K. (2023). Exploring a pathway to sustainable organizational performance of South Korea in the digital age: The effect of digital leadership on IT capabilities and organizational learning. *Sustainability*, 15(10), 7875.
- Munir, S., Mahmood, G., Abdullah, F., & Noreen, A. (2023). Exploring the impact of digital leadership on sustainable performance with mediating role of artificial intelligence. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 9(3), 213-226.
- Nembhard, I.M. ve Edmondson, A.C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *J. Organ. Behav. Int. J. Ind. Occup. Organ. Psychol. Behavior*, 27, 941-966.
- Özmen, Ö. N., Engin, E. R. İ. Ş., & Pınar, Ö. Z. E. R. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Proksch, D., Rosin, A. F., Stubner, S., & Pinkwart, A. (2021). The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture. *Journal of Small Business Management*, 1, 1-29.
- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management*, 2(8), 1-8.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X. ve Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS ONE*, 14, 1-15.
- Rahmat, A. M. B., binti Mohd, I. H., & bin Omar, M. K. (2021). Digital capabilities in the digital environment: Employers' view on Malaysian youth capabilities. *International Journal of Accounting*, 6(33), 199-207.
- Rayner, S. (2009). Educational diversity and learning leadership: A proposition, some principles and a model of inclusive leadership? *Educ. Rev.*, 61, 433-447.
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35.
- Salam, A. (2023). Navigating the digital landscape: Exploring the interplay of digital leadership, e-learning anxiety and innovative behavior. *Journal of Digitovation and information system*, 3(1), 32-46.

- Saputra, N., Nugroho, R., Aisyah, H., & Karneli, O. (2021). Digital skill during covid-19: effects of digital leadership and digital collaboration. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 272-281.
- Sasmoko, S., Mihardjo, L., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation. *Management Science Letters*, 9(10), 1633-1644.
- Shabeer, S., Nasir, N., & Rehman, S. (2023). Inclusive leadership and career adaptability: The mediating role of organization-based self-esteem and the moderating role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 496-515.
- Shah, M. S., Wu, C., & Ullah, Z. (2021). The inter-relationship between CSR, inclusive leadership and employee creativity: a case of the banking sector. *Sustainability*, 13(16), 91-98.
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 20-27.
- Sürücü, L., Maslakçı, A., & Şeşen, H. (2023). Inclusive leadership and innovative work behaviors: A moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 87-102.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). Using multivariate statistics. United States: Pearson Education.
- Thabet, W. M., Badar, K., Aboramadan, M., & Abualigah, A. (2023). Does green inclusive leadership promote hospitality employees' pro-environmental behaviors? The mediating role of climate for green initiative. *The Service Industries Journal*, 43(1-2), 43-63.
- Ulutaş, M. & Arslan, H. (2017). Bilişim liderliği ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47(47), 105-124.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Xintian, L., & Peng, P. (2023). Does inclusive leadership foster employee psychological resilience? The role of perceived insider status and supportive organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 112-117.
- Vakira, E., Shereni, N. C., Ncube, C. M., & Ndlovu, N. (2023). The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 819-834.
- Vladić, N., Maletič, D., & Maletič, M. (2021). Determinants of innovation capability: an exploratory study of inclusive leadership and work engagement. *Quality Innovation Prosperity*, 25(2), 130-152.
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower-leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589-609.
- Yıldız, S. M. (2017). Sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasındaki aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 105-118.
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2023). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(2), 174-190.
- Yusuf, M., Satia, H., Bernardianto, R., Nurhasanah, N., Irwani, I., & Setyoko, P. (2023). Exploring the role of digital leadership and digital transformation on the performance of the public sector organizations. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), 1983-1990.
- Zam, E. Z., Yacob, S., Johannes, J., Amin, S., Adriani, Z., & Rosita, S. Literature Review: Does digital leadership affect employee performance through organizational commitment of civil servant. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4472953> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4472953>
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 26-28.
- Zhang, M., Hu, E., & Lin, Y. (2023). The impact of flexibility-oriented HRM systems on innovative behaviour in China: a moderated mediation model of dualistic passion and inclusive leadership. *Asia Pacific Business Review*, 29(1), 114-135.

## Research Article | Araştırma Makalesi

# İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye etkinliklerinin işletmelerin karlılıkları üzerine etkisi: BIST100 Endeksi üzerine bir uygulama\*

Derya Öztemiz  
Fehmi Karasioğlu

Öğr. Gör. Dr., Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi, [deryacuruk@gmail.com](mailto:deryacuruk@gmail.com), [0000-0003-0953-9005](https://orcid.org/0000-0003-0953-9005)  
Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, [fehmiibey@gmail.com](mailto:fehmiibey@gmail.com), [0000-0001-6940-3033](https://orcid.org/0000-0001-6940-3033)

Corresponding author/Sorumlu yazar: Derya Öztemiz ✉ [deryacuruk@gmail.com](mailto:deryacuruk@gmail.com)

## Öz

İnsan sermayesi, işletmede çalışanların sahip olduğu bilgi birikimi, yaratıcılık, liderlik becerileri, sorun çözme becerilerini kapsamaktadır. Müşteri sermayesi, işletmenin dış ilişkileri ile ilgili olup, etkileşim sağladığı çevreden elde ettiği bilgileri etkin kullanması ile ilgilidir. Yapısal sermaye ise işletmenin verimliliğini destekleyen donanım, yazılım, veri tabanı organizasyonel yapısı, marka ve patentlerini içermektedir. İnsanların işletmelerde sadece bedenen çalışan kişiler olmadığı, bilgi birikimleri, zihinsel üstünlükleri, müşteriler ile olan ilişkileri, işletme bünyesinde sinerji oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı BIST100 Endeksi'nde yer alan işletmelerin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayesi etkinliklerinin işletmelerin karlılıkları üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada, 2016-2021 yılları arasında Borsa İstanbul 100 Endeksi'nde yer alan işletmelerin verileri kullanılmıştır. Karlılık oranlarının belirlenmesi için çalışmaya aktif karlılık oranı, özsermaye karlılık oranı ve hisse başına kar oranı dahil edilmiştir. Çalışmada panel veri analizi kullanılmıştır ve dirençli tahminler yöntemi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, kurumsal derecelendirme notu (KDN) 7'nin üzerinde olan ve 7'nin altında olan işletmeler için ayrı ayrı anlamlı pozitif ve negatif etkiler olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Entelektüel Sermaye Unsurları, İşletme Performansı **JEL Kodları:** M19, G32

## The effects of human capital, customer capital, and structural capital on profitability of businesses: An application on the BIST100 Index

### Abstract

Human capital includes the knowledge, creativity, leadership skills, and problem-solving skills of employees in the business. Customer capital is connected to the company's external interactions. It is concerned with efficiently utilizing information collected from the environment with which it interacts. If structural capital consists of hardware, software, a database, organizational structure, a brand, and patents. It is acknowledged that individuals in organizations are not simply physically working; information understanding, mental superiority, and client interactions produce synergy inside the firm. The study's goal is to examine the organizations' human capital in the BIST100 Index, as well as whether customer capital and structural capital activities influence business profitability. to decide whether or not it is. Borsa İstanbul was studied for this aim between the years 2016 and 2021. The data from the firms in the 100 Index was used. Profitability Return on assets, equity, and earnings per share are all included. The study included panel data analysis and the resistant estimator's approach. has been used. As a consequence of the research, it has been concluded that there are individually considerable positive and negative impacts for enterprises with a corporate rating over 7.

**Keywords:** Intellectual Capital Factors, Business Performance **JEL Codes:** M19, G32

### Extended Summary

A knowledge-based economy has evolved in place of a labor-based one. Businesses that can turn knowledge into value have an advantage over their competition. Human capital, customer capital, and structural capital are all elements that provide value to firms. Businesses that can successfully combine human capital, customer capital, and structural capital may continue to operate profitably by innovating and separating themselves from competitors. The study looked into whether the efficiency of human

\* Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda birinci yazar tarafından ikinci yazarın danışmanlığında tamamlanmış olan "Kurumsal yönetim açısından entelektüel sermayenin firma performansına etkisi: BIST100 endeksi üzerine bir uygulama" başlıklı doktora tezinden türetilmiş ve 10. Uluslararası Muhasebe ve Finans Araştırmaları Kongresi'nde aynı başlıkla özet bildiri olarak sunulmuştur.

How to cite this article / Bu makaleye atıf vermek için:

Öztemiz, D., & Karasioğlu, F. (2024). İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye etkinliklerinin işletmelerin karlılıkları üzerine etkisi: BIST100 Endeksi üzerine bir uygulama. *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 152-165. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1377396>

capital, structural capital, and customer capital affect firm profitability. The scope of the study includes data from firms in the Borsa Istanbul 100 Index between 2016 and 2021. Businesses having corporate rating ratings over 7-7 and below 7 were identified by examining the corporate rating scores of the firms in the BIST100 Index. In this manner, detailed data were produced by comparing the consequences of organizations that adhere to corporate governance principles more strictly and those that adhere to them less strictly. While 37 organizations have a corporate rating score of 7 or higher, 63 have a corporate rating score of 7 or below. The study utilized return on assets, return on equity, and earnings per share ratios to determine profitability ratios. The study included panel data analysis and the robust estimators approach. The investigation revealed substantial positive and negative effects for organizations with corporate ratings above 7-7 and below 7. According to the study, investments in human capital efficiency and customer capital efficiency, both intellectual capital aspects, boost business profitability, whereas expenditures in structural capital efficiency lower business profitability. When human capital is moved to structural capital, the value of structural capital grows. It may be claimed that a company with a high degree of human capital can efficiently solve its difficulties. The company will be able to save expenses by converting this skill into time and resource savings, and it will be able to reflect this on the organizational environment by incorporating it into the corporate culture. Having a solution-oriented culture and climate: It has been discovered that employees will be more loyal to the business, healthier managers will grow as a result of this climate, positive cultural effects will make strategies and thus leaders more successful, create a more peaceful working environment, and contribute to the formation of a more sensitive business that addresses the problems of the environment they live in within the framework of social responsibility. A company with solid structural capital is analogous to a healthy physical body. A robust structural capital benefits the firm; an established backbone with defined authority and duties, strong coordination, communication, and sharing between departments will offer an atmosphere that supports energy, knowledge, and efficiency. Customer satisfaction and loyalty affect customer capital. Customer loyalty and satisfaction may be viewed as a driving force that positively influences the entire firm. Satisfied customers will boost the motivation and efficiency of employees and management, encouraging them to seek innovation and try to improve the organization's corporate reputation and ensure its continuation. Because the companies included in the research were always based on the corporate governance index, only companies with corporate rating ratings of 7-7 were considered. This study describes the study, discloses and contrasts the status of firms with corporate rating scores below 7, and throws light on the literature by broadening the scope of the applicable businesses and utilizing the BIST 100 Index as a foundation. The second distinguishing characteristic of the study is that the intellectual capital elements were examined independently. In the studies, the intellectual added value coefficient was utilized. Another distinguishing feature of the study is that it is a broad-based study that permits numerous impacts to be observed rather than a one-way effect study. The corporate rating of firms is used to determine the intellectual capital component.

