



SOSYAL MUCIT ACADEMIC REVIEW



“

**VOL : 5
ISSUE : 3
2024**

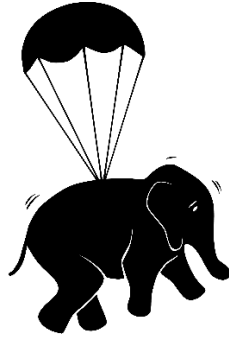
”

“
**SOCIOLOGY OF
ECONOMY, WORK
AND ORGANIZATIONS**”



EKİM/OCTOBER - CİLT/VOL: 05 - SAYI/ISSUE: 03 - e-ISSN: 2718-1081

SOSYAL MUCİT ACADEMIC REVIEW



SOSYAL MUCİT ACADEMIC REVIEW
SMAR®

Sosyal Mucit Academic Review Smar©

3 Ayda Bir Yayınlanan Hakemli Dergi • A Peer-Reviewed Academic Journal Published Quarterly
Ekim/October 2024 • Sayı/Issue: 05 • No/Vol: 03 • e-ISSN: 2718-1081

İmtiyaz Sahibi • Owner

Erhan Aydın

Baş Editörler / Editor-in-Chiefs

Erhan Aydın

Ruoqi Geng

Mushfiqur Rahman

Yardımcı Editörler / Associate Editors

Çiğdem Karış

İnan Eryılmaz

Abdulaziz Elwalda

Alan Editörleri / Field Editors

Emir Özeren

İsmail Erkan

Mustafa Erhan Bilman

Betül Hayrullahoğlu

Rahmi Saylık

Ciaran Mcfadden

Siddik Bozkurt

Nihal Yazıcı

Cihat Erbil

Dil Editörleri / Language Editors

Tuğba Erhan

Baş Asistan Editör / Asistant Editor in Chief

Yusuf Alparslan Dibek

Asistan Editörler / Asistant Editors

Ayşe Narin

Meryem Gül

Melis Karakuş

Melis Uysal

Yayın Danışma Kurulu / Editorial Advisory Board

Aidan Mckearney, London South Bank University, United Kingdom

Metin Işık, Sakarya University, Turkey

Akarawat Jatuphatwarodom, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand

Chompoonut Amchang, Burapha University, Thailand

Hasan Güllüpunar, Suleyman Demirel University, Turkey

Çağrı Bulut, Yasar University, Turkey

Juthathip Suraraksa, Burapha University, Thailand

Mustafa Özbilgin, Brunel University London, United Kingdom
Serap Sap, Abdullah Gul University, Turkey
Zeynep Kurnaz, Karabük University, Turkey
Iza Gigauri, St Andrews Georgian University, Georgia
Jean-Éric Pelet, Gérant de KMCMS (EURL), France
Soroush Haghsefat, Nanjing University of Sci. & Tech., China
Sabrina Leo, Sapienza University of Rome, Italy
Carla Martinho, Polytechnic Institute of Lisbon, Portugal
Nazan Colmekcioglu, Cardiff University, United Kingdom
Justin Paul, Henley Business School & Centre for Euro-Asian Studies, United Kingdom
Anupam Mazumdar, University of Wales Trinity Saint David, United Kingdom
Raziur Chowdhury, University of Wales Trinity Saint David, United Kingdom
Ulaş Akküçük, Boğaziçi University, Turkey
Özlem Ayaz, Brunel University London, United Kingdom
Şakir Güler, Suleyman Demirel University, Turkey
Gökmen Durmuş, Gaziantep University, Turkey
Fatih Çelik, Trabzon University, Turkey
David Gligor, Florida Gulf Coast University, United States of America

Tasarım / Design

Yusuf Alparslan Dibek

Kapak Tasarım / Cover Design

Muhammed Zübeyr Uygur

Malton London Yönetim Organizasyon Danışmanlık

Adres / Address: • İstiklal Mah. • 2. Cad. Tarmen 21 B/B, • Menemen/İzmir

Tel / Phone: +90 553 913 43 35

e-posta / e-mail: sosyalmucit@hotmail.com

web sayfası / web pages:

<https://www.sosyalmucit.com/>

<https://dergipark.org.tr/en/pub/smar>

<https://twitter.com/JournalSmar>

Sosyal Mucit Academic Review (SMAR), yılda dört kez yayınlanan (Mart, Temmuz, Ekim ve Aralık) çift kör hakemli uluslararası hakemli bir dergidir. Dergi kapsamında özellikle toplum, ekonomi, politika, eğitim ve kuramlar ile ilgili kavramsal, kuramsal ve nitel çalışmalara yer verilmesi hedeflenmektedir. Bunun temel nedeni, SMAR'ın sadece akademisyenler, yüksek lisans ve doktora öğrencileri değil aynı zamanda toplumdaki bireylerin anlayabileceği makaleler yayınlayabilme amacından ileri gelmektedir. Bunun yanı sıra dergi kapsamına giren nicel çalışmalar da kabul edilmektedir. Derginin dili hem İngilizce hem de Türkçedir ve Türkçe makalelerin genişletilmiş İngilizce özete sahip olması gerekmektedir.

Sosyal Mucit Academic Review (SMAR) is a double-blind peer review international refereed journal published four in a year (March, July, October and December). This journal aims at publishing conceptual, theoretical and qualitative studies related to society, economics, politics, education and institutions. The main reason for this aim stems from publishing studies that are understood by not only academicians, graduate and PhD students, but also individuals and practitioners in society. In addition, quantitative studies within the scope of the journal have been accepted. In addition, quantitative studies within the scope of the journal have been accepted. The language of this journal is both English and Turkish, and the Turkish articles need to have an extended English abstract.

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Editörden

From Editor

Erhan Aydın • Ruoqi Geng • Mushfiqur Rahmanvi

Araştırma Makaleleri • Research Articles

Türkiye'de Bireysel Başvuru Yolu ve Türkiye Cumhuriyeti Anayasa Mahkemesi'nin Paradigma Değişimine Etkisi

The Individual Application Remedy in Türkiye and Its Impact on the Paradigm Shift of the Constitutional Court of the Republic of Türkiye

Betul Hayrullahoglu.....293

Çifte Ayrımcılık: Türkiye'deki Suriyeli ve Ukraynalı Göçmen Girişimcilerin İş İlanlarına Yönelik Tutumlar

Double Discrimination: Attitudes toward Syrian and Ukrainian Immigrant Entrepreneurs' Job Postings in Türkiye

Edip Ali Pehlivanlı.....315

Sosyal Medya ve Marka Kredibilitesi: Güzellik Sektöründeki Instagram Fenomenlerinin İçerik Analizi

Social Media and Brand Credibility: Qualitative Content Analysis of Instagram Influencers in Beauty Sector

Begüm Şahin.....343

Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Adaptation of the High-Performance Work Systems Scale into Turkish: Validity and Reliability Analysis

Burak Nedim Aktaş.....365

Madencilerin Afetlerde Arama Kurtarma Tecrübelerinin Sosyolojik İncelemesi: Afet Yönetimi ve Toplumsal Refleksler

Sociological Study of Miners' Search and Rescue Experiences in Disasters: Disaster Management and Social Reflexes

Erdem Dirimeşe.....389

Yapay Zekâ Entegrasyonu ve Sosyal İnovasyon: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla Uyumlu Disiplinlerarası Araştırma Eğilimleri

Artificial Intelligence Integration and Social Innovation: Interdisciplinary Research Trends Aligned with the Sustainable Development Goals

Ayşe Aslı Yılmaz.....418

***Yükselen Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki Yüksek Teknoloji Firmalarının
Markalaşma Stratejileri***

Branding Strategies of High-Tech Firms in Emerging Technology Development Zones

Ali Çağlar Çakmak.....444

***Havacılık Sektörü Çalışanlarının Yeşil İş İklimi Algılarının Yeşil Davranış Üzerindeki
Etkileri: Yeşil Motivasyonun Aracı Rolü***

*The Effects of Aviation Sector Employees' Perceptions of Green Business Climate
on Green Behavior: The Mediating Role of Green Motivation*

Tugay Öney.....471

Dear Readers,

Sosyal Mucit Academic Review (SMAR) SMAR is glad to present the fifth volume and third issue to the readers. The SMAR continues to increase its committee members with national and international participants day by day.

As it is known, "Sosyal Mucit" (in English: Social Inventor) refers to the individuals who have systematic perspectives on the challenges that societies face in the field of politics, economics, sociology, technology and environment. The main understanding of a "Sosyal Mucit" as an individual is to diagnose social problems and suggest potential solutions by creating a link between scholarly discussion and society. For this reason, SMAR aims at creating systematic knowledge by raising critical questions and exploring the potential answers to the questions. I indicate the aforementioned questions as follows:

- 1) What is the problem?
- 2) Why is the problem important?
- 3) What is your suggestion to overcome the problem?

These questions guide the potential authors of the SMAR to structure their research. I emphasise them as critical questions because a paper's clarity and communication are important to reaching more academic and non-academic individuals. I hope the SMAR journal will achieve its aims day by day. Having adopted the aforementioned aims, the journal publishes eight articles on this issue. Within these articles, the authors focus on the topics of "The Individual Application Remedy in Türkiye and Its Impact on the Paradigm Shift of the Constitutional Court of the Republic of Türkiye", "Attitudes toward Syrian and Ukrainian Immigrant Entrepreneurs' Job Postings in Türkiye", "Social Media and Brand Credibility", "Adaptation of the High-Performance Work Systems Scale into Turkish", "Sociological Study of Miners' Search and Rescue Experiences in Disasters", "Artificial Intelligence Integration and Social Innovation", "Branding Strategies of High-Tech Firms in Emerging Technology Development Zones" and "The Effects of Aviation Sector Employees' Perceptions of Green Business Climate on Green Behavior".

We hope you enjoy reading this issue and also, we look forward to seeing your contribution to the SMAR journal.

With kindest regards,

Assoc. Prof. Dr. Erhan AYDIN, Assoc. Prof. Dr. Ruoqi GENG and Dr. Mushfiqur Rahman

Sevgili Okurlar

Sosyal Mucit Academic Review, beşinci cilt üçüncü sayısını sizlere takdim etmekten mutluluk duyuyoruz. SMAR ulusal ve uluslararası katılımcılarla her geçen gün kadrosunu geliştirmeye devam etmektedir.

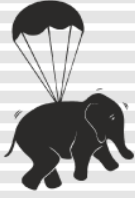
Bilindiği üzere SMAR; politika, ekonomi, sosyoloji, teknoloji ve çevre gibi toplumsal konularda sistematik bakış açısına sahip bireyleri sosyal mucit olarak adlandırmaktır. Sosyal Mucit'in temel hedefi, akademik tartışma konuları ile toplum arasında bir bağ kurarak toplumsal sorunları tespit etmek ve bu sorunlara karşı çözüm önerileri geliştirmektir. Bu bağlamda SMAR, sistematik bilgi oluşturmaya amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için SMAR kritik sorunları gündeme getiren ve bu sorunlara çözüm önerisi sunan araştırmalara yer vermektedir. Söz konusu araştırmalara ait araştırma soruları şu üç ana kapsama odaklanmalıdır;

- 1) Problem nedir?
- 2) Bu problem neden önem arz ediyor?
- 3) Bu problemi aşmak için çözüm öneriniz nedir?

Yazar adayları bu araştırma sorularını rehber edinerek çalışmalarını yapılandırabilirler. Soruları özellikle vurguluyorum çünkü dergiye gönderilecek olan makalelerin yalnızca akademik camiaya değil aynı zamanda toplumsal tabana da ulaşmasını önemsemekteyiz. Umarız her geçen gün SMAR dergisi hedeflerine emin ve sağlam adımlarla ulaşır. Bu amaç ve vizyon doğrultusunda SMAR'ın bu sayısında sekiz makale yer almaktadır. Bu makalelerde, yazarlar "Türkiye'de Bireysel Başvuru Yolu ve Türkiye Cumhuriyeti Anayasa Mahkemesi'nin Paradigma Değişimine Etkisi", "Türkiye'deki Suriyeli ve Ukraynalı Göçmen Girişimcilerin İş İlanlarına Yönelik Tutumlar", "Sosyal Medya ve Marka Kredibilitesi", "Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması", "Madencilerin Afetlerde Arama Kurtarma Tecrübelerinin Sosyolojik İncelemesi", "Yapay Zekâ Entegrasyonu ve Sosyal İnovasyon", "Yükselen Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki Yüksek Teknoloji Firmalarının Markalaşma Stratejileri" ve "Havacılık Sektörü Çalışanlarının Yeşil İş İklimi Algılarının Yeşil Davranış Üzerindeki Etkileri" konularına odaklanmışlardır.

Sayıyı okumaktan keyif almanızı diliyoruz ve SMAR dergisine katkı sağlamanızı dört gözle bekliyoruz.

En içten dileklerimizle,
Doç. Dr. Erhan AYDIN, Doç. Dr. Ruoqi Geng ve Dr. Mushfiqur Rahman



The Individual Application Remedy in Türkiye and Its Impact on the Paradigm Shift of the Constitutional Court of the Republic of Türkiye

Betul Hayrullahoglu¹

Received/ Başvuru: 15.08.2024

Accepted/ Kabul: 21.08.2024

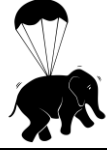
Published/ Yayın: 28.10.2024

Abstract

The purpose of this paper is to explain why the Constitutional Court of the Republic of Türkiye adopted this remedy and how this remedy led to a paradigm shift in the Constitutional Court. This study uses a document analysis approach, covering of the period 1989-2023, to achieve the aims of the study. Individual application in Türkiye has been put into effect to protect human rights more effectively and to reduce the applications made to the European Court of Human Rights (ECtHR) against Türkiye. Social demand and international pressures were also effective in the enactment of this legal remedy. On the other hand, individual application has also led to a paradigm shift, from the dominant paradigm, the ideological-based approach, to the right-based paradigm, in the Constitutional Court of the Republic of Türkiye beyond these purposes. This research offers a unique contribution to its field by highlighting the significant impact of individual application remedies on Türkiye's Constitutional Court operations. It innovatively explores how this legal mechanism strengthens human rights and drives structural change within the nation's highest judiciary. By combining legal analysis with institutional theory, the study provides new insights into the intricate relationship between legal reforms and institutional transformation, particularly in the underexplored context of Türkiye's constitutional framework.

Keywords: individual application, Constitutional Court of Türkiye, ideological-based paradigm, right-based paradigm

¹ Assoc. Prof. Dr., Usak University, Türkiye, betul.hayrullahoglu@usak.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6881-8093



Türkiye'de Bireysel Başvuru Yolu ve Türkiye Cumhuriyeti Anayasa Mahkemesi'nin Paradigma Değişimine Etkisi

Öz

Bu makalenin amacı, Türkiye Cumhuriyeti Anayasa Mahkemesi'nin neden bu bireysel başvuru yolunu benimsediğini ve bu başvuru yolunun Anayasa Mahkemesi'nde nasıl bir paradigma değişikliğine yol açtığını açıklamaktır. Çalışmada, bu amaçlara ulaşmak için doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Türkiye'de bireysel başvuru, insan haklarının daha etkin bir şekilde korunması ve Türkiye aleyhine Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'ne (AİHM) yapılan başvuruların azaltılması amacıyla yürürlüğe girmiştir. Toplumsal talep ve uluslararası baskılar da bu hukuki yolun hayata geçirilmesinde etkili olmuştur. Öte yandan bireysel başvuru, bu amaçların ötesinde, Türkiye Cumhuriyeti Anayasa Mahkemesi'nde baskın ideolojik temelli yaklaşımdan hak temelli paradigmaya geçişe yol açmıştır. Bu araştırma, bireysel başvuru yolunun Türkiye'nin Anayasa Mahkemesi üzerindeki önemli etkisini vurgulayarak kendi alanına özgün bir katkı sunmaktadır. Hukuki mekanizmanın insan haklarını nasıl güçlendirdiğini ve ülkenin en yüksek yargı organında yapısal değişimi nasıl tetiklediğini yenilikçi bir şekilde incelemektedir. Çalışma, hukuki analizi kurumsal teori ile birleştirerek, Türkiye'nin anayasal yapısı bağlamında hukuki reformlar ile kurumsal dönüşüm arasındaki karmaşık ilişkiyi anlamaya yönelik yeni bakış açıları sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: bireysel başvuru, Türkiye Cumhuriyeti Anayasa Mahkemesi, ideoloji temelli yaklaşım, hak temelli yaklaşım



1. INTRODUCTION

The importance given to states today is determined not only by its economic or military power, but also by the respect and importance it attaches to human rights. In this context, human rights constitute one of the important criteria for the international reputation of the state (Tezcan, et al. 2011, p.65). In some countries, state organisations create mechanisms for those individuals who want to raise their demands for their human rights. These mechanisms mostly adopt application processes to a constitutional court. As a country's highest level of jurisdiction institution, the legal remedies to apply to these courts can vary based on the states' perspectives. One of the remedies of applying to the constitutional courts is individual application. Individual application to the Constitutional Court, applied in more than forty countries today (Fendoglu, 2013, p.36); came into force with the Constitutional amendment in consequence of the Referendum on 12.09.2010 in Türkiye and the temporal jurisdiction of the Turkish Constitutional Court began on 23.09.2012. Individual application is a fundamental right protected by the Constitution. It allows anyone under the European Convention on Human Rights and its additional protocols, to which Türkiye is a party, to claim that their rights were violated by a public authority (The Constitutional Court of the Republic of Türkiye, 2023).

There are national and international reasons for adopting this remedy. For Türkiye, the national reason for the entry into force of the individual application remedy is the more effective protection of fundamental rights and freedoms, while the reduction of applications made to the ECtHR against Türkiye constitutes the international reason.

The individual application remedy can initiate a paradigm shift in the constitutional courts. This research aims to answer how macro-national/international and meso-organizational contexts contribute to the entry into force of the individual application remedy and to the paradigmatic transformation of the Constitutional Court of the Republic of Türkiye as a result of this legislative amendment by adopting regulative and normative pillars of the institutional theory. In order to achieve the aforementioned aims, I adopt Türkiye as the case state to discuss and highlight national and international pressures to adopt the individual application and its effects on paradigm shift. The protection of human rights is not only the responsibility of individual countries but also a universal duty. This universal responsibility is fulfilled through the ECtHR. Türkiye, is a country worth examining, as it is one of the countries that preoccupies the ECtHR the most. The topic is important in explaining the progress that Türkiye has made in safeguarding fundamental rights and freedoms through the individual application remedy. In terms of theoretical lens, I adopt the institutional theory. I explain the subject through the regulative and normative pillars of institutional theory. In regulative pillar, I explain pressures, rules, regulations and treaties that affects the entering into force of the individual application remedy in Türkiye. In the normative pillar, I include the contributions of individual application to the Constitutional Court's transition from the dominant paradigm, the ideological-based approach, to the right-based paradigm.



This article addresses the questions of why the individual application mechanism entered into force in Türkiye and how it contributed to the paradigm shift of the Constitutional Court of the Republic of Türkiye. In this context, the article first provides an overview of individual application by establishing a connection between institutional theory and the individual application mechanism. In the following parts, to answer the research questions, the reasons for the implementation of individual application in Türkiye and its contributions to the paradigm shift of the Constitutional Court of the Republic of Türkiye are examined through the regulative and normative pillars of Institutional theory. The study concludes with a discussion section.

2. BACKGROUND

2.1. Theoretical Framework: Institutional Theory and Individual Application

The explanations of formal organizational structure are highly varied, reflecting the diverse range of current organizational theories. Two approaches, in particular, have sparked intense debate: one regards organizations as rational actors operating within a complex environment, while the other portrays organizations as being constrained by the institutional environment in which they are situated (Tolbert and Zucker, 1983, p.22). The second of these; institutional theory is a dynamic theory that has emerged as a prominent and influential framework for understanding both individual and organizational behavior, integrating and contrasting with various alternative perspectives (Dacin, et al., 2002, p.43).

The institutional approach is a theoretical framework that explores the decisions made by individuals and organizations, taking into account their behaviors shaped by the institutional environment in which they operate (Gokalp Aras et al., 2021, p.962-964). Martinez and Dacin (1999) state that the institutional theory focuses on the connection or "fit" between organizations and their environments, the impact of social expectations (norms) on organizations, and how these expectations are reflected in organizational traits.

According to North (1990), institutions are a human-designed and human-shaped limiting factor that creates political, economic, and social interactions within society. The primary function of institutions in a society is to mitigate uncertainty by providing a stable framework for human interaction. We inhabit a world where the speed of institutional change is strikingly evident. Institutions are constantly evolving, ranging from conventions, codes of conduct, and norms of behavior, to statutory law, common law, and contracts between individuals.

There are three types of institutions based on theoretical approaches. The first type is formal institutions, which derive their authority from constitutions, laws, policies, and official agreements established by the citizens of various regions. The second type is informal institutions, which draw their influence from the behavioral norms and cognitive models of individuals who may hold diverse cultural, religious, or political convictions, or who may reside in distinct geographical locations. The third type is organizations, which play a crucial role in shaping collective interests by taking into account both formal regulations and informal



practices (Doh and Guay, 2006, p.47-49). Constitutional Court of the Republic of Türkiye, is a formal institutions since derives its authority from constitution.

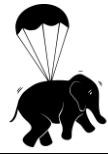
According to Scott (2008), the institutional approach comprises three pillars: “*regulative, normative and cultural-cognitive*”. Kostova (1997) defines the regulative pillar as encompassing the current legal and regulatory norms within a specific national context, which serve to incentivize certain behaviors while constraining others. The regulative pillar involves an examination of the political framework and the state's functions as a legislator, overseer, and enforcer of rules (Scott, 2008, p.62).

The normative pillar comprises of socially shared individuals' adherence to social norms, ideals, assumptions, and theories regarding human nature and behavior (Kostova, 1997, p.180). The primary objective of this pillar is to identify the normative regulations in social life (Aydin, 2017, p.54). Scott (2008) defines the rules as “*a prescriptive, evaluative, and obligatory dimension in the social life*”. Normative systems encompass both values and norms.

Finally, the cultural-cognitive pillar pertains to the ingrained cognitive structures in a society that are commonly accepted without question (Yiu and Makino, 2002, p.667-670). In other words, the cultural-cognitive pillar pertains to the cognitive frameworks and collective social knowledge held by individuals within a particular country. These cognitive structures impact individual behavior by influencing the cognitive processes, such as schemas, frames, and inferential sets, that people utilize in the selection and interpretation of information (Kostova, 1997, p.180). Scott (2008) asserts that the cultural-cognitive view of institutions highlights the crucial significance of the socially constructed establishment of a shared framework of meaning. Gokalp Aras et al. (2021) state that, as a result of their findings from theoretical studies, the cultural-cognitive pillar describes a pattern of behavior that is gradually and subjectively based on created rules and meanings that restrict acceptable ideas and behaviors.

Trevino et al. (2008) suggest that instead of presuming that a nation's social institutions completely correspond to cognitive, normative, and regulative pillars, most institutions establish and legitimize a platform through one or multiple processes related to each pillar.

Institutional theory offers a holistic view through which approaches to the rights-based paradigm and the individual application can be discussed because it emphasises the institutions that implement this remedy. For example, in Türkiye, the Constitutional Court of the Republic of Türkiye, as an official institution, protects the rights of individuals through its authority derived from the constitution. Furthermore, Constitutional Courts act as a bridge between domestic law and international law. Therefore, the theory explains why the Constitutional Court of the Republic of Türkiye adopt a rights-based paradigm that sees the protection of fundamental rights and freedoms as its primary function and how the Court protect the fundamental rights and freedoms individual application.



Individual application is in force in many countries today. Following the come into force of the individual application in Lithuania in 2019, only three Council of Europe member states remain, although having a constitutional court, not allowing direct individual application (Daneliene, 2021, p.281-307). The concept of institutional isomorphism highlights the influence of external coercive, mimetic and normative pressures on actors within the pillars (Gokalp Aras, et al., 2021, p.964). In the paper of DiMaggio and Powell (1983), isomorphism is defined as "*a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions*".

DiMaggio and Powell (1983), identified three types of pressures that drive organizations to become more similar coercive, mimetic, and normative pressures. Coercive pressures are typically the result of power dynamics and political relationships, whereby the state or other large actors demand that specific structures or practices be adopted, under the threat of sanctions (Boxenbaum and Arora-Jonsson, 2017). For Türkiye, the high number of applications made to the ECtHR against Türkiye has been a factor of pressure for the individual application to enter into force.

Mimetic pressures emerge mainly in situations of uncertainty. In such situations, organizations tend to mimic peers that are perceived as successful or influential in order to reduce their uncertainty (Boxenbaum and Arora-Jonsson, 2017). Although it is not known exactly how much the applications made against Türkiye to the ECtHR will decrease after the individual application remedy comes into force in Türkiye, the existence of successful practices in many countries such as Spain and Germany was effective in Türkiye's putting the individual application remedy into effect.

Normative pressures refer to the expectations and beliefs about what is appropriate or right in a given context. These pressures can be driven by factors such as cultural values, professional standards, or ethical considerations, and may influence organizations to adopt certain practices or structures that are perceived as morally or socially desirable (Boxenbaum and Arora-Jonsson, 2017). It has been especially expressed by academics that the individual application remedy should be put into effect in Türkiye. In addition, international institutions such as the ECtHR and the Venice Commission recommend individual application to countries. On the other hand, the individual application remedy is a socially desirable for Türkiye. Because this legal remedy came into force as a result of a referendum on the constitutional amendment.

The theoretical framework for this study is shown in Table 1. Table 1's pillars list the institutions I took into account while evaluating the data, and the analytical level lists the units I took into account when categorizing them as well as the key challenges in implementing each individual application. The cultural-cognitive pillar is ignored in this study as it addresses the issue at the individual level.

**Table 1.** Theoretical framework: Institutional theory

Type of pillars	Type of Institution	Level of Analysis
Regulative pillar	Formal Institution	Macro-national/international level: Pressures, rules, regulations and treaties that affects the entering into force of the individual application remedy in Türkiye
Normative pillar	Formal Institution	Meso-organizational level: The contributions of individual application to the Constitutional Court's transition from the dominant paradigm, the ideological-based approach, to the right-based paradigm.

*Formed by the author with the help of the paper of [Gokalp Aras, et al., 2021, p.965.](#)

2.2. Research Context: Individual Application in Türkiye

Any person who believes that his or her rights have been violated by an act or omission of a public authority may submit a constitutional complaint, which is one of the primary constitutional court jurisdictions. Currently, constitutional complaint has been adopted in various models in many countries ([Chakim, 2019, p.96-98](#)). It is shaped as the individual application in Türkiye.

“Individual application is one of the basic rights or freedoms guaranteed by the Constitution and is a way of claiming rights which can be applied by anyone who is in the context of European Convention on Human Rights (ECHR) and additional protocols which Türkiye is a party by claiming that it was violated by public power” ([The Constitutional Court of the Republic of Türkiye, 2023](#)). In another definition individual application; *“is an exceptional and secondary way of seeking rights, which individuals whose fundamental rights and freedoms are violated due to acts, actions or omissions of public power apply after exhausting other remedies”* ([Ekinçi and Sağlam, 2012, p.9](#)).

As stated in the definition, individual application is considered a secondary remedy. This means that individuals who claim a violation of their fundamental constitutional rights must first exhaust other administrative and judicial mechanisms that primarily handle such cases. If these avenues fail to provide a satisfactory solution, only then can the claim be brought before the Constitutional Court. Therefore, individuals must fulfill their obligation to exhaust *“all administrative and judicial remedies prescribed by law”* before resorting to this remedy for a procedure, act, or neglect that is alleged to have caused a violation ([The Constitutional Court of the Republic of Türkiye, 2023](#)).

In order for an individual application to the Constitutional Court to be considered on its merits, the right claimed to have been violated by public authorities must be guaranteed by the



Constitution and protected under the ECHR and its additional protocols that Türkiye has ratified. This means that an application alleging a violation of a right that is not covered by both the Constitution and the Convention cannot be deemed admissible ([The Constitutional Court of the Republic of Türkiye, 2023](#)).

Individual applications can only be considered for alleged violations caused by acts, actions or omissions of public authorities exercising the state power in the Republic of Türkiye. Claims against acts of private individuals or entities cannot be the subject of an individual application, except for cases where public authorities have a positive obligation to prevent violations of constitutional rights. Individual applications may only be considered in cases where public authorities exercising state power in the Republic of Türkiye are alleged to have violated constitutional rights through acts, actions, or omissions. Claims against acts of private individuals or entities cannot be the subject of an individual application, except in cases where public authorities have a positive obligation to prevent violations of constitutional rights ([The Constitutional Court of the Republic of Türkiye, 2023](#)).

Legislative procedures (laws, bylaws, etc.) and administrative regulatory procedures (internal rules, regulations, etc.) cannot be directly subjected to an individual application since the individual application procedure does not regulate the direct challenge of specific unconstitutional public regulations. Additionally, no individual application may be made in any way against decisions made by the Constitutional Court or actions that are excluded from judicial review under the Constitution ([The Constitutional Court of the Republic of Türkiye, 2023](#)). In Comparative Constitutional Law, this remedy is perceived as the most advanced stage of the State of Law and the last step of the protection of human rights ([Erdinc, 2015, p.87](#)).

Individual Application to the Constitutional Court, applied in more than forty countries today ([Fendoglu, 2013, p.23-36](#)); came into force with the Constitutional amendment in consequence of the Referendum on 12.09.2010 in Türkiye. Temporal jurisdiction (*ratione temporis*) of the Turkish Constitutional Court began on 23.09.2012.

3. RESEARCH METHOD

This study uses document analysis method. Scott (1990) defines document as “*an artefact which has as its central feature an inscribed text.*” In its broadest sense, a document refers to a written text ([Scott, 1990](#)).

Documents are created with a specific intention and are often influenced by particular assumptions, style, and audience. As such, researchers should have a thorough understanding of the origins, purpose, and original intended audience of the documents they are studying ([Grix, 2001, p.80-81](#)).

The terms 'primary documents' or 'eye-witness accounts' describe firsthand sources written by individuals who directly experienced a specific event or behavior. On the other hand, secondary documents are created by individuals who were not physically present at the event, but instead



gathered information from eyewitness accounts through interviews or from primary documents they have read in order to compile their document (Bailey, 1994, p.294).

Mogalakwe (2006) classified documents into three broad categories: public, private, and personal. Public documents sources consist of publications by the government, such as Acts of Parliament, policy statements, census reports, statistical bulletins, reports from commissions of inquiry, annual reports from ministers or departments, consultancy reports, and other similar materials. Private documents are typically produced by civil society organizations such as businesses, trade unions, non-governmental organizations, and private individuals. Meeting minutes, board decisions, advertisements, bills, employment records, instruction manuals, interdepartmental memoranda, and other annual reports are examples of the kinds of papers that may fall under this category. Finally, personal documents are typically individual in nature and may include items such as household account books, photo albums, address books, medical records, suicide notes, diaries, personal letters, and other similar materials.

Documentary methods refer to the techniques used to classify, investigate, interpret, and evaluate physical sources, primarily written documents, found in both private and public domains such as personal papers, commercial records, state archives, communications, and legislation. Through these methods, researchers can gain insights about the past or present, while also identifying potential limitations or biases in the information (Payne and Payne, 2004, p.60). According to Mogalakwe (2006), comparable to sociological surveys, in-depth interviews, and participant observation, the documentary research method might also be more affordable.

This study utilizes various public documents as sources of data. Most of these documents consist of publicly available documents, reports, judgments and statistics of the Constitutional Court of the Republic of Türkiye and ECtHR. Also President's speeches of the Constitutional Court of the Republic of Türkiye are other important documents.

The document analysis approach utilized in this study was consistent with the theoretical framework on the pillars of institutional theory. The analytical process employed by this study is depicted in Figure 1.

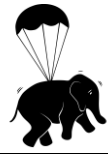
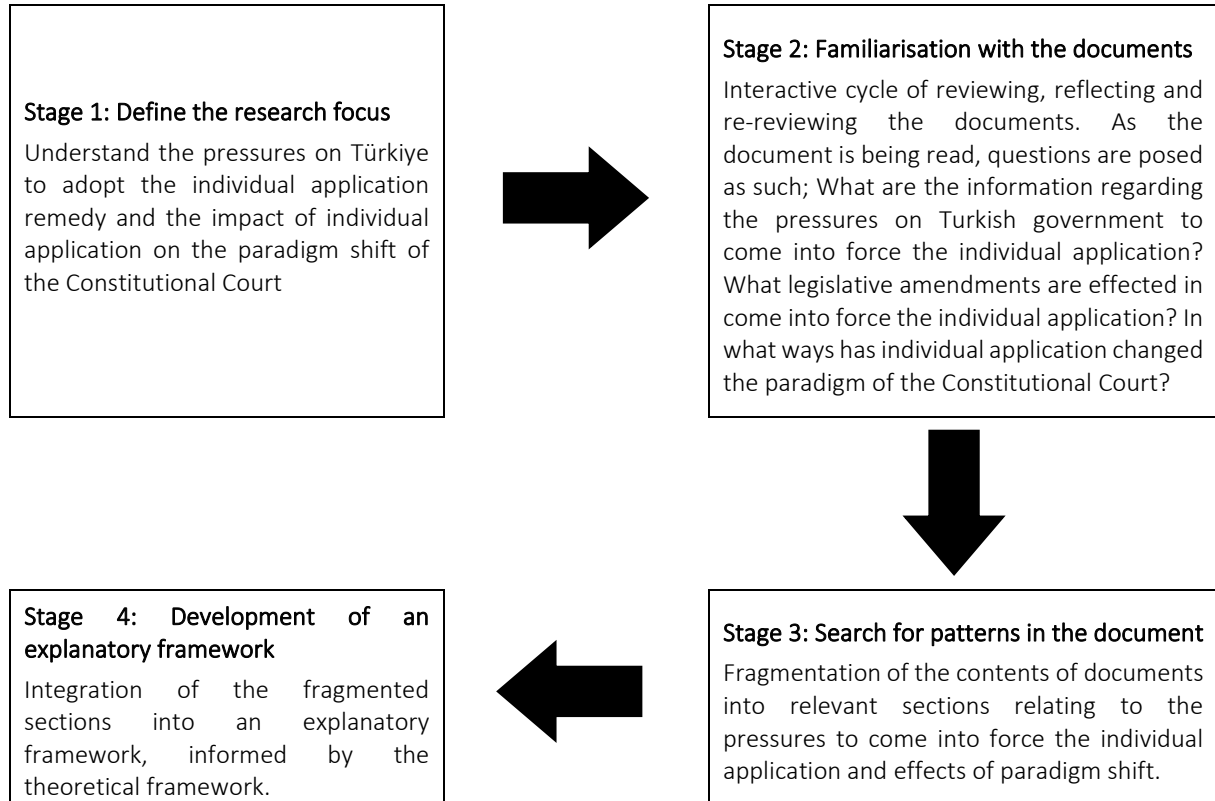


Figure 1. Method of document analysis



*Formed by the author with the help of the paper of [Osinubi, 2020, p.575-582.](#)

4. FINDINGS

4.1. Regulative Pillar: Pressures and Legislative Regulations

The Republic of Türkiye attaches great importance to universal criteria in the protection of fundamental rights and freedoms. In this context, Türkiye became a party to the ECHR in 1954; It accepted the right of individual application to the ECtHR in 1987 and the compulsory jurisdiction in 1990. With the constitutional amendment made in 2004, international conventions on fundamental rights and freedoms to which Türkiye is a party, especially the ECHR, have been given a higher value than the law. Finally, as a result of the constitutional amendment referendum held in 2010, individual application came into force in Türkiye ([The Constitutional Court of the Republic of Türkiye, 2023](#)).

The entry into force of the individual application in Türkiye was with the addition of the phrase “... and decides on individual applications” to Article 148 of the Constitution, which regulates the duties and powers of the Constitutional Court.

Both national and international pressures have been effective in the entry into force of individual application in Türkiye. These are the common expectations of the pressures from both sides; the more effective protection of fundamental rights and freedoms and the reduction of applications made to the ECtHR against Türkiye. While international pressures to reduce the



applications made to the ECtHR against Türkiye mostly aim to reduce the workload of the Court, the important issue for Türkiye is to protect the country's reputation and to reduce the compensation paid.

Thousands of applications against Türkiye to the ECtHR were cited as reasons in the draft law, which envisages amendments in the articles of the Constitution of the Republic of Türkiye regulating the establishment and duties of the Constitutional Court, and it was stated that the right of individual application was envisaged in order to resolve these applications through domestic remedies. Accordingly, through the ECtHR, it was accepted that the complaints regarding the violations of fundamental rights that could not be resolved in domestic law would be handled at the supranational level. Every year, a large number of lawsuits are filed against Türkiye at the ECtHR and Türkiye is sentenced to compensation in many cases ([Yilmazoglu and Perdecioğlu, 2021, p.901](#)).

In assessing the exhaustion of domestic remedies, the ECtHR takes into account the presence of an individual application mechanism within the relevant country. It considers this mechanism as an effective remedy for addressing human rights violations. Therefore, the introduction of the individual application remedy is seen as a means to address a significant portion of claims of rights violations at the domestic level, before they reach the ECtHR. This, in turn, is expected to reduce the number of lawsuits and violation judgments against Türkiye. In this respect, a well-functioning individual application remedy in Türkiye will raise standards on the basis of rights and the rule of law ([Yilmazoglu and Perdecioğlu, 2021, p.922](#)).

Since it was founded in 1959 to the end of the 2021, the ECtHR has delivered 24,511 judgments. Around 40% of these concerned 3 member States of the Council of Europe: Türkiye (3,820), the Russian Federation² (3,116), and Italy (2,466) ([European Court of Human Rights, 2022](#)).

The last report of the ECtHR reveals that a significant part of the caseload of the court consists of case applications originating from Türkiye, Russia, Ukraine, Romania, and Italy. As of 31 December 2023, approximately 68,450 applications were pending before a judicial formation. Of these, 34.2% originate from Türkiye, 18.2% from Russia, 12.8% from Ukraine, 6.1% from Romania, and 4% from Italy. This equates to about 75% of the total pending files ([European Court of Human Rights, 2024](#)).

Although the picture changes in proportion to the population, the number of applications in Türkiye is still higher than in other Council of Europe member States. While the average number of applications allocated per 10,000 inhabitants was 0,47 in 2023, it was 0,98 for Türkiye ([European Court of Human Rights, 2024](#)).

Erdinc (2015) states that when the countries implement the individual application remedy, the number of applications made to the ECtHR against the country significantly reduces compared with the other countries. When the data for Germany and Spain, where the individual

² On March 16, 2022, Russia was expelled from the Council of Europe due to its invasion of Ukraine.



application is successfully implemented, are analyzed from 1959, when the Court was established, to 2023, it is observed that the judgments finding at least one violation are 205 and 149, respectively. On the other hand, the number of violations in France and Italy, where the individual application does not exist, are 797 and 1963, respectively. In Türkiye, which is still very new to the individual application, this figure is 3530 ([European Court of Human Rights, 2023](#)).

In addition to all these statistics, the Recommendation No. 2004 (6) of the Committee of Ministers of the Council of Europe also mentioned the necessity of recognizing the individual application remedy in domestic law in order to reduce the caseload in the ECtHR. Likewise, the Venice Commission expressed that it found positive the proposal for constitutional amendment regarding the individual application, which was announced to the public in 2004 ([Yilmazoglu and Perdecioğlu, 2021, p.922](#)).

In summary, the individual application remedy helps to reduce the caseload of the ECtHR by reducing the applications to the Court. In this way, the reputation of countries is also protected. However, the most important function of individual application is its strong function in the protection of human rights. The report of the Venice Commission in 2010 specifically mentions this issue. The Commission notes that not every kind of individual access to the Constitutional Courts is an effective remedy. This is due to the fact that some individual accesses are norm-oriented, as in “*actio popularis*”. However, in practice, human rights violations do not usually occur as a result of an unconstitutional law enforcement. These are often the result of an individual act that may be based on a constitutional law, but which is unconstitutional. Therefore, a large number of human rights violations based on an unconstitutional act may escape a normative complaint ([Venice Commission, 2011](#)). For this reason, individual application to the Constitutional Court is a very effective way to protect human rights.

Today, this remedy, which is applied for the protection of fundamental rights, is accepted as an inseparable part of the constitutional judiciary in many civilized countries. Although the scope of individual application differs from country to country, it is applied in many countries such as Federal Germany, Austria, Spain, Switzerland, Belgium, Hungary, Poland, Czech Republic, Slovak Republic, Mexico, Brazil, Argentina. In most of the Eastern European countries, an individual application institution is accepted and operated. Although there is no individual application institution technically in Anglo-American law, there are legal remedies that have similar functions with individual application. Considering Türkiye's situation, the fact that the institution of individual application was not accepted has created a normative pressure. It is believed that individual application in Türkiye will provide better protection of the fundamental rights and freedoms of individuals on the one hand, and will force the public bodies to act more in line with the Constitution and laws, on the other hand ([Yilmazoglu and Perdecioğlu, 2021, p.922](#)).

It is possible to give an example through tax legislation that individual application in Türkiye provides better protection of fundamental rights and freedoms of individuals. The Turkish Tax



Procedure Law did not allow individuals to file a lawsuit against the decision of the valuation commission, which was the basis for the real estate tax accrual. A lawsuit filed in the tax court against this provision was brought to the Constitutional Court by the tax court at the request of the suitor. The Constitutional Court annulled this provision, considering it unconstitutional. However, since a tax court decision was made before the annulment decision and the person's appeals were rejected by the Council of State, an unconstitutional verdict was given about the person. The individual's ability to protect his constitutional right has been through individual application. It was decided that the applicant's right of access to the court, who brought the issue to the Constitutional Court with the individual application mechanism, was violated and he had the right to be tried again in the tax court ([The Constitutional Court of the Republic of Türkiye App. No: 2013/7698, 2016](#)).

The above statements suggest that all "*coercive*", "*mimetic*" and "*normative*" pressures are part of the driving force for the mandatory adoption of the individual application remedy in Türkiye. Since Türkiye is a party to the ECHR, it has to take into account the recommendations of institutions such as the ECtHR and the Council of Europe. Both the coercive pressures resulting from the numerous applications filed against Türkiye before the ECtHR, and the mimetic pressures caused by the existence of successful implementations in countries like Spain and Germany—although it remains uncertain how much they come into force of the individual application remedy will reduce the number of cases filed against Türkiye before the ECtHR—have played a role in the mandatory adoption of the individual application remedy in Türkiye. Additionally, normative pressures from international bodies such as the ECtHR and the Venice Commission, and the fact that this remedy is viewed as socially desirable by Turkish society, have further contributed to its adoption.

4.2. Normative Pillar: Individual Application and the Paradigmatic Transformation of the Constitutional Court of the Republic of Türkiye

Individual application is a regulation demanded by the society in Türkiye. Because the entry into force of individual application was possible as a result of the constitutional amendment referendum held in 2010. It is also stated in the report of the Constitutional Commission that individual application is a social demand. In report, the Constitutional Commission also underlined that with the recognition of this right, the image of the Constitutional Court, which was perceived as protecting the State and the system with a statist approach, will now be perceived as making liberal decisions and guaranteeing freedoms, and the prestige of the Court will increase ([Yilmazoglu and Perdecioğlu, 2021, p.923](#)).

The Constitutional Court has been criticized in academic writings for adopting an ideological approach for a considerable period of time ([Erdem, 2017, p.1056-1057](#); [Kaya, 2016, p.210](#); [Ozbudun, 2007, p.258-267](#); [Yazici, 2017, p.1307](#)). It is alleged that the Court's decisions regarding the protection and preservation of fundamental rights and freedoms are notably influenced by the state's ideological priorities. Specifically, it is claimed that instead of adopting



a protective and expansive stance towards freedom of thought, the Court has aligned itself with the ideological preferences of the current political regime (Erdem, 2017, p.1057). The decisions of the Court regarding the closure of political parties have not only been subject to academic and political criticism but also, a significant number of these decisions have been interpreted by the ECtHR as violations of the ECHR since Türkiye recognized the right of individual application to the ECtHR in 1987. As a result, Türkiye has been condemned to pay compensation (Yazici, 2017, p.1308).

Arslan (2002) also states that although there are decisions that fully comply with the rights-based paradigm in the case-laws of the Constitutional Court, the court adopted an ideology-based approach rather than rights, especially in its controversial decisions regarding political parties in the 1990s. However, what is expected from the constitutional judiciary in a state of law is to adopt a "right-based" approach and use its discretion in favor of freedom, not authority (Keskinsoy et al., 2020, p.139-164). Both the social demand for the entry into force of the individual application and the understanding of the rule of law created normative pressure on the Constitutional Court, and finally, in 2012, the individual application came into force.

Arslan, who evaluated the approach of the Constitutional Court as its President, twenty-one years after writing his article in 2002, states that within the past ten years of implementing individual applications, the Court has transitioned from an ideology-based approach to a rights-based approach. He further asserts that the Court openly acknowledges this shift in its decisions³ and fulfills the necessary requirements.

Arslan (2022a) states that individual application has three transformative effects in Türkiye, two of which are for the Constitutional Court and the other is more general. First of all, individual application caused a significant constitutionalization of legal, social, political and economic issues. In other words, institutions holding public power, especially courts of instance, have begun to interpret and implement constitutional provisions on fundamental rights and freedoms at all levels.

The second and most important transformative effect of the individual application is the paradigm shift it caused on the Constitutional Court. As a matter of fact, thanks to individual application the Constitutional Court has In this context, Arslan divides the 60-year history of Turkish constitutional judiciary into two periods: the first 50 years and the last 10 years. He identifies the beginning of the second period as the introduction of individual application and the paradigm shift it has caused (Arslan, 2022b). Yazici (2017) also highlights the adoption of

³ For the decisions in which the Court states that the constitutional provisions can fully fulfill their functions in the context of the protection of democracy and if they are interpreted on the basis of rights, see. The Constitutional Court of the Republic of Türkiye (2021) Case of Ömer Faruk Gergerlioğlu [GK], App. No: 2019/10634, 01.07.2021, §133, The Constitutional Court of the Republic of Türkiye (2022a) Case of Ali Kuş [GK], App. No: 2017/27822, 10.02.2022, §50, The Constitutional Court of the Republic of Türkiye (2022b) Case of Figen Yüksekdağ Şenoğlu and others, App. No: 2016/39759, 30.03.2022, §133, The Constitutional Court of the Republic of Türkiye (2022c) Case of Leyla Güven [GK], App. No: 2018/26689, 07.04.2022, §110 and The Constitutional Court of the Republic of Türkiye (2022d) Case of Enis Aras [GK], App. No: 2018/36485, 14.12.2022, §13.



the individual application remedy as one of the significant factors influencing the change in the Constitutional Court's attitude. Indeed, following the come into force of the individual application mechanism, special efforts were made, initiated by the Court's President and its members, to ensure that individual applications were decided in accordance with the provisions of the ECHR and the case law of the ECtHR. She expresses that, as a result of these efforts, the Court has shifted toward interpreting constitutional provisions with a more liberty-oriented mindset.

Essentially, the nature of individual application necessitates such a paradigm shift (Arslan, 2017). Indeed, in the rationale of the constitutional amendment, it is stated that the Court is entrusted with the mission of "*protecting and enhancing freedoms*" with its new role (Yilmazoglu and Perdecioğlu, 2021, p.923) turned into a high judicial body that touches people's lives, all aspects of social and political life, and examines complaints of violations with a rights-based approach (Arslan, 2022a).

After the individual application came into force, various special studies were carried out by the president and members of the Court in order to resolve the applications in accordance with the ECHR and the case law of the ECtHR. In this way, the members of the Court had the opportunity to discuss and evaluate various issues with ECtHR judges and local and foreign academics (Yazici, 2017, p.1331) As one of these special studies the "*Joint Project on Supporting the Individual Application to the Constitutional Court in Turkey*" which is co-financed by the European Union, the Republic of Türkiye and the Council of Europe, and implemented by the Council of Europe, aimed to contribute to supporting and strengthening the individual application by empowering the judiciary in Türkiye in line with the EU acquis, the rights and freedoms guaranteed under the system of the ECHR and the Constitution of the Republic of Türkiye (Council of Europe, 2023). Under the influence of all these studies, the Constitutional Court of the Republic of Türkiye has tended to interpret the constitutional provisions with a more liberal mentality and has experienced a transformation from an ideology-based paradigm to a rights-based paradigm (Yazici, 2017, p.1331).

The rights-based perspective transformed by the Constitutional Court of the Republic of Türkiye through individual application sometimes even causes it to adopt a stricter interpretation than the ECtHR in terms of protecting fundamental rights and freedoms. For instance, for right to property, the ECtHR considers domestic court rulings on violations of rights and freedoms to have created legal precedents that satisfy the legality criteria without the need for a specific piece of legislation passed by the legislative body (Inceoglu, 2013, p.30). In other words, while the ECtHR accepts that the conditions envisaged in the law, that is, the principles developed through jurisprudence based on judicial decisions that have gained stability by interpreting the legality broadly can also meet the legality requirement, Constitutional Court of the Republic of Türkiye emphasizes that the limitations to the right to property should be explicitly defined by the law (The Constitutional Court of the Republic of



[Türkiye App. No: 2013/1436, 2014a](#)). Thus, through the Constitution, the Constitutional Court of Türkiye provides broader protection than the ECHR and the ECtHR.

The third transformative effect of the individual application on the Constitutional Court of the Republic of Türkiye was that it enriched its interpretation of constitutional provisions to include constitutionality review. The Court, which interpreted the constitutional provisions only in terms of abstract norms before the individual application, started to interpret the norm area of fundamental rights and freedoms by taking into account concrete events together with the individual application. This situation brought about the dominance of the right-based approach, which was put into practice with the individual application, on norm control ([Arslan, 2022a](#)).

As a result, the Constitutional Court of the Republic of Türkiye has completed its paradigmatic transformation to a great extent thanks to the individual application, and has created a rich jurisprudence in both constitutionality review and individual application with a right-based approach. This accumulation of jurisprudence, built by the Constitutional Court with a right-based approach, not only enabled the legal order to be compatible with the Constitution, but also increased the standards by expanding the protection area of fundamental rights and freedoms ([Arslan, 2022c](#)).

5. DISCUSSION and CONCLUSION

Türkiye is the country that has received the highest number of violation judgments from the ECtHR. Additionally, approximately 27% of the pending cases before the Court are from Türkiye, and Türkiye also holds the first position in terms of pending cases.

Türkiye's poor record before the ECtHR has exerted pressure on it to make certain reforms in its domestic legislation. As a result of recommendations from international commissions such as the Venice Commission and the Committee of Ministers of the Council of Europe, as well as advice from domestic bodies like the Constitutional Commission and academics, an individual application mechanism has been introduced in Türkiye since 2012.

The introduction of individual application aims to both improve Türkiye's reputation before the ECtHR and enhance the effective protection of fundamental rights and freedoms. However, the most significant impact of individual application has been on the paradigm shift of the Constitutional Court. Prior to the implementation of individual application, the Constitutional Court of the Republic of Türkiye had faced criticism for adopting an ideology-based approach, particularly in cases related to the closure of political parties and the principle of secularism. However, the principle of the rule of law, which is one of the fundamental principles of the Constitution of the Republic of Türkiye, necessitates that the Constitutional Court adopts a rights-based paradigm in order to effectively protect basic rights and freedoms ([Arslan, 2023](#)).

Undoubtedly, it is not possible to claim that individuals' fundamental rights and freedoms were not protected before the introduction of individual application. However, due to the nature of individual application, the Constitutional Court underwent a shift from a statist approach to a



rights-based approach, prioritizing freedoms. One of the most influential examples that explains this paradigm shift in the Constitutional Court of the Republic of Türkiye is the headscarf decisions. In 1989, the Court invalidated a legislative regulation aimed at allowing the wearing of headscarves in universities, deeming it contrary to the principle of secularism ([The Constitutional Court of the Republic of Türkiye E.1989/1, K.1989/12, 1989](#)). In 2008, the Constitutional Court invalidated a constitutional amendment aimed at lifting the headscarf ban, citing its inconsistency with the principle of secularism ([The Constitutional Court of the Republic of Türkiye E.2008/16, K.2008/116, 2008](#)). After the implementation of individual application, the Constitutional Court, in its rulings, emphasized that the headscarf is an essential aspect of freedom of religion and conscience, that the ban on the headscarf had no legal basis, and that this ban constituted discrimination based on belief. The Court decided that the constitutional rights of the lawyer who was expelled from the courtroom for wearing a headscarf ([The Constitutional Court of the Republic of Türkiye App. No: 2014/256, 2014b](#)), the student who was expelled from the university for the same reason ([The Constitutional Court of the Republic of Türkiye App. No: 2015/269, 2018a](#)), and the civil servant who was dismissed from their job for wearing a headscarf were violated ([The Constitutional Court of the Republic of Türkiye App. No: 2015/8491, 2018b](#)). These decisions demonstrate that the Constitutional Court adopted an approach based on freedom rather than ideology.

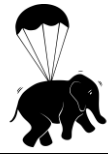
In conclusion, it can be said that the adoption of the individual application mechanism in Türkiye has led to a paradigm shift from an ideology-based approach to a rights-based approach. On the other hand, when evaluating the purposes of introducing individual application, although it has failed in the objective of reducing the number of applications to the ECtHR against Türkiye, it is possible to say that fundamental rights and freedoms have been more effectively protected, especially thanks to the significant decrease in the number of violations of the ECHR. The number of violations in the last five years prior to the introduction of individual application in Türkiye, between 2007 and 2011, were 319, 257, 341, 228, and 159, respectively. In the last five years, from 2019 to 2023, these figures were 96, 85, 76, 73, and 72, respectively ([Republic of Türkiye Minister of Justice, 2023](#)). It is believed that if the Court continues to uphold its rights-based approach without yielding to political pressures, both the number of applications to the ECtHR and the violation rulings against Türkiye will decrease in the coming years.

References

- Arslan, Z. (2002). Conflicting paradigms: Political rights in the Turkish Constitutional Court. *Critique: Critical Middle Eastern Studies*, 11(1), 9-25. <https://doi.org/10.1080/10669920120122225>



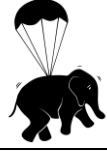
- Arslan, Z. (2017). *The conference under the joint project on supporting the individual application to the constitutional court in Turkey on 'The legal remedy of intermediate appeal and the individual application before the constitutional court.* <https://www.anayasa.gov.tr/en/president/presidents-speeches/welcome-address-conference-on-the-legal-remedy-of-intermediate-appeal-and-the-individual-application-before-the-constitutional-court/> (Accessed Date: 7 February 2024).
- Arslan, Z. (2022a). *An Evaluation on the past, present and future of individual application in Türkiye.* <https://www.anayasa.gov.tr/en/president/presidents-speeches/an-evaluation-on-the-past-present-and-future-of-individual-application-in-turkiye/> (Accessed Date: 7 February 2024).
- Arslan, Z. (2022b). *Anayasa Mahkemesinin temel hakların korunmasındaki rolü konulu panelin açış konuşması.* <https://www.anayasa.gov.tr/tr/baskan/konusmalar/anayasa-mahkemesinin-temel-haklarin-korunmasindaki-rolu> (Accessed Date: 7 February 2024).
- Arslan, Z. (2022c). *Swearing-in ceremony of justice Mr. Muhterem İnce.* <https://www.anayasa.gov.tr/en/president/presidents-speeches/opening-address-swearing-in-ceremony-of-justice-mr-muhterem-ince/> (Accessed Date: 7 February 2024).
- Arslan, Z. (2023). *The rights-based interpretation and the Constitutional Court of Türkiye.* <https://www.anayasa.gov.tr/en/president/presidents-speeches/the-rights-based-interpretation-and-the-constitutional-court-of-turkiye> (Accessed Date: 7 February 2024).
- Aydin, E. (2017). *Understanding the role of NGOs for legitimising inclusion of sexual minorities in Turkey and the UK: An institutional perspective* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Brunel University.
- Bailey, K. D. (1994). *Methods of social research.* Simon and Schuster.
- Boxenbaum, E., & Arora-Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 79-104, 2nd Edition). SAGE Publications.
- Chakim, M. L. (2019). A comparative perspective on constitutional complaint: Discussing models, procedures, and decisions. *Constitutional Review*, 5(1), 96-133.
- Council of Europe. (2023). *Joint project on supporting the individual application to the Constitutional Court in Turkey.* <https://www.coe.int/en/web/ankara/joint-project-on-supporting-the-individual-application-to-the-constitutional-court-in-turkey> (Accessed Date: 7 February 2024).
- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 43-56. <https://doi.org/10.5465/amj.2002.6283388>



- Daneliene, I. (2021). Individual access to constitutional justice in Lithuania: The potential within the newly established model of the individual constitutional complaint. *Revista de Derecho Político*, (111), 281-312.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147- 160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47-73. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00582.x>
- Ekinci, H., & Saglam, M. (2012). *66 soruda Anayasa Mahkemesine bireysel başvuru*. T.C. Anayasa Mahkemesi.
- Erdem, F. H. (2017). Türkiye’de ‘ideolojik devlet’ gölgesinde yargı ve bağımsızlığı sorunu. Anayasa Mahkemesi (Ed.), *Anayasa Mahkemesinin kuruluşunun 55. yılı anısına 55 Yıl 55 makale* içinde (ss. 1047-1067) Anayasa Mahkemesi Yayınları.
- Erdinc, T. (2015). Karşılaştırmalı olarak Türk Anayasa Mahkemesine bireysel başvuru hakkı (Anayasa şikâyeti). *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 6(20), 87-138.
- European Commission for Democracy Through Law (Venice Commission). (2011). *Study on individual access to constitutional justice adopted by the Venice Commission at its 85th plenary session*. [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2010\)039rev](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2010)039rev) (Accessed Date: 7 February 2024).
- European Court of Human Rights. (2022). *ECHR overview 1959-2021*. https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/Overview_19592021_ENG (Accessed Date: 7 February 2024).
- European Court of Human Rights. (2023). *Violations by article and by state*. https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/Stats_violation_1959_2022_ENG (Accessed Date: 7 February 2024).
- European Court of Human Rights. (2024). *Analysis of statistics 2023*. <https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/stats-analysis-2023-eng> (Accessed Date: 7 February 2024).
- Fendoglu, H. T. (2013). Kamu denetçiliği (Ombudsmanlık) ve Anayasa Mahkemesine bireysel başvuru hakkı. *Ankara Barosu Dergisi*, (4), 23-49.
- Gokalp Aras, N. E., Kabadayi, Ozeren, E., & Aydin, E. (2021). Right to health and access to health-care services for refugees in Turkey. *Journal of Services Marketing*, 35(7), 962-976. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2020-0256>
- Grix, J. (2001). *Demystifying postgraduate research*. Bloomsbury Academic.



- Inceoglu, S. (2013). Hak ve özgürlükleri sınırlama ve güvence rejimi. Sibel Inceoglu (Ed.), *İnsan Hakları Avrupa Sözleşmesi ve Anayasa-Anayasa Mahkemesine bireysel başvuru kapsamında bir inceleme* içinde (ss. 23-52). Şen Printing House.
- Kaya, E. (2016). Anayasa Mahkemesinin muhafazakar-liberal ikilemi. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, (27), 181-214.
- Keskinsoy, Ö., Demir, H. S. & Kaya, S. B. (2020). İfade özgürlüğü ekseninde Anayasa Mahkemesi'nin hukuku değiştirme sorunu. *Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 15(1), 139-190.
- Kostova, T. (1997). Country institutional profiles: Concept and measurement. *Academy of Management Proceedings*, (1), 180-184. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1997.4981338>
- Martinez, R. J., & Dacin, M. T. (1999). Efficiency motives and normative forces: Combining transactions costs and institutional logic. *Journal of Management*, 25(1), 75-96. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80004-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80004-X)
- Mogalakwe, M. (2006). The use of documentary research methods in social research. *African Sociological Review*, 10(1), 221-230.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Osinubi, I. S. (2020). The three pillars of institutional theory and IFRS implementation in Nigeria. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(4), 575-599. <https://doi.org/10.1108/JAEE-07-2019-0139>
- Ozbudun, E. (2007). Türk Anayasa Mahkemesinin yargısal aktivizmi ve siyasi elitlerin tepkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(03), 257-268. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002041
- Payne G., & Payne, J. (2004). *Key concepts in social research*. SAGE Publications.
- Republic of Türkiye Minister of Justice. (2023). *Yıllara göre AİHS ihlal sayıları (1995-2023)*. [https://inhak.adalet.gov.tr/Resimler/Dokuman/60220241010377-%20YILLARA%20G%C3%96RE%20A%C4%B0HS%20C4%B0HLAL%20SAYI%20LARI%20\(1995%20-%202023\).pdf](https://inhak.adalet.gov.tr/Resimler/Dokuman/60220241010377-%20YILLARA%20G%C3%96RE%20A%C4%B0HS%20C4%B0HLAL%20SAYI%20LARI%20(1995%20-%202023).pdf) (Accessed Date: 7 February 2024).
- Scott, J. (1990). *A matter of record: Documentary sources in social research*. Polity Press.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Sage Publications.
- Tezcan, D., Erdem, M. R., Sancakdar, O., & Onok, R. M. (2011). *İnsan hakları el kitabı*. Seçkin Yayıncılık.
- The Constitutional Court of the Republic of Türkiye. (1989). *E.1989/1, K.1989/12*. <https://www.anayasa.gov.tr/tr/kararlar-bilgi-bankasi/> (Accessed Date: 7 February 2024).



- The Constitutional Court of the Republic of Türkiye. (2008). *E.2008/16, K.2008/116*. <https://www.anayasa.gov.tr/tr/kararlar-bilgi-bankasi/> (Accessed Date: 7 February 2024).
- The Constitutional Court of the Republic of Türkiye. (2014a). *Case of Celalettin Aşçıoğlu, App. No: 2013/1436*. <https://www.anayasa.gov.tr/tr/kararlar-bilgi-bankasi/> (Accessed Date: 7 February 2024).
- The Constitutional Court of the Republic of Türkiye. (2014b). *Case of Tuğba Arslan [GK], App. No: 2014/256*. <https://www.anayasa.gov.tr/tr/kararlar-bilgi-bankasi/> (Accessed Date: 7 February 2024).
- The Constitutional Court of the Republic of Türkiye. (2016). *Case of Gemak Gemi İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş., App. No: 2013/7698*. <https://www.anayasa.gov.tr/tr/kararlar-bilgi-bankasi/> (Accessed Date: 7 February 2024).
- The Constitutional Court of the Republic of Türkiye. (2018a). *Case of Sara Akgül [GK], App. No: 2015/269*. <https://www.anayasa.gov.tr/tr/kararlar-bilgi-bankasi/> (Accessed Date: 7 February 2024).
- The Constitutional Court of the Republic of Türkiye. (2018b). *Case of B.S., App. No: 2015/8491*. <https://www.anayasa.gov.tr/tr/kararlar-bilgi-bankasi/> (Accessed Date: 7 February 2024).
- The Constitutional Court of the Republic of Türkiye. (2021). *Case of Ömer Faruk Gergerlioğlu [GK], App. No: 2019/10634*. <https://www.anayasa.gov.tr/tr/kararlar-bilgi-bankasi/> (Accessed Date: 7 February 2024).
- The Constitutional Court of the Republic of Türkiye. (2022a). *Case of Ali Kuş [GK], App. No: 2017/27822*. <https://www.anayasa.gov.tr/tr/kararlar-bilgi-bankasi/> (Accessed Date: 7 February 2024).
- The Constitutional Court of the Republic of Türkiye. (2022b). *Case of Figen Yüksekdağ Şenoğlu and others, App. No: 2016/39759*. <https://www.anayasa.gov.tr/tr/kararlar-bilgi-bankasi/> (Accessed Date: 7 February 2024).
- The Constitutional Court of the Republic of Türkiye. (2022c). *Case of Leyla Güven [GK], App. No: 2018/26689*. <https://www.anayasa.gov.tr/tr/kararlar-bilgi-bankasi/> (Accessed Date: 7 February 2024).
- The Constitutional Court of the Republic of Türkiye. (2022d). *Case of Enis Aras [GK], App. No: 2018/36485*. <https://www.anayasa.gov.tr/tr/kararlar-bilgi-bankasi/> (Accessed Date: 7 February 2024).
- The Constitutional Court of the Republic of Türkiye. (2023). *Individual application*. <https://www.anayasa.gov.tr/en/individual-application> (Accessed Date: 7 February 2024).



- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22-39. <https://doi.org/10.2307/2392383>
- Trevino, L. J., Thomas, D. E., & Cullen, J. (2008). The three pillars of institutional theory and FDI Latin America: An institutionalization process. *International Business Review*, 17(1), 118-133. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.10.002>
- Yazici, S. (2017). Kuruluşundan bu yana Türk Anayasa Mahkemesinin değişen rolü. Anayasa Mahkemesi (Ed.), *Anayasa Mahkemesinin kuruluşunun 55. yılı anısına 55 yıl 55 makale içinde* (ss. 1305-1331). Anayasa Mahkemesi Yayınları.
- Yilmazoglu, Y. E., & Perdecioğlu, I. E. (2021). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (Gereççeli)*. Anayasa Mahkemesi Yayınları.
- Yiu, D., & Makino, S. (2002). The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective. *Organization Science*, 13(6), 667-683. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.667.494>

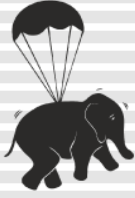
Declaration of Contribution Rate: The entire study has been prepared only by the responsible author.

Declaration of Support and Appreciation: The research did not receive any support from any institution or organisation.

Declaration of Conflict: The author declares that there is no conflict of interest.

In this study, the rules stated in the “Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive” were followed.

This article has been screened with **similarity** detection software.



*Double Discrimination: Attitudes toward Syrian and Ukrainian Immigrant Entrepreneurs' Job Postings in Türkiye**

Edib Ali Pehlivanlı¹

Received/ Başvuru: 01.07.2024

Accepted/ Kabul: 08.08.2024

Published/ Yayın: 28.10.2024

Abstract

This study uses a vignette experiment to examine the discriminatory attitudes towards immigrant entrepreneurs. The aim is to assess how biases based on ethnicity affect the job application intentions directed towards immigrant entrepreneurs, specifically comparing those from Syria and Ukraine with their Turkish counterparts. The research addresses several objectives: to determine whether discriminatory practices against immigrant entrepreneurs differ from those faced by immigrant workers; to explore the presence and nature of discrimination against immigrant entrepreneurs in Türkiye, including taste-based and statistical forms of discrimination; to investigate potential double discrimination between entrepreneurs of Middle Eastern (Syria) and European (Ukraine) origins; and to analyze whether ethnic cues in job advertisements influence job application intentions. Findings reveal that immigrant entrepreneurs experience significant discrimination, with Syrian entrepreneurs facing more bias compared to Ukrainians, influenced by geopolitical and cultural factors. This study offers a new perspective by examining how potential applicants respond to job advertisements from immigrant entrepreneurs, differing from previous research on discrimination faced by immigrant workers. The results highlight the need for inclusive policies and practices to support immigrant entrepreneurs and enhance their participation in the Turkish economy, contributing to a more equitable and diverse entrepreneurial landscape.

Keywords: taste-based discrimination, statistical discrimination, immigrant entrepreneurs, employment barriers

* This study was approved on 23.10.2023 by Human Research Ethics Committee of Aksaray University (2023/06-29) and adheres to the Turkish Higher Education Institutions Codes for the Responsible and Ethical Conduct of Research.

* This study was presented at the 2024 annual meeting of the Turkish Academy of Management (TAOM 2024).

¹ Assist. Prof., Aksaray University, Turkey, edibali@gmail.com, Orcid: 0000-0002-1196-998X



Çifte Ayrımcılık: Türkiye'deki Suriyeli ve Ukraynalı Göçmen Girişimcilerin İş İlanlarına Yönelik Tutumlar

Öz

Bu çalışma vignette (kısa hikaye) deney yöntemi kullanarak göçmen girişimcilere karşı ayrımcı tutumları incelemektedir. Çalışmanın amacı, etnik kökene dayalı önyargıların, göçmen girişimcilerin işe ilanlarına başvuru niyetlerini nasıl etkilediğini, özellikle Suriyeli ve Ukraynalı girişimcileri Türk girişimcilerle karşılaştırarak değerlendirmektir. Araştırmanın hedefleri arasında; Göçmen girişimcilere karşı ayrımcı uygulamaların, göçmen işçilere karşı yaşananlardan farklı olup olmadığını belirlemek; Türkiye'de göçmen girişimcilere karşı ayrımcılığın varlığını ve doğasını keşfetmek, bu ayrımcılığın tercih temelli ve/veya istatistiksel temelli olmasını incelemek; Orta Doğu (Suriye) ve Avrupa (Ukrayna) kökenli girişimciler arasında potansiyel çifte ayrımcılığı araştırmak; İş ilanlarında girişimcinin etnik kökenine ilişkin ipuçlarının yer almasının başvuru niyetini doğrudan etkileyip etkilemediğini analiz etmek. Elde edilen bulgular, göçmen girişimcilerin önemli bir ayrımcılığa maruz kaldığını, Suriyeli girişimcilerin Ukraynalılara kıyasla daha fazla önyargı ile karşılaştığını, bunun nedeninin jeopolitik ve kültürel faktörlere dayandığını ortaya koymaktadır. Bu çalışma, göçmen çalışanların karşılaştıkları ayrımcılığı araştıran önceki çalışmalardan farklılaşarak, göçmen girişimcilerin iş ilanlarına karşı potansiyel başvuru niyetlerini inceleyerek ayrımcılık araştırmalarına yeni bir perspektif sunmaktadır. Araştırmanın sonucunda, göçmen girişimcileri desteklemek ve Türk ekonomisine katılımlarını artırmak için kapsayıcı politika ve uygulamaların gerektiği, daha adil ve katılımcı bir girişimcilik ortamına ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: tercih temelli ayrımcılık, istatistiksel ayrımcılık, göçmen girişimciler, istihdam engelleri



1. INTRODUCTION

Understanding the challenges encountered by immigrant entrepreneurs in the job market and the impact of discriminatory attitudes on their integration and success is crucial because it provides insights into the systemic barriers that hinder their economic participation and growth. Research has shown that immigrant entrepreneurs often face significant hurdles, including biases and stereotypes, which can adversely affect their business opportunities and success rates (Vernby and Dancygier, 2019; Adida et al., 2016). These challenges not only limit their individual potential but also impact broader economic outcomes by reducing the diversity of entrepreneurial activities and innovation (Cooray et al., 2018). Addressing these issues is essential for developing effective policies and interventions that promote inclusivity and harness the full potential of immigrant entrepreneurs, ultimately contributing to a more dynamic and equitable economic environment (Zschirnt and Ruedin, 2016).

The experiences of immigrant entrepreneurs in Türkiye, particularly from Syria and Ukraine, underscore the necessity for greater comprehension and support. This study aims to investigate discriminatory attitudes among local populations towards immigrant entrepreneurs in job applications and to propose recommendations for creating a more inclusive and equitable environment for all job seekers. By addressing these issues, we aim to foster a welcoming and supportive workplace for immigrant entrepreneurs.

Discrimination against immigrant entrepreneurs in job applications poses a significant issue requiring urgent attention and empathy. Negative attitudes towards immigrants have intensified, particularly in countries like Türkiye, which has welcomed numerous migrants from Syria and Ukraine due to regional turmoil (Özçürümez and Yetkin, 2014). Despite the potential economic contributions of immigrant entrepreneurs, they frequently encounter discrimination from local communities. Such discrimination may drive these entrepreneurs to seek opportunities in other countries.

Immigrant entrepreneurs have two primary positive impacts on the host country's economy. Firstly, they often employ other immigrants, thus addressing recruitment challenges specific to immigrants. Secondly, they stimulate economic activity in the host country. Türkiye has experienced a significant influx of undocumented migrants from Syria (Özçürümez and Yetkin, 2014) and Ukraine (Fedyuk and Kindler, 2016; Özgür and Deniz, 2023). Without appropriate measures to manage this influx, less educated migrants may remain in Türkiye, while skilled individuals may prefer relocating to European countries.

Discrimination against immigrants in job applications is well-documented. Studies indicate that job applicants with non-native names receive significantly fewer positive callbacks compared to those with native names, illustrating hiring discrimination based on ethnicity (Baert and Pauw, 2014). Furthermore, candidates with foreign-sounding names face greater challenges in securing job interviews, especially in sectors with low labor market demand (Baert et al., 2015).



These studies highlight the existence of discrimination against immigrant job seekers and underscore the complexities they face.

Moreover, research by Ganesan et al. (2018) discusses how job advertisements act as signals that influence job seekers' perceptions and attractiveness towards potential employers, thereby influencing their application intentions. This emphasizes the critical role of job postings in shaping job seekers' decisions.

While existing literature extensively covers discrimination faced by immigrant job seekers, it often overlooks the specific challenges encountered by immigrant entrepreneurs. Most studies focus primarily on issues like access to finance and cultural differences (Chidau and Khosa, 2022; Zighan, 2021), with limited exploration of discriminatory attitudes towards immigrant entrepreneurs. This study addresses a critical gap by focusing on both taste-based and statistical discrimination faced by immigrant entrepreneurs, providing a novel perspective on how these biases impact their job application intentions and business success. By employing a true experimental design and analyzing the effects of ethnicity on job application intentions, this research offers new insights into the dual forms of discrimination—taste-based and statistical—that uniquely affect immigrant entrepreneurs. This approach not only enhances our understanding of the barriers specific to this group but also contributes to developing targeted interventions and policies aimed at fostering a more inclusive and equitable entrepreneurial environment. Thus, this study's originality lies in its comprehensive examination of discrimination against immigrant entrepreneurs and its implications for policy and practice, filling a significant gap in the current literature.

This study aims to achieve several objectives. Firstly, it seeks to determine whether discriminatory practices against immigrant entrepreneurs differ from those faced by immigrant workers, as extensively covered in existing literature. Secondly, it aims to ascertain the presence and nature of discrimination against immigrant entrepreneurs in Türkiye—whether it is taste-based, statistics-based, or both. Thirdly, it aims to explore potential double discrimination against entrepreneurs of different ethnic backgrounds by comparing attitudes towards entrepreneurs from Middle Eastern (Syria) and European (Ukraine) origins. Lastly, it aims to investigate whether ethnic cues in job advertisements directly influence job application intentions, despite prior research indicating the positive impact of wage or environmental signals.

The rest of the paper continues as; section 2 is the literature review and presents the theories and hypotheses related to discrimination in recruitment processes and their specific application to immigrant entrepreneurs. Section 3 is the methodology section aims to clarify the experimental design, sampling approach, data collection process, and statistical power analysis, ensuring a comprehensive understanding of the study's methodological framework. Section 3 also provides a clear and structured overview of the measurements used in the study, their adaptation and validation processes, and steps taken to address potential methodological biases. Section 4 provides a clear presentation of the results, including statistical tests, correlations,



discrimination analyses, and mediation effects, emphasizing the study's findings on discrimination against immigrant entrepreneurs and their implications.

2. LITERATURE REVIEW AND THEORETICAL BACKGROUND

2.1. Discrimination against Immigrants in Recruitment

Extensive research documents the pervasive discrimination against immigrants in recruitment processes, with historical roots tracing back to early 20th-century labor markets. Early studies reveal that discriminatory practices against immigrants were evident as immigration policies began to shape labor markets, with biases often manifesting through restricted access to employment opportunities and lower wages (Alba and Nee, 2003). Over the decades, research has highlighted persistent ethnic hierarchies and pronounced discrimination, particularly against Muslim immigrants (Adida et al., 2016; Vernby and Dancygier, 2019). A meta-analysis confirms significant discrimination against minority applicants, including immigrants, from 1990 to 2015 across various contexts (Zschirnt and Ruedin, 2016).

Research has emphasized organizational behaviors that exclude immigrants (Cooray et al., 2018; Lang, 2021) and systematic disadvantages in hiring (Auer and Ruedin, 2019; Binggeli et al., 2013). Biases based on accents and stereotypes are identified as significant barriers (Dietz, 2010), and stereotypes influencing hiring decisions are also highlighted (Birkelund et al., 2020). The distinction between statistical and taste-based discrimination is discussed (Busetta et al., 2020), along with implicit discrimination against immigrants (Oreopoulos, 2011). Exclusionary behaviors of co-workers (Enoksen, 2016) and the impact of discrimination on organizational citizenship access (Hainmueller and Hangartner, 2013) are additional concerns.

Recent studies have explored wage discrimination and economic disparities faced by immigrants (Bartolucci, 2014; Kampelmann and Rycx, 2016), with specific attention to wage gaps between Syrian immigrants and natives in Türkiye (Elgin and Elveren, 2024). While the literature comprehensively covers discrimination against immigrant job seekers, there is a notable gap in research on discrimination against immigrant employers. This gap is addressed in the subsequent section, which focuses on the unique challenges faced by immigrant entrepreneurs.

2.2. Immigrant Entrepreneurs

Immigrant entrepreneurs significantly contribute to host country economies by generating income, facilitating knowledge transfer, fostering innovation, and promoting economic growth (Brieger and Gielnik, 2020). They introduce new products and services reflecting their cultures, disrupting markets and enhancing local and national economies (Gölgeci et al., 2023). Immigrant entrepreneurs enhance competitiveness, contribute to innovation, and bring positive changes to host country entrepreneurial ecosystems (Brzozowski and Cucculelli, 2020).



They create opportunities for native entrepreneurs, correlating positively with the total number of non-immigrant firms in host countries (Duan et al., 2021). Leveraging their human and social capital, immigrant entrepreneurs identify business opportunities bridging their home and host countries, establishing successful ventures (Shinnar and Nayır, 2019). Their integration into host country economies contributes significantly to economic, social, and cultural dimensions (Barth and Zalkat, 2020; Vinogradov and Kolvereid, 2010).

In Türkiye, immigrant entrepreneurship emerges as a substantial economic force, with immigrants contributing not only through labor but also entrepreneurial activities (Shinnar and Nayır, 2019). Immigrant entrepreneurs positively impact trade, enhancing both exports and imports, particularly in cities like Izmir with significant immigrant populations (Eraydin et al., 2010). Ethnic entrepreneurship in Türkiye contributes to job creation, tax revenue, and local economic growth, fostering economic responsibility and community reinvestment (Ülker, 2019).

Research demonstrates immigrant entrepreneurship's critical role in local economic growth, as observed in Gaziantep, where immigrant entrepreneurs integrate local innovative entrepreneurs into diverse sectors, thereby stimulating local economies (Eren et al., 2012). Türkiye's role as a hub for foreign nationals influences demographics, society, and the economy, exemplified by Turkish immigrants' entrepreneurial activities abroad, particularly in Germany (Kavuş, 2019). Immigrant entrepreneurship in Türkiye significantly contributes to economic development, social inclusion, and local economic growth.

Despite their contributions, immigrant entrepreneurs face challenges such as discrimination in accessing formal funding, language barriers, xenophobia, and limited access to finance (Fatoki, 2018). They also encounter difficulties in securing mentoring, social capital, and funding for ventures (Awotoye and Singh, 2018; Cadenas et al., 2023). These challenges underscore the need for supportive policies facilitating immigrant entrepreneurs' success in navigating complex entrepreneurial landscapes.

Despite their significant contributions to the economy, immigrant entrepreneurs encounter numerous challenges that hinder their success. These include discrimination in accessing formal funding, language barriers, xenophobia, and limited access to finance (Fatoki, 2018). The underlying reasons for these challenges are multifaceted. Systemic factors, such as biased lending practices and exclusionary financial policies, contribute to the difficulty immigrant entrepreneurs face in securing formal funding. Cultural and linguistic barriers further exacerbate these issues, as immigrant entrepreneurs may struggle to navigate complex bureaucratic systems and build networks within unfamiliar environments (Awotoye and Singh, 2018). Xenophobia and implicit biases also play a crucial role, leading to unequal treatment and diminished opportunities compared to native entrepreneurs (Cadenas et al., 2023). Additionally, immigrant entrepreneurs often face challenges in accessing mentoring and social capital, which are vital for entrepreneurial success. These issues are compounded by institutional barriers that limit their participation in established business networks and support systems. Understanding



these underlying factors is essential for developing supportive policies that facilitate immigrant entrepreneurs' success in navigating complex entrepreneurial landscapes and addressing these systemic inequalities.

Previous studies document discrimination where immigrants receive fewer job interview calls compared to natives (Cooray et al., 2018; Lang, 2021; Vernby and Dancygier, 2019), and highlight immigrant employers' challenges like access to finance and language barriers (Awotoye and Singh, 2018; Cadenas et al., 2023; Fatoki, 2018). However, the literature lacks specific examination of natives' attitudes towards job advertisements from immigrant employers regarding discrimination. Thus, the first hypothesis of this study is formulated:

H₁: Job postings from immigrant owners receive fewer applications compared to those from native owners.

2.3. Double Discrimination Attitude in Recruitment

Double discrimination in recruitment occurs when individuals face bias based on multiple aspects of their identity simultaneously. This form of discrimination manifests when individuals belong to more than one marginalized group, compounding biases and challenges in the recruitment process. For instance, Black women may experience a "double burden" of race and gender discrimination, hindering their recruitment, professional development, and advancement opportunities (Melaku, 2022).

Studies demonstrate that individuals holding multiple stigmatized identities encounter heightened discrimination due to intersecting social identities (Ji and Bouguettaya, 2021). This double discrimination can lead to differential treatment, limited advancement opportunities, and biased recruitment decision-making. Refugee women, for example, may confront both racism and sexism, contributing to high rates of unemployment and underemployment (Psoinos, 2015).

Existing literature on discrimination in recruitment predominantly examines double discrimination based on race, gender (De Leon and Rosette, 2022; Melaku, 2022), and ethnicity (Sesko and Biernat, 2010). However, there is a notable gap in studying how double discrimination manifests specifically in the context of immigration status and ethnic origin. In Türkiye, the geographical and cultural differences between Syrian and Ukrainian immigrants play a significant role in the level of discrimination they face.

Syrian immigrants, coming from the east of Türkiye, may be subject to heightened negative biases due to ongoing geopolitical tensions, cultural differences, and stereotypes associated with conflict and instability. In contrast, Ukrainian immigrants, hailing from the west, might not face the same intensity of negative stereotyping and could benefit from relatively less cultural and political friction. These geographical and cultural distinctions contribute to varying levels of discrimination.



To address this gap, this study investigates double discrimination concerning both immigration status and ethnicity by comparing Syrian and Ukrainian immigrants. The hypothesis is formulated as follows:

H₂: Job postings indicating the owner is a Syrian immigrant entrepreneur receive fewer applications compared to those indicating a Ukrainian immigrant entrepreneur.

This hypothesis is grounded in the premise that Syrian entrepreneurs face more intense negative biases due to both their immigration status and ethnic origin, as opposed to Ukrainian entrepreneurs who may experience relatively less stigmatization based on their geographical and cultural proximity to Türkiye.

2.4. Theories on Discrimination in Recruitment

Taste-based discrimination, proposed by Becker (1957), and statistical discrimination, outlined by Phelps (1972), are pivotal theories shedding light on ethnic discrimination in recruitment processes. Taste-based discrimination occurs when employers prefer individuals from their majority group or similar backgrounds, leading to biased hiring (Adamovic, 2020). Statistical discrimination, on the other hand, involves decisions based on group averages rather than individual qualifications, often resulting in discrimination against certain ethnic groups (Laurence et al., 2023).

Taste-based discrimination can stem from personal prejudices or strong preferences favoring certain groups (Zussman, 2013). Statistical discrimination may arise when employers perceive certain groups as less productive or prefer to hire individuals from their own ethnic or national backgrounds (Laurence et al., 2023). Discrimination against ethnic minorities in recruitment manifests in biased resume screening based on ethnic salience and stereotypes (Derous et al., 2016).

Differentiating between taste-based and statistical discrimination presents challenges, particularly in real-world settings where multiple factors influence hiring decisions (Lane, 2019). Studies emphasize the importance of comprehending these mechanisms to develop effective strategies against biased practices in recruitment processes. By employing methods that distinguish between taste-based and statistical discrimination, researchers can uncover the underlying reasons for discriminatory behaviors in the labor market (Bryson and Chevalier, 2014).

Immigrant entrepreneurs frequently encounter unique stressors that can influence their decisions, intentions, and behaviors, potentially shaping their experiences in the labor market (Awotoye and Singh, 2018). However, discriminatory attitudes towards immigrant entrepreneurs in job applications have not been extensively studied. While there is ample research on discrimination in hiring decisions against ethnic and immigrant groups, a gap exists in understanding whether discrimination faced by immigrant entrepreneurs in the job



application process is taste-based, statistical, or both. To address this gap, the following hypotheses have been formulated:

H₃: Discrimination against immigrant entrepreneurs is taste-based.

H₄: Discrimination against immigrant entrepreneurs is statistical-based.

Understanding the mechanisms of discrimination faced by immigrant entrepreneurs in job applications is crucial for developing strategies to enhance their inclusion and success. This is because discriminatory attitudes influence applicants' decisions to apply for jobs (H₁ and H₂). Previous studies (Adamovic, 2020; Laurence et al., 2023) have shown that human resource professionals are less likely to invite minorities for interviews. This study aims to explore how these discriminatory attitudes mediate job application intentions, particularly focusing on the role of ethnic origin in these dynamics.

Taste-based discrimination refers to prejudicial attitudes that individuals may hold based on the ethnicity of an entrepreneur. This form of discrimination is driven by personal biases and prejudices, leading to negative evaluations of applicants based on their ethnic background. The hypothesis posits that such biases will mediate the relationship between the entrepreneur's ethnicity and the likelihood of receiving job applications. By examining this hypothesis, the study seeks to reveal how personal prejudices can affect hiring decisions and contribute to barriers faced by immigrant entrepreneurs. The hypothesis is formulated as;

H₅: Taste-based discriminatory attitudes mediate the effect of the entrepreneur's ethnicity on the job application intention.

Statistical-based discrimination involves making decisions based on generalized stereotypes or perceived statistical trends about certain ethnic groups. This form of discrimination rationalizes biases by assuming that certain groups are less favorable based on broader statistical data, rather than individual merit. The hypothesis suggests that such statistical biases will mediate the relationship between the entrepreneur's ethnicity and job application intentions. This hypothesis aims to uncover how rationalized, stereotype-based assumptions influence the recruitment process and impact immigrant entrepreneurs. The hypothesis is formulated as;

H₆: Statistical-based discriminatory attitudes mediate the effect of the entrepreneur's ethnicity on the job application intention.

By exploring these mechanisms, this study aims to deepen understanding of the barriers faced by immigrant entrepreneurs in accessing human resources. The independent variable is the ethnic origin of the entrepreneur, with mean scores for taste-based discrimination (TBD) and statistical-based discrimination (SBD) serving as parallel mediators. The dependent variable is the mean score for job application intention (JAI), as depicted in Figure 1.

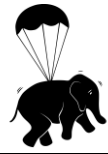
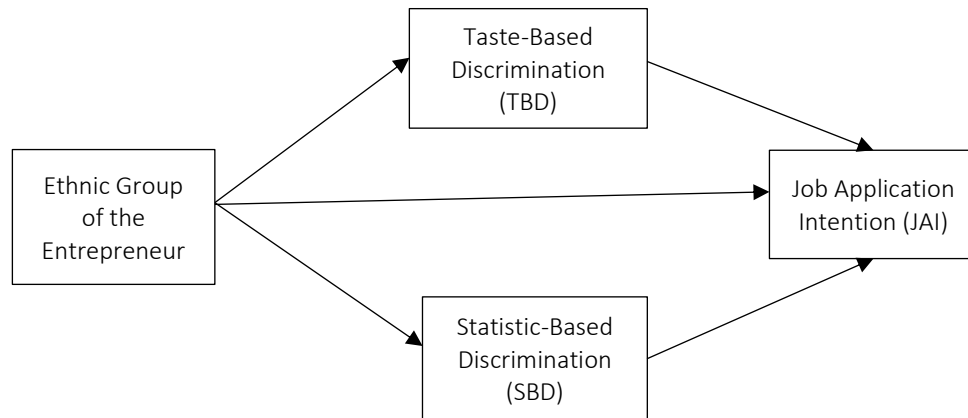


Figure 1. Conceptual model



3. METHODOLOGY

3.1. Procedure and Experimental Design

A vignette experiment design was employed to investigate discrimination attitudes towards Ukrainian and Syrian entrepreneurs who have migrated to Türkiye. According to Baert and Pauw (2014), vignette scenarios closely correlate with real-world decision-making processes. Three distinct job postings were created, each accompanied by a different vignette and identical job advertisements, randomly assigned to participants.

The scenarios are as follows: The first scenario (control group) features "Mehmet Aydın," a Turkish entrepreneur who, after years of professional experience, establishes his company (Anadolu Foreign Trade Inc.) and advertises a job for an office manager position. Mehmet Aydın represents a typical native Turkish entrepreneur. The second scenario involves Ivan Petrovich, an entrepreneur of Ukrainian origin who immigrates to Türkiye and establishes his company (Kyiv Foreign Trade Inc.), also advertising for an office manager position. The third scenario features Ahmad Khalid, a Syrian entrepreneur who migrates to Türkiye due to turmoil in his home country, establishes his company (Al-Nour Foreign Trade Inc.), and advertises for an office manager position. Both the entrepreneur and company names reflect their Ukrainian and Syrian origins, respectively.

Participants were randomly assigned to one of the three scenarios: the first scenario (86 participants) served as the control group, while the second (90 participants) and third (126 participants) scenarios constituted the experimental groups. Random assignment in vignette experiments, as proposed by Atzmüller and Steiner (2010), ensures unbiased allocation and has been widely used in similar studies (e.g., Eifler and Petzold, 2019; Kunz and Fuchs, 2019). After completing the survey, participants were debriefed about the experimental manipulation. The job postings with vignettes are provided in the appendix.



The questionnaire comprised three sections: The first section presented the vignette (one of three random scenarios), detailing the entrepreneur's business background and the company's establishment, including a signal about the entrepreneur's ethnic origin. The second section included items measuring taste-based discrimination, statistical discrimination, and job application intention. The third section contained manipulation check questions and demographic items. Additionally, two attention check questions were incorporated among the scale items to identify and exclude careless respondents, following the approach suggested by Kung et al. (2018).

3.2. Sample and Data Collection

Convenience sampling was employed for this experimental research, targeting participants through online surveys. Participants were graduates or senior students from management-related departments such as business administration, management information systems, health management, and tourism management, as well as graduate students seeking managerial positions. The online survey link was distributed through relevant student groups, and 322 participants completed the survey.

After excluding 18 respondents who failed the attention check questions and three outliers, the final sample comprised 302 participants for analysis. Given that the dependent variable (job application intention) did not vary significantly across different departments or graduation statuses, all responses were included in the evaluation. Descriptive statistics with mean, skewness and kurtosis are presented in Table 1, and density histograms are depicted in Figure 2.

Table 1. Descriptives

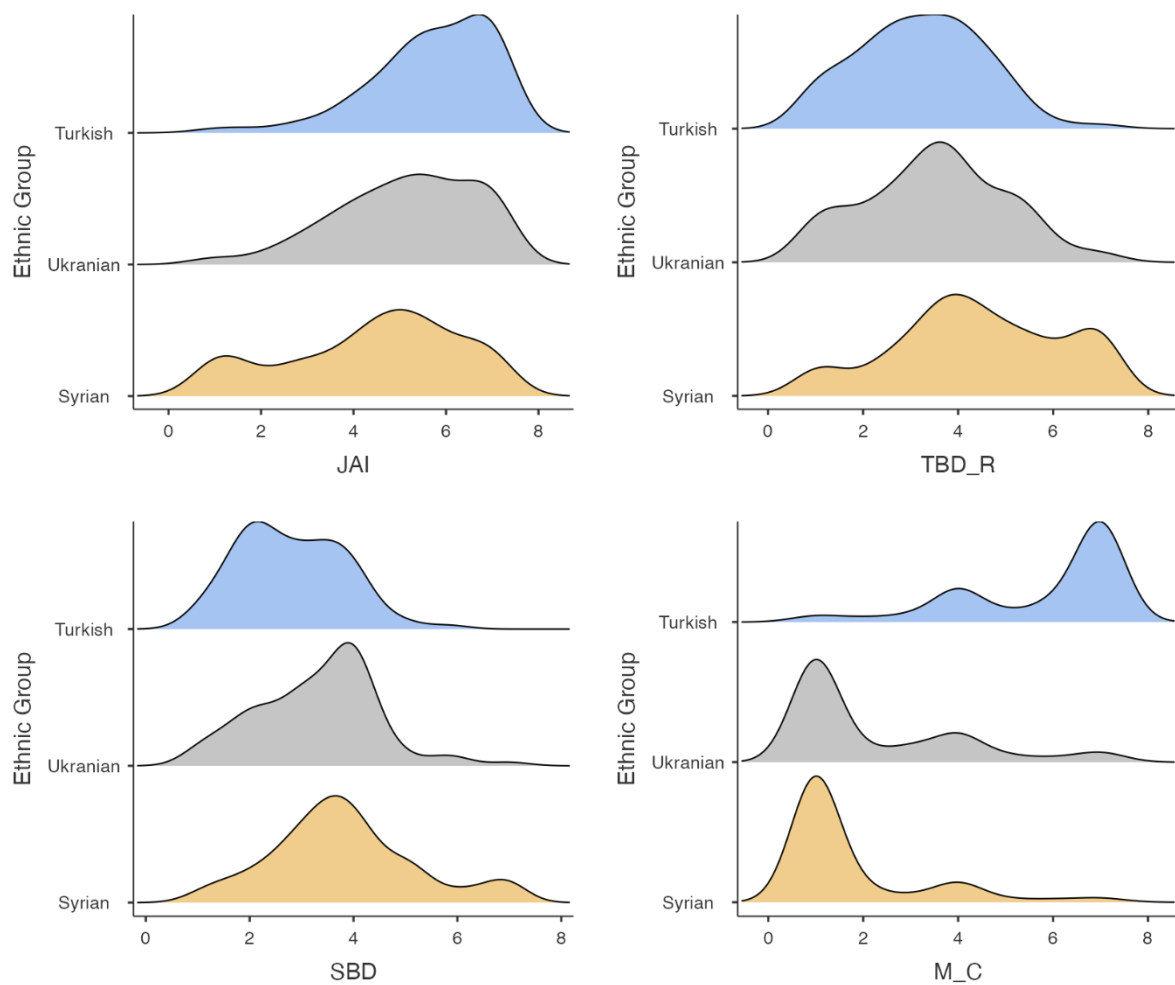
	Ethnic Group	JAI	TBD_R	SBD	M_C
N	Turkish	86	86	86	86
	Ukrainian	90	90	90	90
	Syrian	126	126	126	126
	Total	302	302	302	302
Mean	Turkish	5.71	3.21	2.81	5.79
	Ukrainian	5.15	3.52	3.31	2.26
	Syrian	4.4	4.44	3.83	1.75
	Total	4.99	3.81	3.38	3.05
Skewness	Turkish	-1.2	0.145	0.358	-1.23
	Ukrainian	-0.614	0.0685	0.172	1.28
	Syrian	-0.444	-0.171	0.472	2.02
Std. error skewness	Turkish	0.26	0.26	0.26	0.26
	Ukrainian	0.254	0.254	0.254	0.254
	Syrian	0.216	0.216	0.216	0.216



Kurtosis	Turkish	1.62	-0.295	-0.254	0.515
	Ukrainian	-0.12	-0.472	0.495	0.572
	Syrian	-0.815	-0.708	0.121	3.35
Std. error kurtosis	Turkish	0.514	0.514	0.514	0.514
	Ukrainian	0.503	0.503	0.503	0.503
	Syrian	0.428	0.428	0.428	0.428

Abbreviations: JAI, job application intention; TBD_R, test-based discrimination (reversed); SBD, statistical based discrimination; M_C, manipulation check

Figure 2. Density histograms



A sensitivity power analysis was conducted using G-Power software based on parameters from a previous study on double discrimination (De Leon and Rosette, 2022) with $1-\beta=.80$, $\alpha=.05$, and 3 groups (Turkish, Ukrainian, and Syrian). The results show that the sample size 302 would be sufficient to detect Cohen's d effect size of .18 with a probability of .80 (De Leon and Rosette, 2022; Faul et al., 2009), surpassing the requirements of the previous study.



3.3. Measurements

The measurements were adapted from Baert and Pauw (2014). The original scale items in English were translated into Turkish and subsequently back-translated for accuracy and cultural relevance to Turkish participants. All items were assessed using a 7-point Likert scale ranging from “*I strongly disagree*” to “*I strongly agree*”.

Job Application Intention (JAI) was measured using three items. Sample scale items presented to the control group included: “*I would like to work with Mehmet Aydın*”, “*I would like to work at Anadolu Foreign Trade Inc.*” and “*If I were looking for a job, I would apply for this job posting*”.

Taste-Based Discrimination Attitude (TBD_R) was measured using two reverse-coded items. Sample scale items directed towards the group assigned to the Syrian entrepreneur scenario included: “*I would enjoy working with Ahmad Khalid at Al-Nour Foreign Trade Inc.*” and : “*Everybody would enjoy working with Ahmad Khalid at Al-Nour Foreign Trade Inc.*”. These items aimed to capture prejudicial discrimination attitudes.

Statistical-Based Discrimination Attitude (SBD) was assessed with six scale items. Sample items directed towards the group assigned to the Ukrainian entrepreneur scenario included: “*I believe that Kyiv Foreign Trade Inc. will not pay salaries on time.*” and “*Working at Kyiv Foreign Trade Inc. is taking a risk*”. These items were designed to measure rationalized discrimination attitudes based on previous experiences.

To ensure the reliability and validity of the translated scales, standard procedures were followed. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was employed to evaluate construct validity. The Average Variance Extracted (AVE), indicating convergence among items representing a latent variable, was calculated to assess construct validity. AVE values of at least .50 are typically considered indicative of good construct validity (Hair, 2009, p.659). For the JAI scale, the AVE was .79, for TBD_R it was .69, both exceeding the .50 threshold. The AVE for the SBD scale was .47, with a Composite Reliability (CR) of .84, which also meets acceptable criteria (Fornell and Larcker, 1981). Cronbach’s alphas were calculated as .917 for JAI, .756 for TBD_R, and .840 for SBD, all exceeding the recommended threshold of .70, with CR values of .919, .756, and .840 respectively, exceeding .60 (Hair, 2009). The Cronbach’s alpha was .85 in previous study (Baert and Pauw, 2014).

Furthermore, CFA results indicated good model fit (CFI = .990, TLI = .984, RMSEA = .042, and $\chi^2/df = 1.536$), supporting the validity of the measurement model.

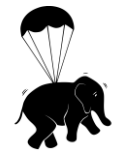


Table 2. Confirmatory factor analysis results

Factor	Indicator	Std. Est.	SE	AVE	CR	α
JAI	JAI1	0.917	0.0821	%79	0.919	0.917
	JAI2	0.924	0.0811			
	JAI3	0.825	0.0866			
TBD_R	TBD1_R	1.010	0.0877	%69	0.756	0.756
	TBD2_R	0.602	0.0966			
SBD	SBD1	0.689	0.0938	%44	0.840	0.840
	SBD2	0.65	0.0935			
	SBD3	0.61	0.0957			
	SBD4	0.761	0.0917			
	SBD5	0.572	0.0958			
	SBD6	0.661	0.0943			

Abbreviations: JAI, job application intention; TBD_R, test-based discrimination (reversed); SBD, statistical based discrimination; AVE, average variance extracted; CR, consistence reliability; α , Cronbach's α (reliability); SE, standard error; Std. Est., Standard Estimate

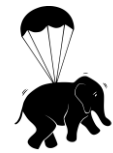
Common Method Bias was assessed due to potential biases from measuring dependent and independent variables simultaneously. Although longitudinal studies are preferable, they are impractical in manipulated experimental settings. Harman's single-factor test indicated that the total factor extracted from a single factor was 45.5%, below the critical threshold of 50% (Podsakoff et al., 2003), suggesting that common method bias was not a significant concern. Additionally, to mitigate collinearity issues, the Variance Inflation Factor (VIF) was examined, yielding a value of 1.12, well below the critical threshold of 3.3 (Kock, 2017), further indicating minimal collinearity among variables.

4. FINDINGS

Manipulation was verified using a 7-point Likert scale item asking, "Is the entrepreneur is native Turkish?". Due to non-normal distribution of the data, a non-parametric Kruskal-Wallis ANOVA was conducted to determine if respondents correctly perceived the ethnicity manipulation of the entrepreneur. Table 3 presents χ^2 and p-values, along with pairwise comparisons using Dwass-Steel-Critchlow-Fligner tests and mean scores for the manipulation check item. Results indicate that respondents correctly perceived the manipulation signal. The difference between Turkish ($N=86$, $M=5.79$) and immigrant groups (Ukrainian, $N=90$, $M=2.26$; Syrian, $N=126$, $M=1.75$) are significant ($W_{Turkish-Ukrainian} = -13.25$, $p < .001$ and $W_{Turkish-Syrian} = -16.07$, $p < .001$), while the difference between Syrian and Ukrainian groups was not significant ($W_{Ukrainian-Syrian} = -3.18$, $p = .063$). Mean differences for the manipulation check are illustrated in Figure 1.

Table 3. Manipulation check kruskal wallis and pairwise comparison results

Component	Group Pairs		W	p(W)	χ^2	df	$p(\chi^2 - df)$
Manipulation Check	Turkish (M=5.79)	Ukrainian (M=2.26)	-13.25	<.001	151	2	<.001
	Turkish (M=5.79)	Syrian (M=1.75)	-16.07	<.001			
	Ukrainian (M=2.26)	Syrian (M=1.75)	-3.18	.063			



Correlation analysis (Table 4) revealed significant associations between job application intention (JAI) and taste-based discrimination ($r=-.744, p<.001$), statistical discrimination ($r=-.385, p<.001$), and between taste-based and statistical discrimination ($r=.395, p<.001$).

Table 4. Correlation matrix

	JAI	TBD_R	SBD
JAI	—		
TBD_R	-0.744***	—	
SBD	-0.385***	0.395***	—

Note: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Given violations of normality (*Shapiro-Wilk*, $W=.942, p<.001$) and homogeneity of variances (*Levene's Test*, $F=10.1, df=1, p<.002$), a Mann-Whitney U test was conducted. Results (Table 5) confirm that native entrepreneurs received more job applications compared to immigrant entrepreneurs, supporting H_1 .

Table 5. Independent samples t-test (mann-whitney u)

	Statistics	P	Group	N	Mean	SD	SE
Job Application Intention	6086	<.001	Native	86	5.71	1.31	.141
			Immigrant	216	4.71	1.75	.119

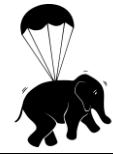
Note: $H_a \mu_{Native} > \mu_{Immigrant}$

A Kruskal-Wallis test was used to compare job application intentions across ethnic groups (Table 6). Significantly ($\chi^2=29.7, df=2, p<.001$) lower intentions to apply for jobs posted by Syrian entrepreneurs compared to Ukrainian entrepreneurs support H_2 , which suggests the presence of double discrimination attitudes against Syrians compared to Ukrainians.