## Giriş

Günümüzde işletmelerin entelektüel sermaye birikimleri, işletmelerin verimliliği açısından önem sağlamaktadır. Teknoloji çağının etkisiyle bilgi temelli varlıkların önemi artmakla beraber rekabette avantajlar sunmaktadır. Bu bakımdan teknolojinin sunduğu olanaklardan faydalanarak bilgiyi sağlama, kullanma ve yönetimi işletmeler için hayati öneme sahiptir. Bilgiyi edinmenin temel yollarından biri de işletmelerde örtük halde bulunan entelektüel sermayenin farkında olunmasıdır. Entelektüel sermayenin kaynağı bilgidir ve bilgiyi kullanarak, örgüt içinde değer oluşturulabiliyorsa, işletme için entelektüel sermaye var demektir (Koç, 2009, s. 203).

Entelektüel sermaye kavramı ilk olarak John Kenneth Galbraith tarafından 1969 yılında kullanılmıştır ve entelektüel sermayeyi bütün bilgileri içerisine dahil eden, işletmenin kültürünü, değerlerini, bireylerin yeteneklerini, kullandığı yazılım ve donanımları, tedarik zincirlerini, müşteri ile ilişkilerini kapsayan faaliyetler bütünü olarak tanımlamıştır (Pena, 2002, s. 180). Daha sonra Michael Kalecki 1975 yılında, bir makalesinde Galbraith'e atıfta bulunarak "acaba kaçımız şu geçen birkaç on yıllık dönemde elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız" ifadesini kullanmıştır (Serenko vd, 2004, s. 185). Thomas Stewart tarafından 1991 yılında "Beyin Gücü" makalesi ile yeniden gündeme gelerek, işletmede piyasada rekabet üstünlüğü sağlayan ve işletme içindeki çalışan herkesin bildiği her şeyin toplamı olarak tanımlanmıştır (Stewart, 1991, s. 47). Stewart'ın 1997 yılında yazdığı "Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği" adlı kitabında ise entelektüel sermayeyi paketlenilmiş faydalı bilgi ve görünmez değerler olarak ifade etmiştir. Bu bilgi ve değerler kapsamı içerisinde entelektüel sermaye işletmenin sahip olduğu bilgi ve deneyimleri, işletme teknolojilerini, patentlerini, tedarikçilerini ve paydaşlarını kapsamaktadır (Adreeva vd, 2021, s. 264).

Entelektüel sermayenin insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç temel unsuru bulunmaktadır. Her bir unsur işletme için ayrı bir değerdir fakat üç unsur da bir arada işletme bünyesinde etkili bir şekilde yönetilirse, işletme için kat ve kat katma değer oluşturacaktır. İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi aşağıda ifade edilmektedir:

*İnsan sermayesi*, entelektüel sermayenin temel unsurudur ve işletmede çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yetenekleri ve girişimciliklerini kapsamaktadır. Bir işletmede çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler, insan sermayesi avantajıdır. Bu duruma bir de yaratıcılık, yenilik, motivasyon, öğrenme ve takım çalışma ruhu eklenirse, insan sermayesi sayesinde işletmedeki

problemler kolaylıkla çözümlenip, rakiplere karşı da daha etkili olmaktadır (Meiryani vd, 2020, s. 1569). Çalışanların sermaye olarak değerlendirilmesi ilk olarak 1959 yılında Peter Drucker'in "bilgi işçisi" kavramını ile ortaya çıkmıştır. Daha sonra 1960'lı yıllardan itibaren T. W. Shultz, A. Kruger, G. S. Becker, E. F. Denison gibi iktisatçılar çalışmalarında insan sermayesinin ekonomik hayatta rekabet avantajı sağladığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar beraberinde entelektüel sermaye kavramını gündeme getirmiştir (Kerimov, 2011, s. 9). İnsan sermayesinde çalışana yapılan harcamalar bir gider olarak görülmez, yatırım olarak kabul edilir ve gider gibi değerlendirilmez. Çünkü çalışanın eğitimi olsun, yeteneklerini geliştirmek adına ne yapılırsa işletme bünyesinde bu kabiliyetlerini kullanması, işletmenin lehine olacaktır. İnsan sermayesinin özünde buluşçuluk yer aldığından, işletme içerisindeki örtülü bilgiyi yaratıcılık ve yeteneklerini kullanarak açığa çıkarabilen çalışanlar, işletme için değere dönüşen bir unsur olmaktadır.

*Yapısal sermaye*, işletmenin teknolojisi, bilgi sistemi, veri tabanları, iş süreçleri, kültür ve değerleri, patentler, telif hakları, ticari sırları ve tedarikçilerle ilişkilerini kapsamaktadır. Bu bakımdan işletmenin kullandığı sistemi ve prosedürleri içerir. İşletmelerin ayakta kalmasını, amaçlarını geliştirmesini ve amaçlarına ulaşmasını sağladığından işletmenin iskeleti gibidir (Eren, Akpınar, 2004, s. 10). Yapısal sermaye, insan sermayesini destekleyen bilgilere yer vermektedir. Başka bir ifade ile insan sermayesi belli bir zaman sonra yapısal sermayeye dönüşür. Thomas Edison'un ampülü icat ettikten sonra General Electric şirketini kurması, insan sermayesinin yapısal sermayeye dönüştüğünü gösteren örneklerdendir. Yapısal sermayenin olmadığı bir işletme sadece insan sermayesinden ibaret olur (Şamiloğlu, 2002, s. 79-80; Arıkboğa, 2003, s. 93).

*Müşteri sermayesi*, işletmenin dış ilişkileri ile ilgilidir. İşletmenin müşterileri, tedarikçileri, hükümet ve ilgili kurum kuruluşlar ile olan ilişkileri müşteri sermayesinin temelini oluşturmaktadır. Pazarlama kanalları ve müşterinin bilgisi, gücü ve sadakati müşteri sermayesinin ana temasıdır. Müşteri memnuniyeti, satın alma hizmetlerinin tekrarlanması, finansal refah ve fiyat hassasiyeti müşteri sermayesinin belirleyicileridir. Müşteri sermayesi, insan sermayesi ve yapısal sermaye arasında köprü görevi görmektedir (Karaca, 2021, s. 34). İnsan sermayesi ve yapısal sermayeye kıyasla işletme performansı üzerinde daha doğrudan bir etkiye sahiptir (Verma and Dhar, 2016, s. 8).

Kurumların insanlara bilginin sisteme dönüştüğü ortamı sağlamasından dolayı, insanlar bilgilerini ve yeteneklerini kullanabilmeleri için bir kuruma, örgüte ve müşteriye ihtiyaç duyarlar. Bu bakımdan insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi birbirine bağlıdır. İşletmelerin katma değerli performans oluşturmalarında, maddi olmayan varlıklar başka bir ifade ile insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi bir hayli önem taşımaktadır (Petty and Guthrie, 2000; Akt: Huang vd, 2020, s. 114). Bu bakımdan entelektüel sermaye işletmelerin uzun vadeli başarılarında belirleyici bir etkidir (Bontis, 1998; Brennan and Connell, 2000; Engström vd, 2003; Akt: Huang vd, 2020, s. 114). Maddi olmayan duran varlıklar, entelektüel sermayeyi güçlendirerek işletmelerin performansını iyileştirir (Baxter and Matear, 2004; Bollen vd, 2005; Hejazi vd, 2016; Sharabati vd, 2010; Wang vd, 2016; Akt: Huang vd, 2020, s. 114).

Bu bağlamda çalışmada, 2016-2021 yılları arasında Borsa İstanbul 100 Endeksi'nde yer alan işletmelerin verileri kullanılarak, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayelerinin etkinliklerinin işletme karlılıkları üzerine etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. BIST100 Endeksi'nde yer alan işletmelerin KDN'larına bakılarak, KDN 7'nin üzerinde ve 7'nin altında olan işletmeler belirlenmiştir. Bu şekilde kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayan ve KDN 7'nin altında kalan işletmelerin etkileri karşılaştırılarak detaylı sonuçlara ulaşılmıştır. İşletmelerin 37'si KDN 7'nin üzerindeyken; 63'ünün KDN 7'nin altındadır. Karlılık oranlarının belirlenmesi için çalışmaya aktif karlılık oranı, özsermaye karlılık oranı ve hisse başına kar oranı dahil edilmiştir. Çalışmada panel veri analizi kullanılmıştır ve dirençli tahminler yöntemi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, KDN 7'nin üzerinde olan ve 7'nin altında olan işletmeler için ayrı ayrı anlamlı pozitif ve negatif etkiler olduğu tespit edilmiştir.

## 1. Literatür Taraması

Bilginin değerinin artması, maddi olmayan varlıkların başka bir ifade ile entelektüel sermayenin önemini artırmıştır. Günümüz ekonomi anlayışında işletmeler bilgiyi ürettikleri ve kullanabildikleri zaman rekabette etkili olabilmektedir. Bu durum entelektüel sermayenin önemli bir üretim faktörü haline gelmesine ve kritik bir işletme kaynağı olmasına neden olmuştur. Bu bakımdan entelektüel sermaye ile işletmeler performanslarını arttırarak, değer oluşturmaktadır. Literatürde entelektüel sermaye ve firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmada entelektüel sermaye unsurlarının ayrı ayrı işletme karlılıkları üzerine etkisi araştırılarak daha detaylı sonuçlara yer verilmiştir.

Kusi-Sarpong vd (2022) araştırmalarında, entelektüel sermayenin işletmelerin sürdürülebilir üretimi geliştirmede etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Pakistan ve Bangladeş'teki 289 tekstil firmasına anket çalışması yapmışlar ve modellenen ilişkiyi incelemek için CB-SEM yöntemini kullanmışlardır. Araştırmalarının sonucunda, entelektüel sermayenin blok zincir odaklı tedarik zinciri yönetimini benimsemesi yoluyla doğrudan ve dolaylı olarak sürdürülebilir üretime katkıda bulunduğunu ileri sürmüşlerdir.

Koç (2021) çalışmasında, kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyi ve entelektüel sermaye yatırımları ile finansal performansları arasındaki ilişkisini araştırmıştır. Çalışmasının kapsamına 2012-2019 dönemindeki BIST Kurumsal Yönetim Endeksinde (XKURY) yer



alan 21 işletmeyi dahil etmiştir. Çalışmasının sonucunda kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyinin ve entelektüel sermaye yatırımlarının, ROA ve ROE ile temsil edilen finansal performansı pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bununla birlikte kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyi Tobins Q ile temsil edilen finansal performansı pozitif yönde, entelektüel sermaye yatırımları ise negatif yönde etkilediğini ileri sürmüştür.

Kaya (2021) çalışmasında, entelektüel sermayenin firma yenilikçiliği ve firma performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu kapsamda, İstanbul'da gıda sektöründe faaliyetlerini sürdüren 250 firma yöneticisi ile anket yöntemini kullanmıştır. Çalışmasının sonucunda, insan sermayesi, ilişki sermayesi ve yapısal sermaye boyutlarının firma yenilikçiliğini ve işletme performansını anlamlı ve pozitif düzeyde etkilediğini tespit etmiştir.

Özer (2021) çalışmasında, entelektüel sermaye ile finansal performans arasında ilişki olup olmadığını ve bu ilişkide kurumsal çevrenin bir rolü olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmasının kapsamına İstanbul otelcilik sektöründe yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini dahil ederek, 255 yöneticiye anket yapmıştır. Araştırmasının sonucunda, entelektüel sermaye ve finansal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve entelektüel sermayenin finansal performans üzerindeki etkisinde kurumsal çevrenin bazı boyutları üzerinde ılımlaştırıcı etkisi olduğunu ileri sürmüştür.

Dağlı Ekmekci (2019) çalışmasında, işletmelerde piyasa değerini artıran maddi olmayan varlıkların önemine değinerek, entelektüel sermayenin unsurları olan yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve insan sermayesine ve bu unsurlar arasındaki ilişkiyi, spor hizmeti sunan işletmeleri üzerinde araştırmıştır. Çalışmasında birçok bölgede toplamda 50 farklı ilde 200'e yakın işletmeyle faaliyet gösteren B-fit işletmelerini ele alarak, işletme yöneticilerinin bilgi paylaşımı konusundaki fikirleri de değerlendirmiştir. Verileri anket tekniği ve doküman analizi ile toplamış, istatistiksel veri analizi yöntemi ile analiz etmiştir. Çalışmasının sonucunda entelektüel sermaye faktörleri arasında araştırmanın varsayımlarına da uygun olarak orta derecede anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Suriçi (2019) çalışmasında, insan sermayesinin yenilikçilik üzerinde bir rolünün olup olmadığını araştırmıştır. Bursa Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmelere yaptığı anket doğrultusunda, insan sermayesi ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Omar (2016) çalışmasında kurumsal yönetimin ve entelektüel sermayenin işletme performansına etkisini incelemiştir. Entelektüel sermaye, Entelektüel Katma Değer Katsayısı ile kurumsal yönetimi, kurumsal yönetim puanlaması ve finansal performansı Tobins Q oranını kullanarak ölçmüştür. İşletmeleri kurumsal yönetim düzeyinde beş ayrı bölümde ve toplam 12 soruda değerlendirmiş ve sanal değişken (sıfır-bir) kullanarak puanlamıştır. Çalışmasının sonucunda Entelektüel sermaye ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu; kurumsal yönetimin, entelektüel sermayeyi ve finansal performansı olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini ileri sürmüştür.

Çalışkan (2015) çalışmasında, bankaların verimliliğinde yapısal sermayenin ötesinde insan sermayesinin etkilerinin olduğu, karlılığında ise önce kullanılan sermayenin sonrasında insan sermayesinin etkili olduğunu ileri sürmüştür. İnsan sermayesine yapılan yatırımın artması ve ölçülebilmesi ile işletmelerin piyasa ve defter değerleri arasındaki farkın azalabileceğini ortaya koymuştur.

Öztürk ve Demirgüneş (2008) çalışmalarında entelektüel sermaye unsurlarının yönetilmesinde kurumsal yönetimi sorumlu tutmuşlar ve kurumsal yönetimi, entelektüel sermayenin bir unsuru olarak incelemişlerdir. Çalışmaları sonucunda kurumsal yönetimin, entelektüel sermaye unsurlarını kapsayan bir üst entelektüel sermaye unsuru olduğunu ileri sürmüşlerdir.

## 2. Araştırmanın Amacı Veri Seti Yöntem ve Bulgular

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır:

Amaç 1: BIST100 Endeksi'nde yer alan KDN 7,7'nin üzerinde ve 7'nin altında olan işletmelerin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye etkinliklerinin işletme karlılıkları üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek.

Amaç 2: BIST100 Endeksi'nde yer alan KDN 7,7'nin üzerinde ve 7'nin altında olan işletmelerin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye etkinliklerinin işletme karlılıkları üzerindeki farklılıklarını ortaya koymak.

### 2.2. Araştırmanın Veri Seti

Çalışmanın kapsamına BIST100 Endeksi'ndeki işletmeler yer almaktadır. BIST100 Endeksi'ndeki işletmelerin 37'si KDN 7 ve 7'nin üzerinde iken, 63'nün KDN 7'nin altındadır. İşletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyinin saptanması için kurumsal derecelendirme notlarına bakılmıştır. İşletmelerin BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alabilmeleri için, KDN'nun en az 7 olması gerekmektedir. Çalışmada işletmelerin kurumsallıklarının karşılaştırılabilmesi için BIST100 Endeksi baz alınmıştır.

İnsan sermayesi etkinliği, yapısal sermaye etkinliği ve müşteri sermaye etkinliğini ölçmek için, entelektüel katma değer katsayısı

yöntemi (VAIC<sup>TM</sup> yöntemi) kullanılmıştır. VAIC<sup>TM</sup> yöntemi, işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarını belirlerken oluşturduğu değer hakkında bilgi veren katsayıyı kapsamaktadır. Yöntem de öncelikle katma değer (VA) hesaplanmaktadır. İşletmede çalışanların bilgi, eğitim, etkinlik, verimlilik, beceri ve deneyimlerinin değerini belirlemek için insan sermayesi etkinliği; işletmenin yapısı, politikaları, patentleri, stratejileri, formülleri, marka adları ve şebekelerinin değerini belirlemek için yapısal sermaye etkinliği ve işletmenin dış ilişkileri ile ilgili değerini belirlemek için müşteri sermayesi etkinliği hesaplanmaktadır. İşletme karlılıklarının ölçülmesinde Aktif Karlılık Oranı, Özsermaye Karlılık Oranı, Hisse Başına Kar Oranı hesaplanmıştır. Kontrol değişkeni olarak firmaların firma büyüklüğü ve kaldıraç oranları hesaplanarak çalışmaya dahil edilmiştir. Çalışmada firma büyüklüğü hesaplanırken diğer değişkenler ile standardize edilmesi bakımından toplam varlıkların logaritması alınmıştır. Firma büyüklüğünün çalışmaya dahil edilmesinde; büyük firmaların küçük firmalara göre daha fazla bilgi kaynağına sahip olması, bu bakımdan büyük firmalar, daha yüksek finansal performans ve daha yüksek piyasa değeri oluşturması ve bu değerlerin kontrol edilmek istenmesi göz önünde bulundurulmuştur. Kontrol değişkenlerinden finansal kaldıraç oranının kullanılmasında ise firmaların performansları ve varlıklarının üzerinde borçlarının etkisini görebilmek için kaldıraç oranı değişkeni çalışmaya dahil edilmiştir.

Verilere ulaşmak için işletmelerin yayınladıkları yıllık finansal tablolarından ve faaliyet raporlarından yararlanılmıştır. İşletmelere ait finansal veriler [www.kap.gov.tr](http://www.kap.gov.tr) ve finnet analiz expert veri tabanından elde edilmiştir. Değişkenler yıllık olarak hesaplanmıştır.

### 2.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada tahmin yöntemi olarak panel veri analizi kullanılmıştır. Çalışmanın veri setinin panel veri analizine uygun olması bu yöntemin seçilmesinde etkin olmuştur. Panel veri yöntemi daha fazla bilgi içermekte, değişkenler arasında daha yüksek serbestlik derecesi ve daha fazla etkin veri seti sağlamaktadır. Panel verinin sağladığı en önemli avantaj, panel verilerde bulunan gruplar arasındaki heterojenliği modelleyebilmesidir. Panel veri, özellikle sınırlı veri nedeniyle ortaya çıkan sorunları, kayıp veya gözlemlenemeyen, eksik değişken olması durumunda ortaya çıkan problemleri önemli ölçüde giderebilmektedir (Ekim, 2017: 231).

Çalışmada öncelikle birimler değişken artan /azalan olduğu için logaritmaları alınarak standardize edilmiştir. Daha sonra sabit ve rassal etkiler modelleri üzerinde durularak seçim yapılmıştır. Hausman testi ile elde edilen sabit ve rassal etki model katsayıları arasında sistematik farklılığın olup olmadığı hipotezi test edilmiştir.

Sabit etkiler modelini rassal etkiler modeli ile karşılaştırırken kurulan Hausman test hipotezi aşağıdaki gibidir:

H<sub>0</sub>: Açıklayıcı değişkenler ve birim (zaman) etki arasında korelasyon yoktur. Rassal etki modeli ( $p > 0,05$ )

H<sub>1</sub>: Açıklayıcı değişkenler ve birim (zaman) etki korelasyon vardır. Sabit etki modeli ( $p < 0,05$ )

Yapılan test sonucunda temel hipotez olan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilirse sabit ve tesadüfi etkilerin tahmincileri arasında fark çok küçüktür ve araştırmacının rassal etki modelini kullanması daha uygun olacaktır. Çünkü rassal etkiler modeli sabit etkiler modelinden daha etkindir kararı verilebilecektir ve bu durumda rassal etkili model tercih edilecektir. H<sub>1</sub> hipotezin kabulü durumunda ise, rassal etkiler modeli sapma göstermektedir, bu bakımdan sabit etki modelinin kullanılması daha uygun olacaktır.