Table 6. Kruskal wallis test results and pairwise comparisons

Component	Group Pairs		W	p(W)	χ^2	df	$p(\chi^2- df)$
Taste-Based Discrimination	Turkish (M=3.21)	Ukrainian (M=3.52)	2.02	.327	30.8	2	<.001
	Turkish (M=3.21)	Syrian (M=4.44)	7.32	<.001			
	Ukrainian (M=3.52)	Syrian (M=4.44)	5.48	<.001			
Statistical-Based Discrimination	Turkish (M=2.81)	Ukrainian (M=3.31)	4.35	.006	30.5	2	<.001
	Turkish (M=2.81)	Syrian (M=3.83)	7.70	<.001			
	Ukrainian (M=3.31)	Syrian (M=3.83)	3.40	.043			
Job Application Intention	Turkish (M=5.71)	Ukrainian (M=5.15)	-3.69	.025	29.7	2	<.001
	Turkish (M=5.71)	Syrian (M=4.40)	-7.55	<.001			
	Ukrainian (M=5.15)	Syrian (M=4.40)	-4.00	.013			

To determine if discrimination against immigrant entrepreneurs is taste-based, statistical-based, or both, independent samples t-tests (Mann-Whitney U) were conducted (Table 7). Results support H_3 and H_4 , indicating higher mean scores for taste-based discrimination (TBD) and statistical-based discrimination (SBD) among immigrant entrepreneurs.

**Table 7.** Independent samples t-test (mann-whitney u)

	Statistics	p	Group	N	Mean	SD	SE
TBD_R	6550	<.001	Native	86	3.21	1.31	.141
			Immigrant	216	4.06	1.69	.115
SBD	5866	<.001	Native	86	2.81	1.01	.109
			Immigrant	216	3.61	1.32	.090

Note: $H_a: \mu_{\text{Native}} < \mu_{\text{Immigrant}}$

These findings underscore that immigrant entrepreneurs encounter significant discrimination in the labor market, characterized by both taste-based and statistical forms. Addressing this dual discrimination calls for comprehensive strategies aimed at mitigating biases and promoting equitable treatment for immigrant entrepreneurs.

The final objective of this study is to explore the mediating roles of taste-based discrimination (TBD) and statistical-based discrimination (SBD) in the effect of ethnicity on job application intentions (JAI). Analysis was conducted using the Jamovi software GLM Mediation package (Gallucci, 2020; Rosseel, 2012), with results compared to those obtained from Hayes' (2017) Model 4 in SPSS PROCESS, revealing consistency between the two methods. The independent variable, entrepreneur ethnicity, was categorized into three groups using the Dummy method: Ethnic Group 1 contrasted Turkish vs. Ukrainian entrepreneurs, while Ethnic Group 2 contrasted Turkish vs. Syrian entrepreneurs. Contrast coefficients are detailed in Table 8.

Table 8. Contrast groups and coefficients

Name	Contrast	level=Turkish	level=Ukrainian	level=Syrian
Ethnic Group1	Ukrainian- Turkish	0	1	0
Ethnic Group2	Syrian- Turkish	0	0	1

Indirect, direct, and total effects along with z values, estimates, and standardized betas were computed using bias-corrected bootstrap (5000) and are presented in Table 9 and Figure 3. Z values were calculated using Sobel's (1982) delta method (Rosseel, 2012).

Table 9 provides estimated coefficients and betas for all components across different contrasts, focusing on relevant effects within the study scope. The specific component effects are as follows:

For the Ethnic Group 1 contrast, (Ukrainian vs. Turkish entrepreneurs):

- The TBD mean for Ukrainian entrepreneurs ($M=3.52$) is higher than for Turkish entrepreneurs ($M=3.21$), but the difference is not significant ($\beta = .088, z=1.35, p=.178$).
- The SBD mean for Ukrainian entrepreneurs ($M=3.31$) is higher than for Turkish entrepreneurs ($M=2.81$), and the difference is significant ($\beta = .178, z = 2.72, p=.006$).

For the Ethnic Group 2 contrast, (Syrian vs. Turkish entrepreneurs):

- The TBD mean for Syrian entrepreneurs ($M=4.44$) is higher than for Turkish entrepreneur ($M=3.21$), and the difference is significant ($\beta = .371, z=5.70, p<.001$).



- The SBD mean for Syrian entrepreneurs ($M=3.83$) is higher than for Turkish entrepreneurs ($M=2.81$), and the difference is significant ($\beta = .391, z = 6.00, p < .001$).

The results are consistent with the Kruskal-Wallis results presented in Table 6. Moreover, as seen in Table 9, both the TBD ($\beta = -.688, z = -16.27, p < .001$) and SBD ($\beta = -.089, z = -2.10, p = .035$) have a negative significant effect on JAI, as expected.

The test results for hypotheses H₅ and H₆, which propose to determine the parallel mediating role of taste-based discrimination (TBD) and statistical-based discrimination (SBD) in the effect of ethnicity on job application intention (JAI), are as follows:

For the Ethnic Group 1 contrast (Ukrainian vs. Turkish entrepreneurs):

- The indirect effect of ethnicity on JAI with the mediation of TBD is not significant ($\beta = -.060$ C.I.[-.524:.063], $z = -1.34, p = .179$).
- The indirect effect of ethnicity on JAI with the mediation of SBD is also not significant ($\beta = -.016$ C.I.[-.154:-.002], $z = -1.67, p = .096$).

These results indicate that the H₅ and H₆ is not supported between Ukrainian and Turkish groups.

For the Ethnic Group 2 contrast (Syrian vs. Turkish entrepreneurs):

- The indirect effect of ethnicity on JAI with the mediation of TBD is significant ($\beta = -.255$ C.I.[-1.198:-.572], $z = -5.38, p < .001$).
- The indirect effect of ethnicity on JAI with the mediation of SBD is also significant ($\beta = -.035$ C.I.[-.280:-2.25e-4], $z = -1.99, p = .047$).

These results indicate that the H₅ and H₆ are supported between Syrian and Turkish groups. The significant indirect effects through TBD and SBD confirm that both types of discrimination mediate the relationship between ethnicity and job application intentions for Syrian entrepreneurs compared to their Turkish counterparts.

This analysis underscores the nuanced differences in how different ethnic groups experience discrimination in the labor market, with Syrian entrepreneurs facing significant effects through both taste-based and statistical-based discrimination attitudes, while Ukrainian entrepreneurs do not. This result also supports the notion of double discrimination attitudes against Syrians compared to Ukrainians.

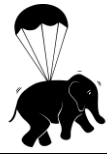


Table 9. Indirect and total effects

Type	Effect	Estimate	SE	95% C.I.		β	z	p
				Lower	Upper			
Indirect	Ethnic Group1 \Rightarrow TBD_R \Rightarrow JAI	-0.2235	0.1663	-0.5242	0.0627	-0.0604	-1.34	0.179
	Ethnic Group1 \Rightarrow SBD \Rightarrow JAI	-0.0584	0.0351	-0.1535	-0.002	-0.0158	-1.67	0.096
	Ethnic Group2 \Rightarrow TBD_R \Rightarrow JAI	-0.8766	0.1629	-1.1977	-0.571	-0.2554	-5.38	<.001
	Ethnic Group2 \Rightarrow SBD \Rightarrow JAI	-0.1194	0.0601	-0.2804	-.0002	-0.0348	-1.99	0.047
Component	Ethnic Group1 \Rightarrow TBD_R	0.313	0.232	-0.092	0.718	0.0878	1.35	0.178
	TBD_R \Rightarrow JAI	-0.714	0.044	-0.798	-0.620	-0.6883	-16.27	<.001
	Ethnic Group1 \Rightarrow SBD	0.500	0.183	0.174	0.806	0.1775	2.72	0.006
	SBD \Rightarrow JAI	-0.117	0.056	-0.236	0.003	-0.089	-2.1	0.035
	Ethnic Group2 \Rightarrow TBD_R	1.227	0.215	0.807	1.626	0.3711	5.7	<.001
Direct	Ethnic Group2 \Rightarrow SBD	1.020	0.170	0.709	1.353	0.3911	6.0	<.001
	Ethnic Group2 \Rightarrow JAI	-0.275	0.170	-0.572	0.012	-0.0744	-1.62	0.105
Total	Ethnic Group1 \Rightarrow JAI	-0.312	0.168	-0.643	0.008	-0.0911	-1.86	0.063
	Ethnic Group1 \Rightarrow JAI	-0.557	0.242	-0.969	-0.133	-0.1506	-2.3	0.021
Total	Ethnic Group2 \Rightarrow JAI	-1.309	0.224	-1.733	-0.874	-0.3813	-5.83	<.001

Note: Confidence intervals computed with method: Bias corrected bootstrap (5000)

Note: Betas are completely standardized effect sizes

Figure 3. Statistical diagram of the conceptual mode

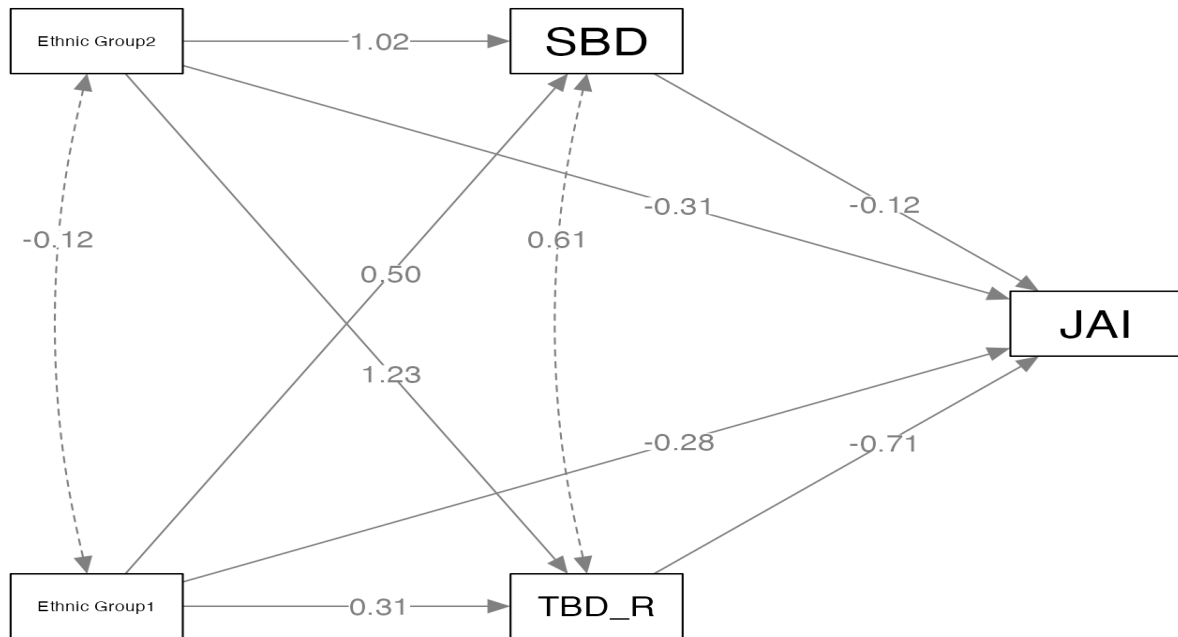


Diagram Notes:

Weighs are estimate coefficients

Categorical independent variables (factors) are represented by contrast indicators

For variable Ethnic Group the contrasts are: Ethnic Group1 = Ukrainian - Turkish, Ethnic Group2 = Syrian – Turkish



5. DISCUSSION

The study highlights significant discrimination faced by immigrant entrepreneurs in the Turkish labor market, particularly those of Ukrainian and Syrian origin. The findings reveal that these entrepreneurs encounter notable obstacles in attracting job applications compared to their Turkish counterparts, reflecting entrenched biases within Turkish society. This aligns with previous research that underscores the challenges faced by immigrant entrepreneurs due to societal biases (Fatoki, 2018; Awotoye and Singh, 2018). The results suggest that taste-based discrimination, characterized by preferences for individuals similar to oneself or the majority group, is evident in lower job application intentions towards Ukrainian and Syrian entrepreneurs. This supports the findings of research by Adamovic (2020) and Laurence et al. (2023), which document how human resource professionals may exhibit biases favoring native applicants due to cultural familiarity and implicit biases against foreign backgrounds.

The study also reveals the impact of statistical discrimination, where generalized assumptions about productivity and reliability based on ethnic stereotypes influence job application intentions. This form of discrimination aligns with the theoretical framework of statistical discrimination (Ji and Bouguettaya, 2021), where stereotypes about ethnic groups are used to make hiring decisions. For instance, concerns about Ukrainian entrepreneurs adhering to Turkish business norms and stability issues related to Syrian entrepreneurs due to geopolitical factors illustrate how these biases manifest in the labor market.

By connecting these findings with established theories and literature, the study provides a comprehensive understanding of how both taste-based and statistical discrimination affect immigrant entrepreneurs. The results underscore the need for targeted policies and interventions to address these biases and support the inclusion of immigrant entrepreneurs in the Turkish labor market.

5.1. Theoretical Contribution

The findings of this study align with extensive research on discrimination against immigrants in recruitment processes. Vernby and Dancygier (2019) and Adida et al. (2016) illustrate the persistence of ethnic hierarchies and pronounced discrimination against ethnic minorities, including immigrants. This study confirms these trends, revealing significant biases against immigrant entrepreneurs, particularly those of Ukrainian and Syrian origin. The meta-analysis by Zschirnt and Ruedin (2016) consistently identifies significant discrimination against minority applicants, reinforcing the substantial challenges faced by Ukrainian and Syrian entrepreneurs highlighted in this research.

The study's results reflect findings from Cooray et al. (2018) and Lang (2021), which document organizational mechanisms of exclusion, demonstrating that both taste-based and statistical discrimination affect immigrant entrepreneurs' job postings. Taste-based discrimination, rooted in preferences for individuals similar to oneself or the majority group, manifests in lower job



application intentions towards Ukrainian and Syrian entrepreneurs. This aligns with societal biases and preferences favoring native entrepreneurs, influenced by cultural familiarity and perceived communication barriers. The theoretical framework of social identity theory (Tajfel and Turner, 2003) supports this, as it suggests that individuals tend to favor in-group members over out-group members, which can explain the biases observed.

Conversely, statistical discrimination operates through generalized assumptions about productivity and reliability based on ethnic stereotypes. The concerns about Ukrainian entrepreneurs adhering to Turkish business norms and the perceived instability of Syrian entrepreneurs due to geopolitical factors reflect these biases. This finding is consistent with the work of Phelps (1972) and Arrow (1998), who discuss how statistical discrimination results from the use of group-based stereotypes to make decisions in the absence of individual-specific information.

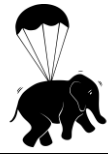
5.2. Implications for Policy and Practice

The results underscore the global relevance of these findings and highlight the necessity for universal policy interventions. Policies that address both taste-based and statistical discrimination could significantly improve the inclusion and success of immigrant entrepreneurs. The implications of these findings contribute to the broader discourse on discrimination in the labor market and emphasize the need for tailored strategies to mitigate biases and promote equity.

The findings from this study emphasize the urgent need for targeted policy interventions and organizational practices to address discrimination against immigrant entrepreneurs. To effectively mitigate such biases, governments and organizations should develop and enforce policies that explicitly promote diversity and inclusion in entrepreneurship. These policies must include measurable objectives and accountability mechanisms to ensure progress. In addition, national and regional awareness campaigns should be launched to challenge stereotypes and educate the public about the contributions of immigrant entrepreneurs, helping to shift public perception and reduce biases.

Enhancing intercultural competence is also crucial. Mandatory training programs for employers and human resource professionals should be implemented to focus on recognizing and overcoming unconscious biases, fostering inclusive workplace cultures, and understanding the unique challenges faced by immigrant entrepreneurs. Inclusive hiring practices, such as blind recruitment techniques and standardized evaluation criteria, should be adopted to reduce biases in job postings and recruitment processes.

Support systems for immigrant entrepreneurs need to be strengthened. Tailored mentoring programs and networking opportunities should be created to connect immigrant entrepreneurs with experienced mentors and peers who can provide guidance and support. Financial support programs, including grants and low-interest loans, are necessary to help immigrant



entrepreneurs access the capital needed to start and grow their businesses. Additionally, resources and information on navigating the financial aspects of entrepreneurship should be provided.

Collaborative efforts between government agencies, non-governmental organizations (NGOs), and the private sector are essential to create a comprehensive support network for immigrant entrepreneurs. These partnerships can facilitate the sharing of resources, knowledge, and best practices. Organizing policy forums and workshops that bring together stakeholders from various sectors can help identify gaps in support systems and drive the development of innovative solutions. By implementing these recommendations, policymakers and practitioners can foster a more inclusive environment, enabling immigrant entrepreneurs to thrive and contribute effectively to Türkiye's economy, thereby enhancing the overall diversity and dynamism of the entrepreneurial ecosystem.

5.3. Future Research Directions

Future research should explore additional dimensions of discrimination faced by immigrant entrepreneurs, including gender-specific biases and intersectional discrimination. Longitudinal studies tracking immigrant entrepreneurs' career trajectories and business outcomes could provide insights into the long-term impacts of discrimination and the effectiveness of policy interventions. Comparative studies across different countries or regions would offer valuable perspectives on immigrant entrepreneurship and discrimination patterns.

5.4. Methodological Considerations

Methodologically, employing vignette experiments provided robust insights into discrimination perceptions without the biases of self-reporting. However, limitations include the sample's composition primarily from management-related fields and the use of convenience sampling, potentially limiting generalizability. Future research could expand sampling diversity and employ longitudinal designs to capture dynamic changes over time.

6. CONCLUSION

In conclusion, this study advances understanding of discrimination against immigrant entrepreneurs in Türkiye's labor market. It highlights pervasive biases and underscores the need for proactive measures to enhance inclusivity and equal opportunity. Addressing both taste-based and statistical discrimination is crucial for creating a more equitable environment where all entrepreneurs, regardless of ethnicity, can thrive and contribute effectively.

The findings prompt broader discussions on societal implications and the role of organizational policies in fostering inclusive workplaces. By combatting discriminatory practices and promoting cultural diversity, businesses and policymakers can bolster economic growth and social cohesion. Continued research should explore intersectional discrimination factors and



expand interventions aimed at dismantling barriers for immigrant entrepreneurs, ensuring a more just and inclusive society.

References

- Adamovic, M. (2020). Analyzing discrimination in recruitment: A guide and best practices for resume studies. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 445-464. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12298>
- Adida, C. L., Laitin, D. D., & Valfort, M. A. (2016). *Why Muslim integration fails in Christian-heritage societies*. Harvard University Press.
- Alba, R. D., & Nee, V. (2003). *Remaking the American mainstream: Assimilation and contemporary immigration*. Harvard University Press.
- Arrow, K. J. (1998). What has economics to say about racial discrimination?. *Journal of Economic Perspectives*, 12(2), 91-100. <https://doi.org/10.1257/jep.12.2.91>
- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology*, 6(3), 128-138. <https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000014>
- Auer, D., & Ruedin, D. (2019). Who feels disadvantaged? Reporting discrimination in surveys. In I. Steiner, & P. Wanner (Eds.), *Migrants and expats: The Swiss migration and mobility nexus* (pp. 221-242). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05671-1_9
- Awotoye, Y., & Singh, R. P. (2018). Immigrant entrepreneurs in the USA. *New England Journal of Entrepreneurship*, 21(2), 123-139. <https://doi.org/10.1108/nej-08-2018-0017>
- Baert, S., & Pauw, A. D. (2014). Is ethnic discrimination due to distaste or statistics?. *Economics Letters*, 125(2), 270-273. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2014.09.020>
- Baert, S., Cockx, B., Gheyle, N., & Vandamme, C. (2015). Is there less discrimination in occupations where recruitment is difficult?. *ILR Review*, 68(3), 467-500. <https://doi.org/10.1177/0019793915570873>
- Barth, H., & Zalkat, G. (2020). Immigrant entrepreneurship in Sweden: The liability of newness. *Sustainability*, 12(16), 6478. <https://doi.org/10.3390/su12166478>
- Bartolucci, C. (2014). Understanding the native-immigrant wage gap using matched employer-employee data. *ILR Review*, 67(4), 1166-1202. <https://doi.org/10.1177/0019793914546300>
- Becker, G. S. (1957). *The economics of discrimination*. University of Chicago Press.
- Binggeli, S., Dietz, J., & Krings, F. (2013). Immigrants: A forgotten minority. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(1), 107-113. <https://doi.org/10.1111/iops.12019>
- Birkelund, G. E., Johannessen, L. E., Rasmussen, E. B., & Rogstad, J. (2020). Experience, stereotypes and discrimination. Employers' reflections on their hiring behavior. *European Societies*, 22(4), 503-524. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1775273>



- Brieger, S. A., & Gielnik, M. M. (2020). Understanding the gender gap in immigrant entrepreneurship: A multi-country study of immigrants' embeddedness in economic, social, and institutional contexts. *Small Business Economics*, 56, 1007-1031. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00314-x>
- Bryson, A., & Chevalier, A. (2014). What happens when employers are free to discriminate? Evidence from the English barclays premier fantasy football league. *IZA Discussion Paper No. 8177*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2441473>
- Brzozowski, J., & Cucculelli, M. (2020). Transnational ties and performance of immigrant firms: Evidence from central Italy. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 26(8), 1787-1806. <https://doi.org/10.1108/ijebr-10-2019-0582>
- Busetta, G., Campolo, M. G., & Panarello, D. (2020). The discrimination decomposition index: A new instrument to separate statistical and taste-based discrimination using first- and second-generation immigrants. *International Journal of Social Economics*, 47(12), 1577-1597. <https://doi.org/10.1108/ijse-02-2020-0055>
- Cadenas, G. A., Cantú, E. A., Sosa, R., Carroll, S., Lynn, N., Suro, B., & Ruth, A. (2023). An educational program affirming immigrant entrepreneurship, critical consciousness, and cultural strengths. *The Career Development Quarterly*, 71(4), 284-299. <https://doi.org/10.1002/cdq.12335>
- Chidau, T., & Khosa, R. (2022). The interoperability of mobile phone technology as a way to improve immigrant entrepreneurship in South Africa. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(10), 24-34. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i10.2086>
- Cooray, A., Marfouk, A., & Nazir, M. (2018). Public opinion and immigration: Who favours employment discrimination against immigrants?. *International Migration*, 56(6), 5-23. <https://doi.org/10.1111/imig.12457>
- De Leon, R. P., & Rosette, A. S. (2022). "Invisible" discrimination: Divergent outcomes for the nonprototypicality of black women. *Academy of Management Journal*, 65(3), 784-812. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1623>
- Derous, E., Pepermans, R., & Ryan, A. M. (2016). Ethnic discrimination during résumé screening: Interactive effects of applicants' ethnic salience with job context. *Human Relations*, 70(7), 860-882. <https://doi.org/10.1177/0018726716676537>
- Dietz, J. (2010). Introduction to the special issue on employment discrimination against immigrants. *Journal of Managerial Psychology*, 25(2), 104-112. <https://doi.org/10.1108/02683941011019320>
- Duan, C., Kotey, B., & Sandhu, K. (2021). The effects of cross-border e-commerce platforms on transnational digital entrepreneurship. *Journal of Global Information Management*, 30(2), 1-19. <https://doi.org/10.4018/jgim.20220301.oa2>



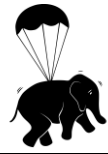
- Eifler, S., & Petzold, K. (2019). Validity aspects of vignette experiments: Expected “what-if” differences between reports of behavioral intentions and actual behavior. In P. Lavrakas, M. Traugott, C. Kennedy, A. Holbrook, E. de Leeuw, & B. West (Eds.), *Experimental methods in survey research: Techniques that combine random sampling with random assignment* (pp. 393-416). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119083771.ch20>
- Elgin, C., & Elveren, A. Y. (2024). Wage-productivity gap and discrimination against Syrian refugees: Evidence from Turkey. *The Economic and Labour Relations Review*, 1-13. <https://doi.org/10.1017/elr.2024.15>
- Enoksen, E. (2016). Perceived discrimination against immigrants in the workplace. *Equality, Diversity and Inclusion*, 35(2), 66-80. <https://doi.org/10.1108/edi-07-2015-0058>
- Eraydin, A., Taşan-Kok, T., & Vranken, J. (2010). Diversity matters: Immigrant entrepreneurship and contribution of different forms of social integration in economic performance of cities. *European Planning Studies*, 18(4), 521-543. <https://doi.org/10.1080/09654311003593556>
- Eren, M. V, Tutar, E., Tutar, F. K., & Erkan, Ç. (2012). The role of entrepreneurship in local economic growth: Example of Gaziantep. In S. Sarı, A. H. Gencer, B. Aşık, & A. Turdalieva (Eds.), *International conference on Eurasian economies 2012* (pp. 369-373). Turan University Press. <https://doi.org/10.36880/c03.00487>
- Fatoki, O. (2018). Work-life conflict of native and immigrant entrepreneurs in South Africa. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(4(J), 174-184. [https://doi.org/10.22610/jeb.v10i4\(j\).2419](https://doi.org/10.22610/jeb.v10i4(j).2419)
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Fedyuk, O., & Kindler, M. (2016). Migration of Ukrainians to the European Union: Background and key issues. O. Fedyuk, & M. Kindler (Eds.), *Ukrainian migration to the European Union* (pp. 1-14). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41776-9_1
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gallucci, M. (2020). *JAMM: Jamovi Advanced Mediation Models*. [jamovi module]. <https://jamovi-amm.github.io/> (Accessed Date: 22 January 2024).
- Ganesan, M., Antony, S. P., & George, E. P. (2018). Dimensions of job advertisement as signals for achieving job seeker’s application intention. *Journal of Management Development*, 37(5), 425-438. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0055>



- Gölgeci, İ., Arslan, A., Kentosová, V., Callaghan, D., & Pereira, V. (2023). The role of marketing agility and risk propensity in resilience and survival of Eastern European immigrant entrepreneurs in Denmark. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. <https://doi.org/10.1108/ijebr-03-2022-0214>
- Hainmueller, J., & Hangartner, D. (2013). Who gets a Swiss passport? A natural experiment in immigrant discrimination. *American Political Science Review*, 107(1), 159-187. <https://doi.org/10.1017/s0003055412000494>
- Hair, J. F. (2009). *Multivariate data analysis* (7th Edition). Prentice Hall.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Ji, Y., & Bouguettaya, A. (2021). *Examining the effect of social identity of British Asian transgender and gender non-conforming people on mental health and well-being: A mixed method pilot study* [Master's Thesis]. University of Birmingham.
- Kampelmann, S., & Rycx, F. (2016). Wage discrimination against immigrants: Measurement with firm-level productivity data. *Iza Journal of Migration*, 5, 15. <https://doi.org/10.1186/s40176-016-0063-1>
- Kavuş, H. K. (2019). Diasporada güzellik: Almanya'da kadın etnik girişimciliği. *Kültür ve İletişim*, 22(44), 95-124. <https://doi.org/10.18691/kulturveiletisim.629060>
- Kock, N. (2017). Common method bias: A full collinearity assessment method for PLS-SEM. In H. Latan, & R. Noonan (Eds.), *Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 245-257). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_11
- Kung, F. Y. H., Kwok, N., & Brown, D. J. (2018). Are attention check questions a threat to scale validity?. *Applied Psychology*, 67(2), 264-283. <https://doi.org/10.1111/apps.12108>
- Kunz, T., & Fuchs, M. (2019). Dynamic instructions in check-all-that-apply questions. *Social Science Computer Review*, 37(1), 104-118. <https://doi.org/10.1177/0894439317748890>
- Lane, T. (2019). Get her off my screen: Taste-based discrimination in a high-stakes popularity contest. *Oxford Economic Papers*, 71(3), 548-563. <https://doi.org/10.1093/oep/gpy069>
- Lang, C. (2021). Accessing the public workforce: Organisational recruitment practices and the inclusion or exclusion of individuals of immigrant origin. *Comparative Migration Studies*, 9, 26. <https://doi.org/10.1186/s40878-021-00233-5>
- Laurence, J., Kelly, E., McGinnity, F., & Curristan, S. (2023). *Wages and working conditions of non-Irish nationals in Ireland*. Economic and Social Research Institute. <https://doi.org/10.26504/jr2>
- Melaku, T. M. (2022). Black women in white institutional spaces: The invisible labor clause and the inclusion tax. *American Behavioral Scientist*, 66(11), 1512-1525. <https://doi.org/10.1177/00027642211066037>



- Oreopoulos, P. (2011). Why do skilled immigrants struggle in the labor market? A field experiment with thirteen thousand resumes. *American Economic Journal Economic Policy*, 3(4), 148-171. <https://doi.org/10.1257/pol.3.4.148>
- Özçürümez, S., & Yetkin, D. (2014). Limits to regulating irregular migration in Turkey: What constrains public policy and why?. *Turkish Studies*, 15(3), 442-457. <https://doi.org/10.1080/14683849.2014.954746>
- Özgür, E. M., & Deniz, A. (2023). Diaspora mobilization and identity construction of Ukrainian immigrants in Turkey: “Ukrainians started to become more Ukrainian”. *Nationalities Papers*, 1-20. <https://doi.org/10.1017/nps.2023.80>
- Phelps, E. S. (1972). The statistical theory of racism and sexism. *The American Economic Review*, 62(4), 659-661.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Psoinos, M. (2015). Researching migrants who hold nomadic identities. *Equality Diversity and Inclusion*, 34(4), 293-307. <https://doi.org/10.1108/edi-04-2012-0032>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Sesko, A. K., & Biernat, M. (2010). Prototypes of race and gender: The invisibility of Black women. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(2), 356-360. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.10.016>
- Shinnar, R. S., & Nayır, D. Z. (2019). Immigrant entrepreneurship in an emerging economy: The case of Turkey. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 559-575. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12408>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2003). The social identity theory of intergroup behavior. *Social Psychology*, 4, 73-98.
- Ülker, B. (2019). Ethnic/immigrant entrepreneurship through the yellow pages in Berlin. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 110(5), 553-565. <https://doi.org/10.1111/tesg.12371>
- Vernby, K., & Dancygier, R. M. (2019). Can immigrants counteract employer discrimination? A factorial field experiment reveals the immutability of ethnic hierarchies. *Plos One*, 14(7), e0218044. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0218044>
- Vinogradov, E., & Kolvereid, L. (2010). Home country national intelligence and self-employment rates among immigrants in Norway. *Intelligence*, 38(1), 151-159. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2009.09.004>



Zighan, S. (2021). Challenges faced by necessity entrepreneurship, the case of Syrian refugees in Jordan. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(4), 531-547. <https://doi.org/10.1108/JEC-09-2020-0168>

Zschirnt, E., & Ruedin, D. (2016). Ethnic Discrimination in Hiring Decisions: A Meta-Analysis of Correspondence Tests 1990–2015. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 42(7), 1115-1134. <https://doi.org/10.1080/1369183x.2015.1133279>

Zussman, A. (2013). Ethnic discrimination: Lessons From the Israeli online market for used cars. *The Economic Journal*, 123(572), F433-F468. <https://doi.org/10.1111/eoj.12059>

Declaration of Contribution Rate: The entire study has been prepared only by the responsible author.

Declaration of Support and Appreciation: The research did not receive any support from any institution or organisation.

Declaration of Conflict: The author declares that there is no conflict of interest.

In this study, the rules stated in the “**Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive**” were followed.

This article has been screened with **similarity** detection software.



APPENDIX

Scenario 1. Turkish Entrepreneur (Control Group)

Mehmet Aydın, who managed a corporate foreign trade company in Ankara, where he was born and raised, is looking for colleagues to work at Anadolu Foreign Trade Inc., which he founded in February 2023.

Scenario 2. Ukrainian Entrepreneur

Ivan Petrovich, who managed a corporate foreign trade firm in Ukraine for many years and relocated to Turkey in 2021 due to internal conflict in his country, is looking for colleagues to work at Kyiv Foreign Trade Inc., which he founded in February 2023.

Scenario 3. Syrian Entrepreneur

Ahmad Khalid, who managed a corporate foreign trade company in Syria for many years and relocated to Turkey in 2021 due to internal conflict in his country, is looking for colleagues to work at Al-Nour Foreign Trade Inc., which he founded in February 2023.

Job Description

Position: Office Manager

Job Description:

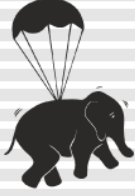
- Coordinating office activities,
- Ensuring necessary communication,
- Following up on emails.

Qualifications:

- Ability to work as part of a team,
- Adherence to systematic and orderly working principles,
- At least a high school graduate,
- No communication barriers.

Salary and Benefits:

- A net monthly salary between 25,000 TL and 30,000 TL,
- Meal card (monthly 5,000 TL Sodexo),
- Mobile phone and line bill support,
- Private health insurance.



Social Media and Brand Credibility: Qualitative Content Analysis of Instagram Influencers in Beauty Sector

Begüm Şahin¹

Received/ Başvuru: 15.04.2024

Accepted/ Kabul: 09.09.2024

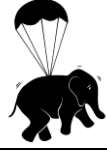
Published/ Yayın: 28.10.2024

Abstract

Influencer marketing has become a crucial branding strategy as social media evolves within the digital landscape. In the beauty sector, it holds particular significance due to product demonstrations, where influencers lead and shape consumer behavior to establish brand credibility. This research examines the relationship between social media influencers and brand credibility on Instagram within the beauty industry by analyzing selected influencers' posts, videos and view patterns. The study aims to explore how influencers convey brand messages to build brand credibility and investigates factors that influence followers' perceptions, such as trustworthiness, loyalty and awareness. To this end, the top four female influencers, ranked by the U.S. Chamber of Commerce based on interaction rate, number of followers, content quality and brand collaborations, were selected through purposive sampling and analyzed using a qualitative content analysis method. The findings indicate that influencers benefit from market orientation, entrepreneurial orientation and digital marketing methods in maintaining brand credibility. This study aims to contribute to the growing body of literature on influencer marketing and provide insights for marketers and brand managers leveraging social media to enhance brand credibility.

Keywords: social media, brand credibility, brand equity, influencer marketing, Instagram

¹ PhD, Ankara Medipol University, Türkiye, begum.sahin@ankaramedipol.edu.tr, Orcid: 0000-0003-2013-5060



Sosyal Medya ve Marka Kredibilitesi: Güzellik Sektöründeki Instagram Fenomenlerinin İçerik Analizi

Öz

Sosyal medyanın dijitalleşme ile beraber hızla büyümesi, fenomen pazarlamasının önemli bir marka stratejisine dönüşmesine neden oldu. Marka kredibilitesi yaratmak amacıyla güzellik sektöründeki fenomenlerin sosyal medya hesapları üzerinden ürün tanıtımı gerçekleştirmesi, tüketici davranışlarını önemli ölçüde yönlendirmekte ve şekillendirmektedir. Bu çalışma, güzellik sektöründeki sosyal medya fenomenleri ile marka kredibilitesi arasındaki ilişkiyi, araştırma örneklemindeki fenomenlerin Instagram'daki gönderi, video ve görüntülenmelerinin incelenmesi yoluyla araştırmaktadır. Çalışma, fenomenlerin marka güvenilirliğini oluşturmak için marka mesajlarını iletme yaklaşımlarını da gözlem altına almıştır. Ayrıca takipçilerin algılarını etkileyen güvenilirlik, sadakat ve farkındalık gibi faktörleri de incelemektedir. Bu amaç doğrultusunda Amerika Birleşik Devletleri Ticaret Odası raporunda, etkileşim oranı, takipçi sayısı, içerik kalitesi ve marka iş birliklerine dayanarak sıralanan ilk dört kadın fenomen, amaçlı örneklem yöntemi ile seçilmiş ve içerik analizi tekniğiyle incelenmiştir. Bulgular, marka kredibilitesi sağlayan fenomenlerin pazar odaklılık, girişimsel pazarlama, dijital pazarlama yöntemlerinden faydalandığını ortaya koyarken fenomen pazarlamasıyla ilgili gelişen literatüre katkı sunmaktadır. Aynı zamanda marka kredibilitesi için sosyal medyadan faydalanan pazarlama ve marka yöneticileri için de çıkarımlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: sosyal medya, marka kredibilitesi, marka değeri, fenomen pazarlaması, Instagram



1. INTRODUCTION

Celebrities have long been regarded as credible sources for endorsing brands (Goldsmith et al., 2000). With social media usage reaching 4.89 billion users, a 6.5% increase from the previous year (Geysler, 2024), many celebrities have shifted from traditional mass media advertising to social platforms to collaborate with brands. Social media marketing has proven effective in boosting brand loyalty by fostering real connections between companies and customers through participation, engagement, and meaningful conversations (Kaur et al., 2018). Today, organizations are increasingly incorporating digital tools into their growth strategies, allocating portions of their marketing budgets to social media activities (KPMG, 2019).

Influencers play a central role in social media marketing, directly interacting with customers and significantly contributing to brand promotion. By building trust and positively influencing purchasing behavior, influencers are instrumental in brand credibility (Klassen et al., 2018). Many influencers have transitioned into public figures by consistently sharing engaging and appealing content, eventually achieving celebrity status (Lou and Yuan, 2019). When influencers produce relevant and authentic social media content, they gain trust and demonstrate expertise to their followers, which in turn impacts the purchasing decisions of millions of consumers in their target audience (Silvera and Austad, 2004).

Social media influencers are classified as macro-influencers, professionals, micro-influencers, or nano-influencers (Schaefer, 2019), and brands can select influencers based on their target market volume or marketing budget. Regardless of their category, influencers play a significant role in shaping brand credibility and enhancing consumer-based brand equity (Keller, 1993), with brand awareness (Aaker, 1991) and brand image (Kim et al., 2003) being key dimensions. Keller (2013) noted that celebrities with higher credibility can inspire brands that align with their personality and image. Today, influencers have assumed this role, helping brands create a brand image and increase brand awareness (Sokolova and Kefi, 2020). Gundlach and Murphy's (1993) description of brand credibility, which initially included celebrities, has been updated to reflect the role of social media influencers in building trustworthiness and loyalty.

While influencers are crucial in promoting brand equity, the beauty sector has seen significant growth through active social media marketing. According to Statista's 2023 report, the beauty sector is projected to grow by 45%, largely driven by engagement rates (Dencheva, 2024). Sophie Morris of Millharbour Marketing, in *The Rise of Influencers* report, highlights the importance of product demonstrations in the beauty industry, explaining that consumers want to see the application process. As a result, influencer marketing is particularly effective in this industry (Fashion and Beauty Monitor, 2016). The report also indicates that nearly 60% of marketing budgets in the fashion and beauty sectors are allocated to influencer marketing (Dayal, n.d.). Beauty-related posts, including makeup hashtags, reached 600 million engagements, with the majority coming from influencers (Cucu, 2023).



Existing studies focus on the interaction between social media marketing and brand credibility in the cosmetics sector (Hassan et al., 2021; Aziz et al., 2023), however, there is still a gap in industry-oriented research. It has been demonstrated that social media marketing positively impacts brand equity in the beauty sector (Warbung et al., 2023). This research investigates how Instagram influencers in the beauty sector create brand credibility, a crucial aspect of brand equity. Instagram, as the leading platform for beauty based on media impact value (Dencheva, 2024), was chosen for this study. Influencer rankings are based on research by Fallon, Medina, and Kubiak (Fallon et al., 2023) under the U.S. Chamber of Commerce, with key criteria including interaction rate, follower count, content quality, and brand collaborations. The methodology involves content analysis of posts, videos, and views from the Instagram accounts of the selected influencers.

The paper is organized as follows; first, the theoretical background and literature review are presented, followed by a description of the data and methodology, and then the findings are discussed. In the conclusion, the study compares its findings with previous research and evaluates them. The final section outlines the study's limitations, offers recommendations for future research, and provides managerial implications.

2. BACKGROUND

Aaker (1991) introduced the concept of brand equity through the lens of consumer perception, defining it as a combination of brand awareness, brand loyalty, perceived quality, and brand association. Keller (1993) further refined this concept by focusing on consumer-based brand equity, emphasizing the importance of positive customer attitudes. Brand credibility, a key component of brand equity (Singh and Banerjee, 2021), is essential for establishing consumer trust. It is defined as the degree to which a consumer believes in the trustworthiness of a brand based on their knowledge of it (Erdem and Swait, 2004; 2001). More specifically, "*brand credibility refers to the believability of product information conveyed by the brand, requiring consumers to perceive that the brand has both the expertise (i.e., ability) and the willingness (i.e., trustworthiness) to fulfill its promises*" (Erdem and Swait, 2004, p.192).

According to Hilligoss and Rieh (2008), credibility becomes significant when it is experienced directly, as this influences future consumer behavior through repeat purchases or product recommendations within their social circles (Hilligoss and Rieh, 2008). Positive recommendations and repeat purchases help foster brand loyalty (Aaker, 1991), forming a feedback loop that strengthens the connection between brand credibility and brand equity. In the context of social media marketing, this process creates brand value through both direct and indirect brand promotion via social media platforms (Kim and Ko, 2010). Consumers tend to trust influencers more than traditional advertisements (Pereira et al., 2014), with influencer credibility acting as a powerful force that drives consumers toward purchasing decisions (Lu and Seah, 2018). The persuasive power of influencers lies in their authenticity and the level of sincerity they project. This authenticity prompts brands to collaborate with influencers whose



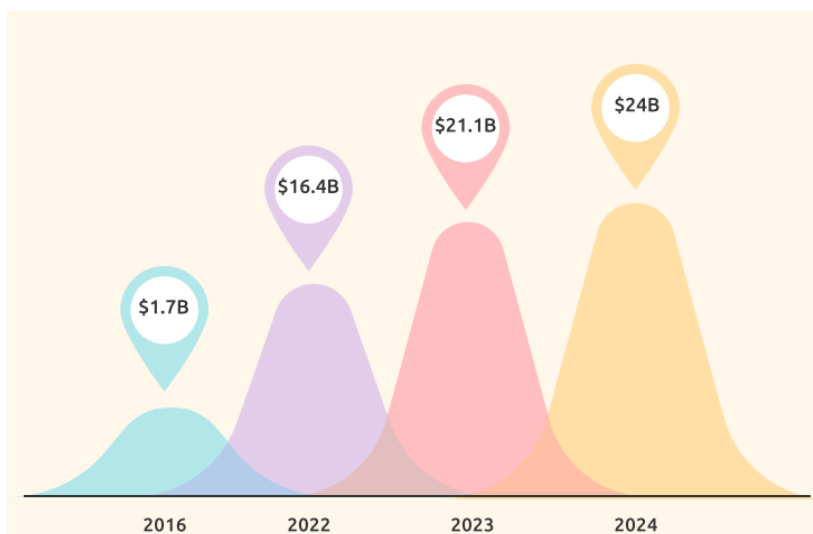
character aligns with the trustworthiness and relevance needed for their products (Venciute et al., 2023).

According to Heaslip and Caramela (2021), brands prefer collaborating with influencers primarily due to their brand credibility and other factors. Building trust is key, as influencers' committed followings make it easier for brands to access an engaged audience. Since followers often have a near-relationship with the influencer, this network becomes directly accessible to the brand. The audience may also consist of niche groups that align with the product range (Heaslip and Caramela, 2021), further contributing to brand awareness (Aaker, 1991).

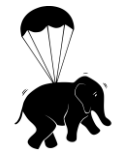
Influencers focus on creating high-quality, attractive, and engaging content. When an influencer develops content for a social media campaign in collaboration with a company (Sokolova and Kefi, 2020), the company can also use this content directly on its own social channels. This approach is cost-effective and time-efficient, allowing brands to integrate content into their marketing strategy without requiring additional budget. Consequently, partnering with an influencer becomes a win-win situation for both parties: while the marketing budget compensates the influencer, the brand benefits from the influencer's audience and connections, which represent potential customers.

Furthermore, reference groups—those who influence others in their decision-making, cognition, or judgments about products (Bearden and Etzel, 1982; Hawkins and Mothersbaugh, 2013)—play an important role in influencer marketing. Influencers actively leverage reference groups when launching new products through their videos or posts. These posts often go viral, quickly building a reputation that reaches target consumers who may have never heard of the brand before (Heaslip and Caramela, 2021). Figure 1 illustrates the rapid growth of the influencer marketing market, which is expected to continue rising (Influencer Marketing Hub, 2024).

Figure 1. The size of influencer marketing market



Source: Influencer Marketing Hub (2024)



Anna-Marie Solowij, founder of the online beauty retailer BeautyMART, once stated, “*An influencer is anyone who has the power and profile to make a difference to our opinion or that of our customers. Credibility is of ultimate importance. Someone may have a million social media followers, but if they don’t know what they’re talking about or are irrelevant to a brand’s followers, then those numbers have very little real value*” (Fashion and Beauty Monitor, 2016, p.10). Influencers, like Shayla, continue to grow their followers by aligning with the right brands that fit their persona and meet their audience’s needs (Heaslip and Caramela, 2021). While most influencers promote their own brands on their accounts, the increase in followers can have a multiplier effect, benefiting them in multiple ways.

3. RESEARCH METHOD

3.1. Research Model

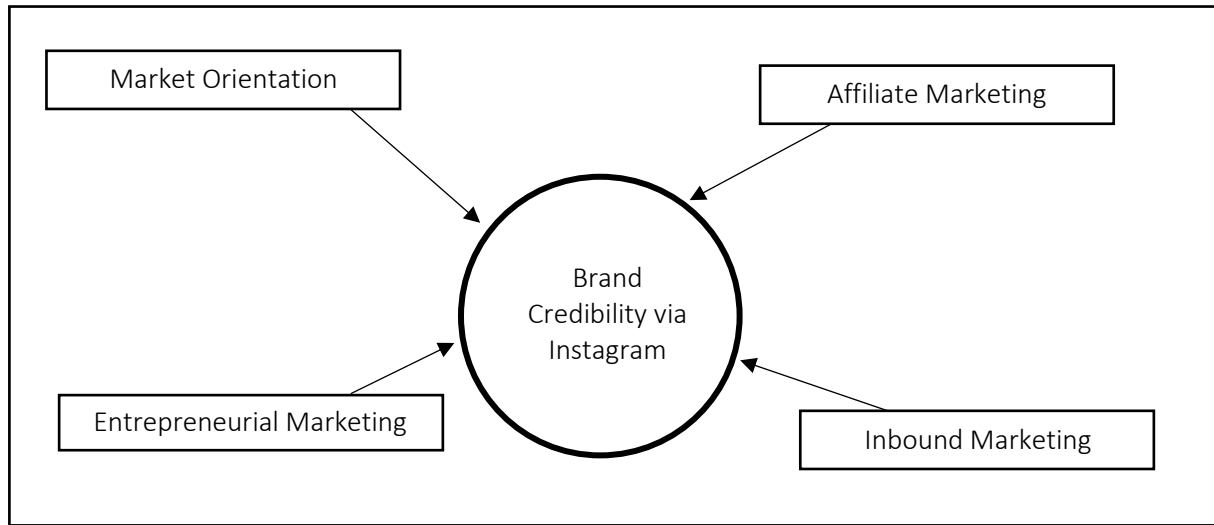
As a method content analysis involves specialized procedures. It is learnable and divorceable from the personal authority of the researcher. As a research method content analysis provides new insights increases a researcher's understanding of particular phenomena or informs practical actions. Content analysis is a scientific tool (Krippendorff, 2013, p.24) and a method for analysing the content of a variety of data such as visual and verbal data. It enables the reduction of phenomena or events into defined categories so as to better analyse and interpret them (Harwood and Garry, 2003, p.479). To better understand the influencer world content analysis method is preferred to gain deeper insights and focus on the underlying dynamics. According to the fundamentals of the qualitative research method Instagram is selected for the appropriate area among the other social media platforms in that the influencer characters act and interact with the audience most (Fallon et al., 2023). For sampling the most popular beauty sector influencers are selected based on purposive sampling method which is a theoretical sampling process (Patton 2014). The criteria for determining the level of influencers’ popularity are based on measurements from a reliable source as outlined in the related report by the U.S. Chamber of Commerce.

Influencer credibility is the primary criterion for selecting the right influencers to build brand credibility, as it fosters trust (Hassan et al., 2021; Leite and Baptista, 2022; Aziz et al., 2023). Trust, in turn, is the foundation of brand loyalty (Gundlach and Murphy, 1993). Influencer marketing not only enhances brand awareness and brand image (Reinikainen et al., 2020; Sokolova and Kefi, 2020) but also strengthens brand credibility (Singh and Banerjee, 2021). These components collectively contribute to brand equity, which is cultivated through influencers' marketing activities. Given these considerations, the study aims to examine the role of social media in creating brand credibility, as outlined by the main research question (RQ) below and addressed using a research model, illustrated in Figure 2.

RQ: How do influencers use social media (Instagram) to create brand credibility?



Figure 2. Research model



3.1. Data Set and Data Analysis

Instagram was chosen as the primary platform for data collection throughout 2023 (Emplifi, 2024), as it holds the largest share of content activation and offers brands distinct advantages and awards compared to other social platforms (Emplifi, 2024). The ranking of influencers in the study sample was derived from research conducted by the U.S. Chamber of Commerce, which measures influencer popularity (Fallon et al., 2023).

Given the rapid growth of the beauty sector, largely driven by social media engagement (Warbung et al., 2023; Dencheva, 2024), this study focuses on the global beauty industry. Since women dominate the beauty sector, only female influencers' Instagram accounts were analyzed, with observations conducted between December 2023 and March 2024. Each Instagram account was investigated based on photo and video posts, which are listed and categorized in Table 1.

Table 1. Data observation and classification

Influencer Name	Social Media Platform	Observation Period	Observed number of posts and videos	Content classification of the posts and videos
Huda Kattan	Instagram	December 2023-March 2024	2715	make-up videos, reshare of fan videos, product testing
Nikkie de Jager	Instagram	December 2023-March 2024	2838	make-up videos, product critics, product testing
Zoë Sugg	Instagram	December 2023-March 2024	2150	daily life, baby care, nail art, clothing
Shayla Mitchell	Instagram	December 2023-March 2024	3833	make-up, work-out, nail art, product testing



The data collected from Instagram accounts were analyzed using content analysis, which examines visual and textual content (Opoku et al., 2006). According to the Social Media Marketing Benchmark Report, the most popular forms of content sharing are photo posts (41.7%) and video posts (38.2%) (Geysler, 2024). The Influencer Marketing Benchmark Report 2024 identifies views as the most common metric for measuring influencer marketing success (Influencer Marketing Hub, 2024), with engagements/clicks and conversion/sales being excluded from the analysis. Therefore, this study focuses on the number of views for both photo and video posts.

4. FINDINGS

As outlined in the introduction, the beauty sector was chosen for this research as it is the most preferred industry by brands for influencer marketing (Dencheva, 2024). The results show that all influencers in the sample are entrepreneurs, as they are founders of their own brands (Instagram Official Website, 2024), with this information prominently displayed in their profiles. This entrepreneurial behavior indicates that influencers adopt a market-oriented approach while promoting their own brands (Hills and Hultman, 2011). Although influencer marketing typically focuses on affiliate marketing (Dwivedi et al., 2017) through business collaborations, it is also evident that influencers freely market their own brands. This demonstrates how social media enables influencers to pursue a market-oriented strategy for their brands (Kohli and Jaworski, 1990).

In addition to Instagram, all the influencers—except for zoesugg—maintain active accounts on platforms such as YouTube, TikTok, and X (formerly Twitter). It is observed that most influencers use social media extensively for marketing purposes, contributing to the rapid rise of the influencer marketing industry (Heaslip and Caramela, 2021). Instagram remains the primary platform where they are most active, with the largest audience compared to other platforms. Notably, nikkietutorials and hudabeauty also maintain active profiles on Facebook.

The content shared by these influencers is current, with posts being updated no later than a week before the observation period. Most of these posts include videos, and stories are shared daily. The video content is generally focused on beauty and fashion, though each influencer exhibits a distinct style. For instance, hudabeauty, makeupshayla, and nikkietutorial primarily share makeup videos, while zoesugg tends to share personal, everyday moments, especially involving her family and home life. Her beauty content focuses more on nail art and clothing rather than makeup application steps. A comparison of makeup videos reveals that hudabeauty and nikkietutorial often re-share fan videos, adding their own commentary to the video corners. On the other hand, makeupshayla primarily shares her own original makeup content along with nail art videos. Additionally, makeupshayla's content includes workout videos, setting her apart from the other influencers.