Hausman testinde etkili modeller belirlendikten sonra model varsayımları yapılmıştır. Panel veri analizinde heteroskedasite (değişen varyans), otokorelasyon ve yatay kesit bağımlılığı (birimler arası korelasyon) olmak üzere 3 temel varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımları test ederek, en az birinin bulunması durumunda hangi modelde söz konusu ise o modele dirençli tahminciler analiz yöntemi kullanılmıştır. Panel veri analizindeki 3 temel varsayımı şu şekilde tanımlanmaktadır.

*Heteroskedasite (Değişen Varyans)*, hata terimlerinin varyansının sabit olması (homoskedasite) istenir, değil ise bu durumda hata terimlerinin varyansları birbirinden farklı olmaktadır ve değişen varyans sorunu oluşmaktadır. Değişen varyans sorunu varsa t ve F istatistikleri hatalı olur; rassal etkiler modelinde heteroskedasite için "Levene, Brown-Forsythe Testi"; sabit etkiler modelinde heteroskedasite için "Wald Testi" varsayım testleri yapılır. Test Sonuçları W<sub>0</sub>, W<sub>50</sub> ve W<sub>10</sub> değerleri <0.05 ise heteroskedasite başka bir ifade ile değişen varyans vardır ve dirençli tahminci analiz yöntemi yapılacaktır.

*Otokorelasyon*, hata terimleri arasında bir ilişki olması durumudur. Panel verilerinde otokorelasyon durumu olsa da zaman serilerinde daha sık karşımıza çıkar. Zaman periyodunun küçüklüğüne ve büyüklüğün göre değişebilir. Eğer günlük, aylık gibi periyotlar ile çalışılırsa otokorelasyon daha büyük; yıllık periyotlarda çalışılırsa otokorelasyon daha küçük olur. Hem rassal etkiler modelinde hem de sabit etkiler modelinde otokorelasyon için "Bhargava, Franzini-Narendranathan Durbin Watson Testi" varsayım testi yapılır. Test Sonuçları 2'den küçükse Durbin-Watson ve Baltagi Wu < 2 ise otokorelasyon vardır ve dirençli tahminci analiz yöntemi yapılacaktır.

*Yatay Kesit Bağımlılığı (Birimler Arası Korelasyon)*, panel veri modelinin her bir birimi için hesaplanan hata terimleri arasında korelasyon olduğunu ifade etmektedir. Rassal etkiler modelinde yatay kesit bağımlılığı için "Pesaran Testi, Friedman Testi ve Frees Testi"; sabit etkiler modelinde ise bu testlere ilaveten "Breusch-Pagan Lagrange Çapranı Testi" varsayım testleri yapılmaktadır. Test sonuçları <0.05 ise yatay kesit bağımlılığı vardır ve dirençli tahminci analiz yöntemi yapılacaktır.

Değişen varyans, otokorelasyon, yatay kesit bağımlılığı varsayımlarından en az bir tanesinin varlığı durumunda parametre tahminlerine dokunulmadan standart hatalar düzeltilmiştir. Standart hataları düzeltmek için birçok yöntem geliştirilmiştir. Modelde sadece değişen varyans problemi varsa White Tahmircisi olarak da adlandırılan Huber-Eicker-White Tahmircisi, hem değişen varyans hem de otokorelasyon problemi varsa Arellano-Froot-Rogers tahmircisi; değişen varyans, otokorelasyon ve yatay kesit bağımlılığı probleminin üçü de varsa Driscoll-Kraay Tahmircisi kullanılarak standart hatalar düzeltilerek dirençli tahmirciler analizi yapılır. Böylece değişen varyans, otokorelasyon ve yatay kesit bağımlılığı probleminin önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

## 2.4. Araştırmanın Modeli

Çalışmada 3 farklı model oluşturulmuştur. İşletmelerin insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermaye etkinliklerinin işletme karlılıkları üzerindeki etkisini ölçmek için aşağıdaki modeller geliştirilmiş ve regresyon denklemleri kullanılmıştır:

*Model 1:* İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermaye etkinliklerinin aktif karlılık oranı üzerindeki etkisi ve kontrol değişkenler

$$ROA_{it} = \alpha_{it} + \beta_1 * HCE_{it} + \beta_2 * SCE_{it} + \beta_3 * CEE_{it} + \beta_4 * FBit + \beta_5 * KO_{it} + \epsilon_{it}$$

*Model 2:* İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermaye etkinliklerinin öz sermaye karlılık oranı üzerindeki etkisi ve kontrol değişkenler

$$ROE_{it} = \alpha_{it} + \beta_1 * HCE_{it} + \beta_2 * SCE_{it} + \beta_3 * CEE_{it} + \beta_4 * FBit + \beta_5 * KO_{it} + \epsilon_{it}$$

*Model 3:* İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermaye etkinliklerinin hisse başına kar üzerindeki etkisi ve kontrol değişkenler

$$EPS_{it} = \alpha_{it} + \beta_1 * HCE_{it} + \beta_2 * SCE_{it} + \beta_3 * CEE_{it} + \beta_4 * FBit + \beta_5 * KO_{it} + \epsilon_{it}$$

## 2.5. Araştırmanın Kısıtı

2016 yılı öncesi verilerin kesintisiz şekilde elde edilememesi nedeni ile veri setinin tam olması için çalışmanın dönemi 2016-2021 yılları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada sektör ayrımı yapılmamıştır ve verilerin analizinde tutarlı ve yansız hareket edilmiştir.

## 2.6. Araştırmanın Bulguları

Çalışmada panel veri analizi kullanılmıştır ve elde edilen veriler, Stata 14 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak çalışmada ele alınan işletmelerin Hausman testleri yapılarak, hangi modelin (sabit etkiler modeli/rassal etkiler modeli) geçerli olduğu belirlenmiştir. Daha sonra modelleri daha dirençli hale getirerek revize etmek için varsayım testleri yapılmıştır. Varsayım testleri sonucunda; değişen varyans testi için sabit etkiler modelinde Wald Testi; rassal etkiler modelinde Levene Brown Forsythe Testi; otokorelasyonun varlığını sınamak amacıyla Bhargava, Franzini ve Narendranathan tarafından önerilen Durbin-Watson Testi; yatay kesit bağımlılığı için de Pesaran Testi kullanılmıştır. Gerçekleşmeyen varsayımları aşabilmek için dirençli tahmirciler analizi yapılarak etkili sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmada BIST100 Endeksi'nde yer alan işletmeler için geliştirilen üç modelin testleri ve analizleri KDN 7, 7'nin üzerinde ve 7'nin altında olan işletmeler üzerine ayrı ayrı uygulanmıştır. Her bir modelin öncelikle KDN 7'nin altında olan işletmeler üzerindeki testleri ve analizleri yapılmıştır; ardından KDN 7 ve 7'nin üzerinde olan işletmeler üzerindeki testleri ve analizleri yapılmıştır. En son adımda ise her iki durumdaki işletmelerin sonuçları karşılaştırılarak anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

### 2.6.1. Model 1 için Testlerin ve Analizlerin Yapılması

İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermaye etkinliklerinin aktif getiri oranı ve kontrol değişkenler üzerine etkisi Model 1'in amacını içermektedir. Bağımlı değişkenin aktif getiri oranı olması durumunda KDN 7'nin altında olan işletmelerin modellerin testleri ve analizleri aşağıda ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır:

#### 2.6.1.1. KDN 7'nin Altında Olan İşletmelerin Model 1 için Testlerin ve Analizlerin Yapılması

Bağımlı değişkenin aktif getiri oranı olması durumunda KDN 7'nin altında olan işletmeler için Hausman testi aşağıdaki Tablo 1'de yer almaktadır:

**Tablo 1:** Bağımlı Değişkenin Aktif Getiri Oranı Olması Durumunda KDN 7'nin Altında Olan İşletmelerin Hausman Testi

Modeller	Kiükare İstatistik	p Değeri	Sonuç
Model 1 (ROA)			
Bağımlı değişken: Aktif Karlılık Oranı			
Bağımsız değişkenler: İnsan Sermayesi Etkinliği, Yapısal Sermaye Etkinliği, Müşteri Sermayesi Etkinliği	22,01	0,0005	$p < 0,05$ olduğundan, $H_1$ kabul: Sabit Etki Modeli
Kontrol Değişkenler: Firma Büyüklüğü, Kaldıraç Oranı			

Hausman testi sonuçları incelendiğinde; 0,0005 olasılık değeri ile ki-kare değeri 22,01'dir. ki-karenin kritik değeri  $\alpha = \%5$ 'de

9,488'dir. Ki-kare değeri ki-karenin kritik değerinden daha büyüktür ( $22,01 > 9,488$ ) ve  $p < 0,05$ 'dir. Model 1'in tahmininde istatistiksel olarak sabit etkiler modeli etkindir ve kullanımı uygun olacaktır. Sabit etkiler modeli için varsayımların test edilmesi aşağıda Tablo 2'de yer almaktadır:

**Tablo 2:** Bağımlı Değişkenin Aktif Karlılık Oranı Olması Durumunda KDN 7'nin Altında Olan İşletmelerin Varsayım Testleri

	İstatistik değeri	p Değeri
Modified Wald test	9200000,00	0,0000
Baltgi Wu LBI otokorelasyon testi	DW= 2,1913749 Baltagi-Wu LBI= 2,626637	
Pesaran CD testi	5,871	0,0000

Değişen Varyans, Wald istatistiği p değeri 0,000 olarak hesaplanmış ve modelde değişen varyans sorunu olduğu tespit edilmiştir.

Otokorelasyon, DW değeri 2,19; Baltagi-Wu LBI= 2,62 olarak hesaplanmıştır. Her iki test sonucu da 2'den büyük olduğundan, otokorelasyon sorunu olmadığı tespit edilmiştir.

Yatay kesit bağımlılığı, Pesaran CD testi ile incelenmiş  $p=0,000$  ve  $p < 0,05$  olduğundan yatay kesit bağımlılığının olduğu tespit edilmiştir.

Varsayım testlerinin sonucunda değişen varyans, otokorelasyon ve yatay kesit bağımlılığının en az birinin varlığı durumunda dirençli tahminler analizi yapılmaktadır. KDN 7'nin altında olan işletmeler için Model 1 için değişen varyans ve yatay kesit bağımlılığı tespit edildiğinden, aşağıda Tablo 3'te dirençli tahminler analizi yapılmıştır:

**Tablo 3:** Bağımlı Değişkenin Aktif Karlılık Oranı Olması Durumunda KDN 7'nin Altında Olan İşletmelerin Dirençli Tahminler Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	t	[95%CI]				
<b>Driscoll/Kraay SH</b>		<b>p &gt; t</b>				
0,086	2,280	0,071	0,310	0,772	-0,025	0,415
Müşteri Sermaye Etkinliği	0,660	0,204	3,240	<b>0,023*</b>	0,136	1,184
Firma Büyüklüğü	0,477	0,184	2,600	<b>0,048*</b>	0,005	0,949
Kaldıraç Oranı	-0,285	0,062	-4,610	<b>0,006*</b>	-0,443	-0,126
Sabit	1,305	0,123	10,580	0,000	0,987	1,622
$F(5, 5) = 1299,70 \quad p = 0,0000 \quad R^2 = 0,2538$						

\* $p < 0,05$

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde bağımlı değişkenin aktif karlılık oranı (ROA) olduğu durumlarda, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $F=1299,7$ ) tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Modelde müşteri sermaye etkinliği, firma büyüklüğü ve kaldıraç oranı değişkeninin anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Müşteri sermaye etkinliği yüzde bir arttığında ROA değerinin yüzde 0,660 arttığı; firma büyüklüğü yüzde bir arttığında ROA değerinin yüzde 0,477 arttığı; kaldıraç oranının yüzde bir artması karşısında ROA değerinin yüzde-0,285 azaldığı görülmüştür. İstatistiklere göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranını gösteren  $R^2$  değeri %25,38 olarak tespit edilmiştir.

### 2.6.1.2. KDN 7 ve 7'nin Üzerinde Olan İşletmelerin Model 1 İçin Testlerin ve Analizlerin Yapılması

Bağımlı değişkenin aktif getiri oranı olması durumunda KDN 7 ve 7'nin üzerinde olan işletmeler için Hausman testi aşağıdaki Tablo 4'te yer almaktadır:

**Tablo 4:** Bağımlı Değişkenin Aktif Karlılık Oranı Olması Durumunda KDN 7 ve 7'nin Üzerinde Olan İşletmelerin Hausman Testi

Modeller	Ki kare İstatistik	p değeri	Sonuç
Model 1 (ROA)			
Bağımlı değişken: Aktif Karlılık Oranı			
Bağımsız değişkenler: İnsan Sermayesi Etkinliği, Yapısal Sermaye Etkinliği, Müşteri Sermayesi Etkinliği	3,33	0,6490	$p > 0,05$ olduğundan, $H_0$ kabul: Rassal Etki Modeli
Kontrol Değişkenler: Firma Büyüklüğü, Kaldıraç Oranı			

Model 1'in tahmininde istatistiksel olarak rassal etkiler modeli etkindir ve kullanımı uygun olacaktır. Rassal etkiler modeli için varsayımların test edilmesi aşağıda Tablo 5'de yer almaktadır:

**Tablo 5:** Bağımlı Değişkenin Aktif Karlılık Oranı Olması Durumunda KDN 7 ve 7'nin Üzerinde Olan İşletmelerin Varsayım Testleri

	İstatistik değeri	p değeri,
Levene Brown Forsythe testi	W0: 3,6859538 W50: 1,8152369 W10: 3,6859538	0,000 0,153 0,000
Baltgi Wu LBI otokorelasyon testi	DW= 1,8715886 Baltagi-Wu LBI= 2,074989	
Pesaran CD testi	1,656	0,0978

Değişen Varyans, Levene Brown Forsythe p değeri  $W0=0,153$ ;  $W50=0,000$ ;  $W10=0,000$  olarak hesaplanmış ve modelde değişen varyans sorunu olduğu tespit edilmiştir.

Otokorelasyon, DW değeri 1,87; Baltagi-Wu LBI= 2,07 olarak hesaplanmıştır. DW istatistiğine göre otokorelasyon sorunu olduğu;

Baltagi-Wu LBI istatistiğine göre otokorelasyon sorunu olmadığı görülmüştür.

Yatay kesit bağımlılığı, Pesaran CD testi ile incelenmiş  $p=0,0978$  ve yatay kesit bağımlılığının olmadığı tespit edilmiştir.

KDN 7 ve 7'nin üzerinde olan işletmelerin, Model 1 için değişen varyans, otokorelasyon ve yatay kesit bağımlılığı tespit edildiğinden, aşağıda Tablo 6'da dirençli tahminler analizi yapılmıştır:

**Tablo 6:** Bağımlı Değişkenin Aktif Karlılık Oranı Olması Durumunda KDN 7 ve 7'nin Üzerinde Olan İşletmelerin Dirençli Tahminler Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Katsayı	Driscoll/Kraay SH	z	p > z	[95%CI]
İnsan Sermayesi Etkinliği	0,391	0,097	4,040	0,010*	0,142 0,640
Yapısal Sermaye Etkinliği	-0,148	0,085	-1,740	0,141	-0,367 0,070
Müşteri Sermaye Etkinliği	0,705	0,274	2,570	0,050*	0,001 1,409
Firma Büyüklüğü	-1,156	1,139	-1,010	0,357	-4,084 1,772
Kaldıraç Oranı	-0,032	0,025	-1,260	0,263	-0,097 0,033
Sabit	1,924	1,083	1,780	0,136	-0,860 4,709
Wald chi2(5) = 16645,42	p= 0,0000	R <sup>2</sup> = 0,1570			

\* $p<0.05$

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde bağımlı değişkenin aktif karlılık oranı (ROA) olduğu durumlarda, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Wald chi2(5) =16645,42 tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). İnsan sermaye etkinliği yüzde bir arttığında ROA değerinin yüzde 0,391 birim arttığı; müşteri sermaye etkinliği yüzde bir arttığında ROA değerinin yüzde 0,705 arttığı görüldü. İstatistiklere göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranını gösteren R<sup>2</sup> değeri %15,70 olarak tespit edilmiştir.

### 2.6.1.3. ROA- KDN 7 ve 7'nin Altında ve Üzerinde Olan İşletmelerin Karşılaştırılması

Aktif karlılık oranının bağımlı değişken olması durumunda KDN 7 ve 7'nin üzerinde olan işletmelerin insan sermayesi ve müşteri sermayesi etkinlikleri işletme karlılığı üzerinde etkiliyken; KDN 7'nin altında olan işletmelerde sadece müşteri sermayesi etkinliğinin işletme karlılığına etkisi olduğu ve kontrol değişkenlerinden firma büyüklüğü ve kaldıraç oranının anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 2.6.2. Model 2 için Testlerin ve Analizlerin Yapılması

İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermaye etkinliklerinin özsermaye karlılık oranı ve kontrol değişkenler üzerine etkisi Model 2'nin amacını içermektedir. Bağımlı değişkenin özsermaye karlılık oranı olması durumunda KDN 7'nin altında olan işletmelerin modellerin testleri ve analizleri aşağıda ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır:

#### 2.6.2.1. KDN 7'nin Altında Olan İşletmelerin Model 2 için Testlerin ve Analizlerin Yapılması

Bağımlı değişkenin özsermaye karlılık oranı olması durumunda KDN 7'nin altında olan işletmeler için Hausman testi aşağıdaki Tablo 7'de yer almaktadır:

**Tablo 7:** Bağımlı Değişkenin Özsermaye Karlılık Oranı Olması Durumunda KDN 7'nin Altında Olan İşletmelerin Hausman Testi

Modeller	Ki kare İstatistik	p değeri	Sonuç
Model 2 (ROE)			
Bağımlı Değişken: Özsermaye Karlılık Oranı			
Bağımsız Değişkenler: İnsan Sermayesi Etkinliği, Yapısal Sermaye Etkinliği, Müşteri Sermayesi Etkinliği	4,54	0,4746	$p>0,05$ olduğundan, H <sub>0</sub> kabul: Rassal Etki Modeli
Kontrol Değişkenler: Firma Büyüklüğü, Kaldıraç Oranı			

Model 2'nin tahmininde istatistiksel olarak rassal etkiler modeli etkindir ve kullanımı uygun olacaktır. Rassal etkiler modeli için varsayımların test edilmesi aşağıda Tablo 8'de yer almaktadır:

**Tablo 8:** Bağımlı Değişkenin Özsermaye Karlılık Oranı Olması Durumunda KDN 7'nin Altında Olan İşletmelerin Varsayım Testleri

	İstatistik değeri	p değeri
Levene Brown Forsythe testi	W0: 6,2674880 W50: 1,6219343 W10: 6,2674880	0,000 0,023 0,000
Baltagi Wu LBI otokorelasyon testi	DW= 2,3338883 Baltagi-Wu LBI= 2,4296589	
Pesaran CD testi	16,072	0,0000

Değişen Varyans, Levene Brown Forsythe p değeri W0=0,000; W50=0,0023; W10=0,000 olarak hesaplanmış ve modelde değişen varyans sorunu olduğu tespit edilmiştir.

Otokorelasyon, DW değeri 2,33; Baltagi-Wu LBI= 2,43 olarak hesaplanmıştır. DW istatistiğine göre ve Baltagi-Wu LBI istatistiğine göre otokorelasyon sorunu olmadığı görülmüştür.

Yatay kesit bağımlılığı, Pesaran CD testi ile incelenmiş  $p=0,000$  ve  $p<0,05$  ve yatay kesit bağımlılığının olduğu tespit edilmiştir.

KDN 7'nin altında olan işletmelerde Model 2 için değişen varyans ve yatay kesit bağımlılığı tespit edildiğinden, aşağıda Tablo 10'da dirençli tahminler analizi yapılmıştır:



**Tablo 9.** Bağımlı Değişkenin Özsermaye Getiri Olması Durumunda KDN 7'nin Altında Olan İşletmelerin Dirençli Tahminçiler Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Katsayı	Driscoll/Kraay SH	z	p > z	[95%CI]	
<b>Kurumsal Olmayan</b>						
İnsan Sermayesi Etkinliği	0,050	0,020	2,570	0,050	0,000	0,101
Yapısal Sermaye Etkinliği	-0,021	0,031	-0,680	0,525	-0,100	0,058
Müşteri Sermaye Etkinliği	0,189	0,067	2,840	0,036*	0,018	0,360
Firma Büyüklüğü	0,023	0,010	2,400	0,061	-0,002	0,048
Kaldıraç Oranı	-0,015	0,013	-1,110	0,317	-0,049	0,020
Sabit	2,294	0,034	67,870	0,000	2,207	2,381
Wald chi2(5)= 471,45	p= 0,0000	R <sup>2</sup> = 0,0147				

\*p&lt;0,05

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde bağımlı değişkenin özsermaye karlılık oranı (ROE) olduğu durumlarda, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Wald chi2(5)= 471,45 tespit edilmiştir (p<0,05). Modelde sadece müşteri sermaye etkinliğinin değişkeninin anlamlı olduğu görülmüştür (p<0,05). Müşteri sermaye etkinliği yüzde bir arttığında ROE değerinin yüzde 0,189 arttığı görüldü. İstatistiklere göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranını gösteren R<sup>2</sup> değeri %1,4 olduğu tespit edilmiştir.