A noteworthy observation is that the influencers often share videos in which they personally use the products on their skin. This behavior enhances sincerity and trustworthiness, as the



application steps appear spontaneous and create a sense of authenticity—making them feel more like friends than celebrities. This approach fosters organic traffic through friend recommendations and reference groups (Bearden and Etzel, 1982; Hawkins and Mothersbaugh, 2013).

In addition to these common behaviors, each influencer's unique qualifications are explored in further detail in the following section. Specific information, such as age, nationality, and numerical data regarding posts, videos, and views, are summarized in Table 2. The total number of posts and videos is recorded as per the official Instagram method. Registration dates for Instagram are also provided, and it is noted that all four influencers began using Instagram around the same time. In the "#views" column, the number of views for each influencer's most-watched video is listed.

Table 2. Top 4 female influencers (Adapted from Fallon et. al., 2023 and Instagram Official Website, 2024)

Influencer Name	Account Name	#followers	Register	#views (max)	Nation	Age	Rank
Huda Kattan	hudabeauty	54.1M	2012	9.6M	U.S.	41	#1
Nikkie de Jager	nikkietutorials	19.5M	2011	42.5M	Dutch	30	#2
Zoë Sugg	zoesugg	9.3M	2011	16.6M	UK	33	#3
Shayla Mitchell	makeupshayla	3.3M	2012	48.5M	U.S.	37	#4

Table 2 shows that the number of views each influencer has reached in a single post is quite high, ranging from approximately 10 million to 50 million. Interestingly, the highest number of views is attributed to makeupshayla, who has the lowest number of followers among the influencers. Conversely, one of the posts by hudabeauty, who has over 50 million followers, received the fewest views. This result supports the notion that content quality is the most important factor on social media. Regardless of the number of followers, a post can go viral globally if the content is valuable and engaging. This principle is fundamental to generating organic traffic through inbound marketing techniques (Halligan and Shah, 2014). The influencers employ different styles to stand out and establish their unique brand image, with their efforts to maintain sincerity and build a positive reputation being commendable. Since content is crucial for creating brand equity via social media, the use of inbound marketing by influencers is evident.

In Table 3, these efforts are categorized based on each influencer's priorities, revealing that they view these approaches as essential to strengthening brand credibility through trustworthy practices. As noted, influencers utilize digital marketing strategies, such as affiliate marketing (Dwivedi et al., 2017), both when working with other brands and when promoting their own. Additionally, it is clear that all influencers in the sample are entrepreneurs, as they are founders of their own brands, as stated in their Instagram profiles (Instagram Official Website, 2024). To maintain sustainable customer relationships over the long term, these influencers focus on marketing activities using a customer-oriented approach and current market intelligence



(Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990), alongside an entrepreneurial marketing mindset (Hills and Hultman, 2011). While trustworthiness is central to establishing brand credibility, some influencers have even attained public figure status and received recognition from various authorities for their sensitivity and care.

Table 3. Attitudes and qualifications of the influencers in common

	Huda Kattan	Nikkie de Jager	Zoë Sugg	Shayla Mitchell
Market Orientation				
Entrepreneurial Market Orientation				
Affiliate Marketing				
Inbound Marketing				
Awards				

4.1. Huda Kattan

An analysis of Huda Kattan's Instagram account *hudabeauty* reveals that she maintains a highly active presence, posting 4-5 times per week and sharing at least 2-3 stories daily. Most of her posts center around products from her brand, *hudabeauty*. Additionally, she owns another brand called *wishfulskin*. In her profile, she identifies herself as "Makeup Artist and Blogger *huda*" and the "Founder of *wishfulskin*" reflecting her efforts to market both brands. She frequently shares product trials and posts informative videos demonstrating how to use and apply her products, often including before-and-after videos. In her initial trials, she uses her own face and skin as models.

Huda Kattan also re-shares videos posted by her followers, showing no bias in terms of nationality or ethnicity. Occasionally, she adds comments to these fan videos, offering further advice on proper product usage and application techniques. This interactive and inclusive approach enhances the authenticity and credibility of her brand (Hills and Hultman, 2011; Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990). Below are some images taken from Huda Kattan's official Instagram account.



Figure 3. Examples of Instagram shares of Huda Kattan



Huda Kattan's family is originally from Iraq, and she is a U.S. citizen. She actively engages in activism through her Instagram account, where she shares content protesting the violence and war in Gaza. Additionally, she has donated \$1,000,000 to Doctors Without Borders and Human Appeal, two global humanitarian organizations (Wikipedia, 2024). Her Instagram profile also provides an informative explanation stating that her cosmetic brands do not conduct animal testing. This compassionate and ethical approach allows her to connect with a broader audience and deliver more convincing content (Halligan and Shah, 2014).

Huda Kattan launched her first product—eyelashes—through Sephora in 2013 and founded her company in Dubai. Her ethnicity has garnered her followers and supporters from the Middle East, Asian Americans, and Americans, as well as people from various countries around the globe. Due to her wide-reaching influence, she was named one of the "ten most powerful influencers in the world of beauty" by Forbes magazine in 2017, and in 2020, she was included in Fortune magazine's "40 Under 40" list (Fortune, 2021). Huda also engages in affiliate marketing collaborations with other brands and is known to support young women entrepreneurs, such as through her partnership with *Kayali Fragrance*, founded by her sister, Mona Kattan (Dwivedi et al., 2017).

4.2. Nikkie de Jager

Nikkie de Jager, known as nikkietutorials on social media, was born in 1994 and has been active on YouTube since 2008, starting at the age of 14. Her primary content focuses on makeup videos, where she applies various techniques to her own face. In 2017, she was recognized as one of the top ten beauty influencers. That same year, she won the "YouTube Guru" award at the Shorty Awards and was named the "Choice Fashion/Beauty Web Star" at the Teen Choice Awards. In 2020, she was named a goodwill ambassador of the United Nations (Nu, 2020). Following this, she became more active on Instagram and began engaging in affiliate marketing.

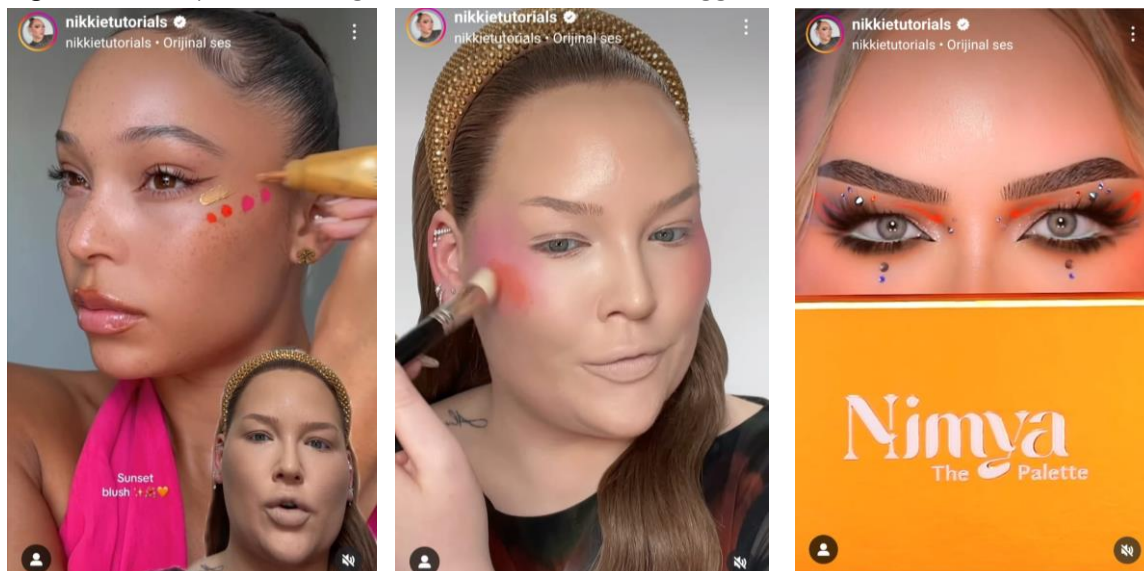


Nikkie collaborates with well-known brands like Maybelline and OFRA Cosmetics, promoting their products on her social media platforms. She has also partnered with Lady Gaga to promote Haus Laboratories, Lady Gaga's cosmetics brand, further supporting the affiliate marketing model (Dwivedi et al., 2017).

As detailed in Table 1, Nikkie de Jager primarily shares product testing videos. What sets her apart from other influencers is her willingness to critique other brands' products, backing her claims with personal skin tests. This approach enhances her uniqueness, credibility, and competitive edge (Narver and Slater, 1990). Under market orientation, she also demonstrates competitor orientation, which, combined with her creative content, leads to increased organic traffic (Halligan and Shah, 2014). In addition to her collaborations, Nikkie launched her own brand, Nimya, in 2021. After its launch, three products—Moisturizer/Primer Hybrid, Setting Spray, Cooling Ice Stick, and Glow Serum—became highlights, supported by fan videos that she re-shared on her Instagram account.

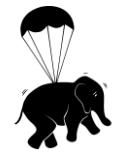
An analysis of nikkietutorials shows that Nikkie often shares makeup videos in which she applies the products herself, embodying entrepreneurial marketing efforts (Hills and Hultman, 2011). Additionally, she frequently re-shares videos of fans using Nimya products. Nikkie further engages her audience by inviting celebrities, such as Adele, to her home and featuring these interactions on her Instagram page. Below are some images from Nikkie de Jager's official Instagram account.

Figure 4. Examples of Instagram shares of Nikkie de Jager



4.3. Zoë Sugg

Zoë Sugg, with nearly 10 million followers on Instagram, is a 33-year-old influencer who began her social media journey in 2009 at the age of 19 under the blog name Zoella. Her brother is also a YouTuber, and the two collaborate on several campaigns. Besides Instagram, Zoë is



active on YouTube, TV shows, podcasts, and in magazines. She also collaborates as a face model for various brands, promoting homeware, lifestyle products, hoodies, and phone cases through affiliate marketing (Dwivedi et al., 2017). In the image below, one of the brands she works with, Milking is featured.

Figure 5. Examples of Instagram shares of Zoë Sugg



Zoë is the co-founder of two technology-based products: a film app and a template app, which she actively promotes as an entrepreneur on her Instagram account (Hills and Hultman, 2011; Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990). Unlike other influencers, Zoë frequently shares content related to her private life and family, rather than focusing exclusively on beauty or makeup videos. This approach makes her appear more sincere and trustworthy, increasing organic traffic through a variety of content (Halligan and Shah, 2014). Compared to other beauty influencers, Zoë primarily posts about nail art rather than makeup or cosmetics, setting her apart from others in the field.

Zoë's influence in the beauty industry has earned her several accolades. In 2011, she won Best Established Beauty Blog and in 2012, Best Beauty Vlogger at the Cosmopolitan Blog Awards. Over the next two years, she was recognized as the UK Favourite Vlogger by the Nickelodeon Kids' Choice Awards and received the Choice Webstar: Fashion/Beauty award from the Teen Choice Awards. In 2015, she won another Teen Choice Award in the same category (Wikipedia, 2024). Sensitive to mental health issues due to her personal struggle with anxiety, Zoë was named the first "digital ambassador" for the mental health charity "Mind" (Sabin, 2014). Although her early career focused on the beauty and cosmetics sectors—earning her numerous awards—her current Instagram content leans less toward product launches or makeup videos.

4.4. Shayla Mitchell

Shayla Mitchell, known as makeupshayla, is a prominent 37-year-old African-American influencer in the beauty and cosmetics sector. She is also active on TikTok. On her Instagram



account, Shayla regularly shares makeup tutorials where she applies various techniques to her own face. Like other influencers, her actions reflect market-oriented behavior (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990). What sets her apart is that she is the founder of a fitness brand, *season10*, rather than a cosmetics brand. Under the account *szn10fitness*, Shayla frequently posts workout videos, showcasing her entrepreneurial market orientation (Hills and Hultman, 2011).

Figure 6. Examples of Instagram shares of Shayla Mitchell



A deeper analysis of her Instagram page reveals that Shayla uses various cosmetic brands in her makeup tutorials. Notably, one of the brands she promotes is hudabeauty, the brand of Huda Kattan, the top-ranking influencer in this study. Additionally, Shayla collaborates with major brands like Clinique and L'Oreal through affiliate marketing efforts (Dwivedi et al., 2017).

Figure 7. Continuous examples of Instagram shares of Shayla Mitchell





In addition to beauty content, Shayla shares personal moments, often posting about her daily activities with her husband and dog. This type of content is common among other influencers in the sample. However, Shayla distinguishes herself by identifying as a "digital content producer" in her profile, separate from her brands, highlighting her skill in creating valuable and engaging content (Halligan and Shah, 2014). Shayla posts on Instagram 1 to 2 times per week, but she shares stories daily. Most of her Instagram posts are videos rather than photos. She joined Instagram in January 2012 and was verified by Instagram in July 2016. Her account is registered in the United States.

5. DISCUSSION

5.1. Theoretical Contributions

This study makes significant theoretical contributions to the relevant literature by developing a conceptual model based on four theoretical approaches. The research framework incorporates (a) market orientation, (b) entrepreneurial marketing, (c) affiliate marketing, and (d) inbound marketing. These four concepts were integrated to address the research gap and achieve the study's objectives. The findings validate the empirical connections between these key elements and strengthen the understanding of how their combined effects contribute to brand credibility, a dimension that is not frequently explored in current literature.

The study revealed that all the influencers in the research sample own brands in the beauty and cosmetics sector, with the exception of makeupshayla, who also ventures into the sports sector. However, this is still closely related, as a healthy lifestyle can be positioned within the broader category of beauty and self-care. This demonstrates that the influencers are not only market-oriented (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990) but also entrepreneurial marketing-oriented (Hills and Hultman, 2011). Their entrepreneurial efforts, as brand founders, reflect their market orientation and contribute to the marketing of their own brands. This entrepreneurial activity fosters inspiration and empowerment (Brandstätter, 2011), which can accelerate followers' purchasing behaviors. The study establishes a critical connection between market orientation and an entrepreneurial approach, both of which are amplified by the influencers' use of digital marketing tools.

The results clearly demonstrate that influencers play a pivotal role in shaping consumers' purchasing intentions (Klassen et al., 2018) through content creation. As consumer behavior is heavily influenced by reference groups, it is evident that customers rely on social media recommendations from influencers with high viewership and follower counts (Bearden and Etzel, 1982; Hawkins and Mothersbaugh, 2013). While the influencers' impact is evident, their ability to create brand credibility through social media is also reflected in their content. By sharing intimate and genuine content, influencers strengthen their audience's trust and purchasing intentions. These findings support the conclusions of current studies (Hassan et al., 2021; Aziz et al., 2023; Leite and Baptista, 2022) regarding the influence of social media



credibility on purchasing behavior. Additionally, the study enhances the understanding of inbound and affiliate marketing, providing a foundation for future research.

The study further shows that the sample influencers have significantly large followings. Their content—both posts and videos—is current, relevant, and of high quality, resulting in a high number of views. Given that content is essential in generating organic traffic, the influencers' efforts clearly demonstrate that they successfully employ inbound marketing strategies (Halligan and Shah, 2014). To diversify their content, influencers also collaborate with other brands, aligning with an affiliate marketing approach (Dwivedi et al., 2017).

It is evident from the influencers' accounts that they are not just promoting products but also creating a brand image for themselves. Brand image, an essential dimension of brand equity (Kim et al., 2003), contributes significantly to brand awareness (Sokolova and Kefi, 2020). Analysis of their content shows that the influencers adopt a frank, friendly tone, building a personal connection with their followers. For example, makeup tutorials from influencers like hudabeauty, nikkietutorials, and makeupshayla involve direct application of products to their faces and skin, which fosters an atmosphere of trustworthiness. By using the products themselves, the influencers enhance brand credibility, reinforcing the idea that these products are reliable and effective.

5.2. Practical Contributions

In terms of practical implications, the identified factors and research framework related to social media influencers provide valuable insights for management in the cosmetic industry. These findings suggest effective strategies and practices for strategic investment. The industry should also emphasize influencers' online communication skills, which are crucial for fostering trust between influencers and their target customers. This trust ultimately leads to increased purchase behavior and higher customer satisfaction.

The influencers in the study are globally ranked at the top, and their engagement with social issues enhances their credibility. For instance, Huda Kattan is an outspoken activist advocating for Palestinian rights and regularly donates to Gaza. Zoë Sugg, who has struggled with anxiety, raises awareness about mental health. Nikkie De Jager serves as a goodwill ambassador for the United Nations, while Shayla Mitchell has shared a heartfelt video about her challenging childhood in a cosmopolitan city. These socially conscious actions are seen as authentic and trustworthy, significantly impacting their followers' purchasing behaviors.

Zoë Sugg, in particular, shares posts and videos centered around her daily family life, which helps create a warm, relatable atmosphere for her audience. While most of her beauty-related content focuses on nail art rather than makeup, she uses her hands to apply products, which, like other influencers in the study, fosters trustworthiness.

An interesting finding is that the number of views for certain posts can surpass the number of followers, as seen in the cases of Huda Kattan and Shayla Mitchell. Huda has over 50 million



followers, with one of her posts garnering 9.6 million views. On the other hand, makeupshayla achieved 42.5 million views on a single post despite having only 3.3 million followers. This discrepancy could be attributed to the quality of video content and its viral potential. A high view count enhances an influencer's credibility, as their content reaches millions, making them highly attractive to marketers looking to influence purchasing behavior.

These findings offer a practical guide for cosmetic sector marketers, including experts, brands, and marketing directors, by emphasizing the attitudes and techniques of influencers. Influencers actively shape their followers' intentions and behaviors regarding cosmetic products. The research helps bridge the gap between marketers and influencers, enabling long-term customer relationships. Marketers should consider follower count, engagement, content quality, and brand collaborations, all of which are crucial factors highlighted in the study (Pereira et al., 2014; Lu and Seah, 2018).

6. LIMITATIONS and FUTURE RESEARCH

Despite the significant conclusions reached, this study faced several limitations. Firstly, the content analysis was restricted to evaluating views and the content of posts and videos, excluding comments, likes, and reposts. Future studies could incorporate these additional engagement metrics for a more comprehensive evaluation. Secondly, the sample size and study duration may be considered limited and could be expanded in future research. However, the study still contributes significantly to marketing literature, particularly as digitalization continues to grow. Future research should consider employing quantitative methods and field studies to deepen the understanding of influencer marketing. Additionally, marketers are advised to allocate more of their marketing budgets to social media initiatives and influencer marketing, given its increasing relevance in the digital age.

7. CONCLUSION

In summary, the study concludes that influencers use social media, particularly Instagram, to build brand credibility by aligning their image with that of the brand, thereby fostering trust. They establish credibility by applying newly launched products directly to their skin or face, which enhances their authenticity. The influencers frequently share posts and videos, often creating stories multiple times a day, with their Instagram accounts monitored daily throughout the observation period (December 2023–March 2024). Many influencers are also founders of their brands, with their entrepreneurial behavior as a source of inspiration and empowerment. Brand awareness is further amplified through viral marketing via posts and videos, with content quality being paramount—illustrated by an influencer with fewer followers achieving the highest number of video views (48.5 million). Additionally, influencers often share personal family moments alongside product trials, creating sincere and organic content. The public and authorities have recognized their activism and sensitivity to global issues. Beyond Instagram, influencers actively engage with audiences on platforms such as YouTube, Facebook, X (formerly Twitter) and TikTok. The influencers in this study align with the research model,



which emphasizes the importance of market orientation, entrepreneurial orientation, affiliate marketing and inbound marketing efforts in building brand credibility through social media.

References

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of brand name*. The Free Press.
- Aziz, N. A., Othman, N. A., & Murad, S. M. B. A. (2023). The effects of social support and social media influencers' credibility on emotional brand attachment: The mediating roles of trust in multichannel. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100727. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100727>
- Bearden, W. O., & Etzel, M. J. (1982). Reference group influence on product and brand purchase decisions. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 183-194. <https://doi.org/10.1086/208911>
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222-230. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.07.007>
- Cucu, E. (2023). *Social media data for the beauty industry: Top-notch Instagram listening insights*. <https://www.socialinsider.io/blog/social-media-beauty-industry/> (Accessed Date: 29 March 2024).
- Dayal, P. (n.d.). *60% of fashion and beauty marketers are betting big on influencers*. <https://www.fashionmonitor.com/blog/Tf/60-of-fashion-and-beauty-marketers-are-betting-big-on-influencers> (Accessed Date: 20 March 2024).
- Dencheva V. (2024). *Beauty brands on social media - statistics and facts*. <https://www.statista.com/topics/11944/beauty-brands-on-social-media/#topicOverview> (Accessed Date: 25 March 2024).
- Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., & Alryalat, M. A. A. (2017). Affiliate marketing: An overview and analysis of emerging literature. *The Marketing Review*, 17(1), 33-50. <https://doi.org/10.1362/146934717X14909733966092>
- Emplifi. (2024). *Report: 2024 social media benchmarks*. https://go.emplifi.io/rs/284-ENW-442/images/Emplifi_Report_2024%20Social_Media_Benchmarks_EN.pdf (Accessed Date: 10 March 2024).
- Erdem, T., & Swait, J. (2001). Brand equity as a signaling. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131-157. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702_02
- Erdem, T., & Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration and choice. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 191-198. <https://doi.org/10.1086/383434>
- Fallon, N., Medina, J., & Kubiak, L. (2023). *Get connected: Top 5 social media influencers in 9 industries*. <https://www.uschamber.com/co/grow/marketing/top-social-media-influencers> (Accessed Date: 19 March 2024).



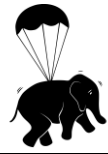
- Fashion and Beauty Monitor. (2016). *The rise of influencers*. <http://images.fashionmonitor.com/Documents/2016/1/fashion-and-beauty-monitor-rise-of-influencers.pdf> (Accessed Date: 15 March 2024).
- Fortune. (2021). *40 under 40*. <https://fortune.com/ranking/40-under-40/2020/huda-kattan/> (Accessed Date: 09 March 2024).
- Geyser, W. (2024). *What is an influencer? – Social media influencers defined*. <https://influencermarketinghub.com/what-is-an-influencer/> (Accessed Date: 08 March 2024)
- Goldsmith, R. E., Lafferty, B. A., & Newell, S. J. (2000). The impact of corporate credibility and celebrity credibility on consumer reaction to advertisements and brands. *Journal of Advertising*, 29(3), 43-54. <https://doi.org/10.1080/00913367.2000.10673616>
- Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57(4), 35-46. <https://doi.org/10.1177/002224299305700403>
- Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound marketing, revised and updated: Attract, engage and delight customers online*. John Wiley & Sons.
- Harwood, T. G., & Garry, T. (2003). An overview of content analysis. *The Marketing Review*, 3(4), 479-498. <https://doi.org/10.1362/146934703771910080>
- Hassan, S. H., Teo, S. Z., Ramayah, T., & Al-Kumaim, N. H. (2021). The credibility of social media beauty gurus in young millennials' cosmetic product choice. *Plos One*, 16(3), e0249286. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249286>
- Hawkins, D. I., & Mothersbaugh, D. L. (2013). *Consumer behavior: Building marketing strategy*. McGraw-Hill.
- Heaslip, E., & Caramela, S. (2021). *How to find an influencer to help boost your word-of-mouth marketing*. <https://www.uschamber.com/co/grow/marketing/how-to-find-an-influencer> (Accessed Date: 09 March 2024).
- Hilligoss, B., & Rieh, S. Y. (2008). Developing a unifying framework of credibility assessment: Construct, heuristics and interaction in context. *Information Processing and Management*, 44(4), 1467-1484. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2007.10.001>
- Hills, G. E., & Hultman, C. M. (2011). Academic roots: The past and present of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24(1), 1-10. <https://doi.org/10.1080/08276331.2011.10593521>
- Influencer Marketing Hub. (2024). *The influencer marketing benchmark report 2024*. <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/> (Accessed Date: 18 March 2024).
- Instagram Official Website. (2024). <https://www.instagram.com/> (Accessed Date: 10 January 2024).



- Kaur, P., Dhir, A., Rajala, R., & Dwivedi, Y. (2018). Why people use online social media brand communities: A consumption value theory perspective. *Online Information Review*, 42(2), 205-221. <https://doi.org/10.1108/OIR-12-2015-0383>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. Prentice Hall.
- Kim, A. J., & Ko, E. (2010). Impacts of luxury fashion brand's social media marketing on customer relationship and purchase intention. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1(3), 164-171. <https://doi.org/10.1080/20932685.2010.10593068>
- Kim, H. B., Gon Kim, W., & An, J. A. (2003). The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 335-351. <https://doi.org/10.1108/07363760310483694>
- Klassen, K. M., Borleis, E. S., Brennan, L., Reid, M., McCaffrey, T. A., & Lim, M. S. (2018). What people "like": Analysis of social media strategies used by food industry brands, lifestyle brands and health promotion organizations on Facebook and Instagram. *Journal of Medical Internet Research*, 20(6), e10227. <https://doi.org/10.2196/10227>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- KPMG. (2019). *The pulse of fintech Q3 2019*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/02/pulse-of-fintech-h2-2019.pdf> (Accessed Date: 29 March 2024).
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage.
- Leite, F. P., & Baptista, P. D. P. (2022). The effects of social media influencers' self-disclosure on behavioral intentions: The role of source credibility, parasocial relationships and brand trust. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(3), 295-311. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1935275>
- Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58-73. <https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501>
- Lu, Q. S., & Seah, Z. Y. (2018). Social media influencers and consumer online engagement management. In *Digital marketing and consumer engagement: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 1398-1406). IGI Global.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>



- Nu, D. (2020). *Nikkie de Jager becomes Dutch ambassador to the United Nations*. <https://www.nu.nl/achterklap/6057405/nikkie-de-jager-wordt-nederlandse-ambassadeur-van-verenigde-naties.html?referrer=https%3A%2F%2Fen.wikipedia.org%2F> (Accessed Date: 25 March 2024).
- Opoku, R., Abratt, R., & Pitt, L. (2006). Communicating brand personality: Are the websites doing the talking for the top South African business schools?. *Journal of Brand Management*, 14, 20-39. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550052>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research and evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage.
- Pereira, H. G., de Fátima Salgueiro, M., & Mateus, I. (2014). Say yes to Facebook and get your customers involved! Relationships in a world of social networks. *Business Horizons*, 57(6), 695-702. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.001>
- Reinikainen, H., Munnukka, J., Maity, D., & Luoma-Aho, V. (2020). ‘You really are a great big sister’—parasocial relationships, credibility and the moderating role of audience comments in influencer marketing. *Journal of Marketing Management*, 36(3-4), 279-298. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1708781>
- Sabin, L. (2014). *Zoella is bigger than Beyonce on YouTube – but who is Zoe Sugg?*. <https://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/zoella-shes-bigger-than-beyonce-on-youtube--but-who-is-zoe-sugg-9810546.html> (Accessed Date: 17 March 2024).
- Schaefer, M. W. (2019). *Marketing rebellion: The most human company wins*. Schaefer Marketing Solutions.
- Silvera, D. H., & Austad, B. (2004). Factors predicting the effectiveness of celebrity endorsement advertisements. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1509-1526. <https://doi.org/10.1108/03090560410560218>
- Singh, R. P., & Banerjee, N. (2021). The mediating role of brand credibility on celebrity credibility in building brand equity and immutable customer relationship. *IIMB Management Review*, 33(2), 119-132. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.03.010>
- Sokolova, K., & Kefi, H. (2020). Instagram and YouTube bloggers promote it, why should I buy? How credibility and parasocial interaction influence purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101742. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.011>
- Venciute, D., Mackeviciene, I., Kuslys, M., & Correia, R. F. (2023). The role of influencer–follower congruence in the relationship between influencer marketing and purchase behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75, 103506. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103506>



Warbung, C. J. E., Wowor, M. C., Walean, R. H., & Mandagi, D. W. (2023). The impact of social media marketing on beauty clinic brand equity: The case of Zap Manado. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01389. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1389>

Wikipedia. (2024). *Zoe Sugg*. https://en.wikipedia.org/wiki/Zoe_Sugg (Accessed Date: 17 March 2024).

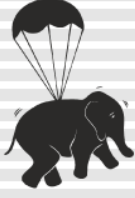
Declaration of Contribution Rate: The entire study has been prepared only by the responsible author.

Declaration of Support and Appreciation: The research did not receive any support from any institution or organisation.

Declaration of Conflict: The author declares that there is no conflict of interest.

In this study, the rules stated in the “**Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive**” were followed.

This article has been screened with **similarity** detection software.



Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Burak Nedim Aktaş¹

Received/ Başvuru: 27.08.2024

Accepted/ Kabul: 29.09.2024

Published/ Yayın: 28.10.2024

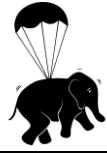
Öz

Bu çalışma, Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) Ölçeğinin Türkçeye uyarlama süreci, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği üzerine yapılan analizleri ele almaktadır. Bu bağlamda, yazılım ve donanım geliştiren, ayrıca hizmet sağlayıcı teknoloji firmalarında çalışan toplam 201 beyaz yakalı katılımcıdan elde edilen bir veri seti oluşturulmuş, elde edilen veriler üzerinde açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), yakınsak ve ayırt edici geçerlilik analizleri uygulanmıştır. Değerlendirme sürecinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler (Frekans, Oran) dikkate alınmıştır. Bulgular, faktörlerin orijinal veri setindeki değişkenler arasında anlamlı ve kapsayıcı bir yapı oluşturduğunu göstermektedir. Cronbach alpha, 0.950 ile ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. DFA analizi ise verilerin kabul edilebilir ve güçlü uyum sergilediğini ortaya koymuştur. Son olarak, yakınsak ve ayırt edici geçerlilik analizleri ise ölçeğin geçerliliğini desteklemektedir. Sonuç olarak, bu ölçeğin, Türkiye'deki işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmek ve geliştirmek için uygun bir araç potansiyeline sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: yüksek performanslı iş sistemleri, ypis, stratejik insan kaynakları yönetimi, ölçek uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik

* Bu çalışma için İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu tarafından 2023/7 karar sayılı ve 27.07.2023 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Beykoz Üniversitesi, Türkiye, buraknedimaktas@beykoz.edu.tr, Orcid: 0000-0003-3011-4706



Adaptation of the High-Performance Work Systems Scale into Turkish: Validity and Reliability Analysis

Abstract

The present study focuses on the development of the High-Performance Work Systems Scale, its adaptation to the Turkish context, and an examination of its validity and reliability. Within this context, a dataset was obtained from 201 white-collar employees within technology companies engaged in software, hardware development, and service provision. The collected data was analyzed through exploratory factor analysis (EFA), reliability analysis, confirmatory factor analysis (CFA), as well as convergent and discriminant validity analyses. The evaluations incorporated descriptive statistical methods, specifically frequency and ratio analyses. The findings reveal a significant and comprehensive structure among the factors and original variables within the dataset. The value of Cronbach alpha with 0.950 indicates that the scale is reliable. The DFA exhibited satisfactory and robust alignment with the data. The validity of the scale is further supported by conducting convergent and discriminant validity analyses. As a result, it is acknowledged that the scale has the potential to serve as an appropriate instrument for evaluating and improving human resource practices in Turkish businesses.

Keywords: high-performance work systems, hpws, strategic human resources management, scale adaptation, validity and reliability

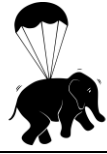


EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: This study focuses on the adaptation of the High-Performance Work Systems (HPWS) Scale into the Turkish language and culture, and an examination of its validity and reliability.

Research Method: The literature offers various approaches to the scale adaptation process. This study adopted six stages (Krach et al., 2017), which are: (1) scale selection; (2) translation; (3) review (reverse translation); (4) pilot application; (5) validity and reliability analyses; and (6) publication. The study's Process section thoroughly discusses each step within those stages. Eventually, 28 items scale was created which covers selection and recruitment, orientation, comprehensive training and development, career planning, participation in decisions, teamwork, information sharing, performance evaluation, reward systems, long-term employment (job security), detailed job descriptions and promotion practices. The items are brought together under three sub-dimensions of "talent management," "motivation management," and "personnel empowerment," which was designed as a 5-point Likert, whereby participants were expected to answer the scale as 1 = never, 2 = rarely, 3 = sometimes, 4 = often, 5 = always. 201 white-collar employees from technology companies involved in software, hardware development, and service provision provided the dataset. The collected data was analyzed through exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), as well as convergent and discriminant validity analyses. The evaluations incorporated descriptive statistical methods, specifically frequency and ratio analyses.

Conclusion: The applicability of factor analysis was evaluated based on Bartlett's Test and Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) adequacy measure. The KMO analysis showed that the value was 0.905, and therefore the data set was suitable for the analysis. Further, EFA analysis revealed that the total variance explanation rate was 47.413%, and factor loadings were above 0.30, which are acceptable outcomes. The reliability analysis determined the reliability of talent management at 0.829, motivation management at 0.918, and personnel empowerment at 0.894. As a result of CFA, the scale items are both compatible and acceptable with χ^2/df (4.33), RMSEA (0.097), NFI (0.90), NNFI (0.91), SRMR (0.095), and CFI (0.95), Therefore, the measurements are statistically significant and valid. Lastly, it is important to evaluate the validity of the measurement tool in terms of both convergent and discriminant validity. The analysis revealed that each structure had a CR value exceeding 0.6 and an AVE value exceeding 0.5. In conclusion, the EFA, CFA, convergent, and discriminant validity analyses found the scale to be valid and reliable, indicating that the Turkish version of the scale can serve as an effective tool for evaluating HPWS.



1. GİRİŞ

1970’li yıllar itibari ile ABD şirketleri dünyada ve iç pazarda hızlı bir şekilde yükselen rekabetle karşı karşıya kalmıştır. Pazar paylarında gerçekleşen kayıpları, büyük oranda ABD’nin geleneksel üretim ve yönetim yöntemlerinde gerçekleştiremediği değişimler ve buna karşılık Avrupa ve Japonya’nın organizasyon ve yönetim süreçlerinde ortaya koyduğu alternatif yaklaşımlar olarak açıklayabilmek mümkündür. Dolayısı ile bu durum geçmişin seri üretim ilkelerinden uzaklaşmaya, verimlilik ve kalite göstergelerinde "yüksek performans" sunabilen "dönüştürülmüş" iş sistemlerine yönelik yeni bir vizyona yol açmıştır. Bu vizyon ile birlikte, kalite ve verimlilik konusunda sürekli bir iyileştirmeyi öngören, çalışanların problem çözme ve karar verme kabiliyetlerini geliştiren ve sürekli öğrenmeyi temele alan uygulamalara geçişin temelleri atılmaya başlanmıştır (Appelbaum ve Batt, 1993; Kling, 1995).

Department of Labor’un (1993) yayınladığı rapora göre verimlilik ve ekonomik refah ile yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) arasında önemli bir ilişkinin olduğunu, çalışanların performansını artıracak uygulamaların, genel verimlilik ve finansal performans üzerinde önemli etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Rapora göre, YPİS’in, bütüncül bir yaklaşımla yani bir sistem olarak uygulanması halinde işletme verimliliği üzerindeki etkisi belirginleşecektir. Rapor ayrıca, YPİS’in bir firmanın uzun vadeli finansal performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

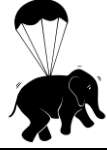
Bu bağlamda değerlendirildiğinde, YPİS’in analiz edilmesi ve uygulamada etkinliğinin ölçülmesi için uygun bir değerlendirme aracının önemi ve gerekliliği aşikardır. Zira, örgütsel süreçlerin performansını ölçmek için kullanılan ölçekler, işletmeler için kritik bir rol oynamaktadır. Burada önemli bir husus, ölçüğün yerel koşullara ve kültüre uygun bir şekilde uyarlanması ve YPİS’in Türkiye bağlamında daha etkili bir şekilde değerlendirilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda bu çalışma, YPİS ölçüğünün Türkçeye uyarlanmasına odaklanmaktadır.

Çalışma öncelikle, konunun kavramsal çerçevesi ve önemini incelemiş, ardından YPİS ölçüğünün Türkçeye uyarlanma sürecini ve bu ölçüğün geçerliliği ile güvenilirliği üzerine yapılan analizleri ele almıştır. Araştırma süresince, araştırma ve yayın etiğine bağlı kalınmıştır. Bulguların, Türkiye faaliyet gösteren işletmelerin, insan kaynakları uygulamalarını değerlendirme ve geliştirmede daha uygun araçlar sunma potansiyeline sahip olacağı öngörülmektedir.

2. YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ

2.1. Kavramsal Çerçeve

YPİS, geleneksel uygulamalardan farklı olarak insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamalarını bütünsel bir bakış açısıyla ele almaktadır. Bu yaklaşım, çalışan performansı, motivasyonu ve bunların aracılığıyla işletme performansı üzerinde olumlu etkileri incelenen bir dizi araştırmaya



konu olmuştur (Alnoaimi ve Almahamid, 2020; Kaushik ve Mukherjee, 2022; Marathe ve Pathak, 2013). Kavram literatürde çeşitli biçimlerde ele alınmıştır. Stratejik insan kaynakları uygulamaları, YPİS, yenilikçi insan kaynakları uygulamaları, katılımcı iş uygulamaları, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, ilerici insan kaynakları uygulamaları bu kavramların bazılarıdır (Agarwala, 2003; Gahlawat ve Kundu, 2019; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Lepak vd., 2006; Macduffie, 1995; Tannenbaum ve Dupuree-Bruno, 1994; Xiao ve Björkman, 2006). Bu çeşitlilik, YPİS'in esas olarak işletmelerin insan kaynakları (İK) politikalarını nasıl entegre ettiğini ve bu entegrasyonun nasıl performans artışına katkı sağladığını anlamak için geniş bir perspektif sunmaktadır.

YPİS, İK uygulamalarında resmi seçim ve işe alım prosedürlerini, performans yönetimini, teşvik ve ücretlendirme sistemlerini içermektedir. Ayrıca, rekabetçi stratejiler geliştirmek için gereken çalışan beceri ve davranışlarını kazanmayı, geliştirmeyi ve güçlendirmeyi amaçlayan çalışan eğitim ve geliştirme faaliyetlerini de kapsar. Bu sistemler, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarına destek olmak üzere tasarlanmıştır ve İK uygulamalarının bu hedeflere yönelik uyumlu bir şekilde entegre edilmesini amaçlar (Huselid, 1995). YPİS, çalışan performansını artırmayı ve inovasyonu teşvik etmeyi amaçlayan beceri, bilgi, teşvikler ve karar verme sorumluluğunu desteklemek üzere tasarlanmıştır (Department of Labor, 1993). Firmalar, bu uygulamaları tekil olarak kullanma eğiliminde olsa da bir bütün halinde (sistemsel) uygulanması, işletme performansı üzerinde etkili olacaktır (Kling, 1995). Aynı vurguyu, Department of Labor'un (1993) raporunda da görmek mümkündür. Zira, bu uygulamalar birbirini tamamlar niteliktedir. Örneğin, çalışarlarda performans artışını sağlamak için kararlara katılım önemli, kararlara katılım uzun dönemli istihdam ile ilişkili, uzun dönemli istihdam ise esnek çalışma ile oldukça ilişkilidir. Bütün bunları bir araya getirdiğinizde ise işletme açısından personele verilecek eğitimin yararlı ve getirisi olacağı sonucuna ulaşılabilir. Rapora göre, bunların dışında kalan YPİS kapsamındaki diğer uygulamaları, personel seçimi, iş tasarımı, bilgi paylaşımı, performans değerlendirme, ödül sistemleri, tutum değerlendirmesi, teşvik sistemleri, şikâyet prosedürleri, emek-yönetim katılımı şeklinde saymak mümkündür.

Çalışma ekipleri, esnek görevlendirme, iş güvenliği, çapraz fonksiyonel eğitim ve performansa dayalı ödeme gibi uygulamaların, geleneksel yöntemlere kıyasla belirgin ölçüde daha yüksek bir verimlilik sağlamaktadır (Ichniowski vd., 1995). Benzer şekilde, işe alım, eğitim, bilgi paylaşımı, ücretlendirme ve performans yönetimi gibi süreçlere yapılan yatırımların, çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyerek daha yüksek hizmet kalitesi ve performansı beraberinde getirmektedir (Messersmith vd., 2011). Bu doğrultuda, İKY sistemlerini hızlı ve etkin bir şekilde YPİS'e dönüştürebilen şirketlerin kazananlar olacağı belirtilmiş, bu işletmelerin İKY süreçlerini daha verimli ve etkili hale getirerek işletme performansını artırma potansiyeline daha yakın oldukları vurgulanmıştır (Huselid ve Becker, 1995).



2.2. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Çalışmaları

YPİS, İKY alanında bütünsel bir yaklaşım olarak öne çıkmıştır. Bu yaklaşım, akademik literatürde ve iş uygulamalarında hem önemli hem de dikkate değer bir konumdur. İK'nın çeşitli uygulamalarının örgütsel performansı artırmaya odaklanmasıyla birlikte, YPİS, yönetim ve örgütsel davranış alanlarında kapsamlı araştırmaları ve analizleri tetiklemiştir. Bu yaklaşım, işletmelerin iş gücünü, süreçleri ve stratejileri entegre etmeleri ve gelişmiş performansı teşvik etmeleri yönünde önemli bir çerçeve sunmaktadır (Huselid ve Becker, 1995).

Bu alanda gerçekleştirilen ampirik çalışmalar iki ana alana ayrılmaktadır. Bir grup çalışma, YPİS'nin örgütsel süreçler üzerindeki etkilerini incelerken diğerleri bu sistemlerin bireysel düzeydeki etkilerini ölçmüşlerdir (Aktaş, 2023). Örgütsel boyutta yapılan araştırmalar, YPİS'nin örgütsel (Becker ve Huselid, 1998; Bryson ve White, 2021; Evans ve Davis, 2005), operasyonel (Delaney ve Godard, 2001; Fu vd., 2017; Guthrie, 2001; Wright vd., 2003) ve finansal performans (Huselid ve Becker, 1997; Macduffie, 1995) üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, YPİS'nin verimliliği ve üretkenliği artırma rolünü (Aghazadeh ve Seyedian, 2004; Ichniowski vd., 1995; Kling, 1995; Kruse, 1993), yenilikçi davranış eğilimini (Fu vd., 2015; Tang vd., 2017), beşerî sermaye ve sosyalleşme ile anlamlı bir ilişkisini de ortaya koymuştur (Takeuchi vd., 2007). Bireysel düzeyde yapılan çalışmalar ise YPİS'in çalışanlarda, özgüveni, esnekliği, motivasyonu (Tamkin, 2004), refahı (Huang vd., 2016), memnuniyeti (Alafeshat ve Tanova, 2019; Huang vd., 2018), gönüllü katılımı (Gardner vd., 2011), moral ve bağlılığı (de Oliveira ve da Silva, 2015; Peprah, 2020) artırarak bireysel performansı (Mushtaq vd., 2022) ve başarıyı (Cao vd., 2020) yükselttiğini göstermiştir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği de belirtilmiştir (Messersmith vd., 2011).

Ancak, bazı araştırmalar, YPİS'nin her zaman olumlu sonuçlar doğurmadığını göstermektedir. Örneğin, YPİS'nin çalışan başına işgücü maliyetlerini artırabildiği ve bu durumun verimlilik üzerinde belirgin bir etki yaratmadığı belirtilmiştir (Cappelli ve Neumark, 2001). Benzer şekilde, YPİS'nin neden olabileceği yoğun çalışma koşulları, çalışanlarda iş yükü artışına (Jensen vd., 2013; Kloutsiniotis vd., 2021), mental yorgunluğa ve işten ayrılma oranlarındaki artışa (Chiang vd., 2015; Jensen vd., 2013), duygusal bozukluklara (Zhang vd., 2013), çalışan refahında ve iş tatmininde azalmaya (Han vd., 2020), tükenmişliğin artmasına (Heffernan ve Dundon, 2016) sebep olabilmektedir. Ayrıca, YPİS'nin iş deneyimi eksik olan yöneticilerin liderlik kaygılarını artırabileceği ve özellikle düşük performanslı çalışanların istismar edilmesine yol açabileceği belirtilmiştir (Xi vd., 2022).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Problem Tanımı

Çalışmanın amacı, YPİS'in Türkçeye uyarlanmış bir ölçüm aracı ile değerlendirilmesini sağlamaktır. Bu doğrultuda, ölçeğin Türkçeye uyarlanmasının gerekliliği ve bu sürecin



katkılarını tartışmak önemlidir. İlgili literatürde yer alan ve Türkçe'ye uyarlanan ölçeklerin ağırlıklı olarak sağlık bilimleri alanında olduğu gözlemlenmiştir (Danayiyen ve Bekaroğlu, 2019; Ekici ve Türkmen, 2020). Ölçek uyarlama kapsamı dışında bazı araştırmalar ise YPİS kavramını çalışmalarının bir değişkeni olarak ele almış ve bu çalışmalar özelinde ölçüm aracını uyarlamışlardır (Yılmaz ve Karahan, 2014; Yiğitöl ve Diken, 2021). Öte taraftan kavram, yüksek lisans ve doktora tez kapsamında ele alınmış, ölçüm araçları ise tez hazırlığı çerçevesinde uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmıştır (Boyraz, 2020; Çalışkan, 2018; Sucu, 2018). Bu doğrultuda, son iki kategoride yer alan çalışmalar, adaptasyon amacı taşınamaması sebebiyle yöntemleri eleştiriye açıktır. Bu çalışma, şirketlerin özgün özelliklerini ve dinamiklerini dikkate alarak literatürdeki bu boşluğu doldurma motivasyonu ile hazırlanmış, hassas ve güvenilir ölçümler yapmayı amaçlayan bir araç ortaya koymaya çalışmıştır.

3.2. Süreç

Literatür, ölçek uyarlama süreci ile ilgili birçok yaklaşım sunmaktadır. Bu çalışma, Krach vd. (2017)'nin çeşitli araştırmalardan sentezlediği yaklaşımı temel almıştır. Krach vd. (2017)'ne göre ölçek uyarlama, altı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; (1) ölçek seçimi, (2) çeviri, (3) gözden geçirme (tersine çeviri), (4) pilot uygulama, (5) geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, (6) yayın. Yazarlar ayrıca her bir aşamada atılması gereken adımları detaylıca ele almışlardır.

Bu doğrultuda ilk olarak, YPİS ölçeğinin temelini oluşturan kavramsal çerçeveyi oluşturmak için literatür gözden geçirilmiş, YPİS ile ilgili temel kavramlar ve uygulamalar belirlenmiştir. Yapılan çalışmalarda ele alınan uygulamaların belirli faaliyet konularına yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür: seçici işe alma, oryantasyon, kapsamlı eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, kararlara katılma, etkili takım çalışması, bilgi paylaşımı, performans değerlendirme, ödül sistemleri, uzun dönemli istihdam (iş güvencesi), detaylı iş tanımları ve terfi uygulamaları (Çakmak ve Yiğit, 2022; Fu vd., 2017; Gardner vd., 2011; Karthik ve Devi, 2023; Kaushik ve Mukherjee, 2022; Patel vd., 2013; Sun, 2016). Daha sonra, ölçeği oluşturmak için -hali hazırda uygulanan ölçeklerden- 90 maddelik bir havuz oluşturulmuş, ilgili literatüre hâkim 3 uzman görüşü alınarak havuz içerisinde birbirini ile örtüştüğü düşünülen maddeler elenmiş, bu sayede kapsam geçerliliği sağlanarak ölçek 28 madde ile son halini almıştır. Ölçek içerisinde yer alan maddelerin kullanılabilmesi için ilgili çalışmaların yazarlarından e-posta yolu ile gerekli izinler alınmıştır.

İkinci aşamada, üniversitelerin İngiliz dili ve edebiyatı mezunu üç öğretim üyesi tarafından gerçekleştirilen çeviri işlemi, dilin yapısını korumak ve maddelerin anlaşılabilirliğini sağlamak için dikkatlice yürütülmüştür. Bu aşamadan sonra çevirisi yapılan ölçek, bağımsız iki yeminli tercüman tarafından tersine çeviri yapılarak ölçeğin ilk hali ile karşılaştırılmış ve çeviriler arasında önemli bir fark kaydedilmemiştir. Ardından, İngilizce dili ve edebiyatına hâkim bir diğer öğretim üyesi ile ölçeğin kültürel uygunluğunu ve ifadelerin anlaşılabilirliği tekrar değerlendirilmiştir. Analiz aşamasına geçmeden önceki son adımda, maddelerin açık ifadelerle sahip olup olmadığını ve anlaşılabilirliğini (Bracken ve Barona, 1991) ölçümlemek için



araştırma örnekleminde bağımsız, 8 İK uzmanı beyaz yaka çalışan ile paylaşılmış, seslice okumaları talep edilmiş ve bu doğrultuda geribildirim talep edilmiştir. Gelen geribildirimler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmış ve ölçeğe son hali verilmiştir. Dilbilgisel değişiklikleri içeren bu düzenlemeler, ölçek maddelerinin daha açık ve anlaşılır hale gelmesini sağlamıştır. Örneğin, “*şirketimiz, işe alım süreçlerinde yetenek testi vb. farklı test teknikleri uygular*” ifadesi gelen geribildirim sonucunda “*şirketimiz, işe alım süreçlerinde yetenek testi, kişilik testi veya diğer değerlendirme araçlarını kullanır*” olarak değiştirilmiştir. Bu maddede, geri bildirim doğrultusunda “farklı test teknikleri” ifadesi daha spesifik hale getirilerek, adayların ne tür testlere tabi tutulduğu daha net bir şekilde ifade edilmiştir. Benzer şekilde, “*çalışan performans değerlendirmeleri, objektif bir şekilde ve ölçülebilir sonuçlara dayanır*” ifadesi, “*çalışan performans değerlendirmeleri, objektif kriterlere ve ölçülebilir sonuçlara dayandırılarak yapılır*” ifadesi ile değiştirilmiştir.