### 2.6.2.2. KDN 7 ve 7'nin Üzerinde Olan İşletmelerin Model 2 için Testlerin ve Analizlerin Yapılması

Bağımlı değişkenin özsermaye karlılık oranı olması durumunda KDN 7 ve 7'nin üzerinde olan işletmeler için Hausman testi aşağıdaki Tablo 10'da yer almaktadır:

**Tablo 10:** Bağımlı Değişkenin Özsermaye Karlılık Olması Durumunda KDN 7 ve 7'nin Üzerinde Olan İşletmelerin Hausman Testi

Modeller	Ki kare İstatistik	p değeri	Sonuç
Model 2 (ROE)			
Bağımlı değişken: Özsermaye Karlılık Oranı			
Bağımsız değişkenler: İnsan Sermayesi Etkinliği, Yapısal Sermaye Etkinliği, Müşteri Sermayesi Etkinliği	0,73	0,9811	p>0,05 olduğundan, H <sub>0</sub> kabul: Rassal Etki Modeli
Kontrol Değişkenler: Firma Büyüklüğü, Kaldıraç Oranı			

Model 2'nin tahmininde istatistiksel olarak rassal etkiler modeli etkindir ve kullanımı uygun olacaktır. Rassal etkiler modeli için varsayımların test edilmesi aşağıda Tablo 11'de yer almaktadır.

**Tablo 11:** Bağımlı Değişkenin Özsermaye Karlılık Olması Durumunda KDN 7 Ve 7'nin Üzerinde Olan İşletmelerin Varsayım Testleri

	İstatistik değeri	p değeri,
Levene Brown Forsythe testi	W0: 5,1154939 W50: 2,2082032 W10: 5,1154939	0,000 0,001 0,000
Baltgi Wu LBI otokorelasyon testi	DW= 2,4590389 Baltagi-Wu LBI= 2,5805716	
Pesaran CD testi	9,258	0,000

Değişen varyans, Levene Brown Forsythe p değeri W0=0,001; W50=0,000; W10=0,000 olarak hesaplanmış ve modelde değişen varyans sorunu olduğu tespit edilmiştir.

Otokorelasyon, DW değeri 2,46; Baltagi-Wu LBI= 2,58 olarak hesaplanmıştır. DW ve Baltagi-Wu LBI istatistiğine göre otokorelasyon sorunu olmadığı tespit edildi.

Yatay kesit bağımlılığı, ise Pesaran CD testi ile incelenmiş p=0,000 ve p<0,05 yatay kesit bağımlılığının olduğu tespit edilmiştir.

KDN 7 ve 7'nin üzerinde olan işletmelerin Model 2 için değişen varyans ve yatay kesit bağımlılığı tespit edildiğinden, aşağıda Tablo 12'de dirençli tahminçiler analizi yapılmıştır:

**Tablo 12:** Bağımlı Değişkenin Özsermaye Karlılık Oranı Olması Durumunda KDN 7 ve 7'nin Üzerinde Olan İşletmelerin Dirençli Tahminçiler Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Katsayı	Driscoll/Kraay SH	z	p > z	[95%CI]	
İnsan Sermayesi Etkinliği	0,003	0,033	0,100	0,926	-0,082	0,089
Yapısal Sermaye Etkinliği	-0,020	0,014	-1,450	0,208	-0,056	0,016
Müşteri Sermaye Etkinliği	-0,014	0,153	-0,090	0,929	-0,408	0,379
Firma Büyüklüğü	-0,488	0,321	-1,520	0,189	-1,314	0,338
Kaldıraç Oranı	-0,030	0,021	-1,420	0,214	-0,085	0,025
Sabit	2,934	0,440	6,670	0,001*	1,803	4,066
Wald chi2(5) = 132,14	p= 0,0000	R <sup>2</sup> = 0,0090				

\*p&lt;0,05

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde bağımlı değişkenin özsermaye karlılık oranı (ROE) olduğu durumlarda, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Wald chi2(5) = 132,14 tespit edilmiştir (p<0,05). Kurulan modelde tüm bağımsız değişkenlerin özsermaye karlılık oranı ile aralarında anlamlı bir etki bulunamamıştır. İstatistiklere göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni

açıklama oranını gösteren  $R^2$  değeri %0 olduğu tespit edilmiştir.

### 2.6.2.3. ROE- KDN 7,7'nin Altında ve Üzerinde Olan İşletmelerin Karşılaştırılması

Özsermaye karlılık oranının bağımlı değişken olması durumunda, KDN 7 ve 7'nin üzerinde olan işletmelerde insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermaye etkinlikleri ile işletme karlılığı arasında anlamlı etki bulunamazken; KDN 7'nin altında olan işletmelerde sadece müşteri sermayesi etkinliğinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 2.6.3. Model 3 için Testlerin ve Analizlerin Yapılması

İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermaye etkinliklerinin hisse başına kar ve kontrol değişkenler üzerine etkisi Model 3'ün amacını içermektedir. Bağımlı değişkenin hisse başına kar olması durumunda KDN 7'nin altında olan işletmelerin testleri ve analizleri aşağıda ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

#### 2.6.3.1. KDN 7'nin Altında Olan İşletmelerin Model 3 için Testlerin ve Analizlerin Yapılması

Bağımlı değişkenin hisse başına kar olması durumunda KDN 7'nin altında olan işletmelerin için Hausman testi aşağıdaki Tablo 13'de yer almaktadır:

**Tablo 13:** Bağımlı Değişkenin Hisse Başına Kar Olması Durumunda KDN 7'nin Altında Olan İşletmelerin Hausman Testi

Modeller	Ki kare İstatistik	p değeri	Sonuç
Model 3 (HBK)			
Bağımlı değişken: Hisse Başına Kar			
Bağımsız değişkenler: İnsan Sermayesi Etkinliği, Yapısal Sermaye Etkinliği, Müşteri Sermayesi Etkinliği	3,48	0,6265	$p > 0,05$ olduğundan, $H_0$ kabul: Rassal Etki Modeli
Kontrol Değişkenler: Firma Büyüklüğü, Kaldıraç Oranı			

Model 3'ün tahmininde istatistiksel olarak rassal etkiler modeli etkindir ve kullanımı uygun olacaktır. Rassal etkiler modeli için varsayımların test edilmesi aşağıda Tablo 14'de yer almaktadır:

**Tablo 14:** Bağımlı Değişkenin Hisse Başına Kar Olması Durumunda KDN 7'nin Altında Olan İşletmelerin Varsayım Testleri

	İstatistik değeri	p değeri
Levene Brown Forsythe testi	W0: 5,0946728 W50: 3,4806208 W10: 5,0946728	0,000 0,000 0,000
Baltgi Wu LBI otokorelasyon testi	DW= 1,29752 Baltagi-Wu LBI= 1,8023578	
Pesaran CD testi	17,679	0,0000

Değişen Varyans, Levene Brown Forsythe p değeri  $W0=0,000$ ;  $W50=0,000$ ;  $W10=0,000$  olarak hesaplanmış ve modelde değişen varyans sorunu olduğu tespit edilmiştir.

Otokorelasyon, DW değeri 1,29; Baltagi-Wu LBI= 1,80 olarak hesaplanmıştır. DW istatistiğine ve Baltagi-Wu LBI istatistiğine göre otokorelasyon sorunu olduğu görülmüştür.

Yatay kesit bağımlılığı, Pesaran CD testi ile incelenmiş  $p=0,000$  ve  $p < 0,05$  yatay kesit bağımlılığının olduğu tespit edilmiştir.

KDN 7'nin altında olan işletmelerde Model 3 için değişen varyans, otokorelasyon ve yatay kesit bağımlılığı tespit edildiğinden, aşağıda Tablo 15'da dirençli tahminler analizi yapılmıştır:

**Tablo 15:** Bağımlı Değişkenin Hisse Başına Kar Olması Durumunda KDN 7'nin Altında Olan İşletmelerin Dirençli Tahminler Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Katsayı	Driscoll/Kraay SH	z	p > z	[95%CI]
İnsan Sermayesi Etkinliği	0,350	0,041	8,450	0,000*	0,244 0,457
Yapısal Sermaye Etkinliği	-0,169	0,090	-1,880	0,119	-0,401 0,063
Müşteri Sermaye Etkinliği	0,362	0,198	1,830	0,127	-0,147 0,872
Firma Büyüklüğü	0,379	0,100	3,790	0,013*	0,122 0,636
Kaldıraç Oranı	-0,211	0,039	-5,440	0,003*	-0,311 -0,111
Sabit	0,017	0,101	0,170	0,875	-0,244 0,278
Wald $\chi^2(5) = 876,91$	$p = 0,0000$	$R^2 = 0,1290$			

\* $p < 0,05$

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde bağımlı değişkenin hisse başına kar olduğu durumlarda, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (Wald  $\chi^2(5) = 876,91$ ) tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Modelde insan sermayesi etkinliği; kontrol değişkenlerinden de firma büyüklüğü ve kaldıraç oranı değişkenlerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ). İnsan sermaye etkinliği yüzde bir arttığında hisse başına kar değerinin yüzde 0,350 arttığı görüldü. Firma büyüklüğü yüzde bir arttığında hisse başına kar değerinin yüzde 0,379 arttığı görüldü. Kaldıraç oranı yüzde bir arttığında hisse başına kar değerinin yüzde -0,379 azaldığı görüldü. İstatistiklere göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranını gösteren  $R^2$  değeri %12,9 olarak tespit edilmiştir.

#### 2.6.3.2. KDN 7 ve 7'nin Üzerinde Olan İşletmelerin Model 3 için Testlerin ve Analizlerin Yapılması

Bağımlı değişkenin hisse başına kar olması durumunda KDN 7 ve 7'nin üzerinde olan işletmelerin Hausman testi aşağıdaki Tablo 16'da yer almaktadır:

**Tablo 16:** Bağımlı Değişkenin Hisse Başına Kar Olması Durumunda KDN 7 ve 7'nin Üzerinde Olan İşletmelerin Hausman Testi

Modeller	Ki kare İstatistik	p değeri	Sonuç
Model 3 (HBK)			
Bağımlı değişken: Hisse Başına Kar			
Bağımsız değişkenler: İnsan Sermayesi Etkinliği, Yapısal Sermaye Etkinliği, Müşteri Sermayesi Etkinliği	8,81	0,1169	p>0,05 olduğundan, H <sub>0</sub> kabul: Rassal Etki Modeli
Kontrol Değişkenler: Firma Büyüklüğü Kaldıraç Oranı			

Model 3'ün tahmininde istatistiksel olarak rassal etkiler modeli etkindir ve kullanımı uygun olacaktır. Rassal etkiler modeli için varsayımların test edilmesi aşağıda Tablo 17'de yer almaktadır:

**Tablo 17:** Bağımlı Değişkenin Hisse Başına Kar Olması Durumunda KDN 7 ve 7'nin Üzerinde Olan İşletmelerin Varsayım Testleri

	İstatistik değeri	p değeri,
Levene Brown Forsythe testi	W0: 4,5786117 W50: 2,2291865 W10: 4,5786117	0,000 0,001 0,000
Baltgi Wu LBI otokorelasyon testi	DW= 1,1135887 Baltagi-Wu LBI= 1,5540473	
Pesaran CD testi	2,382	0,0172

Değişen varyans, Levene Brown Forsythe p değeri W0=0,000; W50=0,001; W10=0,000 olarak hesaplanmış ve modelde değişen varyans sorunu olduğu tespit edilmiştir

Otokorelasyon, DW değeri 1,11; Baltagi-Wu LBI= 1,55 olarak hesaplanmıştır. DW ve Baltagi-Wu LBI istatistiğine göre otokorelasyon sorunu olduğu görüldü.

Yatay kesit bağımlılığı, Pesaran CD testi ile incelenmiş p=0,0172 ve p<0,05 yatay kesit bağımlılığının olduğu tespit edilmiştir.

KDN 7 ve 7'nin üzerinde olan işletmelerde Model 3 için değişen varyans, otokorelasyon ve yatay kesit bağımlılığı tespit edildiğinden, aşağıda Tablo 18'de dirençli tahminciler analizi yapılmıştır:

**Tablo 18:** Bağımlı Değişkenin Hisse Başına Kar Olması Durumunda KDN 7 ve 7'nin Üzerinde Olan İşletmelerin Dirençli Tahminciler Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Katsayı	Driscoll/Kraay SH	z	p > z	[95%CI]
İnsan Sermayesi Etkinliği	0,396	0,144	2,750	0,040*	0,026 0,765
Yapısal Sermaye Etkinliği	-0,353	0,108	-3,250	0,023*	-0,631 -0,074
Müşteri Sermaye Etkinliği	1,059	0,203	5,210	0,003*	0,537 1,582
Firma Büyüklüğü	3,073	1,298	2,370	0,064	-0,263 6,409
Kaldıraç Oranı	0,116	0,064	1,810	0,130	-0,049 0,281
Sabit	-3,468	1,330	-2,610	0,048*	-6,888 -0,049
Wald chi2(5) = 16557,48	p= 0,0000	R <sup>2</sup> = 0,1562			

\*p<0.05

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde bağımlı değişkenin hisse başına kar olduğu durumlarda, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Wald chi2(5) = 16557,48 tespit edilmiştir (p<0,05). Modelde insan sermayesi etkinliği, yapısal sermaye etkinliği ve müşteri sermayesi etkinliği değişkenlerinin anlamlı olduğu görülmüştür (p<0,05). İnsan sermaye etkinliği yüzde bir arttığında hisse başına kar değerinin yüzde 0,396 arttığı görüldü. Yapısal sermaye etkinliği yüzde bir arttığında hisse başına kar değerinin yüzde 0,353 azaldığı görüldü. Müşteri sermayesi etkinliği yüzde bir arttığında hisse başına kar değerinin yüzde 1,059 arttığı görüldü. İstatistiklere göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranını gösteren R<sup>2</sup> değeri %15,62 olarak tespit edilmiştir.

### 2.6.3.3. Hisse Başına Kar- KDN 7, 7'nin Altında ve Üzerinde Olan İşletmelerin Karşılaştırılması

Hisse başına kar oranının bağımlı değişken olması durumunda, KDN 7 ve 7'nin üzerinde olan işletmelerde insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermaye etkinliklerinin 3'nün de işletme karlılıkları üzerinde anlamlı etkisi bulunurken; KDN 7'nin altında olan işletmelerde insan sermayesinin etkinliğinin etkili olduğu ve kontrol değişkenlerinden ise firma büyüklüğü ve kaldıraç oranının da anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır,

Çalışmada yapılan tüm analizlerin etki sonuçları aşağıda Tablo 19'da verilmiştir:

**Tablo 19:** Tüm Analiz Sonuçları

	KDN 7 ve 7'nin Üzerinde Olan İşletmeler			KDN 7'nin Altında Olan İşletmeler		
	İnsan Sermayesi Etkinliği	Müşteri Sermayesi Etkinliği	Yapısal Sermaye Etkinliği	İnsan Sermayesi Etkinliği	Müşteri Sermayesi Etkinliği	Yapısal Sermaye Etkinliği
Aktif Karlılık Oranı	Anlamlı Pozitif	Anlamlı Pozitif	Etki yok	Etki yok	Anlamlı Pozitif	Etki yok
Özsermaye Karlılık Oranı	Etki yok	Etki yok	Etki yok	Etki yok	Anlamlı Pozitif	Etki yok
Hisse Başına Kar	Anlamlı pozitif	Anlamlı Pozitif	Anlamlı Negatif	Anlamlı Pozitif	Etki yok	Etki yok

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde KDN 7 ve 7'nin üzerinde olan işletmelerin insan sermayesi etkinliğini ve müşteri sermayesi Özetemiz ve Karasioğlu (2024).

etkinliğini önemseydiğini, söz konusu etkinliklerin artması durumunda işletmelerin aktif karlılıkları ve hisse başına karları üzerinde anlamlı pozitif etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. KDN 7'nin altında olan işletmelerin ise daha çok müşteri sermayesi etkinliğini önemseydikleri ve müşteri sermayesi etkinliklerini arttırmaları durumunda aktif karlılıkları ve özsermaye karlılıklarını arttırdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayan işletmelerin çalışanlarına yatırım yaparak karlılıklarını yükseltme eğiliminde olduğu ve işletmenin dış ilişkilerini (müşterileri, tedarikçileri vb.) önemseyerek etkin iletişim kurmaları, karlılıkları üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Kurumsal yönetim ilkelerini daha az önemseyen işletmeler ise daha çok müşteri odaklı faaliyetlerine yön vermişlerdir. Müşteri sermayesi etkinliklerinin artması ile karlılıklarını yükseltecekleri tespit edilmiştir.

## Sonuç

Bilginin işletmeler üzerindeki etkisinin göz ardı edilmeyecek kadar önem taşıması, entelektüel sermaye unsurlarının her birinin ayrı değer taşıdığı ortaya çıkarmıştır. Entelektüel sermayenin insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç temel unsuru bulunmaktadır. İnsan sermayesi işletmede bulunan tüm kademedeki çalışanların bilgi, birikim, yeteneklerini kullanmasını, işletme içerisinde bulunan örtülü bilgilerin açığa çıkarılmasını ve işletme lehine kullanılmasını sağlamaktadır. Yapısal sermaye, işletme içerisinde kullanılan tüm veri tabanları, yazılım, donanım vb içermektedir. Dolayısıyla yapısal sermayenin etkinliği, insan sermayesinin kullanımı ile artmaktadır. Son unsuru müşteri sermayesi, işletmenin dış ilişkileri ile ilgilidir ve entelektüel sermaye unsurları arasında değeri en net olan sermayedir. Müşteri sermayesinin oluşum aşaması ilk olarak basit bir alışveriş ile başlamaktadır. Enformasyon paylaşımı ile bu ilişki ortaklığa kadar devam etmektedir. Ticari alışverişten başlayıp ortaklıkla ilişkinin devam etmesi, müşteri sermayesini artırır. İnsan ve yapısal sermayenin etkisi, bu artış da önemlidir. Müşteri sermayesinin etkili olabilmesi insan ve yapısal sermayenin tam katılımı ile mümkündür. İşletmelerin, insanlara bilginin sisteme dönüştüğü ortamı sağlamasından dolayı, insanlar bilgilerini ve yeteneklerini kullanabilmeleri için bir işletmeye, örgüte ve müşteriye gereksinim duyarlar.

Bu bakımdan insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi birbirine bağlıdır. Çalışmada Borsa İstanbul 100 Endeksi'nde yer alan KDN 7, 7'nin üzerinde ve 7'nin altında olan işletmelerin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye etkinliklerinin işletme karlılıkları üzerinde etkisinin olup olmadığı ve farklılıkları araştırılmıştır. İşletme karlılıkları olarak, işletmelerin aktif karlılık oranı, özsermaye karlılık oranı ve hisse başına kar oranı çalışmaya dahil edilmiştir.