3.3. Ölçek

Ölçek, orijinal hallerine bağlı kalınarak 5’li Likert şeklinde tasarlanmış, katılımcılardan ölçeği, 1=Asla, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Sıklıkla, 5=Her Zaman şeklinde cevaplamaları beklenmiştir. Ölçek maddeleri ve alıntılındığı kaynaklar Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. YPİS ölçeği maddeleri ve alıntılındığı kaynaklar

Maddeler	Kaynaklar
1. Şirketimiz, işe alım süreçlerinde mülakat tekniği kullanır.	(Sun, 2016)
2. Şirketimiz, işe alım süreçlerinde yetenek testi, kişilik testi veya diğer değerlendirme araçlarını kullanır.	(Fu vd., 2017)
3. Şirketimiz, yeni personel alımında, adayın önceki işverenin referansına başvurur.	(Sun, 2016)
4. Şirketimizde düzenli olarak iş analizleri yapılır; yeni göreve başlayacak olan çalışana, gerekli bilgi, beceri veya yeterlilikleri içeren “iş tanımları” yazılı bir şekilde bildirilir.	(Fu vd., 2017)
5. Şirketimizde, işe alınan personelin görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duyacağı becerileri ve yetenekleri öğreten eğitim programları/oryantasyon uygulanır.	(Patel vd., 2013)
6. Çalışanlar, “mesleki gelişim programları” gibi sürekli eğitim programlarına tabidirler.	(Fu vd., 2017)
7. Şirketimizde düzenli olarak ve belirli aralıklarla eğitim programları düzenlenmektedir.	(Patel vd., 2013)
8. Şirketimizde, yetenek gelişimini teşvik etmek ve daha iyi performans hedeflerine ulaşabilmelerine yardımcı olmak için çalışanların performans değerlendirmeleri yapılır.	(Fu vd., 2017)
9. Şirketimizde, mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için üniversite programlarına veya mesleki kurslara katılmaları durumunda çalışanlara öğrenim ücreti desteği verilmektedir.	(Gardner vd., 2011)
10. Çalışanların düzenli olarak performans değerlendirmeleri yapılır.	(Fu vd., 2017)
11. Çalışan performans değerlendirmeleri, objektif kriterlere ve ölçülebilir sonuçlara dayandırılarak yapılır.	(Patel vd., 2013)
12. Çalışan performans değerlendirmeleri, ücret belirlemeleri için önemli bir kriterdir.	(Fu vd., 2017)



13. Şirketimiz, bireysel ve/veya grup performansına dayalı bir ödül sistemine sahiptir.	(Sun, 2016)
14. Çalışanlar, üretkenlik ve bireysel performans durumlarına göre ikramiye (veya komisyon) kazanma fırsatına sahiptirler.	(Gardner vd., 2011)
15. Nitelikli çalışanlar, şirket içinde daha yüksek ücretli ve/veya sorumluluk gerektiren pozisyonlara terfi etme fırsatına sahiptir.	(Gardner vd., 2011)
16. Çalışanlara şirket içi terfi almaları için eğitimler verilmektedir.	(Fu vd., 2017)
17. Şirketimiz, çalışanlarını elde tutabilmek için piyasanın üzerinde ücret politikası uygulamaktadır.	(Fu vd., 2017)
18. Şirketimiz, kariyer planlaması açısından çalışanlarına uygun ortamı sağlamaktadır.	(Fu vd., 2017)
19. Şirketimiz, çalışma ekiplerine ve takım çalışmasına önem verir; bazı görevler takım içi çalışmalarla yürütülmektedir.	(Fu vd., 2017)
20. Şirketimiz çalışanlarına uzun dönemli iş güvencesi taahhüt eder.	(Sun, 2016)
21. Şirketimizde herhangi bir pozisyona ait iş tanımı, o pozisyon ile ilgili tüm görevleri doğru ve açık bir şekilde tanımlar.	(Patel vd., 2013)
22. Şirketimizin kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti vb. şirket performans verileri hakkında çalışanlar düzenli olarak bilgilendirilmektedirler.	(Sun, 2016)
23. Şirketimizin kârlılık, satış rakamları vb. finansal performans verileri hakkında çalışanlar düzenli olarak bilgilendirilmektedirler.	(Sun, 2016)
24. Şirketimizde, çalışanların kendilerini ilgilendiren stratejik bilgilere ulaşımı sağlanmaktadır.	(Sun, 2016)
25. Çalışanlar, yaptıkları işleri iyileştirebilmek için yapıcı önerilerde bulunmaya teşvik edilirler.	(Fu vd., 2017)
26. Şirketimizin resmi bir şikâyet prosedürü vardır. Çalışanlar şikâyetlerini dile getirerek çözüm sağlayabilirler.	(Fu vd., 2017)
27. Çalışanlar zaman zaman, kalite geliştirme grupları, problem çözme grupları, yuvarlak masa toplantıları veya öneri sistemleri gibi katılım süreçlerine dâhil edilirler.	(Gardner vd., 2011)
28. Çalışanlar, problemlerin çözümünde veya işlerin zamanında teslim edilebilmesi için farklı bölümlerden arkadaşları ile iş birliği yaparlar.	(Gardner vd., 2011)

3.4. Veri Toplama ve Örneklem

Veri toplama süreci, İstanbul İlinde faaliyet gösteren, orta ölçekli yazılım ve hizmet sağlayan teknoloji firmaları üzerinden yürütülmüştür. Ölçek dijital ortama aktarılmış ve katılımcıların dijital platform üzerinden ölçeğe erişimleri sağlanmıştır. Katılımcılara, etik kurul onay beyanı, araştırmanın amacı, faydaları ve gizlilik ilkeleri konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Bu kapsamda, toplam 201 beyaz yakalı katılımcıdan dönüş alınarak veri seti oluşturulmuş ve analizlere tabi tutulmuştur. Bu araştırma, İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu tarafından, 27/07/2023 tarihli 2023/7 sayılı aldığı kararla etik olarak uygun bulunmuştur.

Bilimsel araştırmalarda örneklem büyüklüğü ile ilgili çeşitli görüşler mevcuttur. Cattell'e (1978) göre örneklem büyüklüğünün, uygulanan ölçekteki madde sayısının 3 ila 6 katı olması araştırmanın sağlığı açısından önemlidir. Sonuç olarak, araştırmacının ortaya koyduğu istatistiksel yaklaşımla, YPİS ölçeğindeki 28 madde sayısının 6 katı kadar örnekleme ulaşmak yeterli olacaktır. Böylece, çalışmada ulaşılan 201 örneklem sayısının bu kapsamda yeterli olduğu söylenebilmektedir. Katılımcılara dair bilgilere Tablo 2'de yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Katılımcı bilgileri

		n	%
Cinsiyet	Erkek	82	40,8
	Kadın	119	59,2
Yaş	18-24 Yaş	24	11,9
	25-34 Yaş	51	25,4
	35-44 Yaş	91	45,3
	45 Yaş ve üzeri	35	17,4
Mesleki Deneyimi	0-1 yıl	11	5,5
	2-5 yıl	43	21,4
	6-10 yıl	77	38,3
	11-15 yıl	38	18,9
Kurumdaki Çalışma Yılı	16 yıl ve üzeri	32	15,9
	0-1 yıl	18	9,0
	2-5 yıl	28	13,9
	6-10 yıl	87	43,3
	11-15 yıl	51	25,4
	16 yıl ve üzeri	17	8,4

Frekans analiz sonuçlarına göre katılımcılar, %40,8 (n=82) erkek, %59,2 (n=119) kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu (%59,2) kadın olup, yaş grupları incelendiğinde %45,3'ü 35-44 yaş aralığındadır. Katılımcılar genellikle orta düzeyde deneyime sahip olup, %38,3'ü 6-10 yıl arasında mesleki deneyim sahibidir. Kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında ise %43,3'ü kurumlarında 6-10 yıldır çalışmaktadır. Bu bulgular, çalışmanın katılımcı profilinin deneyimli, orta yaşlı ve kurumsal bağlılığı yüksek bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

3.5. Analiz

Analizler, SPSS 24.0 programı kullanılarak yürütülmüştür. Veriler incelenirken, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler (Frekans, Oran) temel alınmıştır. Bu doğrultuda açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Son olarak, ölçüm modelinin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla yakınsak ve ayırt edici geçerlilik analiz edilmiştir. Anlamlılık düzeyleri ise $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ olarak ele alınmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizinin uygulanabilirliği, Bartlett's Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne göre değerlendirilmiştir. KMO sonuçlarının 1'e yakınlığı, mevcut veriler için faktör analizi yapılmasının uygunluğuna işaret etmektedir (Živadinović, 2004). Yapılan ölçümde KMO değeri 0.905, Bartlett test sonucu ise $\chi^2 = 4213.932$ bulunmuştur. Dolayısı ile veri setinin analizlere uygun olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.** KMO ve Bartlett's test sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0.905
Chi-Square	4213.932
Df	378
Sig.	<0.000

Tablo 4'te yer alan AFA sonuçlarına göre, ölçeğin üç alt boyut altında toplandığı görülmektedir: Bir maddenin bir yapıyı veya faktörü iyi ölçtüğünü belirlemek için, faktör yükünün genellikle 0.30 veya üzerinde olması beklenmektedir (Stevens, 2002). Birinci boyutta yer alan maddeler, şirketin işe alım süreçleri ve yeni çalışanların yetenek yönetimiyle ilgili uygulamalarını kapsamakta ve yük değerleri 0.407 ile 0.800 arasında değişmektedir. İkinci boyutta ise çalışan performans değerlendirmeleri, ödül sistemleri ve çalışanların kariyer gelişimiyle ilgili maddeler yer almakta olup, yük değerleri 0.558 ile 0.768 arasında değişmektedir. Üçüncü boyut, çalışanların katılım süreçleri, şikâyet prosedürleri ve iş birliği gibi unsurları içermekte olup, yük değerleri 0.447 ile 0.766 arasında değişmektedir. Genel olarak, maddelerin ilgili faktörlerle yüksek derecede uyumlu olduğu gözlemlenmiştir, bu da ölçeğin üç boyutlu yapısının güçlü olduğunu göstermektedir. Tablo 1'de yer verilen ve ölçek maddelerinin alıntılı olduğu kaynaklarda, araştırmacılar ölçek alt boyutları için farklı kavramlar tercih etmişlerdir. Örneğin, Fu vd. (2017), “güçlendirme” yerine “fırsat yaratan” kavramını tercih etmiş, Gardner vd. (2011) “yetenek geliştiren”, “motivasyon geliştiren” ve “güçlendirme geliştiren” kavramlarını kullanmışlardır. Bu çalışmada ise boyutlar sırası ile “yetenek yönetimi”, “motivasyon yönetimi”, “personel güçlendirme” şeklinde isimlendirilmiştir.

Öte taraftan, sonuçlara göre üç faktör birlikte toplam varyansın %47.413'ünü açıklamaktadır. İlgili alan yazın, faktör yapısının gücünü belirlemede varyans oranlarının önemli olduğunu göstermektedir. Sosyal bilimler özelinde bu oranın, %40 ile %60 arasında olması genellikle kabul edilebilir düzeyde bulunmaktadır (Karagöz, 2017). Dolayısı ile sonuçlara yansayan oranın verinin büyük bir kısmını açıkladığı söylenebilmektedir.

Tablo 4. AFA sonuçları

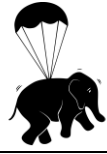
Maddeler	Yetenek Yönetimi	Motivasyon Yönetimi	Personel Güçlendirme
Şirketimiz, yeni personel alım sürecinde, adaylarla mülakat yapar.	0.596		
Şirketimiz, işe alım süreçlerinde yetenek testi, kişilik testi veya diğer değerlendirme araçlarını kullanır.	0.437		
Şirketimiz, yeni personel alım sürecinde, adayın önceki işverenlerinin referansına başvurur.	0.407		
Şirketimizde yeni göreve başlayacak olan personele; gerekli bilgi, beceri veya yeterlilikleri içeren “iş tanımları” yazılı bir şekilde bildirilir.	0.634		
Şirketimizde, işe alınan personelin görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duyacağı becerileri ve yetenekleri öğreten eğitim programları/oryantasyon uygulanır.	0.690		
Çalışanlar, “mesleki gelişim programları” gibi sürekli eğitim programlarına tabidirler.	0.800		



Şirketimizde düzenli olarak ve belirli aralıklarla eğitim programları düzenlenmektedir.	0.762
Şirketimizde, yetenek gelişimini teşvik etmek ve daha yüksek performans hedeflerine ulaşabilmelerine yardımcı olmak için çalışanların performans değerlendirmeleri yapılır.	0.405
Şirketimizde, mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için üniversite programlarına veya mesleki kurslara katılmaları durumunda çalışanlara öğrenim ücreti desteği verilmektedir.	0.556
Çalışanların düzenli olarak performans değerlendirmeleri yapılır.	0.643
Çalışan performans değerlendirmeleri, objektif kriterlere ve ölçülebilir sonuçlara dayandırılarak yapılır.	0.590
Çalışan performans değerlendirmeleri, ücret belirlemeleri için önemli bir kriterdir.	0.718
Şirketimiz, bireysel ve/veya grup performansına dayalı bir ödül sistemine sahiptir.	0.637
Çalışanlar, üretkenlik ve bireysel performans durumlarına göre ikramiye (veya komisyon) kazanma fırsatına sahiptirler.	0.619
Nitelikli çalışanlar, şirket içinde daha yüksek ücretli ve/veya sorumluluk gerektiren pozisyonlara terfi etme fırsatına sahiptirler.	0.676
Çalışanlara şirket içi terfi almaları için eğitimler verilmektedir.	0.558
Şirketimiz, çalışanlarını elde tutabilmek için piyasanın üzerinde ücret politikası uygulamaktadır.	0.647
Şirketimiz, kariyer planlaması açısından çalışanlarına uygun ortamı sağlamaktadır.	0.768
Şirketimiz, çalışma ekiplerine ve takım çalışmasına önem verir; bazı görevler takım içi çalışmalarla yürütülmektedir.	0.708
Şirketimiz çalışanlarına uzun dönemli iş güvencesi taahhüt eder.	0.667
Şirketimizde herhangi bir pozisyona ait iş tanımı, o pozisyon ile ilgili tüm görevleri doğru ve açık bir şekilde tanımlar.	0.766
Şirketimizin; kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti vb. işletme performans verileri çalışanlarla paylaşılmaktadır.	0.534
Şirketimizin; kârlılık, satış rakamları vb. finansal performans verileri çalışanlarla paylaşılmaktadır.	0.447
Şirketimizde; stratejik misyon, hedefler, rakiplere dair bilgiler gibi stratejik bilgiler çalışanlarla paylaşılmaktadır.	0.483
Çalışanlar hem refah seviyeleri hem de yaptıkları işleri iyileştirebilmek için yapıcı önerilerde bulunmaya teşvik edilirler.	0.719
Şirketimizin resmi bir şikâyet prosedürü vardır. Çalışanlar şikâyetlerini dile getirerek çözüm sağlayabilirler.	0.569
Çalışanlar zaman zaman, kalite geliştirme grupları, problem çözme grupları, yuvarlak masa toplantıları veya öneri sistemleri gibi katılım süreçlerine dâhil edilirler.	0.688
Çalışanlar, ortaya çıkan problemlerin çözümünde veya işlerin zamanında teslimi için farklı departmanlardan arkadaşları ile iş birliği yapabilmektedirler.	0.629

4.2. Güvenilirlik Analizi

Tavakol ve Dennick'e (2011) göre, bir ölçüm aracının Cronbach Alpha değerlerinin 0.70/0.99 aralığında olması, bu ölçüm aracının güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda, gerçekleştirilen analiz sonucunda kullanılan ölçek ve alt boyutları güvenilir bulunmuştur.



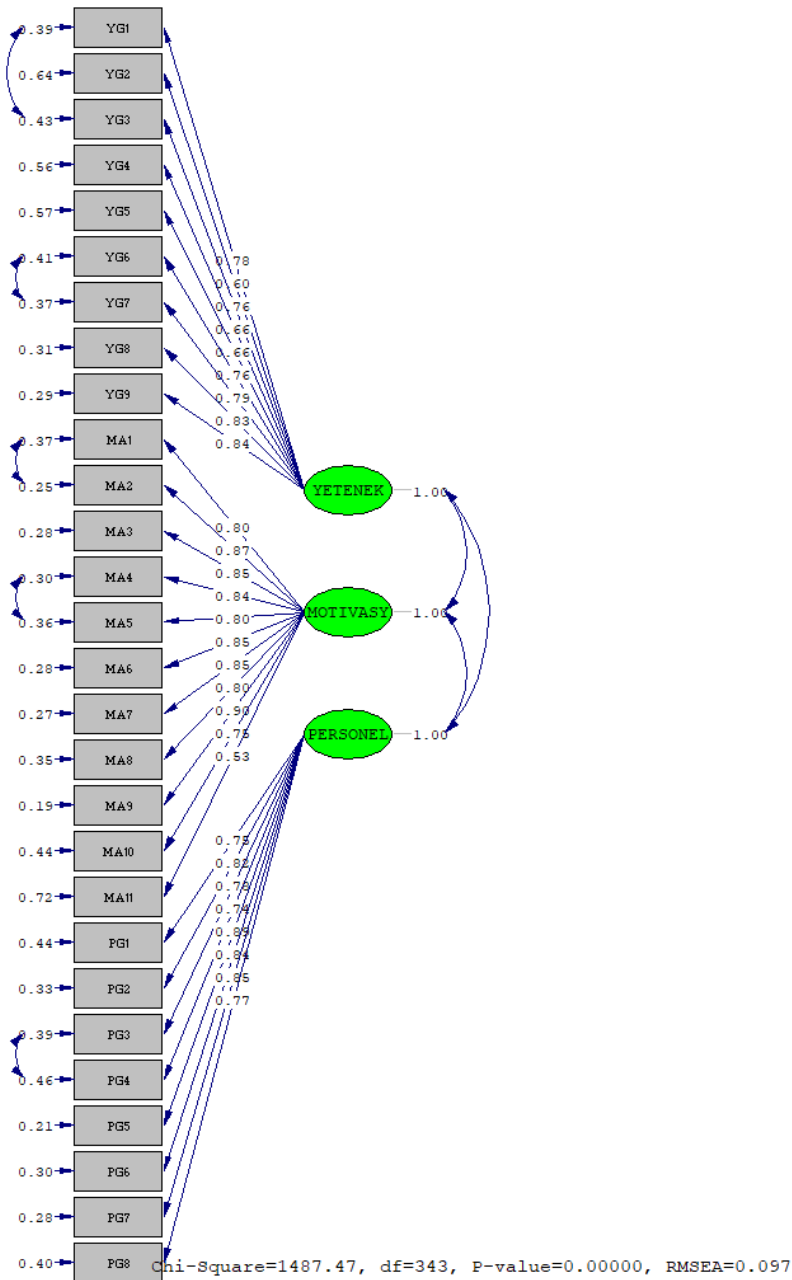
Tablo 5. YPİS ölçeği iç tutarlılık değerleri

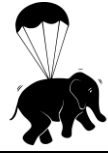
	Cronbach's Alpha
Yetenek Yönetimi	0.829
Motivasyon Yönetimi	0.918
Personel Güçlendirme	0.894
Toplam Ölçek	0.950

4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Ölçeğe ait DFA modeli şu şekildedir:

Şekil 1. YPİS ölçeği / Standardize edilmiş model





Tablo 6'da sunulan uyum indekslerine dayanarak, modelin χ^2/df değeri 4.33 olup, kabul edilebilir uyum aralığında yer almaktadır. RMSEA değeri 0.097, NFI değeri 0.90, NNFI değeri 0.91, SRMR değeri 0.095 ve CFI değeri 0.95 ile tüm uyum indeksleri belirlenen kabul edilebilir sınırlar içerisinde değerlendirilmiştir. Bu sonuçlar, modelin uyumunun yeterli düzeyde olduğunu ve ölçeğin yapısal modelinin geçerli bir temsil sunduğunu göstermektedir (Sathyanarayana ve Mohanasundaram, 2024).

Tablo 6. Ölçeğin uyum indeksleri

	Model	Kabul Edilebilir Uyum	Kaynak*
χ^2/df	4.33	$3 < \chi^2/df \leq 5$	Kline, R. B. (2015)
RMSEA	0.097	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993)
NFI	0.90	$0.90 < NFI < 0.95$	Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980)
NNFI	0.91	$0.90 < NNFI < 0.95$	Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999)
SRMR	0.095	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999)
CFI	0.95	$0.95 \leq CFI < 0.97$	Bentler, P. M. (1990)

* Sathyanarayana, S., & Mohanasundaram, T. (2024). Fit indices in structural equation modeling and confirmatory factor analysis: Reporting guidelines. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(7), 561-577.

4.4. Yakınsak ve Ayırt Edici Geçerlilik

Tablo 7'de yer alan yakınsak ve ayırt edici geçerlilik sonuçlarına göre, faktör yükleri (FL), Ortalama Varyans Açıklaması (AVE) ve Bileşik Güvenirlik (CR) değerleri, modelin geçerliliği ve güvenilirliği açısından güçlü bir yapı sergilemektedir. Yüksek faktör yükleri, her bir maddenin ilgili faktörle güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir (Ylinen ve Gullkvist, 2014). CR yapılarında iç tutarlı davranışı, AVE ise yapıyla ilgili varyansın oransal miktarını ölçmektedir (Ambad ve Wahab, 2016). Bu noktada, CR değerinin 0,6 üzerinde olması ve AVE değerinin ise 0,5 üzerinde olması beklenir (Pervan vd., 2018). Sonuçlara göre, AVE değerlerinin 0.557, 0.655 ve 0.655 olması, her bir yapının açıklanan toplam varyansının yeterli düzeyde olduğunu ve yakınsak geçerliliğin sağlandığını ortaya koymaktadır. CR değerlerinin ise 0.918, 0.954 ve 0.954 olması, yapıların yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu ve ölçeğin güvenilirliğini desteklemektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin ölçüm modelinin Türkçeye uyarlanması sürecinde hem yakınsak hem de ayırt edici geçerliliğin sağlandığını ve güvenilir bir ölçüm aracı oluşturulduğunu göstermektedir.

Tablo 7. YPİS ölçeğinin CR ve AVE değerleri

Maddeler	FL	AVE	CR
Yetenek Yönetimi			
Şirketimiz, yeni personel alım sürecinde, adaylarla mülakat yapar.	0.78		
Şirketimiz, işe alım süreçlerinde yetenek testi, kişilik testi veya diğer değerlendirme araçlarını kullanır.	0.60		
Şirketimiz, yeni personel alım sürecinde, adayın önceki işverenlerinin referansına başvurur.	0.76		
Şirketimizde yeni göreve başlayacak olan personele; gerekli bilgi, beceri veya yeterlilikleri içeren "iş tanımları" yazılı bir şekilde bildirilir.	0.66	0.557	0.918
Şirketimizde, işe alınan personelin görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duyacağı becerileri ve yetenekleri öğreten eğitim programları/oryantasyon uygulanır.	0.66		
Çalışanlar, "mesleki gelişim programları" gibi sürekli eğitim programlarına tabidirler.	0.76		



Şirketimizde düzenli olarak ve belirli aralıklarla eğitim programları düzenlenmektedir.	0.79		
Şirketimizde, yetenek gelişimini teşvik etmek ve daha yüksek performans hedeflerine ulaşabilmelerine yardımcı olmak için çalışanların performans değerlendirmeleri yapılır.	0.83		
Şirketimizde, mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için üniversite programlarına veya mesleki kurslara katılmaları durumunda çalışanlara öğrenim ücreti desteği verilmektedir.	0.84		
Motivasyon Yönetimi			
Çalışanların düzenli olarak performans değerlendirmeleri yapılır.	0.8		
Çalışan performans değerlendirmeleri, objektif kriterlere ve ölçülebilir sonuçlara dayandırılarak yapılır.	0.87		
Çalışan performans değerlendirmeleri, ücret belirlemeleri için önemli bir kriterdir.	0.85		
Şirketimiz, bireysel ve/veya grup performansına dayalı bir ödül sistemine sahiptir.	0.84		
Çalışanlar, üretkenlik ve bireysel performans durumlarına göre ikramiye (veya komisyon) kazanma fırsatına sahiptirler.	0.8		
Nitelikli çalışanlar, şirket içinde daha yüksek ücretli ve/veya sorumluluk gerektiren pozisyonlara terfi etme fırsatına sahiptirler.	0.85	0.655	0.954
Çalışanlara şirket içi terfi almaları için eğitimler verilmektedir.	0.85		
Şirketimiz, çalışanlarını elde tutabilmek için piyasanın üzerinde ücret politikası uygulamaktadır.	0.80		
Şirketimiz, kariyer planlaması açısından çalışanlarına uygun ortamı sağlamaktadır.	0.90		
Şirketimiz, çalışma ekiplerine ve takım çalışmasına önem verir; bazı görevler takım içi çalışmalarla yürütülmektedir.	0.75		
Şirketimiz çalışanlarına uzun dönemli iş güvencesi taahhüt eder.	0.53		
Personel Güçlendirme			
Şirketimizde herhangi bir pozisyona ait iş tanımı, o pozisyon ile ilgili tüm görevleri doğru ve açık bir şekilde tanımlar.	0.75		
Şirketimizin; kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti vb. işletme performans verileri çalışanlarla paylaşılmaktadır.	0.82		
Şirketimizin; kârlılık, satış rakamları vb. finansal performans verileri çalışanlarla paylaşılmaktadır.	0.78		
Şirketimizde; stratejik misyon, hedefler, rakiplere dair bilgiler gibi stratejik bilgiler çalışanlarla paylaşılmaktadır.	0.74		
Çalışanlar hem refah seviyeleri hem de yaptıkları işleri iyileştirebilmek için yapıcı önerilerde bulunmaya teşvik edilirler.	0.89	0.655	0.954
Şirketimizin resmi bir şikâyet prosedürü vardır. Çalışanlar şikâyetlerini dile getirerek çözüm sağlayabilirler.	0.84		
Çalışanlar zaman zaman, kalite geliştirme grupları, problem çözme grupları, yuvarlak masa toplantıları veya öneri sistemleri gibi katılım süreçlerine dâhil edilirler.	0.85		
Çalışanlar, ortaya çıkan problemlerin çözümünde veya işlerin zamanında teslimi için farklı departmanlardan arkadaşları ile iş birliği yapabilmektedirler.	0.77		

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma, YPİS Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini ele almıştır. Ölçeğin Türkçeye çevrilme süreci, kapsamlı bir aşama ve titiz bir yöntem izlenerek tamamlanmıştır. Öncelikle, literatür taraması ve önceki çalışmaların gözden geçirilmesiyle YPİS ile ilgili kavramlar ve ölçüm maddeleri belirlenmiştir. Bu aşamada, temel kavramların belirlenmesi ve uyarlanacak ölçeğin madde havuzu oluşturulmuş ve uzman görüşleri alınarak ölçek son halini almıştır. Araştırma süresince, araştırma ve yayın etiğine gözetilmiş ve etik kurallara bağlı kalınmıştır.



Ölçekte, YPİS'i değerlendiren 28 madde, "yetenek yönetimi", "motivasyon yönetimi" ve "personel güçlendirme" boyutları altında farklı kaynaklardan bir araya getirilmiştir (Fu vd., 2017; Gardner vd., 2011; Patel vd., 2013; Sun, 2016). Veri toplama süreci ise yazılım ve donanım geliştiren ve hizmet sağlayıcı teknoloji firmaları aracılığıyla gerçekleştirilmiş ve 201 beyaz yakalı katılımcıdan sağlıklı veri setleri elde edilmiştir. Analizler, SPSS 24.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiş ve tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Frekans, Oran) değerlendirilmiştir. Ayrıca, uyarlama aşamasında açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Son olarak, ölçüm modelinin geçerliliğini değerlendirmek için yakınsak ve ayırt edici geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen sonuçlar, AFA, DFA, yakınsak ve ayırt edici geçerlilik analizleri doğrultusunda ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak yapılan analizler, ölçeğin Türkçe versiyonunun etkili bir araç olabileceğini ve YPİS'i değerlendirmek için uygun bir ölçüm aracı olarak kullanılabilirliğini göstermektedir. Literatürde yer alan ölçeklerin yanı sıra, bu çalışmanın YPİS'i üç temel alanda daha kapsamlı ve detaylı ele aldığı söylenebilmektedir:

- **Yetenek Yönetimi:** Ölçek, işe alım süreçlerinde kullanılan mülakat teknikleri, yetenek testleri ve iş analizleri gibi unsurları detaylı bir şekilde ele alarak, yetenek yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu şekli ile Türkiye'deki işletmelerin ihtiyaçlarına özel çözümler sunmaktadır.
- **Motivasyon Yönetimi:** Çalışanların performans değerlendirmeleri, ödül sistemleri ve kariyer planlaması gibi konular, ölçekte objektif kriterler ve ölçülebilir sonuçlarla ele alınmaktadır. Dolayısı ile çalışan motivasyonunu artırmak ve iş tatminini sağlamak için önemli bir temel argüman sunmaktadır.
- **Personel Güçlendirme:** Çalışanların stratejik bilgilere erişimi, öneri sistemlerine katılımı ve iş birliği gibi personel güçlendirme unsurları, ölçekte ayrıntılı olarak incelenmektedir. Bu, çalışanların şirket içindeki rollerini daha etkin bir şekilde değerlendirmelerine olanak tanımaktadır.

Ölçeğin son hali ve uygulama yönergesi Ek-1 ve Ek-2 şeklinde dikkatlere sunulmuştur.

Kaynakça

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Aghazadeh, S., & Seyedian, M. (2004). The high-performance work system: Is it worth using?. *Team Performance Management*, 10(3/4), 60-64.
- Aktaş, B. N. (2023). The implementation and long-term sustainability of high-performance work systems: A literature review. *Beykoz Akademi Dergisi*, 11(1), 141-160.



- Alafeshat, R., & Tanova, C. (2019). Servant leadership style and high-performance work system practices: Pathway to a sustainable Jordanian airline industry. *Sustainability, 11*(22), 6191.
- Alnoaimi, M., & Almahamid, S. (2020). The missing link between high performance work system and product innovation: A systematic review. *Arab Gulf Journal of Scientific Research, 37*(2), 1-10.
- Ambad, S. N. A., & Wahab, K. A. (2016). The relationship between corporate entrepreneurship and firm performance: Evidence from Malaysian large companies. *International Journal of Business and Society, 17*(2), 259-280.
- Appelbaum, E., & Batt, R. (1993). *High-performance work systems: American models of workplace transformation*. Economic Policy Institution.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management, 16*, 53-101.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*(2), 238-246.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Bulletin, 88*(3), 588-606.
- Boyras, A. M. (2020). *Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin örgütsel performansa etkisi ve örgüt kültürünün aracılık rolü üzerine bir araştırma* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Bracken, B. A., & Barona, A. (1991). State of the art procedures for translating, validating and using psychoeducational tests in cross-cultural assessment. *School Psychology International, 12*(1-2), 119-132.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Sage.
- Bryson, A., & White, M. (2021). High-performance work systems and the performance of public sector workplaces in Britain. *Oxford Economic Papers, 73*(3), 1057-1076.
- Cao, M., Zhao, Y., & Zhao, S. (2020). Facilitating the implementation process of high-performance work systems: The role of authentic leadership. *Frontiers in Psychology, 11*, 550711.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes?. *Industrial and Labor Relations Review, 54*(4), 737-775.
- Cattell, R. (1978). *The scientific use of factor analysis*. Plenum.
- Chiang, F. F., Birtch, T. A., Cai, Z., & Lam, Y. B. (2015). *Continuous improvement: The influence of HPWS, work climate, and collectivism* [Conference session]. 75th Annual Meeting of the Academy of Management, Vancouver, Canada.



- Çakmak, B. Y., & Yiğit, B. (2022). Türkiye’de yüksek performanslı çalışma sistemleri (YPÇS): Sistematik literatür analizi. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Çalışkan, Ç. (2018). *Yüksek performanslı çalışma sistemleri algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yabancılaşma arasındaki ilişkiler* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Danayiyen, A., & Bekaroğlu, S. B. (2019). *Hastanelerde yüksek performanslı iş sistemleri ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması* (Sözlü Sunum). 3. Uluslararası 21. Ulusal Halk Sağlığı Kongresi, Antalya, Türkiye.
- de Oliveira, L. B., & da Silva, F. F. R. A. (2015). The effects of high performance work systems and leader-member exchange quality on employee engagement: Evidence from a Brazilian non-profit organization. *Procedia Computer Science*, 55, 1023-1030.
- Delaney, J. T., & Godard, J. (2001). An industrial relations perspective on the high-performance paradigm. *Human Resource Management Review*, 11(4), 395-429.
- Department of Labor, O. o. (1993). *High-performance work practices and firm performance*. Washington, DC.: U.S. Department of Labor.
- Ekici, Z., & Türkmen, E. (2020). Yüksek performanslı çalışma sistemleri ölçeği ’nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 7(1), 1-16.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, I., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high-performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?. *Employee Relations*, 37(2), 209-231.
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Rousseau, D. M., Morris, T., & O'Regan, P. (2017). High-performance work systems in professional service firms, examining the practices-resources-uses-performance linkage. *Human Resource Management*, 56(2), 329-352.
- Gahlawat, N., & Kundu, S. C. (2019). Progressive human resource management and firm performance: Empirical evidence from Indian context. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 471-43.
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315-350.



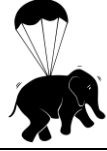
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Han, J., Sun, J., & Wang, H. (2020). Do high-performance work systems generate negative effects? How and when?. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100699.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314.
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High performance work systems and employee engagement: Empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341-359.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1995). *The strategic impact of high-performance work systems*. Working Paper. School of Management and Labor Relations. Rutgers University.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1997). *The Impact of high-performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth*. Working Paper. School of Management and Labor Relations. Rutgers University.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1995). *The effects of human resource management practices on productivity* (Working Paper No. 5333). National Bureau of Economic Research.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamalı nicel-nitel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karthik, P., & Devi, V. R. (2023). High-performance work systems in the healthcare industry: a systematic literature review. *Management and Labour Studies*, 48(4), 578-606.
- Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2022). High-performance work system: A systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1624-1643.



- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th Edition). Guilford Press.
- Kling, J. (1995). High-performance work systems and firm performance. *Monthly Labor Review*, 118, 29-36.
- Kloutsiniotis, P. V., Katou, A. A., & Mihail, D. M. (2021). Examining the “dark-side” of high-performance work systems in the Greek manufacturing sector. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 1104-1129.
- Krach, S. K., McCreery, M. P., & Guerard, J. (2017). Cultural-linguistic test adaptations: Guidelines for selection, alteration, use, and review. *School Psychology International*, 38(1), 3-21.
- Kruse, D. L. (1993). *Profit sharing: Does it make a difference?: The productivity and stability effects of employee profit-sharing plans*. W. E. Upjohn Institute for Employment Research Press.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 25 (pp. 217-271). Emerald Group Publishing.
- Macduffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- Marathe, G., & Pathak, K. G. (2013). Identification of multiple theoretical linkages for high performance work system: A literature review. *Management and Labour Studies*, 38 (1-2), 39-52.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Mushtaq, N., Saleem, S., & Bakhtawar, A. (2022). Exploring the relationship between high-performance work systems, employee commitment, and firm performance (A multi mediation model). *Pakistan Social Sciences Review*, 6(2), 262-282.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Peprah, E. O. (2020). The impact of high-performance work systems on employee engagement: The moderating role of organizational justice. *Business Excellence and Management*, 10(4), 5-22.
- Pervan, M., Curak, M., & Pavic Kramaric, T. (2018). The influence of industry characteristics and dynamic capabilities on firms' profitability. *International Journal of Financial Studies*, 6(1), 4.



- Sathyanarayana, S., & Mohanasundaram, T. (2024). Fit indices in structural equation modeling and confirmatory factor analysis: Reporting guidelines. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(7), 561-577.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th Edition). Lawrence Erlbaum Association.
- Sucu, M. (2018). *Yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çevikliğe etkisi: Sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinde bir araştırma* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Arel Üniversitesi
- Sun, Y. (2016). *The adoption of high-performance work system: Perspectives from SMES in China* [Doctoral dissertation]. University of Manchester.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Tamkin, P. (2004). *High-performance work practices*. IES Research Network.
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. L., & Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organisational support and devolved management. *Personnel Review*, 46(7), 1318-1334.
- Tannenbaum, S. I., & Dupree-Bruno, L. M. (1994). The relationship between organizational and environmental factors and the use of innovative human resource practices. *Group ve Organization Management*, 19(2), 171-202.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011) Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Xi, M., He, W., Fehr, R., & Zhao, S. (2022). Feeling anxious and abusing low performers: A multilevel model of high-performance work systems and abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 91-111.
- Xiao, Z., & Björkman, I. (2006). High commitment work systems in chinese organizations: A preliminary measure. *Management and Organization Review*, 2(3), 403-422.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2014). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 607-637.
- Yiğitöl, B., & Diken, A. (2021). Yüksek performanslı çalışma sistemleri: Konya ilinde bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(Armağan Sayısı), 19-35.



Ylinen, M., & Gullkvist, B. (2014). The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations. *Management Accounting Research*, 25(1), 93-112.

Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., & Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3196-3212.

Živadinović, K. N. (2004). Utvrđivanje osnovnih karakteristika proizvoda primjenom faktorske analize. *Ekonomski Pregled*, 55(11-12), 952-966.

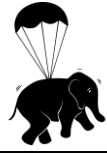
Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

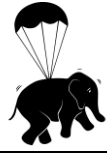
Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



EKLER

Ek 1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeği

Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeği						
Yetenek Yönetimi		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
1	Şirketimiz, işe alım süreçlerinde mülakat tekniği kullanır.					
2	Şirketimiz, işe alım süreçlerinde yetenek testi, kişilik testi veya diğer değerlendirme araçlarını kullanır.					
3	Şirketimiz, yeni personel alımında, adayın önceki işverenin referansına başvurur.					
4	Şirketimizde düzenli olarak iş analizleri yapılır; yeni göreve başlayacak olan çalışana, gerekli bilgi, beceri veya yeterlilikleri içeren "iş tanımları" yazılı bir şekilde bildirilir.					
5	Şirketimizde, işe alınan personelin görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duyacağı becerileri ve yetenekleri öğreten eğitim programları/oryantasyon uygulanır.					
6	Çalışanlar, "mesleki gelişim programları" gibi sürekli eğitim programlarına tabidirler.					
7	Şirketimizde düzenli olarak ve belirli aralıklarla eğitim programları düzenlenmektedir.					
8	Şirketimizde, yetenek gelişimini teşvik etmek ve daha iyi performans hedeflerine ulaşabilmelerine yardımcı olmak için çalışanların performans değerlendirmeleri yapılır.					
9	Şirketimizde, mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için üniversite programlarına veya mesleki kurslara katılmaları durumunda çalışanlara öğrenim ücreti desteği verilmektedir.					
Motivasyon Yönetimi						
10	Çalışanların düzenli olarak performans değerlendirmeleri yapılır.					
11	Çalışan performans değerlendirmeleri, objektif kriterlere ve ölçülebilir sonuçlara dayandırılarak yapılır.					
12	Çalışan performans değerlendirmeleri, ücret belirlemeleri için önemli bir kriterdir.					
13	Şirketimiz, bireysel ve/veya grup performansına dayalı bir ödül sistemine sahiptir.					
14	Çalışanlar, üretkenlik ve bireysel performans durumlarına göre ikramiye (veya komisyon) kazanma fırsatına sahiptirler.					
15	Nitelikli çalışanlar, şirket içinde daha yüksek ücretli ve/veya sorumluluk gerektiren pozisyonlara terfi etme fırsatına sahiptir.					

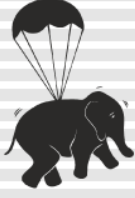


16	Çalışanlara şirket içi terfi almaları için eğitimler verilmektedir.					
17	Şirketimiz, çalışanlarını elde tutabilmek için piyasanın üzerinde ücret politikası uygulamaktadır.					
18	Şirketimiz, kariyer planlaması açısından çalışanlarına uygun ortamı sağlamaktadır.					
19	Şirketimiz, çalışma ekiplerine ve takım çalışmasına önem verir; bazı görevler takım içi çalışmalarla yürütülmektedir.					
20	Şirketimiz çalışanlarına uzun dönemli iş güvencesi taahhüt eder.					
Personel Güçlendirme						
21	Şirketimizde herhangi bir pozisyona ait iş tanımı, o pozisyon ile ilgili tüm görevleri doğru ve açık bir şekilde tanımlar.					
22	Şirketimizin kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti vb. şirket performans verileri hakkında çalışanlar düzenli olarak bilgilendirilmektedirler.					
23	Şirketimizin kârlılık, satış rakamları vb. finansal performans verileri hakkında çalışanlar düzenli olarak bilgilendirilmektedirler.					
24	Şirketimizde, çalışanların kendilerini ilgilendiren stratejik bilgilere ulaşımı sağlanmaktadır.					
25	Çalışanlar, yaptıkları işleri iyileştirebilmek için yapıcı önerilerde bulunmaya teşvik edilirler.					
26	Şirketimizin resmi bir şikâyet prosedürü vardır. Çalışanlar şikâyetlerini dile getirerek çözüm sağlayabilirler.					
27	Çalışanlar zaman zaman, kalite geliştirme grupları, problem çözme grupları, yuvarlak masa toplantıları veya öneri sistemleri gibi katılım süreçlerine dâhil edilirler.					
28	Çalışanlar, problemlerin çözümünde veya işlerin zamanında teslim edilebilmesi için farklı bölümlerden arkadaşları ile iş birliği yaparlar.					

Ek 2. Ölçek Uygulama Yönergesi

Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeği, özellikle beyaz yakalı çalışanlar için tasarlanmıştır. Beyaz yakalı çalışanlar, genellikle profesyonel iş ortamlarında bulunan ofis çalışanlarını ve/veya yöneticileri ifade etmektedir. Dolayısı ile ölçeğin, beyaz yakalı çalışanlar üzerinden şirketlerin iş/çalışma sistemlerini değerlendirmek amacıyla kullanımı uygun olacaktır.

Ölçek, 1=Asla, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Sıklıkla, 5=Her Zaman şeklinde ve Likert ölçeği temel alınarak tasarlanmıştır. Ölçek uygulanırken katılımcılardan, soruları dikkatlice okuyup, mümkün olduğunca önyargıdan uzak ve objektif bir bakış açısı ile seçeneklerden bir tanesini cevaplaması talep edilmelidir. Ayrıca katılımcılara, Yüksek Öğretim Kurulu, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesince zorunlu olan etik kurul onay beyanı yapılmalı ve kendilerinden araştırmanın amacını, faydalarını, gizlilik ilkelerini içeren onam formunu onaylamaları talep edilmelidir.



*Madencilerin Afetlerde Arama Kurtarma Tecrübelerinin Sosyolojik İncelemesi: Afet Yönetimi ve Toplumsal Refleksler**

Erdem Dirimeşe¹

Received/ Başvuru: 26.07.2024

Accepted/ Kabul: 30.09.2024

Published/ Yayın: 28.10.2024

Öz

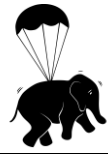
Afetler çok sayıda can kaybına, ciddi yaralanmalara ve maddi kayıplara neden olmaktadır. Afetlerde yaşanan kayıpların minimum düzeyde olması için afet yönetiminin planlı yapılması oldukça önemlidir. Afet yönetimi zarar azaltma, önleme, hazırlık, müdahale ve iyileştirme aşamalarından oluşmaktadır. Bu çalışmada, afet bölgelerinde arama kurtarma çalışmalarında yer alan madencilerin alan ve arama kurtarma tecrübeleri, kullandıkları teknikler, gözlemledikleri yönetim, organizasyon ve müdahale eksiklikleri, yaşadıkları problemler, arama kurtarma çalışmalarındaki eksiklikler hakkında madencilerin düşüncelerini öğrenmek amaçlanmıştır. Çalışma, nitel araştırma desenlerinden biri olan “fenomenoloji (olgubilim)” yaklaşımına göre tasarlanmıştır. Veri toplama yöntemlerinden “görüşme” ve “odak grup görüşmesi” yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada, arama kurtarma faaliyetlerine katılan madencilerin, afet müdahalede eksiklikler tespit ettiği sonucuna ulaşılmıştır. İletişim altyapısı yetersizliği, devletin planlama bozukluğu, koordinasyon sıkıntısı, afet öncesi hazırlıksız olmak, ekipman yetersizliği ve güvenlik sorunları madencilerin tespit ettiği sorunlar olarak ortaya çıkmıştır. Madencilerin saha deneyimlerinin, yaşadıkları ve gözlemledikleri eksikliklerin tespit edilmesi ülke afet yönetim planlarının revize edilmesi, arama kurtarma faaliyetlerinin daha başarılı olması açısından önem taşımaktadır. Elde edilen bulguların afet yönetim ve organizasyonu, nitelikli ve hızlı müdahale açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: afet sosyolojisi, deprem, yeraltı madenciliği, arama-kurtarma

* Bu çalışmada, 123K233 No.lu TÜBİTAK-ARDEB 1002- Hızlı Destek Programı, 1002-B Acil Destek Modülü kapsamında “Zonguldak Madencilerinin Afet Müdahale Tecrübelerinin Toplumsal ve Kriz Müdahale Önerileri Açısından Değerlendirilmesi” başlığını taşıyan projemizin verileri, bulgu ve sonuçları etrafında bir tartışma yürütülmüştür.

* Bu çalışma için Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 302024 karar sayılı ve 10.05.2023 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Türkiye, erdemdirimese@gmail.com, Orcid: 0000-0002-1873-6425



Sociological Study of Miners' Search and Rescue Experiences in Disasters: Disaster Management and Social Reflexes

Abstract

The disasters cause many casualties, serious injuries and financial loss. It is very important to plan disaster management so as to minimize the losses in disasters. Disaster management consists of the stage of damage mitigation, prevention, preparation, intervention and improvement. In this study, it is aimed to learn the thoughts of the miners involved in search and rescue operations in disaster areas about their experiences of the field and search and rescue, the techniques they used, the management, organization, and response deficiencies they observed, the problems they experienced and the deficiencies in search and rescue operations. The study was designed in terms of the "phenomenology" approach, one of the qualitative research designs. "Interview" and "focus group interview" method among the data collection methods was utilized. In this study, it is concluded that miners who participated in search and rescue operations identified deficiencies in disaster response. It is appeared that inadequate communication infrastructure, planning disorder of state, lack of coordination, lack of pre-disaster inadequency, inadequate equipment and safety issues were the problems identified by miners. Identifying the field experiences of the miners, the deficiencies they experienced and observed is crucial in terms of revising the country's disaster management plans and search and rescue organizations in order to be more successful. It is thought that the findings are substantial in terms of disaster management and organization, qualified and rapid response.

Keywords: disaster sociology, earthquake, underground mining, search and rescue

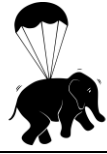


EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: The disasters appear as one of the events that significantly affect the lives of individuals and the continuation of social order in a healthy way. The societies develop reflexes to compensate for the financial and moral damage caused after a disaster. In this regard, institutions, organizations, non-governmental organizations and volunteers carry out several studies to alleviate the impact of the disaster. The precautions taken before the disaster and the planned disaster response phase are important to minimize the destruction and damage caused by the disaster (Alkn, 2021, p.314). In this context, the stages of mitigation, prevention, preparation, intervention and recovery of a planned disaster management should be handled by relevant institutions and organizations. The search and rescue efforts began immediately for the earthquake victims trapped under the rubble because of February 6 earthquake which affected 11 provinces centred in Kahramanmaraş but it was observed that some problems occurred in the execution the rescue operations. Within the scope of this study, it is aimed to learn about the management and organizational deficiencies, observed by the miners who participate for rescue in disaster areas during the earthquake in Kahramanmaraş which affected 11 other city, the problems they experienced during the intervention phase, the techniques they used and the experiences they gained during the search and rescue operations. The stage of intervention in search and rescue operations is one of the main themes emphasized in this study.

Research Method: In this study, the difficulties experienced by Zonguldak TTK miners during search and rescue operation, the management-organization deficiencies in the disaster areas, and the miners' observations about the disaster victims were examined. The study was conducted with qualitative research method and was designed by the "phenomenology" approach, which is one of the qualitative research designs, since it is based on the experiences, feelings and thoughts of miners participated in search and rescue activities (Creswell, 2016). Ethics committee permission was obtained with the decision of Zonguldak Bülent Ecevit University Human Research Ethics Committee dated 10/05/2023 and numbered 302024. The participants were selected by the "criterion sampling" technique, one of the "purposeful sampling" techniques, and the data were collected by "interview" and "focus group discussion" methods. The interviewed participants were based on the criteria of involved in search and rescue operations in Kahramanmaraş or in one of the 11 provinces affected by the earthquake and based on the criteria of being an employee at TTK and being volunteer. The study was limited to individual interviews and 2 focus group discussions with 20 people who met the specified criteria. In order to analyze the data in this study and interpret the findings in accordance with the study, the "thematic analysis" method, which is one of the qualitative analysis methods, was used (Saldana, 2019), and the data was analyzed with the MAXQDA 2022 Qualitative Data Analysis program.

Conclusion: The expertise and experiences of miners in entering buildings and debris in disaster search and rescue efforts are important. Miners used these techniques during Marmara earthquake on August 17, 1999. And also, they utilized with this techniques again in the



earthquake on 6 February 2023. According to the findings of the study, it is concluded that there are deficiencies in disaster response and various problems. In line with the findings obtained by the miners, it is observed that there are problems such as "inadequate communication infrastructure, inadequate planning by the state, lack of coordination, pre-disaster preparation and lack of equipment" in the February 6 Kahramanmaraş earthquake.

It is concluded that the lack of communication and infrastructure cause problems such as uninterrupted and safe communication, poor coordination and lack of integration between institutions during the earthquake. In addition, it is understood that the state's problems with planning also cause disruptions in search and rescue operations. Another reason for problems in search and rescue operations stems from the lack of coordination. It is concluded that lack of coordination causes late arrival to the earthquake zone, delaying disaster response, problems in search and rescue, problems in working in coordination with AFAD and volunteers, and uncoordinated work of volunteers causing delays in search and rescue operations.

It is seen that miners also identify deficiencies in pre-disaster organization, organization and availability of equipment during the disaster preparation stage. As a result of the earthquake, the importance of the disaster preparedness stage is revealed once again. The last problem miners identified during search and rescue was the lack of equipment. It is revealed that miners mostly participate in search and rescue activities with their own resources and the tools and materials they used in underground. It is revealed that the lack of technological tools of miners causes the miners to not be able to intervene quickly and effectively.

The disaster response plans are very significant in order to overcome the disaster process quickly. In this study, it is concluded that there are some deficiencies in TAMP. In this context, it can be suggested that disaster response plans should be revised and made functional, experts such as miners should be used while preparing disaster plans, provincial disaster plans should be made simple and understandable, city sketches and transportation maps should be added to provincial disaster plans. In order to minimize the problems experienced by search and rescue teams during the disaster response phase, a simple response plan can be prepared for search and rescue teams. The other suggestions include the state organizing inter-institutional communication, appointing and granting full authority to the competent authorities at the provincial and district level through succession in disaster response, and giving priority to search and rescue teams in transportation.



1. GİRİŞ

Afetler, uzun yıllardan beri sosyologlar tarafından ele alınsa da afetlerin toplumsal yönünün, afete hazırlık ve risk yönetimi anlamında yeterli ilgiyi görmediğini söylemek mümkündür. Oysa ki afetler, tüm toplumsal olgular gibi insan etkileşimini içermektedir. 1920'li yıllarda Kolombiya Üniversitesinde doktora tezi olarak Prince tarafından, 6 Aralık 1917 Halifax Limanında çarpışan iki gemi felaketinin incelenmesine dayandırılan afet sosyolojisi, insanların etkileşimi üzerine bir sorgulamaya dayanır (Drabek, 2005). Afetlere yönelik ilk teorik sosyolojik çalışma ise Sorokin'in 1942 yılında yaptığı "Calamity'de İnsan ve Toplum" adlı eseridir. Bu çalışma, afetlerin insan zihni, davranışı, sosyal organizasyonu ve kültürel yaşamı üzerindeki etkileriyle sınırlandırılmıştır (Matthewman, 2015). Her afet sonrasında toplumsal refleksler gelişmekle birlikte bu süreçte afetlerin etkisinin azalması veya giderek unutulmaya başlamasıyla benzer süreçler tekrar tekrar yaşanmaktadır. Bu süreçlerin iyi yönetilmesi, epistemolojik bir sosyolojik incelemeye tabi tutulmalıdır çünkü benzer problemlerin yaşanmaması ve daha az can kaybı ve yaralanmaların gerçekleşmesinde bu durumun büyük önemi olacağı açıktır. Afet sonrasında toplumlar, afetin oluşturduğu hasar ve yıkımı telafi etme yönünde refleksler geliştirirler. Bu noktada devletler, sivil toplum örgütleri ve bağımsız bir şekilde çaba gösteren bireyler gibi bileşenler oluşmakta, bu bileşenler afetin etkisini minimum düzeye indirme çabası içerisinde çeşitli rolleri ve işlevleri yerine getirme paydasında hareket etmektedirler. Bu bileşenlerin görev ve işlevleri arasında afet öncesinde afeti önlemek için tedbirler almak ve bireylere afet bilincini kazandırmak, afet sonrasında ise oluşan hasar ve yıkımı telafi edip toplumsal hayatın akışının devam etmesini sağlamak yer almaktadır (Alkın, 2021, s.314). Benzer reflekslerle oluşan durumların ve bu toplumsal etkileşime dayalı tecrübelerin araştırılması sosyoloji disiplinin temel görevi olduğundan afetlere sosyolojik bakış, benzer felakete hazırlıklı olmak açısından önem kazanmaktadır.