Çalışmanın sonucunda, entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesi etkinliği ve müşteri sermayesi etkinliğine yapılan yatırımlar işletme karlılıklarını artırırken; yapısal sermaye etkinliğine yapılan yatırımların işletmelerin karlılıklarını azalttığı tespit edilmiştir. Kurumsallık durumlarına göre, KDN yüksek olan işletmelerin insan sermayesi ve müşteri sermayesine daha çok önem verdikleri; KDN daha düşük olan işletmelerin ise sadece müşteri sermayesi odaklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha kurumsal olan işletmelerin insanı, çalışanın bilgi ve tecrübelerini daha çok önemseydiği böylelikle karlılıkları üzerinde de etkili sonuçlar olduğu görülmüştür. Dış ilişkilerini güçlü tutarak işletmeye karşı bağlılık ve güven duygusu ile işletme karlılıklarını arttırdıklarını, özellikle hisse başına kar ve aktif karlılıkları üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

İnsan sermayesi yüksek düzeyde olan bir işletmenin sorunlarını kendi içinde etkin bir şekilde çözüme yeteneğine sahip olduğu ifade edilebilir. İşletme bu yeteneği süreç içerisinde zaman ve kaynak tasarrufuna dönüştürerek maliyetlerini düşürebilecek ve kurum kültürüne katarak örgüt iklimine yansıtabilecektir. Çözüm odaklı bir kültür ve iklimle sahip olmak; çalışanın işletmeye daha bağlı olacağı, bu iklimten daha sağlıklı yöneticiler yetişeceği, olumlu kültürel etkilerin stratejileri ve dolayısıyla liderleri daha başarılı kılacağı, daha huzurlu bir çalışma ortamı oluşturacağı, yaşadıkları çevrenin sorunlarını da sosyal sorumluluk çerçevesinde ele alan daha duyarlı bir işletme oluşumuna katkı sağlayacağı ortaya konmuştur. KDN 7 ve 7'nin üzerinde olan işletmelerin bu durumları gözettiği ve insan sermayesine önem verdikleri ve insan sermayesi etkinliğini arttırarak işletme karlılıklarını arttırdığı tespit edilmiştir.

Müşteri memnuniyeti ve sadakati müşteri sermayesini etkiler. Müşterinin kuruma karşı bağlılık ve memnuniyetinin yüksek olması, örgütün tamamını olumlu etkileyen itici bir güç olarak düşünülebilir. Memnun müşteri çalışanların ve yöneticilerin motivasyon ve verimliliğini arttıracak, onları organizasyonun kurumsal itibarı arttırmak ve sürekliliğini sağlamak için yenilik arayışı ve gayreti içerisine itecektir. Çalışmada KDN 7'nin altında olan işletmelerin sadece müşteri sermayesi etkinliğini dikkate aldığı ve müşteri sermayesi etkinliklerini arttırarak karlılıkları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. KDN 7 ve 7'nin üzerinde olan işletmelerinde insan sermayesi etkinliğini gözettiği gibi müşteri sermayesi etkinliğini de dikkate aldığı tespit edilmiştir.

Yapısal sermayesi güçlü bir işletme, sağlıklı bir insan vücuduna benzetilebilir. Güçlü bir yapısal sermaye işletmeye; yetki ve sorumlulukların belli olduğu oturmuş bir omurga, bölümler arasında koordinasyon, iletişim ve paylaşımın güçlü olması, enerji, birikim ve verimliliği destekleyecek bir ortam sağlayacaktır. Kurumsallık durumlarına göre işletmelerin yapısal sermayeleri ile karlılıkları arasında bir etki bulunamamıştır. Sadece KDN daha yüksek olan işletmelerin yapısal sermaye etkinliğinin artması durumunda hisse başına karı azalttığı tespit edilmiştir. Bu durumda, yapısal sermayenin işletme donanımını destekleyen yazılım,

veri tabanı patent, marka gibi değerlere nakit akışı sağlaması, işletmenin varlıklarında somut olarak bir azalma oluşturacağı ve işletme varlıklarında kısa vadede olumsuz bir etki yapacağı düşünülmektedir. Uzun vadede yatırımlar kullanıldıkça işletmelerin lehine döneceği de bir gerçektir. Bu bakımdan yapısal sermayenin kısa vadede olumsuz etkisi olduğu, uzun vadede yapısal sermayenin insan sermayesi ile desteklenince, işletmenin karlılıkları üzerinde olumlu etkisi olacağı düşünülmektedir. İnsan sermayesi yapısal sermayeye aktarıldığında, yapısal sermayenin değerinin artmasını sağlar.

Çalışmayı önceki çalışmalardan ayıran en önemli özelliği kurumsallık bakımından firmaların karşılaştırılabilmesine olanak sağlamasıdır. Şimdiye kadar yapılan çalışmalar, kurumsal yönetim endeksi baz alınarak yapıldığından kurumsal firmalar açısından değerlendirilmiştir. Çalışmayı farklı kılan ikinci özelliği, entelektüel sermaye unsurlarının da ayrı ayrı analizlerinin yapılmış olmasıdır. Entelektüel katma değer katsayısı insan sermayesi etkinliği, yapısal sermaye etkinliği ve müşteri sermayesi etkinliğinin toplamından oluşmaktadır. Yapılan çalışmalarda entelektüel katma değer katsayısı kullanılmıştır. Tek yönlü etki çalışması olarak değil de çoklu etkilerin görülmesine olanak sağlayan yelpazesi geniş bir çalışma olmasıdır. İşletmelerin KDN'na bakılarak entelektüel sermaye unsurları ve karlılıkları üçü bir arada ele alınmıştır.

Yeni yapılacak çalışmalara öneri olarak örneklem kapsamı geniş tutulup daha fazla firma çalışmaya dahil edilebilir, zaman aralığı daha geniş tutulabilir, farklı sektörlerde, farklı analizler yapıp, farklı modeller kurulabilir. Yapısal sermaye etkinliği konusu daha detaylı bir şekilde ele alınıp, incelenebilir.



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

#### **Yazar Katkıları**

Yazarların çalışmaya eşit oranda katkıda bulduklarını beyan etmişlerdir.

#### **Teşekkür Beyanı**

Yazarlar teşekkür beyanında bulunmamışlardır.

#### **Destek Beyanı**

Yazarlar destek beyanında bulunmamışlardır.

#### **Çıkar Çatışması**

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemişlerdir.

#### **Etik Beyanı**

Yazarlar çalışma için herhangi bir Etik Kurul Onayı gerekmediğini beyan etmişlerdir.

#### **Sorumlu Editörler**

Prof. Dr. Cantürk Kayahan, Afyon Kocatepe Üniversitesi

Arş. Gör. Aykut Güryel, Afyon Kocatepe Üniversitesi



## Kaynakça/References

- Andreeva, T., Garanina T., Saenz, J., Aramburu, N., Kianto, A. (2021). Does Country Environment Matter in the Relationship between Intellectual Capital and Innovation Performance?, *Journal of Business Research*, 136, 263-273.
- Arikboğa, Ş. (2003). *Entelektüel Sermaye*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Baxter, R., Matear, S. (2004). Measuring Intangible Value in Business-to-Business Buyer-seller Relationships: An Intellectual Capital Perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 491-500.
- Bollen, L., Vergauwen, P., Schnieders, S. (2005). Linking Intellectual Capital and Intellectual Property to Company Performance. *Management Decision*, 43(9), 1161-1185.
- Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measure and Models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Brennan, N. ve Connel, B. (2000). Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implication. *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), 206-240.
- Çalışkan, T. M. (2015). Bilgi Ekonomisinde Entelektüel Sermaye: Borsa İstanbul'da Bankacılık Sektörü Uygulaması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 121-137.
- Dagli-Ekmekci, Y. A. (2019). Entelektüel Sermaye Unsurları Arasındaki İlişki ve Bu Unsurların Yönetilmesi: B-Fit İşletmeleri Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 10(2), 451-468.
- Engström, T. E. J., Westnes, P., Westnes, S. F. (2003). Evaluating Intellectual Capital in the Hotel Industry. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 287-303.
- Hejazi, R., Ghanbari, M., Alipour, M. (2016). Intellectual, human and structural capital effects on firm performance as measured by Tobin's Q. *Knowledge and Process Management*, 23(4), 259-273.
- Huang, C. C., Huang, S. M. (2020). External and Internal Capabilities and Organizational Performance: Does Intellectual Capital Matter?. *Asia Pacific Management Review*, 25, 111-120.
- Karaca, G. ve Marşap, A. (2021). Entelektüel Sermaye ve Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 39, 458-491.
- Kaya, G. A. (2021). Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsal Yönetim Arasındaki İlişki: Muhasebe Meslek Mensuplarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 58-76.
- Kerimov, R. (2011). *Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi Raporlanması ve İşletme Performansına Etkisi: Örnek Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Koç, Ö. (2021). *Kurumsal Yönetim ve Entelektüel Sermayenin Finansal Performansa Etkisi: BIST Kurumsal Yönetim Endeksinde (XKURY) Bir Uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kafkas Üniversitesi, Kars.
- Kusi-Sarpong, S., Shujaat Mubarak, M., Khan, S. A., Brown, S., & Mubarak, M. (2022). Intellectual Capital, Blockchain-Driven Supply Chain and Sustainable Production: Role of Supply Chain Mapping. *Technological Forecasting & Social Change*, 175, 1-10.
- Meiryani, Olivia, Warganegara, D. L. ve Siagian, P. (2020). The Effect Of Intellectual Capital On Firm's Financial Performance. *Talent Development & Excellence*, 12(1), 1565-1582.
- Omar A. S. (2016). *The Effect of Corporate Governance and Intellectual Capital on Firm Performance* (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Özer, Y. (2021). *Entelektüel Sermaye Finansal Performans ve Kurumsal Çevre Arasındaki İlişki: İstanbul'da Yer Alan Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Öztürk, M. , Demirgüneş, H. (2008). Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (0), 395-411.
- Pena, Inahi (2002). Intellectual Capital and Business Start-Up Success. *Journal of Intellectual Capital*, Vol:3, No:2.
- Serenko, A., Nick, B. (2004). Meta-Review of Knowledge Management and Intellectual Capital Literature: Citation Impact And Research Productivity Rankings. *Knowledge And Process Management*, 11(3), 185-198.
- Stewart, T. A. (1991). *Brainpower*. Fortune, Cilt: 123, Sayı: 11.
- Suriçi, A. (2019). *Entelektüel Sermayede İnsan Sermayesinin Yenilikçilik Üzerindeki Rolü: Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tatoğlu, F. Y. (2016), *İleri Panel Veri Analizi: Stata Uygulamalı*, İstanbul: Beta, 3. Baskı.
- Verma, T., Dhar, S. (2016). The impact of intellectual capital on organizational effectiveness: a comparative study of public and private sectors in India. *IUP Journal of Knowledge Management*, 14 (3), 7-27.
- Wang, Z., Sharma, P. N., Cao, J. (2016). From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. *Journal of Business Research*, 69(10), 4650-4658.

**Afyon Kocatepe Üniversitesi**  
**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**

Ahmet Necdet Sezer Kampüsü. Gazlıgöl Yolu. Eğitim 3 Binası. Afyonkarahisar/Merkez - 03200

+90272 218 20 00

[www.dergipark.org.tr/akuiibfd](http://www.dergipark.org.tr/akuiibfd) | [akuiibf@aku.edu.tr](mailto:akuiibf@aku.edu.tr)