Türkiye'de 1939 Erzincan Depremi sonrasında afetlere yönelik ilk düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. 1959 yılında ise 7269 sayılı "Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirlerle Yapılacak Yardımlara Dair Kanun" ile mevzuat oluşturulmaya çalışılmış, 1988 yılında devletin afetlere karşı hazırlıklı olma ve etkin müdahale amacıyla çıkarılan "Afetlere İlişkin Acil Yardım Teşkilatı ve Planlama Esaslarına Dair Yönetmelik" ile düzenlemelere devam edilmiştir. 17 Ağustos 1999 Marmara Depreminde felaketin büyüklüğü, afet yönetimi ve koordinasyonunun çok önemli olduğunun göstergesi olmuştur. Bu büyük yıkım ve felaket sonrası çeşitli düzenlemeler yapılmışsa da en büyük adım, İçişleri Bakanlığı'na bağlı Sivil Savunma Genel Müdürlüğü, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı'na bağlı Afet İşleri Genel Müdürlüğü ve Başbakanlık'a bağlı Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü'nün kapatılarak, 2009 yılında çıkarılan 5902 sayılı yasa ile Başbakanlık'a bağlı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) kurularak yetki ve sorumluluklar tek bir çatı altında toplanmasıdır. Son olarak, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesiyle birlikte 15 Temmuz 2018 tarihinde yayınlanan 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı İçişleri Bakanlığına bağlanmıştır. AFAD'ın kurulması ile birlikte "Bütünleşik Afet Yönetim Sistemine" geçilmiştir. Bu sistem ile afet öncesi hazırlık, planlama



ve risk azaltma çalışmaları, eğitim ve bilinçlendirme faaliyetleri, erken uyarı ve kesintisiz haberleşme projeleri ile afetın zararlarını en aza indirmeye çalışan bir afet yönetim sistemi oluşturulmuştur (AFAD, 2024b). Afet öncesi ve afet sonrasına yönelik bir afet planının olmasına rağmen ülkemizde 1999 Marmara Depremi'nde ve geçmişteki diğer depremlerde birtakım sorunlar ve eksiklikler tespit edilmiş, bu eksiklikler 2011 Van Depremi'nde giderilmeye çalışılmıştır. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş merkezli 11 ilde meydana gelen depremler sonrası araştırma desteklerine hız vermiş ve konu hakkında hem fen hem de sosyal bilimlere yönelik projelerle durumun ciddiyetini ortaya koymuştur. Deprem sadece fizik ve jeoloji bilimlerinin değil aynı zamanda sosyologların da çalışma alanlarından biridir. Toplumsal krizler ve afetlere müdahale mevcut durumun analiziyle iyileştirilebilir alanlardır.

Deprem, heyelan veya sel gibi afetlerde, afet yönetiminde önemli hususlardan biri, müdahale aşamasında gerçekleşen arama kurtarma faaliyetleridir. Ülkemizde arama kurtarma faaliyetleri, AFAD, UMKE gibi kamu kurumları ve bazı sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülmektedir. Bu kurumların yanında olası bir afette yeraltı madencileri de arama kurtarma çalışmalarında yer almaktadır.

Afetler, sosyolojik açıdan anormal durumlarda toplumsal tepkileri değerlendirebilme ve o anın etisiyle oluşan toplumsal yapıları çözümleyebilme imkanı sağlamaktadır. Gökalp Yılmaz'ın da ifade ettiği gibi bu esnada meydana gelen toplumsal etkileşimler ve toplumsal hareketler bize mevcut düzenin değerlendirilebilme imkanını sağlamaktadır (Gökalp Yılmaz, 2021, s.195-196). Yeraltı maden işçileri özellikle Zonguldak Türkiye Taşkömürü Kurumu'nda görev yapan (TTK) madenciler deprem bölgelerinde AFAD ve diğer arama kurtarma ekiplerinden daha tanınır ve başarılı bulunmakta, basında bu durum son yıllardaki deprem zamanlarında daha fazla yer almaktadır. Toplumsal tepkilerin bu denli yansıdığı madencilerin tecrübelerinin sosyolojik açıdan da değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Türkiye Taşkömürü Kurumu (TTK) madencileri arama kurtarma faaliyetleriyle ilgili olarak başta yeraltı madenciliği konusunda uzmanlaşmaktadırlar. Kurtarma, ocak yangını, göçük açma, enkaza girme, gazla mücadele konularında uzmanlaşan madenciler, tahlisiye ekibi olarak kazandıkları uzmanlıkları nedeniyle, ülkemizde birçok kamu ve özel maden işletmelerine tahlisiye ve ilk yardım eğitimi vermekte, ayrıca afetler gibi olağanüstü durumlarda kurtarma hizmeti vermektedirler (Sırrı Sargın ve Şensöğüt, 2024). TTK bünyesinde oluşturulan doğal acil durumlarda görev alacak ekipler, konunun uzmanı birimler tarafından standart; kurtarma, tahkimat yapma, enkaza girme, gazlı ortamlarda çalışma, kurtarma esnasında kullanılacak ekipmanlar ile ilk yardım konusunda eğitime alınmış, ehliyetli, en az yılda bir kez tekamül kursundan geçirilmiş kişilerden oluşmaktadır. 17 Ağustos ve 12 Kasım 1999 depremlerinde arama kurtarma faaliyetlerine destek veren TTK, 40'ı teknik eleman olmak üzere 400 kişilik acil durum ekipleri kurmuş ve olası acil durumlar için bu ekipleri özel ekipmanlarla eğitmeye başlamıştır (Türkiye Taşkömürü Kurumu, 1848). 6 Şubat 2023 depreminde de TTK tahlisiye ekipleri ve gönüllü madenciler arama kurtarma çalışmalarıyla dikkat çekmeyi başarmışlardır.



Arama kurtarma esnasında aşına oldukları göçük, göçükten kurtarma, enkaza girme, gazlı ortamda çalışma gibi kabiliyetleri ile ön plana çıkan madencilerin arama kurtarma faaliyetlerindeki tecrübelerinin afetlere müdahale ve hazırlık konusunda önemli olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda madenciler, kriz anında depremzedelerle iletişim ve diğer arama kurtarma ekipleri ile de organize bir şekilde çalışmaya adapte olmak durumunda kalmaktadırlar.

Afete hazırlık, ortaya çıkabilecek afetin en iyi nasıl yönetileceği, koordine edileceğine dair bilinçli bir çalışmayı ve bu hazırlıkları mevcut tecrübelerden faydalanarak düzenlemeyi gerektirir. 6 Şubat Kahramanmaraş merkezli 11 ili etkileyen depremde arama kurtarma faaliyetlerinde, krize müdahale, koordinasyon, yönetim ve organizasyon, kurumlar arası entegrasyon, iletişim ve ulaşım altyapıları hususlarında sorunlar olduğu görülmüştür (Yıldırım, 2023). Karaahmetoğlu ve Meydan (2024), 6 Şubat 2024 Kahramanmaraş merkezli depremi konu alan çalışmalarında da madencilerin deprem bölgesinde “*farklı bir coğrafyanın sosyokültürel yapısı içerisinde hareket etmek, deprem koşullarının oluşturduğu stres, toplumsal baskı ve buna bağlı güvenlik endişeler*” gibi zorluklarla karşılaştıkları görülmüştür (Karaahmetoğlu ve Meydan, 2024, s.209). Arama kurtarma çalışmalarında yaşanan problemlere rağmen madenciler, basına da yansıdığı gibi arama kurtarma çalışmalarında kullandıkları teknik ve başarılarıyla dikkat çekmişlerdir. 1999 Marmara depreminde de arama kurtarma faaliyetlerindeki başarılarıyla dikkat çeken madencilerin saha deneyimlerinin, yaşadıkları ve gözlemledikleri eksikliklerin, sorunların tespit edilmesi, ve bu tecrübeden faydalanılarak ülke afet yönetim planlarının revize edilmesi, arama kurtarma faaliyetlerinin daha planlı ve başarılı olması açısından önem taşımaktadır.

Kahramanmaraş merkezli olarak ülkemizde meydana gelen bu depremin toplumsal etkileri de çok büyük olmuştur. Herhangi bir şekilde gerçekleşen ve müdahalede yetersiz kalınan her türlü olaya afet denilebildiği ifade edilmektedir. Fırat'ın kendi ifadesiyle “*yani bir doğa olayının afete dönüşme ihtimali; tedbir, afet yönetimi, sosyal dayanışma, kentleşme ya da sosyal politika gibi değişkenlerle yakından ilişkilidir. Örneğin, bir deprem sonrası yapılan doğru müdahaleler ve izlenen doğru politikalar depremin afet olma riskini azaltabilir.*” (Fırat, 2022, s.49).

Bu çalışmada, doğru müdahale ve risklerin azaltılmasında faydası olacağı düşünülerek hem kendi iş alanlarında göçük, grizu vb. iş kazaları konusunda tecrübeli olan aynı zamanda depremlerde arama kurtarma faaliyetlerine hızlıca destek olan madencilerin tecrübeleri ortaya konulmuştur. Afet bölgelerinde arama kurtarma çalışmalarında yer alan madencilerin, alan ve arama kurtarma tecrübeleri, kullandıkları teknikler, gözlemledikleri yönetim, organizasyon ve müdahale eksiklikleri, yaşadıkları problemler, arama kurtarma çalışmalarındaki eksiklikler hakkında düşüncelerini öğrenmek amaçlanmıştır. Madencilerin, gerek afetzedeleri gerekse arama kurtarma ekiplerini yakından gözlemlemeleri ve arama kurtarma faaliyetlerine katılmaları, afetlerde karşılaşılan eksikliklerin giderilmesine yönelik yapılacak çalışmalar açısından onların düşünce ve önerilerini anlamlı kılmaktadır. Literatürde var olan çalışmalar müdahale aşamasının önemini ve bu aşamada yapılması gerekenleri ortaya koymak açısından



yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir. Sırrı Sargın ve Şensöğüt (2024), Kahramanmaraş merkezli depremde madencilerin arama kurtarma teknikleri açısından incelemesini yapmıştır ancak bu çalışma mühendislik temelli yaklaşımı içermektedir. 17 Ağustos 1999 Marmara Depremi sonrasında afete müdahalede yaşanan eksikliklerin, ilgili kurumlar tarafından giderilmesine yönelik çalışmalar yapılmakla birlikte aradan geçen uzun zaman sonrasında meydana gelen 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş merkezli depremde, arama kurtarma faaliyetlerinde sorunların devam ettiği görülmüştür. Müdahale aşamasında aktif rol alarak, mesleki tecrübeleri ve kullandıkları yöntemlerle arama kurtarma çalışmalarında etkili olan madencilerin gözlemlerinin, literatürde eksik olması araştırmanın problemini ifade etmektedir. Bununla birlikte çalışmada madencilerin gözlemlerinin sosyolojik açıdan incelenmesi afet planlarının güncellenmesi, arama kurtarma ekiplerinin donanımlarını güçlendirmeleri, toplumun afetlere bakışı, afetlerin toplumsal etkileri ve bireylerin afet bilinci kazanması açısından önem arz etmektedir. Bu çalışma, arama kurtarma faaliyetlerinde etkili olan madencilerin yöntemlerini, arama kurtarma çalışmaları ve deprem bölgesine ulaşımdan geldikleri yerlere geri dönmelerine kadar olan bütün gözlemlerini aktarması, konuyu sosyolojik temelli ele alması yönüyle yapılan çalışmalardan farklılık göstermekte ve çalışmanın özgün tarafını oluşturmaktadır. Literatürde madencilerin afetlerdeki tecrübelerini sosyolojik açıdan ele alan başkaca bir çalışmaya rastlanmaması da konunun önemini ortaya koymaktadır.

Araştırma probleminin arama-kurtarma faaliyetine katılan maden işçilerinin gözünden anlaşılmasına çalışılmasından dolayı çalışma, nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Madencilerin konuyla ilgili zihinsel süreçleri anlaşılmasına çalışıldığı için nitel araştırma deseni olarak fenomenoloji kullanılmıştır. Veriler 14 Mayıs 2023 – 18 Ağustos 2023 tarihleri arasında belirlenen kriterlere uygun olan 20 kişi ile mülakat, 10’ar kişiden oluşan iki grup ile de odak grup görüşmesi yapılarak toplanmıştır. Veriler, MAXQDA analiz programıyla analiz edilmiş, verilerin analizinde yapılan kodlamalar sonucunda “afet müdahalede eksiklikler” temasına ulaşılmış, bu tema altında “iletişim-altyapı yetersizliği, devletin planlama bozukluğu, koordinasyon sıkıntısı, afet öncesi hazırlıksız olmak ve ekipman yetersizliği” kodları ortaya çıkmıştır. Çalışmanın bulguları demografik veriler ve afet müdahalede eksiklikler başlıkları altında ele alınmıştır. Demografik veriler doğrultusunda madencilerin arama kurtarma faaliyetlerini gerçekleştirdikleri iller Hatay, Malatya, Adıyaman ve Gaziantep olmuş, madencilerin büyük çoğunluğunun arama kurtarma faaliyetlerine yeraltında aldıkları eğitimler ile katıldıkları görülmüştür. Bulguların afet müdahalede eksiklikler kısmında ise arama kurtarma faaliyetleri esnasında iletişim-altyapı yetersizliği, devletin planlama bozukluğu, koordinasyon sıkıntısı, afet öncesi hazırlıksız olma ve ekipman yetersizliği gibi sorunlar yaşandığı tespit edilmiştir. Çalışmada, öncelikle mevcut literatürden kavramsal arka plan oluşturulmuş ve yöntem açıklanarak bulgular ortaya konulmuştur.

2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

Afetler, ülkeler ve insanların sosyal, fiziksel ve ekonomik kayıplar yaşamasına neden olan, insan yaşamını ve rutinlerini sekteye uğratan ve toplumu olumsuz etkileyen doğal, teknolojik

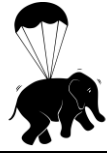


veya insan etkisiyle meydana gelen olaylardır (Akdağ, 2002, s.5). Afetler oluş zamanı belli olmayan ve beklenmeyen olgular olarak ifade edilmektedir. Oluşumuna göre doğal ve beşeri afetler olmak üzere iki alanda incelenebilir. Doğal afetler deprem, çığ, sel, tsunami, volkanik patlama gibi afetler olup doğal yollarla meydana gelen olgularken beşeri afetler ise savaşlar, nükleer saldırılar ve salgın hastalıklar gibi insan faktörünün etkisiyle oluşan olgulardır.

Eğer herhangi bir yerde zarar gören bireyler ya da toplumlar yoksa deprem gibi doğa olayları afet sayılmamaktadır. Bu durumun ise afetlerin sosyolojik anlamda önemini gösterdiği belirtilmektedir (Fırat, 2022, s.49). Can, doğa olaylarının; “nedenleri, oluş süreci ve sonuçları itibarıyla insan yaşamını fiziksel, sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel yönlerden etkilemekteyse, işte o zaman afet olarak” tanımlanabileceğini belirtmektedir (Can, 2022, s.11). Depremin yıkıcı etkisini hızlıca azaltmak, can ve mal kaybının olabildiğince az olması için afet yönetim planlarının iyi bir şekilde planlanması ve uygulamaya konulması bu açıdan önem taşımaktadır.

Afetlerde yaşanan kayıpların minimum düzeyde olması için afet yönetiminin planlı yapılması oldukça önemlidir. Planlı bir afet yönetimi beş aşamadan oluşmaktadır: Zarar azaltma, önleme, hazırlık, müdahale ve iyileştirme. Afet yönetiminin ilk aşaması olan zarar azaltma aşaması, olası bir afette can ve mal kaybının minimum düzeyde olabilmesi için etkili bir şekilde yürütülmesidir. Bu aşamada öncelikli olarak olası risk ve tehlikeler tespit edilmektedir. Toplumun afete karşı nasıl mücadele edeceği konusunda gerekli bilgilendirmeler, kayıpların büyük olmaması için alınması gereken önlemler, afet öncesinde ve sonrasında uygulanan yasalar, yönetsel yapılandırmalar, insanların bilinçlendirilmeleri bu aşamada yapılır. İkinci aşama olan önleme aşaması ise afet sonrasında oluşabilecek her türlü riski ve zararı en aza indirmek için alınması gereken fiziksel, toplumsal ve siyasi önlemleri içermektedir. Alınan önlemler afet ve acil durum için kalıcı çözüm ve koruma sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Hazırlık aşaması, afette oluşan hasarı en aza indirmek için eğitimler verme, kaynakları oluşturma, afette etkili olan kurum ve kuruluşları organize etme, kurum, kuruluş ve örgütler arası etkileşimi sağlama, kaynakların yerine ulaşımını sağlama vb. amaçlar doğrultusunda yapılan çalışmaları içermektedir (Yılmaz ve Demiröz Yıldırım, 2020).

Afetlerde önemli konulardan biri de doğru müdahaledir. Müdahale aşaması, arama kurtarma çalışmalarını, gerekli olan gıda, barınma, güvenlik vb. şeyleri, yapılan tüm tıbbi müdahaleleri ve afetzedelerin ihtiyacı olan psiko-sosyal destekleri kapsayan aşamadır. Hızlı ve etkili bir şekilde müdahale edebilmek için afet öncesinde iyi bir planlama yapılması gerekmektedir. Bu yönüyle bakıldığında ülkemizde afet yönetim süreçlerinin yeniden tasarlanması ve düzenlenmesi gerekmektedir (Demirbilek, 2023, s.187). Son aşama olan iyileştirme aşaması ise, afette meydana gelen maddi manevi tüm bozulmaları iyileştirmeye yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Afet yönetiminde ilk üç aşama (zarar azaltma, önleme, hazırlık) olası riskleri yönetmek için, son iki aşama olan müdahale ve iyileştirme aşamaları da kriz yönetimini iyi yönetebilmek için önemlidir (Alkın, 2021).



Müdahale aşaması, meydana gelen afetlerde can ve mal kaybını önlemek için oldukça önemli bir aşama olsa da bazı faktörler bu aşamanın iyi yönetilmesine engel olmaktadır. Bu engelleri oluşturan olası faktörler arasında, olumsuz çevresel koşullar, yeterli araç-gereç donanımına sahip olmama, yeterli ve nitelikli personelin olmaması, bazı altyapı sorunlarının olması ve politik istikrarsızlıklar yer almaktadır. Arama kurtarma ekiplerinin yeterliliği ve ekiplerin yönetimi müdahale aşamasında, olası kayıpları önleme açısından birincil öneme sahiptir (Erkan, 2010). Arama kurtarma ekiplerinin müdahale aşamasındaki öneminin çalışmalarda vurgulanmasına rağmen ülkemizde yaşanan 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş merkezli depremde ekiplerin yönetim ve organizasyonlarında eksiklikler, malzeme tedarikinin geç gerçekleştiği, barınma, ulaşım, iletişim ve altyapı gibi sorunların olduğu görülmüştür (Yıldırım, 2023). Deprem sonrasında depremzedeler, arama kurtarma ekipleri, kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütleri birçok sorunla karşı karşıya kalmışlardır. İletişim sorunları, ulaşımında yaşanan aksaklıklar, deprem bölgesinde güvenlik ve asayiş sorunları, arama kurtarma ve tahliye sorunları, geçici barınma sorunları ve yardım malzemelerini sağlama, depolama, dağıtmada yaşanan sorunlar deprem sonrasında yaşanan problemler arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2012). Kahramanmaraş merkezli depremde arama kurtarma ekiplerinin yaşadığı sorunların yanında depremzedeler de birtakım sorunlarla karşılaşmışlardır. Depremzedelere yapılan yardımların ve desteklerin başta yoğun olması ve sonrasında azalması onların mağduriyet yaşamalarına neden olmuş, bu konuda da organizasyon eksikliğinin olduğu görülmüştür (Yıldırım, 2023). Yaşanan bu sorunların iletişimsizlikten kaynaklandığı düşünülmektedir.

Herhangi bir doğal afet sonucunda yapılacak arama kurtarma faaliyetleri için ilk 72 saat oldukça önemlidir (Jang vd., 2009). Yurt dışında yapılan arama kurtarma faaliyetleri incelendiğinde, Making Search and Rescue olarak bilinen ISAR adında kurtarma ekibinin oluşturulduğu görülmüştür. Diğer ülkelerde felaket sonrası yeterli kurtarma ekibi olmadığında bu ekip yardıma gitmektedir (Rom ve Kelman, 2020, s.9). Ülkemizde ise olası bir afet durumunda arama kurtarma faaliyetleri AFAD, UMKE gibi kamu kurumları ve bazı sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülmektedir. Bu kuruluşların yanında meydana gelen afetin türüne göre madencilerin de arama kurtarma faaliyetlerinde yer aldığı bilinmektedir. 1999 Marmara depremi ve 2023 Kahramanmaraş merkezli 11 ilimizi etkileyen depremde, TTK madencilerinden oluşan tahlisiye (kurtarma) ekipleri, Zonguldak bölgesinden diğer özel kömür madenlerinde çalışan işçiler ve onların kullandıkları yöntemlerin oldukça etkili olduğu görülmüştür. 1938 yılında Türkiye Taşkömürü Kurumu (TTK) tarafından kurulan tahlisiye ekipleri, olası tüm afetlere karşı eğitilmekte ve yaşanan afetlerde arama kurtarma ekipleri arasında yer almaktadır. Alınan eğitimlerin ve bu eğitimleri madenlerde tecrübe etme imkânının olmasının madencilerin olası afetlerde soğukkanlılıklarını korumaları ve arama kurtarma çalışmalarında başarılı olmalarında etkili olduğu düşünülmektedir.

Deprem afetinde arama kurtarma çalışmalarının, doğru ekipman ve aletlerle, uzman personel ve doğru yöntemlerle yapılması en önemli konulardan biridir. Yanlış teknik ve yöntemler, panik ve kurtarma tecrübesi olmayan personeller, depremzedelerin panik durumunu yönetemeyen ekipler, daha fazla can kaybı yaşanmasına ve çalışmaların gecikmesine neden olabilmektedir.



Oysa ki yeraltı madencilik faaliyetleri esnasında riskli ve çok tehlikeli sahada çalışma yürüten madenciler, göçük, çökmeler, grizu patlamaları ve maden yangınları gibi durumlarla sıkça karşı karşıya gelebilmektedir. Bu konuda özel eğitilmiş tahlisiye ekipleri kurularak kayıpların minimum düzeyde olması amaçlanmıştır. Deprem bölgelerine sevk edilen yeraltı madencileri ve tahlisiye ekipleri, madende kullandıkları yöntemler ve tecrübeleriyle arama kurtarmada benzer teknikleri uygulayarak çok sayıda insanı enkaz altından çıkarabilmişlerdir. Madencilerin bu başarıları yerli ve yabancı kamuoyunun dikkatini çekmektedir (Sırrı Sargın ve Şensöğüt, 2024, s.3-4). Özellikle yeraltında sıklıkla kullanılan domuzdamı tekniği artık basını takip eden ve halk tarafından da bilinen bir teknik olmuştur. Afetlere müdahalede yeraltı madenciliğinin önemi Kahramanmaraş depremiyle tekrar gündeme gelmiştir.

Afette müdahale aşaması kadar bu aşamada kullanılan teknik ve aletlerin de önemi oldukça büyüktür. Bazı ülkelerde arama kurtarma faaliyetlerinde ısı haritası gibi teknolojik aletlerin kullanıldığı bilinmektedir (Xu vd., 2022). Arama kurtarma esnasında termal kamera ile birlikte insan gücüne ihtiyaç duymadan ve insanların ulaşamayacağı yerlere ulaşarak ısı taraması yapılmaktadır (Kayan vd., 2018). Bu durum afetzedelerin yerlerinin hızlı tespit edilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Arama kurtarma faaliyetlerinde örneğin Japonya’da 1995 Hanshin-Awaji depreminden sonra robot kurtarma ekibinin geliştirildiği bilinmektedir (Matsuno ve Tadokoro, 2004). Bu robotik sistem 2002’de kullanılmaya başlamıştır (Tadokoro, 2009). İnsanlardan oluşan kurtarma ekibinin, deprem sonrası oluşan tehlikeli yerlere ve görevlere girmesi yerine bu robotlar, tehlikeli bölgelere girerek kurtarıcılarının da hayatlarının tehlikeye girmesini engellemiştir (Liu vd., 2007). Ülkemizde ise benzeri teknolojik aletlerin kullanımının çok yaygın olmadığı bilinmektedir. Konuyla ilgili yapılan bir haberde, 6 Şubat Kahramanmaraş merkezli depremde teknolojik aletlerin kullanımının önemi vurgulanmış, “Türkiye’nin teknolojik ekipmanları güçlü olsa da dünyada geliştirilen ileri düzey cihazlara daha fazla ihtiyaç olduğu aşikar”, “Deprem kuşağında bulunan ülkemizin; cihaz üretimini arttırması ve robot teknolojilerini daha fazla geliştirmesi gerekiyor” gibi ifadelerle ülkemizin bu konuda eksikliklerinin olduğu vurgulanmıştır (Paradergi, 2023).

Afetler konusunda sosyolojik bir değerlendirme yapmak açısından afetlerin OECD tarafından belirlenmiş olan biyolojik-yaşamsal, fiziksel ve ekonomik etki faktörlerini ele almak gerekmektedir. Bununla birlikte afet ve kriz yönetimi, sivil toplum, sosyal politika ve medya gibi birçok faktörün de afetleri sosyolojik bir incelemeye tabi tutmanın anahtarı olduğu vurgulanmaktadır (Can, 2022, s.17). Sosyolojik açıdan afetlerin sadece sonrası değil öncesinde hazırlıklı olmak da önem taşımaktadır. Bu nedenle geçmişte yaşanan afetlerin sosyolojik değerlendirmesini yapmak yaşanacak afetleri engellemek ya da hazırlıklı olmak açısından oldukça önemlidir. Deprem gibi afetlere kapsamlı şekilde hazırlıklı olmanın arama kurtarma faaliyetlerinin başarılı geçmesinin yanında psiko-sosyal müdahaleler için de oldukça önemli olduğu düşünülmektedir (Bıçakçı ve Ergüney Okumuş, s.237).

El-Tawil, afetler esnasında insan davranışları hakkında bilgi edinmenin afetlere sosyolojik bakış açısından önem taşıdığını belirtmektedir. Ona göre, bu konularda yapılan çalışmalar



bireysel tecrübeleri içermekte fakat çok azı toplumsal yönüyle bakabilmektedir. Sosyal bilimsel açıdan bakıldığında afetin meydana geldiği ilk anlarda yerinde gözlem ve gönüllü faaliyetleri önem arz etmektedir. Profesyonel ve gönüllü ekiplerin entegrasyonu ve organizasyonu bu nedenle çok büyük önem taşımaktadır (El-Tawil, 2010, s.1084-1087). Arama kurtarma faaliyetlerinde bulunan ve gerek basın gerekse halk tarafından umut olarak karşılanan madencilerin tecrübeleri bu anlamda gereklilik arz etmektedir. Onların yeraltında kazandıkları tecrübeleri, afete müdahaleye entegre etmeleri, kullandıkları yöntem ve tekniklerin enkaza girme, enkazdan kurtarma, güvenlik önlemlerini hızlı bir şekilde sağlamaları, halkla olan iletişim ve uyum kabiliyetleri afet müdahale planlarının oluşturulmasında, profesyonel kurtarma ekiplerinin eğitiminde ve afetlere hazırlıklı olabilmek adına incelenmesi gereken konulardır.

Afetlerden ders alma konusunda Çorbacıoğlu, örgütsel öğrenmenin önemine işaret etmektedir. Yaşanılan afetlerde ortaya çıkan sorunların Düzce depremi üzerinden analiz edildiği çalışmada, afet bölgesindeki olumlu ve olumsuz durumların değerlendirilmesi gerektiği ve afet planlarının bu değerlendirmeler ışığında yapılması gerektiği ifade edilmiştir. Yine bu çalışmada sosyoteknik ve kültürel bir bakış açısının afet tecrübesinden kazanılabileceği de belirtilmektedir (Çorbacıoğlu, 2005). Afetlerle mücadelede toplum temelli bir yaklaşım, hazırlık, önleme, müdahale ve kurtarma gibi geleneksel acil durum yönetim yapısının yeniden değerlendirilmesi ve planlanmasına öncülük edebilir. Bu dört aşama, olası afet senaryoları için planlama ve müdahale görevlerini yeniden yapılandırabilir ve ardından bir afet durumunda toplumsal örgütlenmeye katkı sağlayabilir (King, 2007, s.658). Aksi takdirde yaşanan her afette tekrar aynı sorunların boy göstereceği aşıkardır. Yeraltı madencilerinin tecrübelerinin ortaya konulması ve bu tecrübenin sosyoteknik bir analizle değerlendirilmesi afet müdahalede daha başarılı olunmasına katkı sağlayabilir. Sosyoloji disiplininin bütüncül bakış açısıyla bu tecrübelerin analizi afetler konusunda daha etkin önlemler alınmasına ve hazırlıklı olunmasına destek olabilir.

Arama kurtarmadaki başarıları ile dikkat çeken madencilerin tecrübelerinin ve tekniklerinin mühendislik odaklı incelenmesi, afetlerde insan faktörünün gözden kaçırılmasına neden olmaktadır. Oysa kayıpların büyük çoğunluğu, bir doğa olayı olan depremler nedeniyle değil insanı içine alan afetler nedeniyle gerçekleşmektedir. Binaların depreme dayanıklı yapılması kadar afete müdahalenin de insanların doğru müdahale planları oluşturması, kayıpların azaltılması için çok büyük önem taşımaktadır. Başarılı olduğu görülen madencilerin saha tecrübelerinin sosyolojik bir analizi ve bu arama kurtarma faaliyetleri sırasındaki toplumsal reflekslerin tartışılması çalışmanın ana fikrini oluşturmaktadır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın yöntemi 6 Subat'ta Kahramanmaraş merkezli 11 ilimizde meydana gelen depremde, Zonguldak TTK madencilerinin arama kurtarma esnasında yaşadığı zorlukları, afet



bölgesindeki yönetim-organizasyon eksikliklerini ve madencilerin afetzedelere yönelik gözlemlerini temel alarak tasarlanmıştır.

3.1. Araştırma Tasarımı

Çalışma, arama kurtarma faaliyetlerine katılan madencilerin deneyim, duygu ve düşüncelerini temel aldığı için araştırmanın yorumlayıcı paradigma çerçevesinde çözümlenmesi amaçlanmış bu sebeple araştırma yöntemi olarak nitel araştırma tercih edilmiştir. Nitel araştırma deseni olarak, araştırma problemine en uygun desen olan “fenomenoloji (olgubilim)” kullanılmıştır. (Creswell, 2016). Araştırma probleminin belirlenmesi ile başlayan fenomenolojik süreçte araştırmacılar deneyimlerini göz ardı ederek çalışmaya dikkat etmektedir. Sahaya inip veri toplama süreci ile devam eden bu süreçte verilerin analizi ve sonuçların raporlanması ile araştırma süreci tamamlanmaktadır (Güler vd., 2015, s.237; Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.251).

3.2. Verilerin Toplanması ve Katılımcı Seçimi

Araştırma için gerekli etik kurul izni, ayrıca veriler toplanmadan önce gerekli kurumlardan izinler alınmış ve görüşmeler için uygun zaman dilimleri belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak “mülakat” ve “odak grup görüşmesi” teknikleri kullanılmıştır. Görüşmede kullanılan ana sorular, literatür taraması sonrasında oluşturulmuş ve oluşturulan sorular ile pilot görüşmeler yapılmıştır. Pilot görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan soruların çalışmanın amacına uygun olduğu uzman görüşleri alınarak kararlaştırılmış ve ana görüşmeler yapılmıştır. Arama kurtarma faaliyetlerine katılan madencilerin iş tanımlarını, tahlisiye eğitimin ve arama kurtarma eğitimi alıp almadıklarını eğer almışlarsa bu eğitimi nereden aldıkları hakkında bilgi edinmek için bütün katılımcılara “Nerede çalışıyorsunuz? Göreviniz nedir? (Tahlisiye ekibi değilse arama kurtarma eğitimini nereden nasıl aldınız?) Hangi ilde arama ve kurtarma faaliyetlerine katıldınız? Bu bağlamda neler yaptınız, göreviniz neydi?” soruları yöneltilmiştir. Arama kurtarma sırasındaki eksikliklerin tespiti ve madencilerin konuyla ilgili zihinsel süreçlerini anlayabilmek için katılımcılara “Afet krizi yetkililer tarafından yeterli düzeyde yönetildi mi? Neler yapıldı? Verilen hizmetlerde kesintiler oldu mu? Kurumlar arasında iletişim ve dayanışma yeterli miydi? Afetten etkilenenlere yönelik başka ne tür hizmetler verilebilirdi?” soruları yöneltilmiştir.

Odak grup görüşmelerinde ise benzer doğrultuda katılımcılara “Sizce afet müdahale aşaması yetkililer tarafından nasıl yönetildi? Neler yapıldı? Gözlemlediğiniz yönetim ve organizasyon sorunları nelerdi? Bu sorunlara dair çözüm önerileriniz nelerdir? Gözlemlediğiniz yönetim ve organizasyon sorunları nelerdi? Verilen hizmetlerde kesintiler oldu mu? Kurumlar arasında iletişim ve dayanışma yeterli miydi?” soruları sorulmuştur.

Katılımcılar, araştırmanın amacına uygun olacak şekilde “amaçlı örnekleme” tekniklerinden “ölçüt örnekleme” tekniği ile belirlenmiştir. Ölçüt kriterleri, katılımcının, Kahramanmaraş veya depremin etkilediği 11 ilden birinde arama-kurtarma faaliyetinde bulunmuş olması, TTK’ da kadrolu çalışan olması olarak belirlenmiştir. 14 Mayıs 2023 – 18 Ağustos 2023 tarihleri



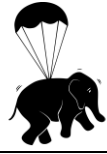
arasında belirlenen kriterlere uygun olan 20 kişi ile mülakat, 10'ar kişiden oluşan iki grup ile de odak grup görüşmesi yapılmıştır. Yeraltı madenciliğinde erkek olma şartı arandığından dolayı çalışmaya katılan katılımcıların tamamı erkektir. Bu nedenle cinsiyet değişkeni çalışmanın sonucunu etkilememiştir. Bunun yanında katılımcıların tahliye eğitimi vb. eğitimler alıp almamaları arama kurtarma faaliyetlerinde etkili olduğundan bu durum çalışma sonuçlarında etkili olmuştur. Deprem sonrası yaşanan tecrübelerin ve gözlemlerin zaman içinde unutulması veya ket vurulma ihtimali nedeniyle görüşmelerin arama-kurtarma faaliyeti üzerinden çok geçmeden yapılmasına dikkat edilmiştir. Mülakat ve odak grup görüşmelerinden elde edilen verilerin analizleri sonrasında katılımcılarla toplantılar yapılarak araştırma, gerektiği her aşamada revize edilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi

Çalışmada verilerin çözümlenmesi ve bulguların çalışmanın yapısına uygun olarak yorumlanması amacıyla, nitel analiz yöntemlerinden olan “tematik analiz” yöntemi kullanılmıştır (Saldana, 2019). Görüşmeler, katılımcılardan onay alınarak ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş, bu ses kayıtları daha sonra bilgisayar ortamına yüklenmiştir. Yapılan her mülakattan hemen sonra bilgisayara aktarılan ses kayıtları araştırmacılar tarafından deşifre edilerek MAXQDA nitel analiz programına aktarılmış ve kodlama işlemine başlanılmıştır. MAXQDA'ya aktarılan veriler, kavramsal kodlama yöntemi ile kodlanmıştır. İlk döngü tematik kodlama sonrasında ulaşılan kod yığınları, ikinci döngü kodlamayla uygun kategorilere ayrılarak sınıflandırılmıştır. Üçüncü döngü kodlamada ise bu kategoriler temalar altında toplanmıştır. Verilerin kodlanması, kategorilere ayrılması ve bu işlemler sonucunda ulaşılan temalar bulgular kısmında sunulmuştur.

Tablo 1. Örnek tema-kodlar

Tema	Kod	Katılımcı Yorumu
Afet Müdahalede Eksiklikler	İletişim-altyapı eksikliği	“Telefonlar bazen çekiyor bazen çekmiyordu. Navigasyonla gidiyorduk bir yere.” “İletişim sağlanmış olsaydı daha çabuk organize olunabilirdi.”
	Devletin planlama bozukluğu	“Çok büyük bir kesimde 11 ili kapsayan bir yerde bu olayın olması biraz hazırlıksız olunması sebebiyle ilk zamanda ulaşım, müdahale gibi şeylerin organizasyonda sıkıntılar yaşandı.”
	Koordinasyon sıkıntısı	“Koordinasyonda büyük sıkıntılar vardı. İkinci günün akşamında gittik.” “Belirli bir görevimiz yoktu. Herkes canla başla bir kişi de olsa kurtarabilmek niyetindeydi.”
	Afet öncesi hazırlıksız olmak	“Büyük bir depreme malzemelerimiz yetersiz geldi.”
	Ekipman eksikliği	“Kurtarma aletlerinde eksiklikler vardı. Halktan aldığımız aletlerle müdahale etmeye çalıştık. Yeterince bir donanım yoktu.” “Sıkıntımız olarak aracımız yoktu. Sadece 1-2 araçla olay yerlerine müdahale ediyorduk.”



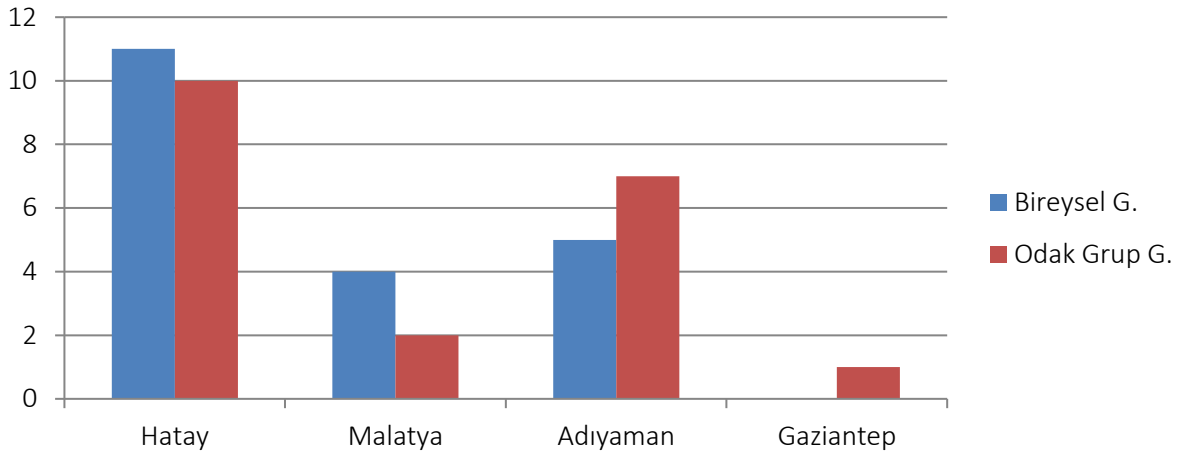
4. BULGULAR

Afete hazırlıklı olmak, afete müdahale aşamasında arama kurtarma ekiplerinin planlama, teknik ve iletişimi ve afet yönetim-organizasyonunun sağlıklı olmasının önemi yapılan literatür analizinde vurgulanmaktadır. Afetlere sosyolojik bakış, bütüncül bir yaklaşımı gerektirmektedir. 6 Şubat Kahramanmaraş merkezli depremde müdahale aşamasında büyük çaba ve başarı gösteren madenciler, yapılan görüşmelerde olay sırasındaki gözlemlerini ve gördükleri eksiklikleri ifade etmişlerdir. Madencilerin sahada gözlemledikleri eksiklikler ve yaşadıkları sorunlar ayrı başlıklar altında ele alınarak analiz edilmiştir.

4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmanın demografik sorularından elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

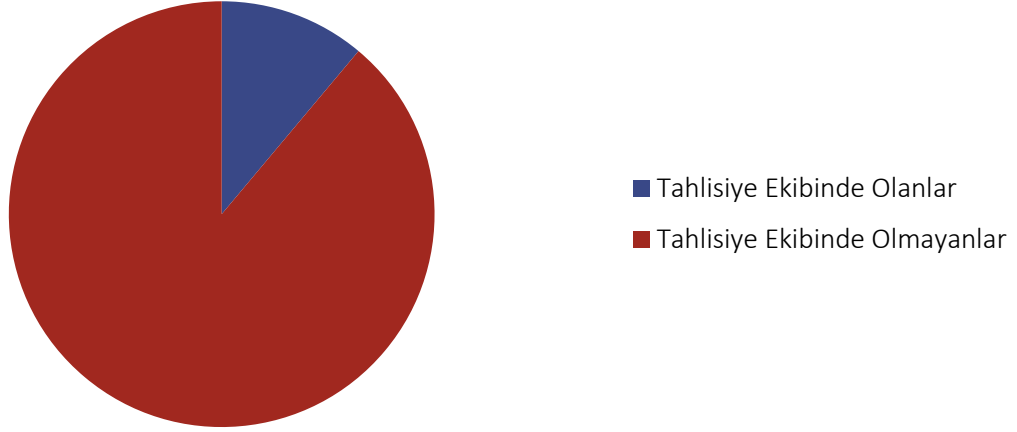
Şekil 1. Arama kurtarma faaliyetlerine gidilen iller



Elde edilen bulgulara bakıldığında, madencilerin arama kurtarma faaliyetlerine katıldıkları iller sırasıyla Hatay, Adıyaman, Malatya ve Gaziantep olmuştur (Şekil 1). Bunun yanında arama kurtarma faaliyetlerine katılan madenciler, ihtiyaç durumunda diğer iller olan Kahramanmaraş, Adana ve Osmaniye illerine de gittiklerini ifade etmişlerdir. AFAD ve TTK işbirliğiyle organize olan madencilerin, bazen iletişim sorunları nedeniyle aksamlar meydana geldiği, zarar durumuna göre başlarında gelen amirlerinin yönlendirmesi ile bu iller arasında geçiş yaptıklarını belirtmişlerdir. Sağlıklı bir iletişim ve organizasyonun kurulamamsının arama kurtarma çalışmalarında gecikmelere ve yanlış bölgelere sevk edilmesi daha büyük felakete neden olabilmektedir.

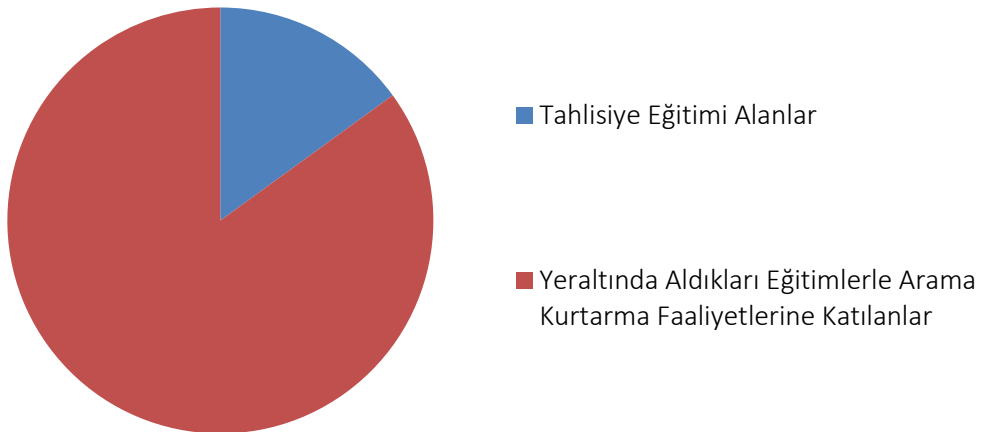


Şekil 2. Tahlisiye ekibinde görev alma durumu



Tahlisiye ekibi, maden işletmelerinde tehlikeli durumlarda can ve malzemeyi kurtarmak amacıyla görevlendirilmiş, çeşitli madencilik dallarından seçilerek özel olarak eğitilmiş kişilerden oluşmaktadır. Bir kişinin tahlisiye ekibinde yer alması için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. En az iki yıl yeraltında çalışmış olmak, 20 yaşını doldurmuş olmak, 40 yaşını geçmemiş olmak, tahammül kabiliyeti olmak, soğukkanlı olmak, sıhhi heyet raporu almış olmak, solunum ve dolaşım organları sağlam olmak, alkol ve toksin alışkanlığı olmamak gibi özellikler, aranan özellikler arasında yer almaktadır “Türkiye Taşkömürü Kurumu, 1848”. Çalışmada her ne kadar amaçlı örnekleme maden işçileri seçilse de depreme giden maden işçilerinin çeşitliliğinden dolayı yalnızca tahlisiye ekipleri değil TTK’nın farklı iş kollarından kişiler de seçilmiştir. Bu durum Şekil 2’ de tahlisiye ekibinde olan kişi sayısının az olmasını açıklamaktadır.

Şekil 3. Tahlisiye eğitimi alma durumu



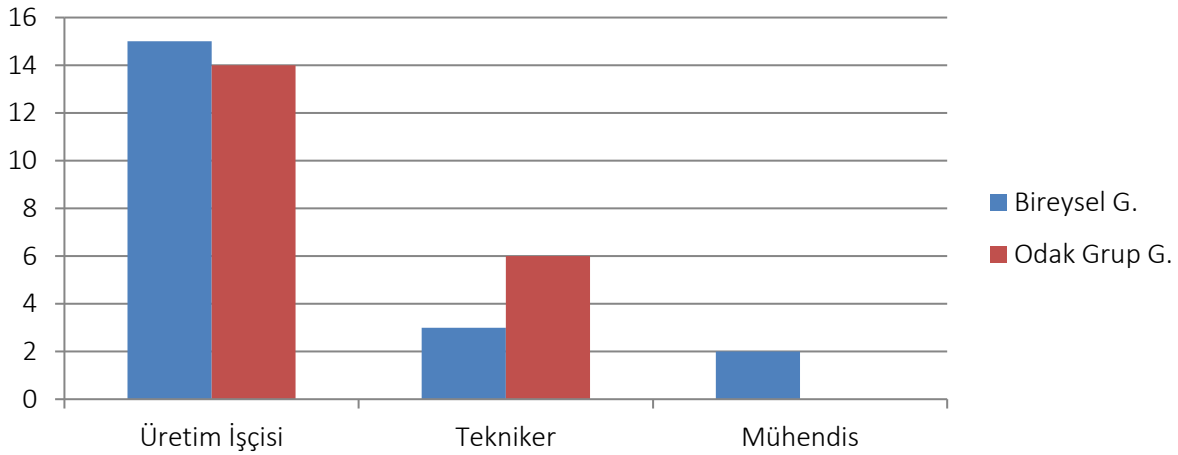
Çalışmada seçilen maden işçilerinin çalıştıkları branşların farklı olması ve örneklem grubunu oluşturan madencilerden 29’unun üretim işçisi olmasından dolayı madencilerin büyük çoğunluğu, arama kurtarma faaliyetlerine yeraltında çalışmak için aldığı eğitimlerle ve çalışma



hayatlarında karşılaştıkları kazalardaki tecrübeleriyle katılmışlardır (Şekil 3). Yeraltında göçüklerin erken fark edilmesi, göçük ihtimalinin hesaplanması ve göçük ve grizu gibi kazalardan sonra arama kurtarma faaliyetlerinde bulunmaları, maden işçilerinin bu konuda hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda mesai arkadaşlarının kazalardaki yaralanmalarında kendilerine psikolojik destek sağlayan madenciler, depremzedelerle ve yakınlarıyla da iletişim konusunda sıkıntı yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

Afet ve sonrasında birçok farklı travmatik durumla karşı karşıya kalan depremzedeler ve yakınları, ölüm, yaralanma, enkaz atında kalma veya yakınına bulma gibi bireysel ve toplumsal kriz ve ani kayıplarından dolayı psikopatolojik süreçlerle başetmek zorunda kalmaktadırlar (Özkan ve Çetinkaya Kutun, 2021, s.252). Arama kurtarma çalışmalarında bu durum bazen zorluklar yaratabilmektedir. Madencilerin bu durumla ilgili olarak “biz alışkınız” ifadesiyle tecrübelerinin ve eğitimlerinin etkili olduğunu vurguladıkları anlaşılmaktadır.

Şekil 4. Katılımcıların madendeki görevleri



Şekil 4’te de görüldüğü gibi arama kurtarma faaliyetlerine katılan madencilerin büyük çoğunluğunu üretim işçilerinin oluşturduğu görülmektedir. Üretim işçilerinin yeraltındaki tekniklere daha çok hâkim olmalarında bu durumun etkili olduğunu düşünülmektedir. Bunun yanında tekniker ve mühendisler de arama kurtarma faaliyetlerinde yer almışlardır. Katılımcılardan edinilen bilgilere göre tekniker ve mühendisler, organizasyon ve ekip liderliği görevlerinde bulunmuşlardır. Gündelik çalışma hayatlarında da benzer tecrübeleriyle iş hayatına destek olan bu görevlilerin deprem esnasında da benzer yönetim ve organizasyon kabiliyeti gösterdikleri anlaşılmaktadır.

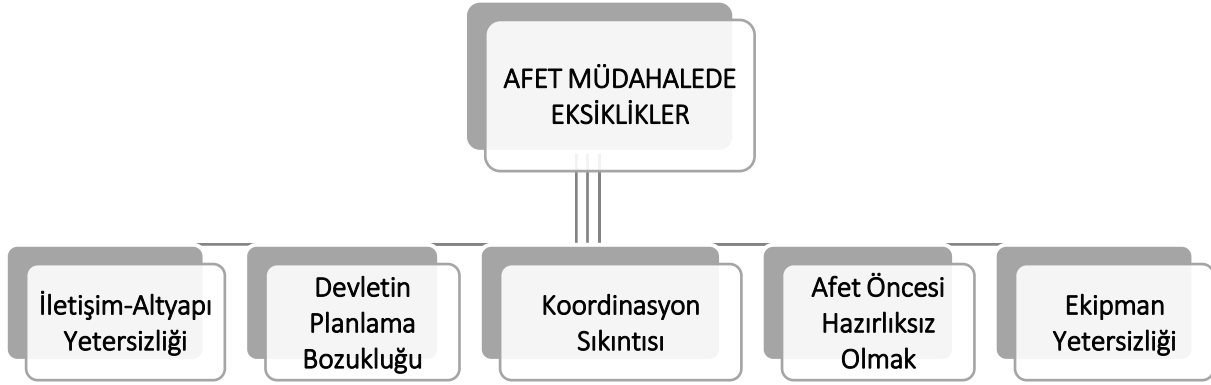
4.2. Afet Müdahalede Eksiklikler

Madencilerle yapılan bireysel görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, madencilerin gözlemlemiş oldukları afet müdahale eksiklikleri ve yapılması gerekenler temaları şeklinde anahtar kelimelerle gruplandırılmıştır. Bunun sonucunda afet müdahale eksiklikleri temasında yer alan bulgular, “iletişim altyapısı yetersizliği, devletin planlama bozukluğu, koordinasyon



sıkıntısı, afet öncesi hazırlıksız olmak ve ekipman eksikliği” başlıkları altında kodlanmış ve analiz edilmiştir. Afet müdahale konusunda yaşanan sorunlara yönelik madencilerin tespitleri Şekil 5’te verilmiştir:

Şekil 5. Afet müdahalede eksiklikler

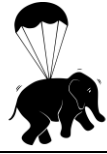


4.2.1. İletişim Altyapısı Yetersizliği

İletişim, afet sonrası arama kurtarma faaliyetlerinde daha fazla canlı kurtarabilmek açısından oldukça önemlidir. Afetlerde en büyük zorluklardan birinin afet öncesinde, afet sırasında ve afet sonrasında kolayca erişilebilen iletişim sistemleri arasında entegrasyon sağlamak olduğu vurgulanmaktadır (Azmani vd., 2017). TAMP Türkiye Afet Müdahale Planı’nda, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, afet ve acil durumlarda ulusal ve yerel düzeyde kesintisiz güvenli haberleşmenin sürdürülmesine yönelik koordinasyondan sorumludur. Bu bağlamda Afet Haberleşme Grubu başlığı altında çalışma grubu kurulmuştur. “Mevcut haberleşme kaynaklarını belirlemek ve kurumlar arası entegrasyonu sağlamak, geçici iletişim tesisleri kurmak, koordine etmek ve işletmek, afet alanındaki faal iletişim tesislerini belirlemek ve afet bölgesi ile iletişimin sürekliliğini sağlamak için alternatif haberleşme sistemlerini çalıştırmak” Afet Haberleşme Grubu’nun görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır (AFAD, 2024a).

Çalışmada, deprem bölgesinde görev almış olan katılımcılar, telefon çekmemesi nedeniyle iletişim kuramadıklarını ve haberleşme konusunda sıkıntı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Madenciler, havaalanında iletişim kuracak kişiler olmadığından müdahale bölgesine ulaşımında sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yine iletişim sorunlarından dolayı yerel halkın yönlendirmesi ile müdahale edilecek yerlere gittiklerini ifade etmişlerdir. Haberleşmede yaşanan bu sıkıntılar, talimatlarda gecikmeler yaşanmasına ve müdahalelerin olumsuz sonuçlanmasına neden olmuştur. Yapılan görüşmeler sonucunda 6 Şubat Kahramanmaraş merkezli depremde iletişim ve altyapı problemlerinin olduğu katılımcıların verdiği cevaplar sonucunda ortaya çıkmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplardan bazıları şu şekildedir:

“K1: Telefonlar bazen çekiyor bazen çekmiyordu. Navigasyonla gidiyorduk bir yere, Avea daha iyi çekiyordu.”



“K3: Orada telefon çekmiyordu, iletişim yoktu.”

“K6: İletişim sağlanmış olsaydı daha çabuk organize olunabilirdi.”

Odak grup görüşmelerinde, ortak kodları oluşturan konu ile ilgili en çok söylenenlere ise şu iki örnek verilebilir: *“İletişim her ne kadar zor da olsa ulaşılabildiği kadar organize olunmaya çalışıldı”, “İletişim yoktu”.*

Elde edilen bulgular, haberleşmede kesintiler ve aksaklıklar, telefon şebekelerinin düzgün hizmet verememesi, yerel afet yönetimi ile işbirliğinin gecikmesi ya da kesintiye uğraması, ilgili kurumlarla iletişimin aksamaması, iletişime dayalı ulaşım problemleri yaşanması, yakında bulunan afetzedelerin kendi yakınlarına öncelikli yönlendirme ya da yanlış bilgilendirmeleri, talimatların ulaşmasında yaşanan sıkıntılar, madencilerin iletişim konusundaki görüşleri ve değerlendirmesi olarak iletişim sorunlarını ortaya koymaktadır.

4.2.2. Devletin Planlama Bozukluğu

Devlet, insanların hayatlarını düzenli bir kurallar dizisine bağlı kalarak yaşamasını sağlayan etkili bir mekanizmadır. Tüm kurum ve kuruluşlar üzerinde söz sahibi olan bu yapı insanlar için gerekli ihtiyaçları ve olanakları sağlamakta, savaş, kıtlık, afet vb. olaylar için de önlemler almakta, bunlara yönelik planlar hazırlamaktadır. TAMP olası bir afette devletin kurum ve kuruluşlarının yapmakla sorumlu olduğu görevlerin yer aldığı afet planlarından biridir. Bu planların olmasına karşılık bazı durumlarda uygulama konusunda sıkıntılar yaşanabilmektedir.

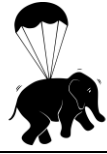
6 Şubat Kahramanmaraş merkezli depremde, devletin planlama bozukluğundan kaynaklanan sorunlar yaşandığı, madenciler tarafından gözlemlenip ifade edilmiştir. Depremin etkisinin 11 ili kapsaması dolayısıyla devletin planlama bozukluklarının olduğu, kurum ve kuruluşların koordinasyonu sağlayamadığı, ulaşım ve müdahalede eksiklerin olduğu, madencilerle yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Arama kurtarma faaliyetlerinde bulunan, bireysel görüşmelere katılan madencilerin bu konuda verdiği yanıtlardan bazıları şöyle olmuştur:

“K12: Hatay’ı bilen çok fazla kişi hayatta kalmamıştı. Belki Ankara gibi diğer şehirde yaşayan AFAD ekiplerinden Hatay’ı bilenler gelseydi daha kolay organize olunabilirdi.”

“K5: Çok büyük bir kesimde 11 ili kapsayan bir yerde bu olayın olması biraz hazırlıksız olunması sebebiyle ilk zamanda ulaşım, müdahale gibi şeylerin organizasyonda sıkıntılar yaşandı.”

Odak grup görüşmelerinde ise, “ulaşım”, “her tarafa çekştirilme”, “ekipman eksikliği”, “ekipmanlara erişim”, “gönüllülerin dağınıklığı”, teknolojik ekipman eksikliği”, “denetim ve kontrol”, “arama kurtarma ihbarlarının organizasyonu” şeklinde planlamada yaşanan eksiklikler sıklıkla ifade edilmiştir.

Yapılan görüşmelerde bu sorunla ilgili olarak “Her ilde afete karşı ekipmanlar olmalı” şeklinde öneriler sunulmuştur. Bu durum, bir deprem ülkesi olarak, kurum ve kuruluşlarımızın deprem



için yeterince hazır olmadığını ve devlet planlamasında afetler konusunda eksiklikler olduğunu göstermektedir. Salik Ata'nın (2023) Kahramanmaraş depremi ile ilgili yaptığı çalışmasında da meydana gelen depremlerde, kriz öncesi dönemde depremle mücadele etmek amacıyla alınan tedbirlerin yetersiz olduğu ve afet planlarında yer alan tedbirlerin prosedürden ileri gitmediği görülmektedir (Salik Ata, 2023, s.70).

4.2.3. Koordinasyon Sıkıntısı

Müdahale aşaması, afetlerde en kritik ve en önemli aşamalardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Müdahale aşamasında, yapılan arama ve kurtarma çalışmalarının etkili olması ve olumlu sonuçlar vermesi için koordinasyonun iyi sağlanması gerekmektedir. Arama kurtarma ekiplerinin, kurum, kuruluş ve Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK) koordineli şekilde çalışmaları, can kaybını azaltmak açısından oldukça önemlidir.

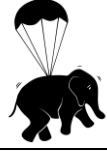
Resmi afetlere müdahale kurumlarının yanında diğer kurumlar ve STK'ların koordine edilmesi çok büyük önem taşımaktadır. Korrodinasyon eksikliği 1998'deki Sissano Lagünü Tsunami felaketinin ardından Papua Yeni Gine'de büyük çapta gözlenenmiş, daha az ölçüde ise 2003'te Solomon Adaları'ndaki Tikopia ve Anuta'da meydana gelen Zoe kasırgasının etkisine yönelik müdahalenin koordinasyonunda, o ülkedeki yönetimin çökmesiyle sorunlar yaşanmıştır. Yetkililerin dışarıdan yardım olmadan hızlı bir müdahale başlatabilmesi için koordinasyon sağlanamadığı ifade edilmiştir. Ancak Tayland'da tsunaminin ardından sivil yetkililerin etkili ve hızlı bir şekilde müdahale etmek için iyi donanımlı ve organize olması başarılı bir müdahale sağlamıştır (King, 2007, s.660). Kahramanmaraş merkezli 11 ilde aynı anda gerçekleşen depremde de benzeri koordinasyon problemi yaşandığı gözlemlenmiştir.

Görüşmecilerden alınan yanıtlar doğrultusunda madencilerin ciddi derecede koordinasyon sorunu yaşadığı, AFAD'ın yetersiz kaldığı, kurum ve kuruluşların birbirleriyle organize olamadığı bulgularına ulaşılmıştır. Kurumların koordine olamamaları nedeniyle madenciler yerel halkın imkân ve yönlendirmeleri ile arama kurtarma faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Bu durum farklı çalışmalarda da ortaya konmuştur. Afet olduğu zamanlarda afet bölgesine ulaşan ekiplerin varolan kriz merkezleri tarafından iyi bir şekilde koordine edilememesi kendilerinden beklenen hizmetleri nitelikli bir şekilde sunmalarına engel olduğu ifade edilmiştir (Yılmaz, 2012). Depremde çok fazla canın kurtarılmasında etkin rol oynayan madenciler, koordinasyon konusundaki eksiklikleri şöyle ifade etmişlerdir:

“K18: Koordinatörde bile sıkıntı vardı. Bu konuda sıkıntı çektik.”

“K2: Organizasyonun çok iyi yapılması lazım. Buradan Ankara'ya kadar gittik oradan Adana'ya gittik, oradan Antakya'ya geçtik. Ulaşım sıkıntıydı. Böyle bir sıkıntı yaşadık. En önemli sorundu.”

“K4: AFAD yetersiz kaldı. Bizleri onlar yönlendiriyordu ama yetersizlerdi. Müdahale edilmesi gereken yerlere geç gittik. Zamanında varamadık çünkü onlardan talimat alarak görev yapıyorduk. Talimatlarımızı gecikmeli olarak aldık ve geç müdahale ettik.”



“K7: Koordinasyonda büyük sıkıntılar vardı. İkinci günün akşamında gittik. AFAD'da sıkıntılar vardı. Bizim gittiğimiz bölgede AFAD'ın personeli vefat etmiş bundan kaynaklı da olabilir ama koordinasyonda büyük bir sıkıntı vardı.”

Odak grup görüşmelerinden elde edilen bulgulardan, özellikle AFAD ve gönüllülerle koordineli şekilde çalışılmasında sorunlar olduğu anlaşılmaktadır. Gönüllülerin sahada başıboş şekilde oldukları, iyi niyetle de olsa arama kurtarma esnasında gecikmelere neden oldukları ifade edilmiştir. AFAD personellerinin ise TTK madencilerinin tecrübe ve yönlendirmelerini bazen dikkate almamalarının olumsuz sonuçları olduğu ve eğitimsiz, bireysel veya sivil toplum kuruluşlarından gelen gönüllü bireylerin organizasyonun da önemli olduğu odak grup görüşmelerinden anlaşılmaktadır. Koçak, Demirezen ve Keskin (2016) yaptıkları çalışmada, acil durum, arama ve kurtarma faaliyetlerinde gönüllü olan bireylerin profesyonel bir şekilde faaliyette bulunabilmesi için eğitim ve koordinasyonun önemli olduğu sonucuna ulaşmış, afetlerde bir müdahale standardı sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

4.2.4. Afet Öncesi Hazırlıksız Olmak

Afet yönetim aşamalarından biri olan hazırlık aşaması, afette etkili olan kurum ve kuruluşları organize etme, kurum, kuruluş ve örgütler arası etkileşimi sağlama, kaynakların yerine ulaşımını sağlama vb. amaçları kapsamaktadır (Yılmaz ve Demiröz Yıldırım, 2020). Madenciler, afet öncesinde halkın bilinçlendirilmesinin yanında AFAD, UMKE gibi arama kurtarma ekiplerinin de madenciler tarafından eğitim alması gerektiğini ve afet öncesinde ilgili kurum ve kuruluşların iletişim ağlarının planlı bir şekilde yönetilmesi gerektiğini söylemişlerdir. Yapılan görüşmelerde madenciler, afete müdahale öncesinde organize olma, ekipman eksikliği ve kurumlar arası örgütlenmeler konusunda eksiklikler olduğu söylemiştir. Bu konuda madencilerin gözlemledikleri sorunlar şu şekilde ifade edilmiştir:

“K16: AFAD ekibi yetersizdi.”

“K7: Apar topar gittik.”

“K20: Büyük bir depreme malzemelerimiz yetersiz geldi.”

Odak grup görüşmelerinden de benzer bulgulara ulaşılmış, ekipman yetersizliği veya ekipmanların hazır bulunmuşluğunun arama kurtarma bölgelerinde önceden hazır olarak bulundurulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Konu hakkında Oral ve Cengiz (2021), İzmir depremi sonrası yaptıkları araştırma sonucunda, afetlere hazırlık için yaptıkları eğitimlerin teorikten ziyade pratik uygulamaları içermesi, toplum tabanlı afet yönetimi bağlamında özellikle kamu kuruluşlarında gönüllü organizasyonların sayısının ve etkinliğinin artırılması, afet yönetimi konusunda hizmet veren kurum ve kuruluşların taşra teşkilatlanmasının sağlanması, afet hazırlık davranışlarında köklü değişiklikler yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.



Afetlere hazırlıklı olmak yaşanan tecrübelerin analiz edilmesini ve bir sonraki afetlere hazırlıklı olunmasını gerektirir. Şengün ve Temiz, ortaya çıkan sorunlarla başa çıkmak için o anda planlama yapılması sorunlara yol açtığını, arama kurtarma, ilk yardım, ulaşım, iletişim, malzeme akışı ile örgütlenme ve hareket kalıplarının mutlaka önceden planlanması gerektiğini belirtmiştir (Şengün ve Temiz, 2007, s.262-263). Bu düzenlemede görev üstlenecek her birey nerede, ne zaman, ne yapacağını önceden çok iyi bilmek zorundadır. Aksi takdirde düzen ve iş birliği yerine bir kargaşa ortamı ortaya çıkar ve yapılması gerekenler gecikir. Bu düzenin sağlanması iyi bir afet yönetimi sistemini gerektirir.

4.2.5. Ekipman Yetersizliği

Afet müdahale aşamalarından biri olan hazırlık aşamasında, ihtiyaç duyulacak olan malzemelerin yer alacağı bölge teçhizat merkezlerinin kurulması ve kritik ihtiyaç malzemelerinin stoklanması gerektiği konu ile ilgili yapılan çalışmalarda yer almaktadır (Renkli ve Duran, 2015; Şahin ve Üçgül, 2019). Müdahale etmek için malzemelerin geç gelmesinin yanında yeterli ekipmanın olmaması, teknolojik aletlerin eksikliği ve madencilerin kazma-kürek gibi daha geleneksel aletleri kullanmaları, çalışmamızda madencilerin gözlem ve tecrübelerinden yola çıkarak belirlediği sorunlar olmuştur. Yurtdışından gelen arama kurtarma ekiplerinin ekipmanlarının daha çok teknolojik aletlerden oluştuğunu belirtmişlerdir. “Bizim ekipmanlarımız da bu kadar teknolojik olsaydı daha çok kişiyi kurtarabilirdik” gibi ifadeler birçok madenci tarafından dile getirilmiştir. Ekipmanların eksikliği ve teknolojik aletlerin yetersizliği konusunda katılımcıların görüşlerinden bazıları şöyle olmuştur:

“K10: Ekipman eksikliği oldu.”

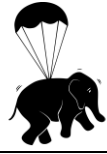
“K11: Deprem sonrasında gerekli malzemeleri yıkılan binaların malzemelerinden ve doğadaki ağaçlardan temin ettik. Yıkılan damların çatılarını aldık, yıkılan ağaçları aldık.”

“K16: Gittiğimiz ilk gün ışık, el feneri yoktu. Kepçe operatörün feneri ile enkazlara müdahale ettik.”

“K19: Biz hala daha 70’li 80’li yılların kazma, kürek, hilti, jeneratör ile müdahale ettik. Teknolojik donanımlı aletlerimiz yoktu, biz bu şekilde müdahale ettik. Biz oraya gittiğimizde Ürdün kraliyet ailesinin bir tane büyük tırı vardı ve orada her türlü teknolojik alet vardı. Onların ekipmanları bizden çok daha iyiydi. Ekipman sıkıntımız vardı.”

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Madenciler, yeraltında kömür arama faaliyetleri esnasında yeraltında ilerleme, kömür damarlarına ulaşım, göçük, kurtarma, ocak yangını, göçük açma, enkaza girme, gazla mücadele konularında eğitim almakta ve çalışma hayatlarında bu vakalarla karşılaşabilmektedirler. Afetlerde meydana gelen yıkım sonucunda oluşan hasarlı binalara ve enkazlara girme, arama-kurtarma çalışmalarında madencilerin uzmanlık ve tecrübelerinin önemli olduğu düşünülmektedir. 17 Ağustos 1999 Marmara depreminde ve 6 Şubat 2023 tarihinde yaşanan



depremler sonrasında arama-kurtarma çalışmalarındaki gayretleri ve başarıları uluslararası basına dahi konu olmuştur. Madencilerin müdahale konusundaki tecrübelerinin ve kriz müdahale önerilerinin, uzman ekipler oluşturma, afet müdahale planlarının güncellenerek afetlere müdahale eğitimlerinin düzenlenmesi başta olmak üzere afete hazırlık açısından önemli olduğu yapılan çalışmanın en genel sonucudur.

İlk olarak, madencilerin Kahramanmaraş merkezli 11 ilde gerçekleşen depremde, arama kurtarma tecrübelerinden yola çıkılarak gerçekleştirilen bu çalışmada, afete müdahale konusunda eksiklikler olduğu ve çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalındığı sonucuna ulaşılmıştır. Afete müdahalede yaşanan eksikliklere yönelik madencilerden elde edilen veriler kodlanmış, bu analizler sonucunda “iletişim altyapısı yetersizliği, devletin planlama bozukluğu, koordinasyon sıkıntısı, afet öncesi hazırlıksız olmak ve ekipman eksikliği” bulgularına ulaşılmıştır.

Afet müdahalede eksiklikler konusunda madencilerin ilk tespiti, iletişim ve altyapı yetersizliğidir. İletişimin, deprem esnasında kesintisiz ve güvenli haberleşmenin sağlanması, koordinasyonun düzgün olması, kurumlararası entegrasyonun sağlanması bakımından önemli olduğu bulgular sonucunda ortaya çıkmıştır.

Madencilerin tespit ettiği ikinci husus, devletin planlama konusunda sorunlar yaşadığıdır. Yaşanan depremlerden yola çıkarak oluşan kötü ve olumsuz durumlardan ders çıkarılarak TAMP’ın güncellenmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Afet müdahalede eksiklikler temasında üçüncü tespitleri, koordinasyon eksikliğinin deprem bölgesine ulaşımı, afete müdahaleyi geciktirdiği ve arama-kurtarmada sorunlara yol açtığıdır. AFAD ve gönüllülerle koordineli şekilde çalışılmasında sorunlar yaşandığı, gönüllülerin koordine edilmeden çalışmaları arama-kurtarmada gecikmelere neden olduğu bulgular sonucunda ortaya çıkmıştır. AFAD personellerinin TTK madencilerinin tecrübe ve yönlendirmelerini bazen dikkate almamaları olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Arama kurtarma ekiplerinin ve diğer kurumların koordineli çalışmalarının gerektiği ortaya çıkmış, bunun can kaybının azaltılması için önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Madencilerle yapılan görüşmeler sonucunda dördüncü sorun olarak, afet müdahale öncesinde hazırlık aşamasında organize olma, ekipmanların hazır bulundurulması ve hazırlık aşamasında örgütlenme konusunda sorunlar olduğu ortaya çıkmıştır. Afetler sürekli gerçekleşebilecek bir durumdur. Afet yönetiminde önemli aşamalardan birinin hazırlık aşaması olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle kurum ve kuruluşların afet öncesinde organizasyonu sağlamış olması, kaynakların afet bölgesine ulaşımının sağlanması ve arama kurtarma faaliyetlerinin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından önemli olduğu görülmektedir. Madenciler arama-kurtarma ekiplerinin hazırlığı aşamasında eğitimin madenciler tarafından verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.



Madencilerin tecrübeleri ve gözlemlerinden elde edilen bulgulara göre ekipman eksikliği afet müdahalede eksikliklerden sonucusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Madencilere göre afet alanına ekipmanların yeterli olmaması ve istenilen sürede enkaz alanına ulaşmaması büyük bir sorundur. Madencilerin olay anında bölgeye acil intikal etmesi sonucu ekipmanları yetersiz kalmış ve bu nedenle müdahalelerde gecikmeler yaşanmıştır. Bu konuda ulaşılan bir diğer sonuç ise teknolojinin ve teknolojinin sağladığı yeni aletlere ulaşımın arama kurtarmada önemli bir konu olduğudur. Madencilerin daha çok kendi imkânlarıyla yeraltında kullandıkları alet ve malzemelerle arama kurtarma faaliyetlerine katıldıkları ortaya çıkmıştır. Madencilerde teknolojik aletlerin eksik olması hızlı ve etkili müdahale edememelerine neden olmuştur. Madencilerin arama-kurtarma tecrübelerinden, daha hızlı arama kurtarma faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için ulusal arama kurtarma ekiplerinin bu teknolojiye erişiminin sağlanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Deprem gibi büyük afetlerde arama kurtarma faaliyetleri ve müdahale aşaması oldukça önemlidir. Ülkemizde 2009 yılından itibaren arama kurtarma faaliyetlerini AFAD sürdürmektedir. AFAD'ın yanında madenciler de arama kurtarma faaliyetlerinde yer alan gruplardan biridir. Arama kurtarma faaliyetlerinde madenciler AFAD'ın eksik kaldığı bazı konuları tespit etmişlerdir. Özellikle arama kurtarmadaki başarılarıyla dikkat çeken madenciler ve onların kullandıkları teknikler, enkazlardan daha fazla canlı kişi çıkarılmasında ve sürecin daha hızlı atlatılmasında önemli rol oynamıştır. Bu konuda madenciler, AFAD gibi arama kurtarma ekiplerine TTK tarafından belirli aralıklarla eğitimler verilmesini, emekli ve gönüllü madencilerden arama kurtarma ekiplerinin oluşturulmasını önermişlerdir. Bunun yanında arama kurtarmada etkili olan madenci tekniklerini kullanabilme konusunda madenciler tarafından diğer arama kurtarma ekiplerine eğitimler verilebilmesi de madencilerin önerileri arasında yer almaktadır. AFAD dâhil olmak üzere arama kurtarma ekiplerine madencilerin teknik, yöntem ve tecrübelerine dayanan bu eğitimlerin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Konu ile ilgili olarak yapılan bir çalışmada amatör bile olsa insanlara verilen eğitimlerin can kayıplarının azalmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Peleg vd., 2018).

Madencilerin yapılması gerekenler konusundaki tespiti, ekipmanların arama-kurtarma ekibiyle beraber deprem bölgesine gönderilmesi gerektiğidir. Deprem bölgesinde mevcut ekipmanların hasar görmesi ya da ulaşım sorunları ekipman eksikliğine neden olmuştur. Hasarlı bina ve enkazlarda madencilerin kullandığı tahkimatlar arama kurtarmada önemli bir rol oynamaktadır. Tahkimat malzemelerinin de hazır bulunması gerektiği ifade edilmiştir. Bulgulardan, olası bir afete karşı her ilde ekipman deposu oluşturulmasının afete müdahalede önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Madencilerin bir diğer önerisi de ekipmanların ekiplerle birlikte gitmesi gerektiği şeklinde ortaya çıkmıştır.

Madencilerin afet müdahale tecrübelerinin toplumsal ve kriz müdahale önerileri açısından değerlendirildiği çalışmamızda, son olarak madenciler arama kurtarma çalışmalarında baza, yatak, çekyat, buzdolabı, çamaşır makinesi gibi ev eşyalarının kenarlarında bulunan kişilerin



enkazdan canlı olarak çıkarıldığını ifade ederek sonraki depremler için bu konuda uyarıda bulunmuşlardır.

Tohoku Üniversitesi'nin 2011 Büyük Doğu Japonya Depremi ve Tsunamisi'nden sonra üç yıllık bir çalışma sonrasında, akademik çalışmaların ve üniversitelerin basit iş gücünden ziyade afetlerde bilgi ve uzmanlığın önemli olduğu ortaya konulmuş ve afetlerin hazırlık aşamasından müdahale aşamasına kadar afet döngüsünün her aşamasında faaliyetlerde etkin olabilecek unsurların önemine dikkat çekilmiştir (Aoki ve Ito, 2014). Deprem bölgesi olan ülkemizde arama kurtarma faaliyetlerinde yaptıkları çalışmalarla dikkat çeken madencilerin domuzdamı, direkleme gibi kullandıkları teknikler, yeraltı arama kurtarmada maden kazalarında kazandıkları tecrübelerle afet müdahalede önemli bir unsur oldukları tecrübe ve önerilerinin dikkate alınması gerektiği anlaşılmaktadır.

5.1. Öneriler

Yapılan çalışmada, afet müdahalede yaşanan sorunlardan ilki ulaşım ve altyapı sorunu olarak ifade edilmiştir. Afet olan bölgeye helikopter gibi hava araçları ile ulaşım sağlanması, afet bölgelerine hızlı ulaşım araçlarının (motosiklet, bisiklet vb.) kullanılması, iletişim ve haberleşme sistemi kurulması önerilebilir.

Afet sürecinin hızlı ve etkili bir şekilde atlatılması için afet müdahale planları oldukça önemlidir. Çalışmada, TAMP'da bazı eksikliklerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda afet müdahale planının gözden geçirilmesi, işlevsel olması, afet planı hazırlarken madenciler gibi uzmanlardan faydalanılması, il afet planlarının basit ve anlaşılabilir olması, il afet planlarında şehrin krokisi ve ulaşım haritalarının da yer alması önerilebilir. Afet müdahale aşamasında arama kurtarma ekiplerinin yaşadıkları sorunları minimum düzeye indirebilmek için arama kurtarma ekipleri için basit müdahale planı hazırlanabilir. Devletin, kurumlararası iletişimi organize etmesi, afet müdahalede tam yetkili makamları silsile yoluyla il ve ilçe düzeyinde belirlemesi ve tam yetki vermesi, arama kurtarma ekiplerine ulaşımında öncelik verilmesi diğer öneriler arasında yer almaktadır.

Çalışmada arama kurtarma faaliyetlerinde ortaya konulan sorunlardan biri de koordinasyon sorunu olmuştur. Bu soruna yönelik AFAD ve diğer arama kurtarma ekipleri bulunan kurumlar arasında koordinasyon merkezi kurulması, deprem bölgelerinde afet koordinasyon merkezlerinin hızlı bir şekilde faaliyete geçirilmesi için planlar yapılması önerilmektedir.

Afet öncesi hazırlıksız olmak bulgularda çıkan bir diğer sorundur. Afet öncesi hazırlık için TTK gibi arama kurtarmada başarılı olan kurum ve kuruluşlardan afet müdahale planlarına uygun olarak eğitim alınması ve madencilerin afet tecrübelerinden faydalanılması önerilmektedir.

Arama kurtarma çalışmalarında ekipman yetersizliği, ekipmanın geç ulaşması ve teknolojik aletlerin olmaması sorunu da ortaya konmuştur. Afete müdahale için harekete geçen kurum ve kuruluşların personelle birlikte ekipmanlarını yollaması, afetin türüne göre uygun kıyafetlerin hazır bulundurulması, teknolojik ekipmanların hızlıca AFAD merkezlerinde temin edilmesi,



ülkenin tüm il ve ilçelerinde afet ekipman deposu oluşturularak bunların haritalarının çıkarılması bu sorunlara yönelik öneriler arasında yer almaktadır. Bunun yanında, AFAD acil çağrı uygulamasının tanıtımının yapılması ve zorunlu tutulmasının da arama kurtarma çalışmalarında müdahalede bulunan ekiplere ve afetzedelere yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

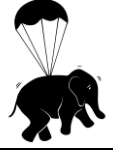
- AFAD. (2024a). *TAMP Türkiye afet müdahale planı*. <https://www.afad.gov.tr/turkiye-afet-mudahale-plani> (Erişim Tarihi: 02 Ağustos 2024).
- AFAD. (2024b). *AFAD ve tarihçesi*. <https://www.afad.gov.tr/afad-hakkinda> (Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2024).
- Akdağ, S. E. (2002). *Mali yapı ve denetim boyutlarıyla afet yönetimi*. Sayıştay Başkanlığı.
- Alkın, R. C. (2021). Afet yönetiminde sivil toplum: İzmir depremi sonrası müdahale ve iyileştirme aşamaları üzerine bir inceleme. *Karadeniz Araştırmaları*, 18(70), 313-334.
- Aoki, T., & Ito, K. (2014). What is the role of universities in disaster response, recovery, and rehabilitation? Focusing on our disaster victim identification Project. *IEEE Communications Magazine*, 52(3), 30-37.
- Azmani, S., Juliana, N., Idrose, A. M., Amin, N. A., & Saudi, A. S. M. (2017). Challenges of communication system during emergency disaster response in Malaysia: A review. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 9(4S), 890-904.
- Bıçakçı, A. B., & Ergüney Okumuş, E. (2023). Depremin psikolojik etkileri ve yardım çalışanları. *Avrasya Dosyası Dergisi*, 14(1), 218-248.
- Can, İ. (2022). Afetler çağında sosyolojiyi yardımaçağırmak ya da afeti yeniden tanımlamanıngerekliliği üzerine. *Tezkire Dergisi*, 31(80), 9-29.
- Creswell, J. W. (2016). *Araştırma deseni nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (S. B. Demir, Çev., 2. Baskı). Eğiten Kitap.
- Çorbacıoğlu, S. (2005). A case of organizational learning: Seismic response to the Duzce Earthquake. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 43-60.
- Demirbilek, Ö. (2023). Büyük Kahramanmaraş depremi sonrası afet yönetimi sürecinin değerlendirilmesi ve gelecek için çözüm önerileri. M. Öztürk, & M. Kırca (Eds.), *Kahramanmaraş merkezli depremler sonrası için akademik öneriler içinde* (ss. 183-193). Özgür Yayınları.
- Drabek, T. E. (2005). Sociology, disasters and emergency management: History, contributions, and future agenda. In D. A. McEntire (Ed.), *Disciplines, disasters and emergency management: The convergence and divergence of concepts, issues and trends from the research literature* (pp. 1-34). Federal Emergency Management Agency.
- El-Tawil, S. (2010). Search and rescue in collapsed structures: engineering and social science aspects. *Disasters*, 34(4), 1084-1101.



- Erkan, E. A. (2010). *Afet yönetiminde risk azaltma ve Türkiye’de yaşanan sorunlar* [Uzmanlık Tezi]. Devlet Planlama Teşkilatı.
- Fırat, M. (2022). Deprem ve toplumsal etkileri. *Tezkire Dergisi*, 31(80), 47-72.
- Gökalp Yılmaz, G. (2021). Afetlere sosyolojik bakış ve Türkiye’de afet yazınına kuramsal bir yaklaşım. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 195-204.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B., & Taşğın, S. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemi*. Seçkin Yayıncılık.
- Jang, H. C., Lien, Y. N., & Tsai, T. C. (2009). Rescue information system for earthquake disasters based on MANET emergency communication platform. In *Proceedings of the 2009 international conference on wireless communications and mobile computing: Connecting the world wirelessly* (pp. 623-627).
- Karaahmetoğlu, F., & Meydan, H. (2024). Prososyal davranışların etik temellendirmesi: 6 Şubat depremleri sonrası kurtarma çalışmalarına katılan maden işçileri üzerine nitel bir inceleme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (56), 185-212.
- Kayan, H., Eslampanah, R., Yeganli, F., & Askar, M. (2018). Heat leakage detection and surveillance using aerial thermography drone. In *2018 26th signal processing and communications applications conference (SIU)* (pp.1-4). IEEE.
- King, D. (2007). Organisations in Disaster. *Natural Hazards*, 40, 657-665.
- Koçak, H., Demirezen, İ., & Keskin, T. (2016). Arama kurtarma ve acil yardım alanındaki gönüllü katılımcı sisteminin Almanya’daki uygulamaları ve Türkiye karşılaştırması. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5(3), 97-104.
- Liu, J., Wang, Y., Li, B., & Ma, S. (2007). Current research, key performances and future development of search and rescue robots. *Frontiers of Mechanical Engineering in China*, 2, 404-416.
- Matsuno, F., & Tadokoro, S. (2004). Rescue robots and systems in Japan. In *2004 IEEE international conference on robotics and biomimetics* (pp.12-20). IEEE.
- Matthewman, S. (2015). Sociology and disasters. In S. Matthewman (Ed.), *Disasters, risks and revelation: Making sense of our times* (pp. 11-34). Springer.
- Oral, V., & Cengiz, E. (2021). Afet hazırlık davranışlarına etki eden faktörlerin incelenmesi: Bir yapısal eşitlik modellemesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12(3), 1252-1269.
- Özkan, B., & Çetinkaya Kutun, F. (2021). Afet psikolojisi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 8(3), 249-256
- Paradergi. (2023). *Deprem arama kurtarmada kullanılan teknolojiler*. <https://www.paradergi.com.tr/girisimcilik/2023/03/08/deprem-arama-kurtarmada-kullanilan-teknolojiler> (Erişim Tarihi: 02 Ağustos 2024).



- Peleg, K., Bodas, M., Shenhar, G., & Adini, B. (2018). Wisdom of (using) the crowds: Enhancing disasters preparedness through public training in light search and rescue. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 31, 750-757.
- Renkli, Ç., & Duran, S. (2015). Pre-positioning disaster response facilities and relief items. *Human and Ecological Risk Assessment: An International Journal*, 21(5), 1169-1185.
- Rom, A., & Kelman, I. (2020). Search without rescue? Evaluating the international search and rescue response to earthquake disasters. *BMJ Global Health*, 5(12), 1-15.
- Saldana, J. (2019). *Nitel araştırmalar için kodlama el kitabı* (A. Tüfekçi, & S. N. Şad, Çev., 3. Baskı). Pegem Akademi Yayınları.
- Salik Ata, N. (2023). Kahramanmaraş merkezli 6 Şubat depremlerinin kriz yönetimi bağlamında değerlendirilmesi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7(Özel Sayı), 59-77.
- Sırrı Sargın, S., & Şensöğüt, C. (2024). Use of underground mining activities in earthquake search and rescue works: Use of underground mining activities in earthquake search and rescue works. *International Journal of Economic and Environmental Geology*, 14(2), 1-5.
- Şahin, Ş., & Üçgöl, İ. (2019). Türkiye’de afet yönetimi ve iş sağlığı güvenliği. *Afet ve Risk Dergisi*, 2(1), 43-63.
- Şengün, H., & Temiz, A. (2007). Afet yönetimi ve Karabük. *TMMOB afet sempozyumu bildiriler kitabı* içinde (ss. 261-278). Mattek Matbaacılık.
- Tadokoro, S. (2009). *Rescue robotics: DDT project on robots and systems for urban search and rescue* (1st Edition). Springer.
- Türkiye Taşkömürü Kurumu. (1848). *Yer altı maden işletmelerinde arama kurtarma ve TTK*. <https://www.taskomuru.gov.tr/ttk/arama-kurtarma/> (Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2024).
- Xu, Z., Wu, Y., Hao, X., Li, N., & Fang, D. (2022). A joint analysis method for capability and demand of post-earthquake medical rescue in a city. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 80, 103249.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, S. (2023). 6 Şubat Kahramanmaraş depreminin psikososyal etkisi ve depremzedelere yönelik müdahalenin önemi üzerine bir gözlem araştırması. *Anasay*, 7(24), 133-153.
- Yılmaz, A. (2012). Türkiye’de afetlerde karşılaşılan sorunlar. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 61-81.
- Yılmaz, G., & Demiröz Yıldırım, S. (2020). Afetlerde kentsel arama ve kurtarmada kullanılan yöntemler ve güncel yaklaşımların değerlendirilmesi. *Doğal Afetler ve Çevre Dergisi*, 6(1), 196-208.



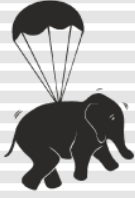
Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada TÜBİTAK 1002 Hızlı Destek Programı 1002-B Acil Destek Modülünden destek alınmıştır. TÜBİTAK 1002-B Acil Destek Modülü kapsamında yürütücüsünü yaptığım “Zonguldak Madencilerinin Afet Müdahale Tecrübelerinin Toplumsal ve Kriz Müdahale Önerileri Açısından Değerlendirilmesi” projesinde görev alan, danışman Prof. Dr. Melih GENİŞ’e, araştırmacı Dr. Öğr. Üyesi Levent KIYLIOĞLU’na, bursiyerler Bilim Uzmanı Betül GÖK’e, Bilim Uzmanı Ecem SOYDAŞ’a ve Aslı Nur KALINCILAR’a teşekkür ederim.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



Artificial Intelligence Integration and Social Innovation: Interdisciplinary Research Trends Aligned with the Sustainable Development Goals

Ayşe Aslı Yılmaz¹

Received/ Başvuru: 04.09.2024

Accepted/ Kabul: 08.10.2024

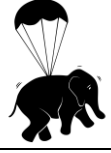
Published/ Yayın: 28.10.2024

Abstract

This study investigates the integration of Artificial Intelligence (AI), Machine Learning, Natural Language Processing (NLP), and Prompt Engineering into the social sciences and their impact on collaborative networks, thematic developments, and research trends aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs). Utilizing bibliometric analysis and topic modeling, the research analyzes a dataset of 389 publications from the Web of Science (WoS) database, spanning the last decade. The findings highlight significant growth in interdisciplinary research at the intersection of these technologies and social sciences, with notable contributions in management, business, and environmental studies. The study identifies key themes such as AI-driven innovation in product development, progress in the energy sector, and the use of AI in educational and healthcare environments. It highlights AI's transformative potential in promoting sustainable development, while also stressing the significance of addressing ethical concerns and ensuring responsible application. This research contributes to a deeper understanding of how AI and related technologies are reshaping the social sciences and their role in achieving global sustainability goals.

Keywords: artificial intelligence integration, sustainable development goals, social innovation

¹ Asst. Prof. Dr., Atılım University, Türkiye, asli.yilmaz@atilim.edu.tr, Orcid: 0000-0003-1784-7307



Yapay Zekâ Entegrasyonu ve Sosyal İnovasyon: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla Uyumlu Disiplinlerarası Araştırma Eğilimleri

Öz

Bu çalışma, Yapay Zeka (YZ), Makine Öğrenimi, Doğal Dil İşleme (NLP) ve Prompt Mühendisliği'nin sosyal bilimlere entegrasyonunu ve bu teknolojilerin işbirlikçi ağlar, tematik gelişmeler ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) ile uyumlu araştırma eğilimleri üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bibliyometrik analiz ve konu modelleme yöntemlerini kullanan araştırma, son on yılı kapsayan Web of Science (WoS) veri tabanından elde edilen 389 yayını analiz etmektedir. Bulgular, bu teknolojilerin sosyal bilimlerle kesişiminde disiplinlerarası araştırmalarda önemli bir büyüme olduğunu ve özellikle yönetim, işletme ve çevre çalışmaları alanlarında kayda değer katkılar yapıldığını ortaya koymaktadır. Çalışma, YZ'nin ürün geliştirmede yenilikçi uygulamaları, enerji sektöründeki ilerlemeler ve eğitim ile sağlık alanlarındaki kullanımı gibi ana temaları belirlemektedir. Araştırma, YZ'nin sürdürülebilir kalkınmayı desteklemedeki dönüştürücü potansiyeline vurgu yaparken, etik kaygıların ele alınmasının ve sorumlu bir şekilde uygulanmasının önemine de dikkat çekmektedir. Bu çalışma, YZ ve ilgili teknolojilerin sosyal bilimleri nasıl yeniden şekillendirdiği ve küresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada oynadığı rol hakkında daha derin bir anlayışa katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: yapay zeka entegrasyonu, sürdürülebilir kalkınma amaçları, sosyal inovasyon



1. INTRODUCTION

Artificial Intelligence (AI) has increasingly been recognized as a transformative force across various domains, including the social sciences (Cao, 2022). Its integration into these fields promises to revolutionize not only how research is conducted but also how data is analyzed and how insights are applied in real-world contexts (Davenport and Ronanki, 2018). AI's ability to process large volumes of data with speed and accuracy has opened new avenues for researchers, enabling them to uncover patterns and relationships that were previously difficult, if not impossible, to detect using traditional methods. The application of AI in social sciences extends beyond mere data analysis; it also fundamentally alters the way research questions are framed, and hypotheses are tested (Floridi et al., 2021). For instance, machine learning algorithms can model complex social phenomena, offering predictive insights that can guide public policy, economic strategies, and social interventions (Longo et al., 2024). This predictive capability is particularly valuable in areas like sociology, economics, and political science, where understanding human behavior and societal trends is crucial (Padmaja vd., 2024).

Scholars such as Brynjolfsson and McAfee (2017) have highlighted the disruptive nature of AI, suggesting that it can lead to significant advancements in decision-making processes, particularly in management and business strategies. AI-driven tools can optimize operations, improve resource allocation, and enhance strategic planning by providing decision-makers with real-time, data-driven insights (Iansiti and Lakhani, 2020). This shift towards AI-assisted decision-making is reshaping industries, driving efficiencies, and creating competitive advantages for businesses that successfully integrate these technologies into their workflows (Batarseh et al., 2021). Moreover, the evolution of AI within social sciences is expanding the toolkit available to researchers and practitioners, enabling them to address complex global challenges such as climate change, health crises, and social inequality (Brynjolfsson and McAfee, 2017). For example, AI-powered models can simulate the impacts of various policy decisions on different social groups, allowing policymakers to anticipate potential outcomes and make more informed decisions (Janiesch et al., 2021). In healthcare, AI is being used to predict disease outbreaks and personalize treatment plans, thereby improving patient outcomes and optimizing the use of resources (Mocanu et al., 2016). The potential of AI to drive innovation and sustainable development within social sciences is further amplified by its ability to facilitate interdisciplinary research (Bessen, 2019). AI bridges the gap between disciplines, allowing for the integration of insights from fields such as computer science, engineering, economics, and psychology. This interdisciplinary approach is essential for tackling the multifaceted challenges of the 21st century, where solutions often require a combination of technological, economic, and social perspectives (Arute et al., 2019). As AI continues to evolve, its applications within the social sciences are expected to grow, offering even more sophisticated tools and methodologies. These advancements will likely drive further innovation, enabling social scientists to explore new research frontiers and contribute to sustainable development in more impactful ways. The transformative potential of AI in the



social sciences is vast, and its ongoing integration will undoubtedly lead to significant changes in how it is understood and addressed the complex issues facing society today.

The purpose of this study is to explore how the integration of AI, Machine Learning, NLP, and Prompt Engineering into the social sciences has influenced collaborative networks, thematic developments, and the emergence of research trends aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs). Specifically, the study seeks to identify key trends, thematic areas, and influential contributors that shape the intersection of AI, management practices, and sustainable development. This study makes a significant contribution to the literature on the application of artificial intelligence (AI) in social science research, while focusing on the impact of these technologies in relation to the Sustainable Development Goals (SDGs). The SDGs provide a strategic framework for addressing global social, economic, and environmental challenges, and understanding AI's potential contributions to achieving these goals is of critical importance (Vinuesa et al., 2020). AI's capabilities in data analysis, decision-making processes, and policy development have not only transformed interdisciplinary research in social sciences but also offer innovative solutions for addressing SDGs (Brynjolfsson and McAfee, 2017). This study aims to fill a gap in the literature by emphasizing how AI integration can play a crucial role not only in academic advancement but also in achieving global sustainability objectives (Floridi et al., 2021). By examining these aspects, the study aims to understand how AI-driven innovations are fostering new research paradigms and accelerating sustainable corporate transformation, ultimately contributing to global sustainability efforts. The paper is structured to provide a comprehensive exploration of AI's transformative role in social sciences, beginning with an introduction that outlines the study's purpose and scope, emphasizing AI's potential to revolutionize research methodologies and real-world applications. The literature review then examines existing research on AI's impact on collaborative networks, thematic developments, and the alignment of research trends with the SDGs. The methodology section details the research design, including data collection and the analytical tools employed, such as bibliometric analysis and topic modeling. The findings section presents the results of the analysis, focusing on the key trends, thematic areas, and contributors in AI-driven innovation, particularly in relation to sustainable development goals. In the discussion, the findings are interpreted within the broader research context, highlighting how AI has influenced collaborative networks and research trends in the social sciences, and how these developments contribute to sustainable corporate transformation. The paper concludes with a summary of key insights, recommendations for future research, and a discussion of the ethical considerations and challenges associated with AI integration, emphasizing the importance of responsible and sustainable implementation.

2. BACKGROUND

Artificial Intelligence (AI) has emerged as a transformative force across various domains, fundamentally reshaping how research is conducted, data is analyzed, and insights are generated. Within the social sciences, the integration of AI, alongside technologies such as

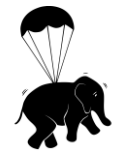


Machine Learning, Natural Language Processing (NLP), and Prompt Engineering, has not only enhanced traditional research methodologies but has also introduced new paradigms for understanding and addressing complex social phenomena. As these technologies continue to evolve, their impact on the development of collaborative networks, thematic areas of study, and emerging research trends has become increasingly significant, particularly in the context of advancing the Sustainable Development Goals (SDGs) (Obermeyer et al., 2019). Several studies have demonstrated the contributions of AI technologies to areas such as healthcare (SDG 3), education (SDG 4), and sustainable industry and innovation (SDG 9) (Vinuesa et al., 2020). However, research addressing the combined impact of these technologies across different sectors is more limited, and this paper aims to fill that gap. The need to examine the intersection of these emerging technologies within the SDG framework stems from the growing recognition that achieving global sustainability goals requires innovative and interdisciplinary approaches. AI, Machine Learning, NLP, and Prompt Engineering offer transformative tools in areas such as data analysis, decision support systems, and system optimization, accelerating progress towards these goals. However, their responsible integration necessitates careful consideration of ethical concerns and societal impacts (Floridi et al., 2021).

2.1. The Role of AI in Transforming Social Science Research

AI's integration into the social sciences goes beyond enhancing existing research methods; it fundamentally alters the way research questions are framed, hypotheses are tested, and findings are interpreted. Traditional research often involves manual data collection and analysis, which can be labor-intensive, time-consuming, and prone to human error (Tan et al., 2023). AI, however, offers the capability to process vast datasets with speed and precision, enabling researchers to uncover patterns and relationships that were previously undetectable using conventional methods.

For instance, machine learning algorithms have become indispensable in modeling complex social phenomena, offering predictive insights that guide public policy, economic strategies, and social interventions (Obermeyer et al., 2019). These algorithms excel in identifying subtle patterns in data, making them invaluable in fields like sociology, economics, and political science, where understanding human behavior and societal trends is essential. This predictive capability is particularly relevant in addressing the dynamic and multifaceted challenges posed by global issues such as climate change, public health crises, and social inequalities. Scholars like Brynjolfsson and McAfee (2017) have highlighted AI's potential to revolutionize decision-making processes, particularly in management and business strategies. AI-driven tools optimize operations, improve resource allocation, and enhance strategic planning by providing decision-makers with real-time, data-driven insights (Li et al., 2024). This shift towards AI-assisted decision-making is not just reshaping industries but is also driving efficiencies and creating competitive advantages for businesses that successfully integrate these technologies into their workflows (Vinuesa et al., 2020).



2.2. AI's Influence on Collaborative Networks and Interdisciplinary Research

The integration of AI into social sciences is fostering the development of new collaborative networks and interdisciplinary research initiatives (Regona et al., 2024). These networks are crucial for addressing global challenges that require coordinated efforts across multiple sectors and disciplines (Ditlev-Simonsen, 2022). AI-powered tools, such as NLP and Prompt Engineering, enable researchers to analyze vast amounts of textual data—from social media posts to academic publications—thus facilitating the dissemination of knowledge and the formation of new research communities. This interconnectedness is especially pertinent to the SDGs, as it supports the development of innovative solutions that align with global sustainability efforts (Weber, 2023). For example, AI-driven platforms can connect researchers from different fields, allowing them to collaborate on projects that span multiple disciplines, such as environmental science, economics, and public health (Vinyals et al., 2019). These platforms not only enhance the efficiency of research but also promote the cross-pollination of ideas, leading to breakthroughs that might not be possible within a single discipline. Moreover, AI is enabling the creation of global research networks that are more inclusive and diverse (Xie et al., 2018). By lowering the barriers to collaboration—whether geographical, financial, or disciplinary—AI is democratizing access to knowledge and fostering a more equitable distribution of research opportunities (Rockström et al., 2009). This is particularly important in the context of the SDGs, where achieving global sustainability requires contributions from all regions and sectors of society.

2.3. Thematic Developments and Emerging Research Trends Aligned with SDGs

AI's influence on thematic developments within the social sciences is evident in the emergence of research trends that increasingly align with the SDGs. The SDGs encompass a broad range of global challenges, from poverty and hunger to climate action and sustainable economic growth (Noble, 2018). AI's ability to analyze complex datasets and model intricate systems makes it a powerful tool for advancing research in these areas (Vinuesa et al., 2020). For instance, in the energy sector, AI is being used to optimize power grids, reduce energy consumption, and integrate renewable energy sources more effectively (Mocanu et al., 2016). These advancements contribute directly to SDG 7 (Affordable and Clean Energy) and SDG 13 (Climate Action) by promoting more efficient and sustainable energy systems (Regona et al., 2024). Similarly, in agriculture, AI-driven precision farming techniques are helping to reduce water usage and increase crop yields, aligning with SDG 2 (Zero Hunger) and SDG 12 (Responsible Consumption and Production) (Černevičienė and Kabasinskas, 2024). In the realm of education, AI is playing an increasingly important role in personalizing learning experiences, improving educational outcomes, and making education more accessible. AI-driven tools can adapt to the needs of individual learners, providing customized content and support that enhances the learning process. This capability is particularly valuable in promoting SDG 4 (Quality Education) and reducing educational inequalities by ensuring that all learners, regardless of their background, have access to high-quality education (Regona et al., 2024). The



healthcare sector is another area where AI is making significant contributions. AI is being leveraged to improve diagnostic accuracy, personalize treatment plans, and predict disease outbreaks, all of which contribute to better health outcomes and align with SDG 3 (Good Health and Well-Being) (Regona et al., 2024). AI's ability to process large amounts of medical data quickly and accurately allows for earlier detection of diseases and more effective treatment strategies, ultimately improving patient outcomes and reducing healthcare costs.

The integration of AI, Machine Learning, NLP, and Prompt Engineering into the social sciences has significantly influenced the formation of collaborative networks, the evolution of thematic areas, and the emergence of research trends that are aligned with the Sustainable Development Goals (Regona et al., 2024). These technologies have not only enhanced research methodologies and enabled more sophisticated analyses but have also facilitated the development of innovative management strategies and sustainable business practices. As these fields continue to evolve, ongoing research and dialogue will be essential to ensuring that AI is used responsibly and effectively to achieve the SDGs and drive positive social change (Ditlev-Simonsen, 2022). As AI continues to develop, its impact on the social sciences and its potential to drive global sustainability efforts will only increase. The ongoing exploration of these dynamics is crucial for understanding how AI-driven innovations can accelerate progress toward achieving the SDGs and fostering a more equitable and sustainable world. By addressing the ethical challenges and ensuring that the benefits of AI are widely shared, the integration of these technologies into the social sciences can lead to transformative outcomes that contribute to the well-being of society.

3. RESEARCH METHOD

The integration of Artificial Intelligence (AI), Machine Learning, Natural Language Processing (NLP), and Prompt Engineering into the social sciences represents a significant advancement in how research is conducted, analyzed, and applied. This study seeks to explore the influence of these emerging technologies on the development of collaborative networks, thematic areas, and research trends, particularly in relation to the Sustainable Development Goals (SDGs). By systematically examining a curated selection of high-impact literature from the Web of Science (WoS) database, this research aims to identify key trends, influential works, and collaboration patterns that have emerged within this interdisciplinary field over the past decade. Through the application of bibliometric analysis and topic modeling, the study provides a comprehensive overview of the current state of research at the intersection of innovation in social sciences and advanced technological research, offering insights into the evolving dynamics of this rapidly expanding area.

3.1. Data Collection

The study seeks to identify key trends, influential works, and collaboration patterns within this interdisciplinary field. Data for the study was exclusively collected from the Web of Science (WoS) database, selected for its comprehensive coverage of high-impact journals across



multiple disciplines, including social sciences and technology. A targeted search strategy was employed to gather relevant literature, using a carefully constructed query designed to capture publications at the intersection of innovation in social sciences and advanced technological research. The search query used was: “TS=(“innovation” AND (“social sciences” OR “interdisciplinary” OR “conceptual”)) AND TS=(“AI” OR “machine learning” OR “natural language processing” OR “prompt engineering”).”

Table 1. The methodological summary

Unit of Analysis	Co-authorship Network, Keywords, and Thematic Topics
Type of Analysis	Bibliometric Analysis and Topic Modeling
Period of Analysis	Last 10 Years
Query String	TS=(“innovation” AND (“social sciences” OR “interdisciplinary” OR “conceptual”)) AND TS=(“AI” OR “machine learning” OR “natural language processing” OR “prompt engineering”)
Total Number of Articles	389

The key components and scope of the bibliometric and topic modeling analysis as seen Table 1 conducted in this study. It provides a summary of the methodological approach, including the unit of analysis, the type of analysis employed, the period of analysis, the specific query string used in the Web of Science database, and the total number of articles retrieved. This table serves as an overview of the study's design, detailing how the data was collected, what was analyzed, and the scope within which the analysis was performed. The query combined terms related to innovation in social sciences with those related to AI, machine learning, NLP, and prompt engineering to encompass a broad range of interdisciplinary research. The search was restricted to peer-reviewed articles, conference papers, and review papers to ensure the inclusion of high-quality research. Publications from the last ten years were included to focus on recent developments and current trends. The choice of a 10-year timeframe in this study is critical to capturing the rapid evolution of artificial intelligence (AI) applications, particularly as they have become increasingly integrated into social science research. Over the past decade, AI technologies such as Machine Learning, Natural Language Processing (NLP), and Prompt Engineering have experienced significant advancements, making this period especially relevant for analyzing interdisciplinary research trends. The timeframe allows for a comprehensive examination of the most recent developments, reflecting the transformative impact of AI on both methodology and practice in various fields. By focusing on this specific window, the study can trace the historical trajectory of AI's integration into social sciences while highlighting its alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs). Furthermore, considering the exponential growth of AI-driven innovations, a 10-year period provides sufficient scope to observe meaningful trends, collaborations, and thematic shifts, thereby enhancing the overall quality and relevance of the research. Only English-language publications were selected to maintain consistency in the data and ensure global accessibility.



The search results from Web of Science were exported in RIS format, which includes detailed metadata for each publication. The following key elements were extracted: titles, to determine the focus of each publication; authors and affiliations, to map collaborative networks and identify key contributors and institutions; keywords, to capture the thematic focus of the collected literature; abstracts, to summarize the content and relevance of each publication; and citation data, to assess the impact and influence of each work within the research community. After the data extraction, a thorough data cleaning process was conducted to ensure the accuracy and consistency of the dataset. Author names were normalized to correct for variations and ensure consistent attribution across different publications. Duplicates were identified and removed to prevent the double counting of publications. Synonymous keywords were merged and standardized to improve the clarity and accuracy of the keyword analysis. Institutional affiliations were standardized to accurately reflect the collaborative relationships.

The search query implemented in Web of Science was used to retrieve relevant publications, which were then employed to construct a co-authorship network. The cleaned dataset was used to build a co-authorship network, where nodes represented individual authors and edges represented co-authorship relationships. Keyword data was also used to map the thematic areas of research within this interdisciplinary field.

4. FINDINGS

The findings of this study provide a comprehensive examination of the intersection between Artificial Intelligence (AI), Machine Learning, Natural Language Processing (NLP), and Prompt Engineering within the social sciences, particularly focusing on their alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs).

The constructed network and thematic analysis were performed using bibliometric techniques. Centrality measures, such as degree and betweenness centrality, were used to identify influential authors and collaborative hubs. The frequency and co-occurrence of keywords were analyzed to identify major research trends and emerging topics within the field. Ethical considerations were strictly adhered to throughout the data collection and analysis process. All data were obtained from publicly available academic publications in Web of Science, ensuring no private or sensitive information was accessed. All sources of data were properly cited and acknowledged to respect intellectual property rights. The data collection process from Web of Science provided a solid foundation for analyzing the intersection of innovation in social sciences with AI, machine learning, NLP, and prompt engineering. The systematic approach ensures that the findings are based on a comprehensive and reliable dataset, contributing to the overall credibility and validity of the study.

By utilizing a combination of bibliometric analysis and topic modeling, the study uncovers significant trends, influential contributors, and thematic areas that have emerged over the past decade. These findings illuminate how the integration of these advanced technologies has influenced collaborative networks, shaped research agendas, and driven innovation across



multiple domains within the social sciences. The analysis reveals not only the growing academic interest in these technologies but also their critical role in advancing global sustainability efforts. In this section, it is presented the key findings, organized into several thematic areas, each offering insights into the evolving dynamics of this interdisciplinary field.

Treemap Chart 1. Web of Science categories



The treemap seen as Chart 1 visualization provides a detailed overview of research activity across various academic fields within the dataset, reflecting the interdisciplinary nature of studies at the intersection of AI, Machine Learning, NLP, and Prompt Engineering within the social sciences. The size of each rectangle represents the volume of publications in each category, indicating the relative prominence of each field. Notably, the Management category emerges as the most significant, with 68 articles, highlighting its centrality in studies that explore the integration of AI into management practices and its implications for collaborative networks and thematic developments aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs). This suggests that management is a key area where AI-driven innovation is being applied, particularly in understanding and enhancing business models in a technologically advanced context.

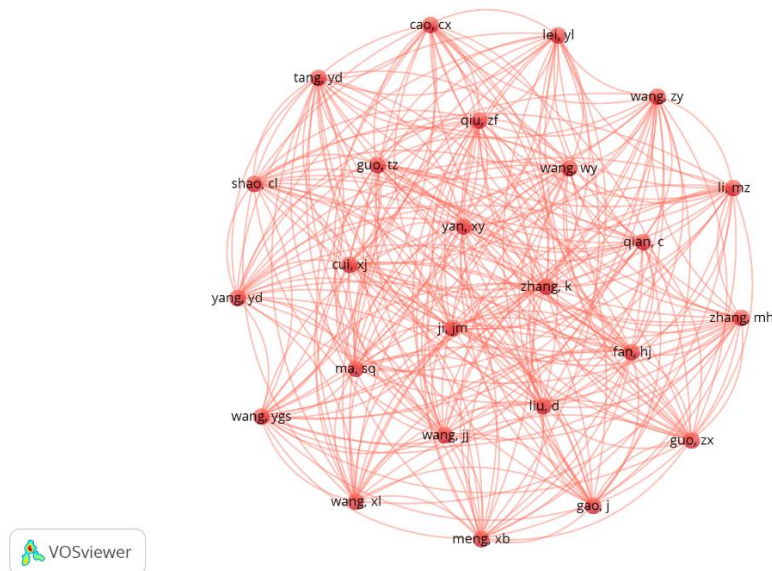
Following closely is the Business category, with 53 articles, reflecting the critical role of business-related research in the interdisciplinary exploration of AI technologies. The prominence of this category indicates a significant interest in how AI, machine learning, and related technologies are transforming business practices and strategies, particularly in terms of aligning them with global sustainability efforts as outlined by the SDGs.

The treemap visualizations reveal that management and business-related research are at the forefront of integrating AI within social sciences. This prominence suggests that AI is being increasingly leveraged to enhance business models, improve strategic decision-making, and optimize management practices across various sectors. The alignment with the SDGs,



particularly those related to industry, innovation, and infrastructure (SDG 9), indicates that these AI-driven innovations are not only transforming traditional business practices but are also contributing to sustainable industrial growth and technological advancement.

Graph 1. Co-Authorship network in AI and social sciences research



The co-authorship network visualization seen as Graph 1 reveals a highly centralized structure, with key researchers like Tang, YD, Wang, ZY, and Cao, CX playing pivotal roles in the academic community. These individuals are central to collaborative efforts, driving research in AI and social sciences. The dense connectivity across the network indicates a robust collaborative environment, where frequent co-authorship promotes rapid idea exchange and interdisciplinary innovation. Visible clusters within the network suggest specialized research groups focusing on niche areas of AI applications in social sciences. Researchers such as Lei, YL and Guo, TZ also serve as crucial connectors between these clusters, facilitating broader interdisciplinary collaboration. The network also highlights potential opportunities for expanding collaboration, particularly between less connected nodes. Strengthening these connections could enhance the diversity and impact of future research efforts in this field. Overall, this visualization underscores the importance of collaboration in advancing the intersection of AI and social sciences, with key researchers and dense networks driving innovation and knowledge sharing.

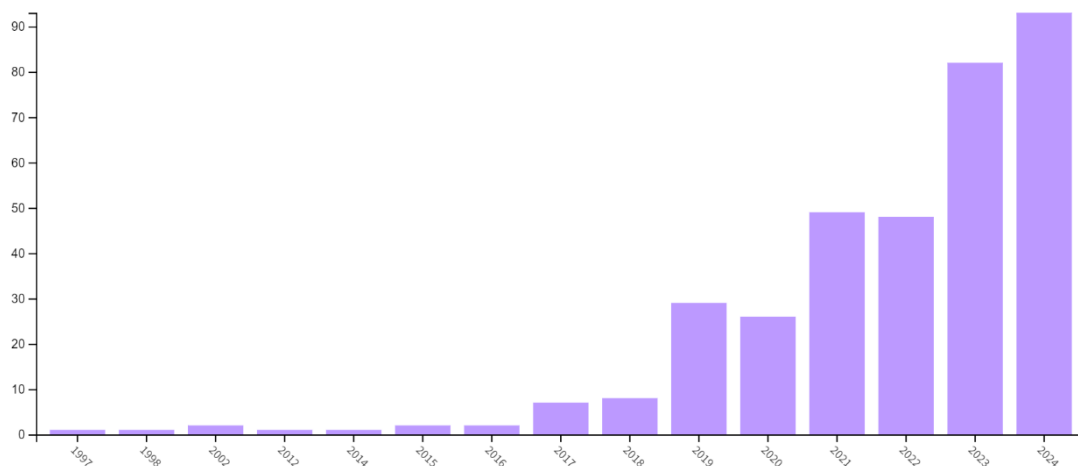
Substantial research activity is also evident in various branches of computer science, with Computer Science Information Systems and Computer Science Interdisciplinary Applications each represented by 34 articles. This highlights a strong focus on the application of AI and machine learning within computer science, suggesting that interdisciplinary approaches are essential for understanding the broader implications of these technologies across multiple domains, including their impact on social sciences.



Additionally, the Environmental Sciences category, with 30 articles, and Environmental Studies, with 27 articles, underscore the importance of environmental research in the context of sustainable development and the impact of AI-driven technologies on the environment. The Green Sustainable Science Technology category, with 25 articles, further emphasizes the growing focus on sustainability, reflecting the integration of AI in efforts to achieve SDG-related objectives, particularly those related to environmental sustainability and responsible consumption.

The treemap also highlights the relevance of Information Science Library Science, with 32 articles, in supporting research and knowledge dissemination, particularly in the context of managing and analyzing large datasets generated by AI-driven research. Finally, Computer Science Theory Methods, with 24 articles, indicates ongoing interest in the foundational aspects of computer science, underscoring the importance of theoretical and methodological advancements in driving AI research within the social sciences.

Bar Chart 1. Final publication year



The bar chart seen as bar chart 1 provides a clear visualization of the distribution of research publications over time, offering insights into the evolving academic interest in the intersection of AI, Machine Learning, NLP, Prompt Engineering, and social sciences. The data spans several decades, highlighting significant trends in the frequency of academic output related to these interdisciplinary areas and their alignment with the SDGs.

In the early years, from 1997 to around 2015, the chart shows minimal research activity, with few publications recorded annually. This suggests that the integration of these advanced technologies into the social sciences was still in its nascent stages, with limited focus within the academic community. The emergence of these technologies as critical tools in social sciences had not yet gained widespread attention, reflecting their early stages of development and application.



A noticeable shift begins to occur from 2016 onwards, where the chart reflects a gradual increase in the number of publications. This period marks the growing interest in the application of AI and related technologies within social sciences, driven by their potential to address complex social issues and enhance theoretical frameworks. The increasing trend suggests that researchers began to recognize the value of these tools in contributing to the SDGs, particularly in areas such as sustainable development, education, and health.

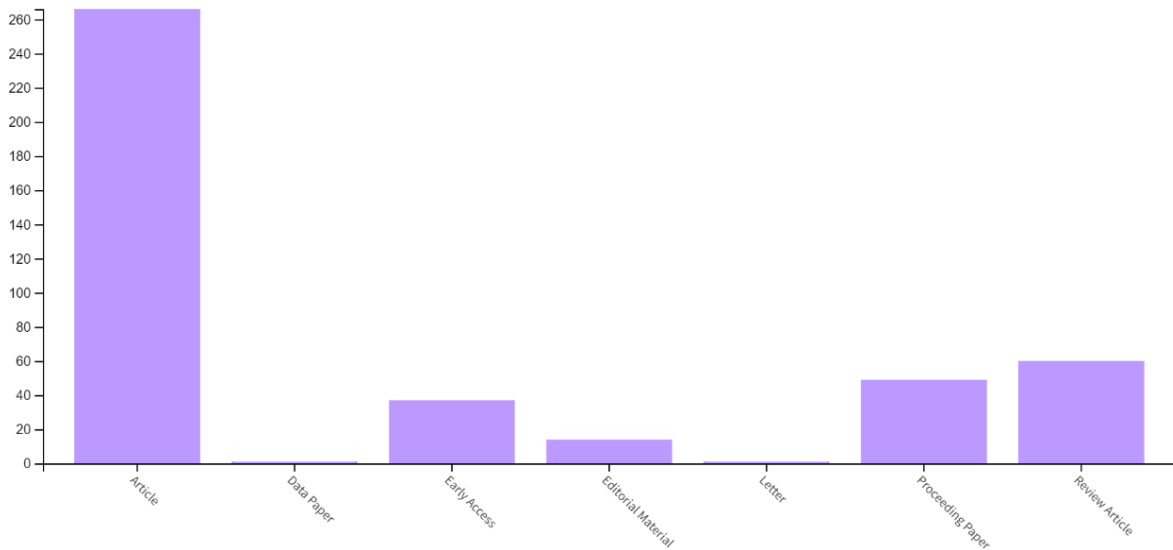
The most significant growth in research activity is observed from 2020 onwards, with a steep increase in the number of publications, particularly in 2021 and 2022. This rapid expansion can be attributed to the accelerating adoption of AI and machine learning across various domains, including social sciences, as well as the increasing availability of data and the development of sophisticated computational methods. The surge in publications reflects the central role that these technologies have come to play in academic discourse, particularly in their application to SDG-related challenges.

The years 2023 and 2024 represent the peak of research activity within the dataset, with the highest number of publications recorded. This indicates that the intersection of AI, social sciences, and the SDGs is currently at the forefront of academic research, underscoring its critical importance and widespread interest among scholars. The continued growth in publications suggests that this area of study is not only relevant but is also expanding rapidly, driven by ongoing technological advancements and their application in solving complex social problems.

Although the analysis period spans 10 years, focusing on the most recent 5 years reveals the growing integration of AI, Machine Learning, NLP, and Prompt Engineering in social sciences. Specifically, during the 2019-2024 period, there has been rapid progress in AI technologies, playing a critical role in developing innovative solutions in fields such as management, education, healthcare, and sustainable development. This period also shows a significant increase in the number of academic publications, strengthening interdisciplinary collaborations and broadening the scope of research on AI's impact on social sciences. Since 2019, the acceleration of technological advancements has enabled researchers to apply AI more effectively and develop solutions aligned with global sustainability goals. Therefore, while the analysis covers 10 years, focusing on this recent period provides a clearer understanding of current trends and the transformative processes driven by these technologies.



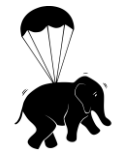
Bar Chart 2. Research areas



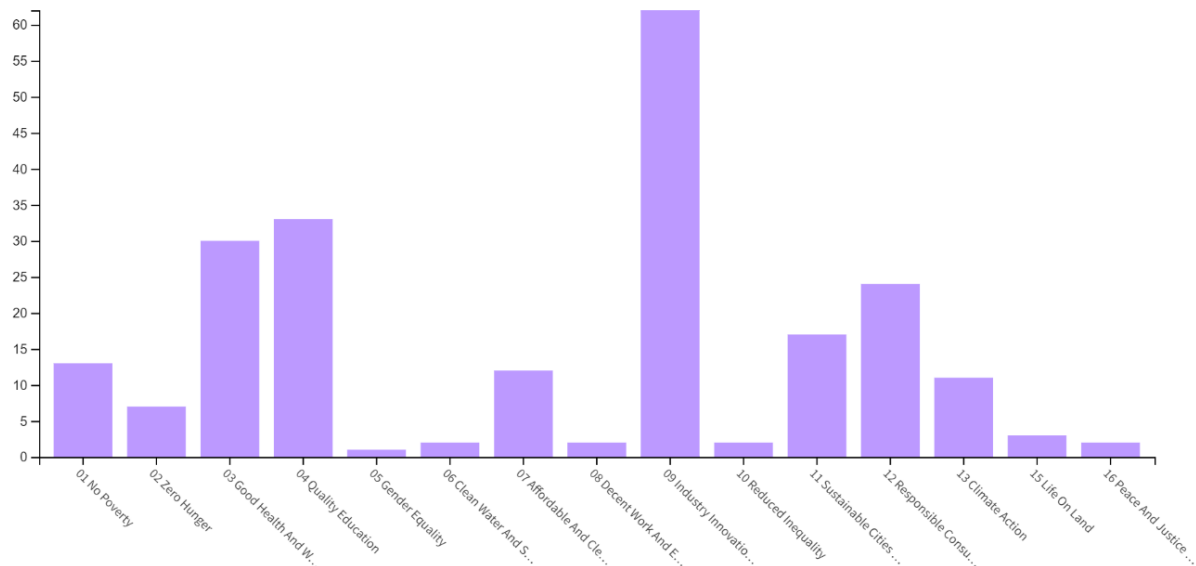
Bar Chart 2 illustrates the distribution of document types within the dataset, providing insights into the nature of the scholarly output in the field. The most prominent category is Articles, which constitute a significant majority with 266 records, representing 68.38% of the total dataset. This dominance of articles indicates that traditional research papers are the primary medium for disseminating findings related to the integration of AI, Machine Learning, NLP, and Prompt Engineering into the social sciences and their alignment with the SDGs. The substantial volume of articles reflects the depth and rigor of scholarly work being conducted in this area. Review Articles follow as the second most common document type, with 60 records, accounting for 15.42% of the dataset. The presence of review articles suggests a strong focus on synthesizing existing research, which is crucial for identifying trends, gaps, and future directions in the interdisciplinary intersection of AI and social sciences. Proceeding Papers make up 12.60% of the dataset, with 49 records, indicating the importance of conferences as venues for presenting new research developments and fostering academic collaboration.

Early Access documents, with 37 records (9.51%), highlight the urgency and timeliness of research in this rapidly evolving field. The presence of Editorial Materials (14 records, 3.60%) and Letters (1 record, 0.26%) reflects the diversity of discourse within the field, encompassing shorter, opinion-based contributions that add to the richness of academic dialogue. Data Papers, with just 1 record (0.26%), indicate that while data sharing is recognized, it is not yet a predominant form of publication within this dataset.

In summary, the chart reflects a robust engagement with traditional scholarly articles and reviews, complemented by a meaningful presence of conference proceedings and other document types, demonstrating the multifaceted nature of academic output in this interdisciplinary domain.



Bar Chart 3. Academic focus on SDGs in AI-Driven research



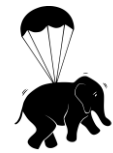
Bar Chart 3 illustrates the alignment of research publications within the dataset with various United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), providing insights into the areas where research is most concentrated and reflecting the priorities of the scholarly community in addressing global challenges through the integration of AI and related technologies.

Industry, Innovation, and Infrastructure (SDG 9) emerges as the most prominent goal, with 62 records, representing 15.94% of the dataset. This indicates a strong emphasis on advancing technological infrastructure and innovation, which is critical for sustainable industrial growth and the development of resilient infrastructure. The prominence of this goal suggests that researchers are particularly focused on how AI and related technologies can drive innovation and contribute to sustainable economic development.

Quality Education (SDG 4) follows closely, with 33 records (8.48%), highlighting the importance placed on improving educational outcomes. Research in this area likely focuses on the integration of AI and machine learning into educational practices, enhancing access to quality education, and reducing inequalities in educational opportunities.

Good Health and Well-Being (SDG 3) is also well-represented, with 30 records (7.71%). This reflects ongoing research efforts aimed at improving health outcomes through the application of AI and machine learning in medical diagnostics, treatment, and public health initiatives. The focus on health and well-being underscores the potential of AI to contribute to global health improvements.

Responsible Consumption and Production (SDG 12) accounts for 24 records (6.17%), indicating a focus on sustainable practices in production and consumption. Research in this area is crucial for addressing environmental challenges and promoting sustainability in economic

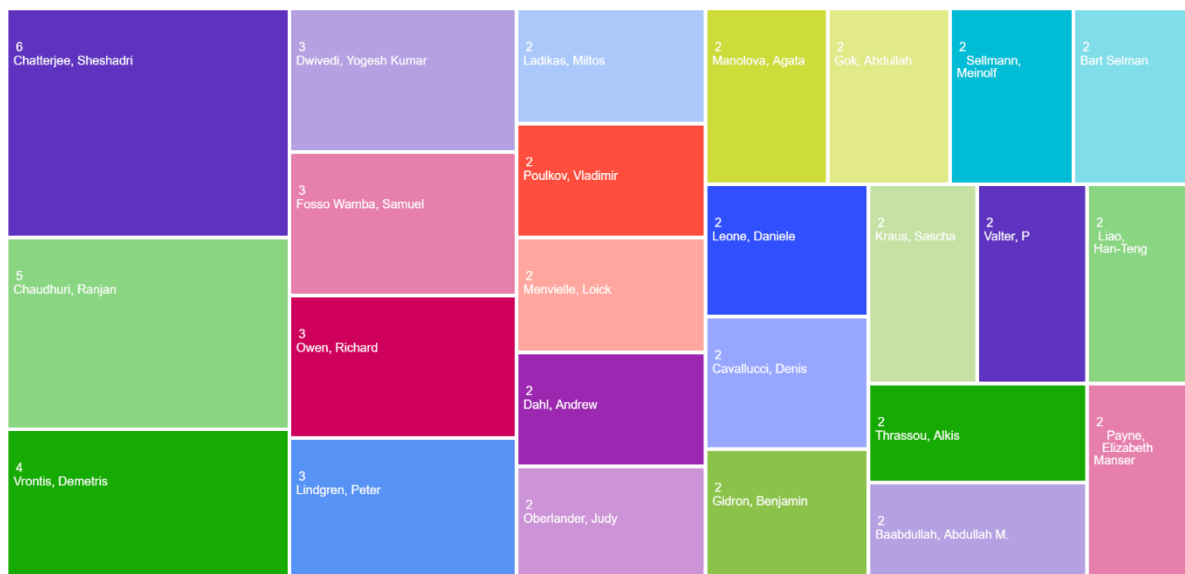


activities, reflecting the alignment of AI-driven innovation with environmental sustainability goals.

Sustainable Cities and Communities (SDG 11), with 17 records (4.37%), underscores the importance of developing sustainable urban environments. Research in this domain may explore the role of AI in urban planning, smart cities, and the integration of green technologies to create more livable and resilient communities.

Other SDGs, such as No Poverty (SDG 1), Affordable and Clean Energy (SDG 7), Zero Hunger (SDG 2), Climate Action (SDG 13), and Life on Land (SDG 15), have fewer records, reflecting a more specialized or emerging focus within the dataset. Notably, Gender Equality (SDG 5) and Peace and Justice Strong Institutions (SDG 16) are represented by very few records, suggesting potential areas for further research development. In summary, Bar Chart 3 reveals that research within the dataset is predominantly aligned with goals related to industry, education, health, and sustainable consumption. These areas represent key focal points for the academic community as they work towards addressing the multifaceted challenges encompassed by the SDGs.

Tree Map 2. Top contributing researchers in the field of innovation and emerging technologies



Tree Map 2 visualizes the distribution of research contributions among different scholars within the dataset, providing insight into the most prolific authors and their relative impact. The size of each rectangle corresponds to the number of publications attributed to each researcher, indicating their level of contribution to the field.

Sheshadri Chatterjee emerges as the most prominent contributor, with six publications, making up approximately 1.54% of the total dataset. This positions Chatterjee as a key figure in the research domain, reflecting significant influence and active engagement in scholarly work related to the study's focus areas.



Following Chatterjee, Ranjan Chaudhuri holds five publications, representing 1.29% of the dataset. Demetris Vrontis is also a notable contributor with four publications (1.03%), further indicating a strong involvement in the field. These researchers appear to play pivotal roles in advancing the understanding and application of the interdisciplinary areas covered in the dataset.

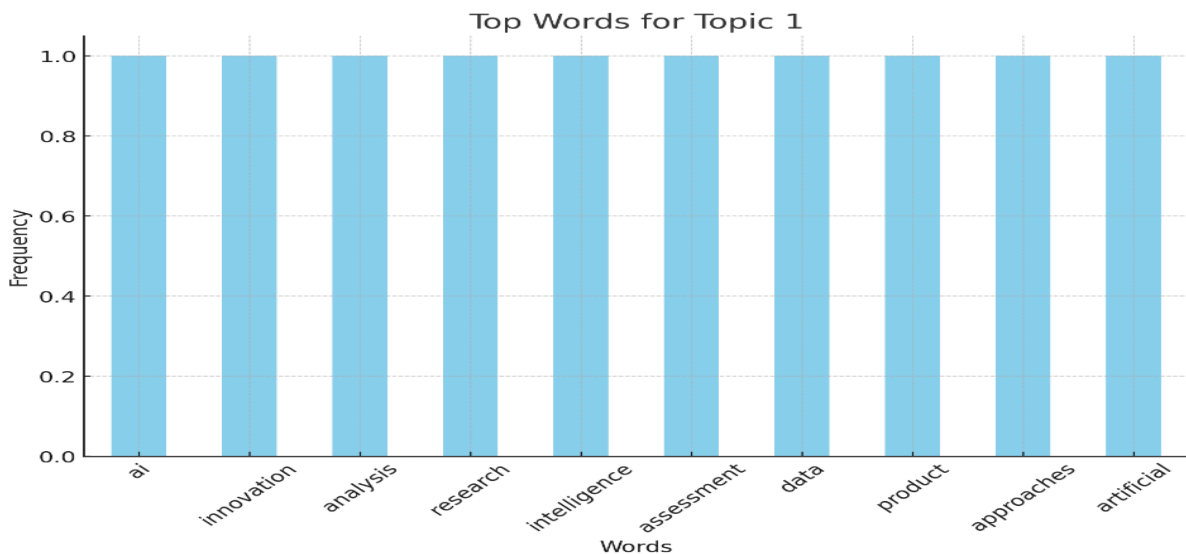
Several researchers, including Yogesh Kumar Dwivedi, Samuel Fosso Wamba, Richard Owen, and Peter Lindgren, each have three publications, accounting for 0.77% of the dataset. Their work, while slightly less extensive than that of the top contributors, still represents significant contributions to the academic dialogue in this area.

The treemap also displays numerous other researchers, such as Milos Ladikas, Vladimir Poulkov, and Loick Menvielle, each with two publications. These contributions, while smaller in volume, indicate a breadth of research activity and collaboration across different institutions and geographic regions.

In summary, the treemap provides a clear visualization of the leading contributors in the dataset, highlighting the researchers who have made the most significant impact. The visualization reflects the collaborative nature of the research field, with multiple scholars contributing to the advancement of knowledge in the interdisciplinary intersection of innovation and emerging technologies.

The topic modeling analysis conducted in this study aims to explore the intersection of artificial intelligence (AI) and innovation within the context of social sciences and emerging technologies. The analysis identified five key themes that highlight the role and impact of AI across various domains, including product development, energy, social research, corporate applications, design, and learning environments. The following sections provide a detailed examination of these themes.

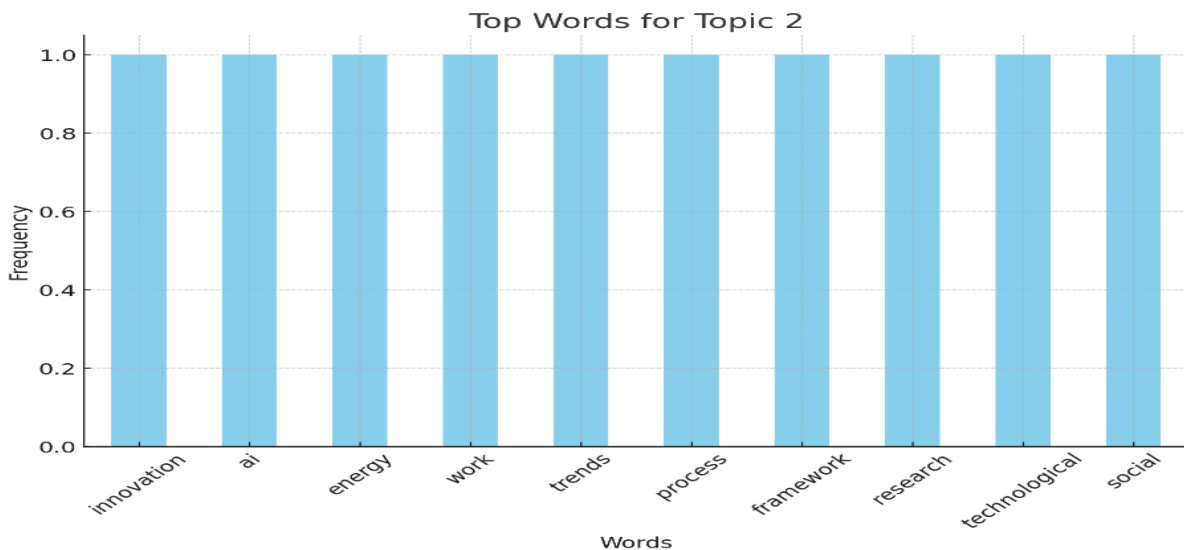
Bar Chart 4. Topic 1: AI and innovation in product development and data assessment





The first topic, as seen bar chart 4, identified by the analysis is characterized by keywords such as "AI," "innovation," "analysis," "research," "intelligence," and "data." This topic appears to focus on the intersection of artificial intelligence (AI) with innovation, particularly in the context of product development and data assessment. The emphasis on "product" and "approaches" suggests that this theme revolves around the application of AI to enhance product design and development processes. Additionally, the presence of terms like "assessment" and "analysis" indicates a strong focus on utilizing AI for evaluating data and conducting rigorous research. This topic reflects the growing importance of AI in driving innovation and efficiency in both product development and data-driven research methodologies.

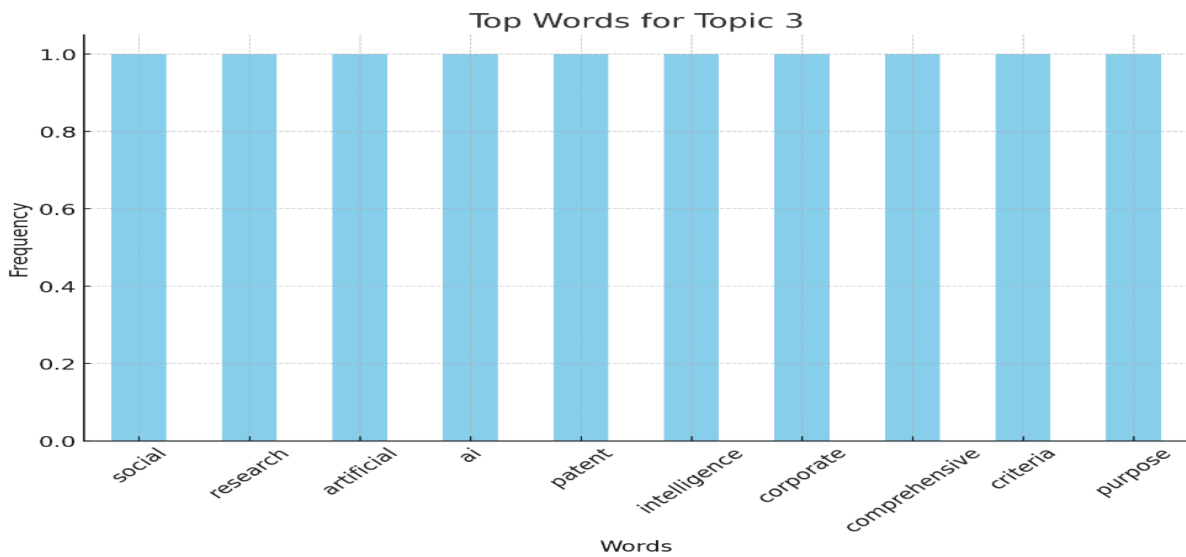
Bar Chart 5. Topic 2: Innovation, energy, and technological trends



The second topic, as seen bar chart 5, is defined by terms such as "innovation," "AI," "energy," "work," and "framework." This topic centers on the role of AI in driving innovation within the energy sector, as well as in broader technological and social processes. The inclusion of words like "trends" and "framework" suggests an emphasis on understanding and shaping emerging trends through structured methodologies. The term "work" points to the potential impacts of AI on labor and organizational processes. Overall, this topic highlights the dynamic interplay between AI-driven innovation and its implications for technological advancements and social structures, with a particular focus on energy-related applications.

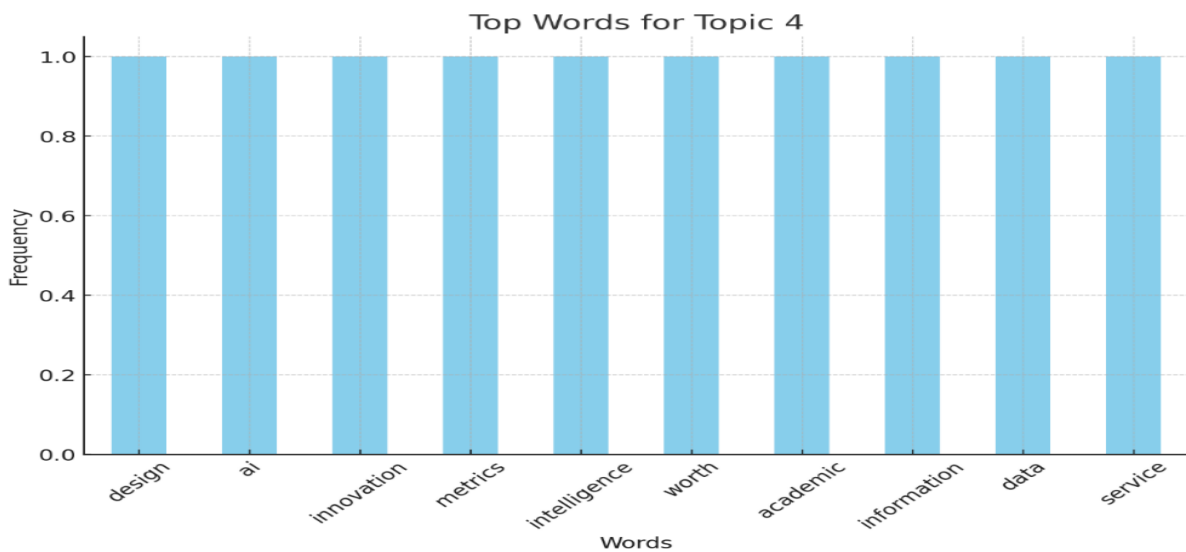


Bar Chart 6. Topic 3: AI in social research and corporate settings



The third topic, as seen bar chart 6, revolves around the application of AI in social research and corporate environments, as evidenced by keywords like "social," "research," "artificial," "AI," and "corporate." The inclusion of "patent" and "criteria" suggests that this topic also covers the strategic and intellectual property aspects of AI, particularly in corporate settings where patents and innovation strategies are critical. The term "comprehensive" indicates that the research in this area may involve holistic and rigorous approaches to integrating AI into social and corporate frameworks. This topic reflects the increasing integration of AI into both social science research and corporate practices, with a focus on innovation and strategic development.

Bar Chart 7. Topic 4: Design and metrics in AI innovation

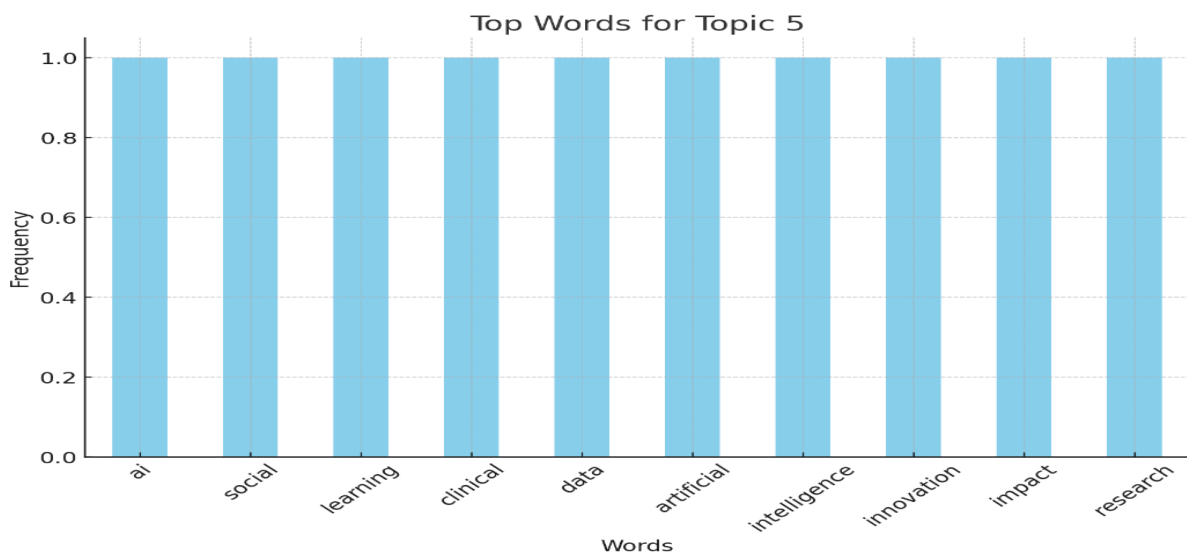


The fourth topic, as seen bar chart 7, is characterized by terms such as "design," "AI," "innovation," "metrics," and "academic." This theme focuses on the design aspects of AI, including the development of innovation metrics and the academic contributions to this field.



The presence of words like "information," "data," and "service" suggests a focus on the practical applications of AI in information systems and service-oriented technologies. The emphasis on "worth" indicates an interest in evaluating the value and impact of AI innovations within academic and professional contexts. This topic underscores the significance of design thinking and metric development in the advancement of AI technologies, particularly in their academic and service-based applications.

Bar Chart 8. Topic 5: AI in social and clinical learning environments



The fifth topic as seen bar chart 8, defined by keywords such as "AI," "social," "learning," "clinical," and "data," centers on the application of AI in educational and clinical settings. The inclusion of terms like "artificial," "intelligence," and "impact" points to the role of AI in driving innovation in these environments, with a particular emphasis on learning outcomes and clinical practices. This topic likely reflects research focused on the transformative potential of AI in enhancing educational processes and healthcare delivery, particularly through data-driven approaches. The focus on "impact" and "research" suggests an ongoing effort to evaluate and optimize the benefits of AI in these critical areas.

In summary, as seen table 2, the topic modeling analysis provides a comprehensive overview of the key themes that define the intersection of AI, social sciences, and emerging technologies. These themes highlight the multifaceted impact of AI on various domains, from product development to education and healthcare, and underscore the importance of aligning AI-driven innovations with the Sustainable Development Goals.

**Table 2.** Top words for the five identified themes in AI research

Topic	Top Words
Topic 1: AI and Innovation in Product Development and Data Assessment	AI, innovation, analysis, research, intelligence, data, product, approaches, artificial
Topic 2: Innovation, Energy, and Technological Trends	AI, innovation, energy, work, framework, trends
Topic 3: AI in Social Research and Corporate Settings	AI, social, research, artificial, corporate, patent, criteria
Topic 4: Design and Metrics in AI Innovation	AI, design, innovation, metrics, academic, information, data, service, worth
Topic 5: AI in Social and Clinical Learning Environments	AI, social, learning, clinical, data, artificial, intelligence, impact, research

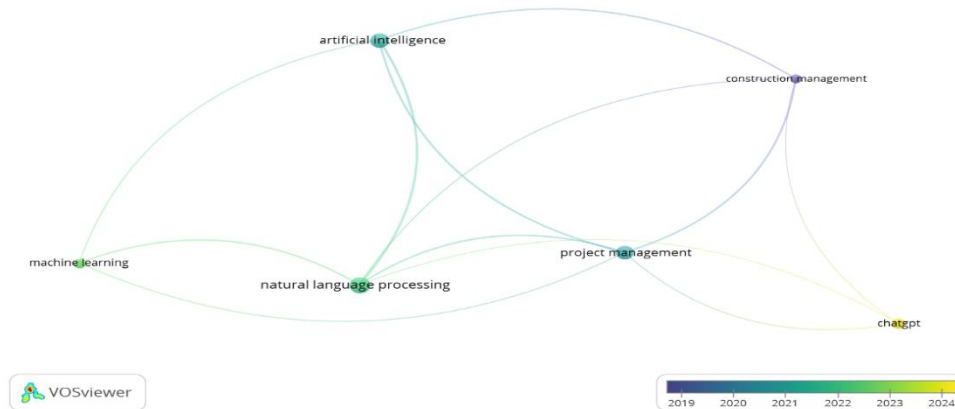
These five key themes, as seen table 2, are directly related to the Sustainable Development Goals (SDGs). AI's role in innovation for product development and data assessment aligns with SDG 9 (Industry, Innovation, and Infrastructure), while its applications in energy and technological advancements support SDG 7 (Affordable and Clean Energy) and SDG 13 (Climate Action). The use of AI in social research and corporate settings contributes to SDG 8 (Decent Work and Economic Growth) and SDG 10 (Reduced Inequalities). AI's involvement in design and innovation metrics connects to SDG 4 (Quality Education) and SDG 9. Finally, AI in social and clinical learning environments supports SDG 3 (Good Health and Well-Being) and SDG 4, transforming both education and healthcare systems.

5. DISCUSSION and CONCLUSION

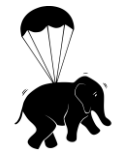
The research question posed in this study "How can the integration of Artificial Intelligence (AI) into social sciences drive innovative management strategies and business models that align with the Sustainable Development Goals (SDGs), and how can this interaction accelerate sustainable corporate transformation?" is directly addressed through the findings from the bibliometric and topic modeling analyses. The study provides significant insights into how AI, as an emerging technology, intersects with social sciences to influence innovation, particularly in the context of management practices, business models, and sustainable development.



Graph 2. The keyword co-occurrence network



The keyword co-occurrence network Graph 2 highlights the evolving relationships and trends among key research topics in AI and its applications from 2019 to 2024. The focus on the 2019-2024 period in the keyword co-occurrence network, rather than a full 10-year span, stems from the rapid advancements in AI-related research during these years. Key technologies such as Machine Learning, Natural Language Processing (NLP), and ChatGPT have seen significant developments, with AI applications expanding into practical domains like project and construction management. Had a 10-year period been analyzed, the earlier years might not have captured these emerging trends as clearly, particularly the rise of ChatGPT in 2023-2024. By concentrating on the last five years, the analysis highlights the most relevant breakthroughs and innovations, showcasing the growing importance of AI in real-world applications. Artificial Intelligence (AI) emerges as the most central and connected keyword, underscoring its foundational role in the research landscape. Closely linked to AI are Machine Learning and Natural Language Processing (NLP), which are essential subfields that drive AI's implementation across various domains. The emergence of ChatGPT as a prominent keyword in 2023 and 2024 reflects a cutting-edge development, with researchers increasingly exploring its applications, particularly in Project Management. This indicates a shift in focus toward practical uses of AI in management and construction-related fields. The color gradient from blue to yellow illustrates the temporal evolution of these topics, with earlier research concentrating on core AI technologies, while more recent studies are delving into newer, application-specific innovations. This map provides a clear snapshot of the dynamic and interconnected nature of AI research, emphasizing both the enduring significance of foundational technologies and the growing interest in their practical applications. This study has provided a comprehensive examination of how AI integration within social sciences can drive innovative management strategies and business models, particularly in alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs). The findings indicate that AI is playing a transformative role in these domains, not only by enhancing traditional practices but also by fostering new methodologies and applications that contribute to sustainable corporate transformation.



The significant representation of computer science categories, including information systems and interdisciplinary applications, further underscores the critical role that AI plays in contemporary research. These findings highlight the interdisciplinary nature of AI's impact, where technological advancements are being integrated into social sciences to address complex challenges, such as sustainable development and environmental protection. The substantial focus on environmental sciences within the dataset reflects a growing recognition of the need for AI-driven solutions to address global environmental challenges, aligning with SDGs related to sustainability and responsible consumption.

The analysis of publication trends shows a marked increase in research output at the intersection of social sciences and emerging technologies, particularly in the last few years. This surge underscores the growing centrality of AI in academic discourse and its role in driving innovation across various domains. The presence of a diverse range of document types, including review articles and proceeding papers, indicates a dynamic and rapidly evolving research landscape where AI's potential is being explored and applied in increasingly sophisticated ways.

The topic modeling analysis further elucidates how AI is being utilized across different sectors to drive innovation and transformation. The themes identified—ranging from AI's role in product development and data assessment to its impact on social research and corporate practices—illustrate the multifaceted nature of AI's influence. In particular, the focus on design, metrics, and practical applications of AI highlights the ongoing efforts to integrate AI into academic and professional contexts. These efforts are aimed at optimizing AI's benefits, ensuring that its applications are aligned with broader goals of sustainability and societal well being.

The interdisciplinary nature of this research, with significant contributions from fields such as management, business, computer science, and environmental sciences, underscores the broad impact of AI across various sectors. The alignment of research with the SDGs further emphasizes the societal relevance of AI-driven innovation, as scholars and practitioners alike seek to leverage AI to address global challenges and promote sustainable development.

This study has several limitations. First, the data was solely sourced from the Web of Science (WoS) database, potentially missing relevant publications from non-indexed journals and other academic sources, leading to a partial representation of the research landscape. Second, the reliance on bibliometric analysis and topic modeling comes with inherent limitations, such as potential biases in citation data and the oversimplification of thematic analysis due to the assumption of word independence. Third, the study's narrow focus on the intersection of AI and social sciences, particularly in management, business models, and sustainable development, may overlook other critical areas of AI application. Finally, the timeframe of 2014 to 2024 might limit the understanding of long-term trends and the broader evolution of AI in social sciences, suggesting that a longer temporal scope could provide deeper insights. To address the study's limitations, future research should expand data sources beyond Web of Science to



include databases like Scopus, IEEE Xplore, and Google Scholar, capturing a broader range of publications and emerging trends. Incorporating grey literature and non-indexed journals would also enhance the comprehensiveness of the analysis.

A mixed-methods approach, combining quantitative bibliometric analysis with qualitative content analysis, is recommended to provide a deeper and more nuanced understanding of AI's integration into social sciences. Future studies should also explore other AI applications, such as in policy development, ethical considerations, and social equity, areas not covered in this study. Extending the timeframe beyond 2014-2024 would allow for a better understanding of long-term trends and the evolution of AI's impact. Additionally, research should focus more on the ethical and societal implications of AI, ensuring responsible implementation. This could guide the development of best practices and policies for AI use in social sciences, ultimately contributing to a more comprehensive understanding of AI's transformative role.

Overall, the study highlights the transformative potential of AI in driving innovation within social sciences and emerging technologies. As these fields continue to evolve, future research should focus on further exploring the practical applications of AI, particularly in areas such as education, healthcare, and sustainability. Additionally, there is a need for continued efforts to integrate AI into traditional research methodologies, ensuring that its benefits are maximized across disciplines while addressing the ethical and societal implications of its widespread adoption. This approach will be crucial for advancing knowledge, driving innovation, and achieving sustainable corporate transformation in alignment with global development goals.

References

- Arute, F., Arya, K., Babbush, R., Bacon, D., Bardin, J. C., Barends, R., ... & Martinis, J. M. (2019). Quantum supremacy using a programmable superconducting processor. *Nature*, *574*(7779), 505-510. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1666-5>
- Batarseh, F. A., Freeman, L., & Huang, C. H. (2021). A survey on artificial intelligence assurance. *Journal of Big Data*, *8*, 60. <https://doi.org/10.1186/s40537-021-00445-7>
- Bessen, J. (2019). *AI and jobs: The role of demand*. NBER Working Paper Series, Working Paper 24235.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.
- Cao, L. (2022). AI in finance: Challenges, techniques, and opportunities. *ACM Computing Surveys*, *55*(3), 1-38. <https://doi.org/10.1145/3502289>
- Černevičienė, J., & Kabasinskas, A. (2024). Explainable artificial intelligence (XAI) in finance: A systematic literature review. *Artificial Intelligence Review*, *57*, 216. <https://doi.org/10.1007/s10462-024-10854-8>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, *96*(1), 108-116.



- Ditlev-Simonsen, C. D. (2022). The business case for sustainability. In C. D. Ditlev-Simonsen (Ed.), *A guide to sustainable corporate responsibility from theory to action* (pp. 103-128). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-88203-7_5
- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Effy, V. (2021). An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. In L. Floridi (Ed.), *Ethics, governance, and policies in artificial intelligence* (pp. 19-39). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81907-1_3
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Review Press.
- Janiesch, C., Zschech, P., & Heinrich, K. (2021). Machine learning and deep learning. *Electronic Markets*, 31, 685-695. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00475-2>
- Li, Q., Zhu, J., & Xiao, Q. (2024). Accurate building energy management based on artificial intelligence. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1-19. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-1359>
- Longo, L., Brcic, M., Cabitza, F., Choi, J., Confalonieri, R., Del Ser, J., ... & Stumpf, S. (2024). Explainable Artificial Intelligence (XAI) 2.0: A manifesto of open challenges and interdisciplinary research directions. *Information Fusion*, 106, 102301. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2024.102301>
- Mocanu, E., Nguyen, P. H., Gibescu, M., & Kling, W. L. (2016). Deep learning for estimating building energy consumption. *Sustainable Energy, Grids and Networks*, 6, 91-90. <https://doi.org/10.1016/j.segan.2016.02.005>
- Noble, S. U. (2018). *Algorithms of oppression: How search engines reinforce racism*. New York University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1pwt9w5>
- Obermeyer, Z., Powers, B., Vogeli, C., & Mullainathan, S. (2019). Dissecting racial bias in an algorithm used to manage the health of populations. *Science*, 366(6464), 447-453. <https://doi.org/10.1126/science.aax2342>
- Padmaja C. V. R., Narayana, S. L., Anga, G. L., & Bhansali, P. K. (2024). The rise of AI: A comprehensive research review. *IAES International Journal of Artificial Intelligence (IJ-AI)*, 13(2), 2226-2235. <https://doi.org/10.11591/ijai.v13.i2.pp2226-2235>
- Regona, M., Yigitcanlar, T., Hon, C., & Teo, M. (2024). Artificial intelligence and sustainable development goals: Systematic literature review of the construction industry. *Sustainable Cities and Society*, 108, 105499. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2024.105499>
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., ... & Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472-475. <https://doi.org/10.1038/461472a>



- Tan, P., Chen, X., Zhang, H., Wei, Q., & Luo, K. (2023). Artificial intelligence aids in development of nanomedicines for cancer management. *Seminars in Cancer Biology*, 89, 61-75. <https://doi.org/10.1016/j.semcancer.2023.01.005>
- Vinuesa, R., Azizpour, H., Leite, I., Balaam, M., Dignum, V., Domisch, S., Felländer, A., Langhans, S. D., Tegmark, M., & Fuso Nerini, F. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature communications*, 11, 233. <https://doi.org/10.1038/s41467-019-14108-y>
- Vinyals, O., Babuschkin, I., Czarnecki, W. M., Mathieu, M., Dudzik, A., Chung, J., ... & Silver, D. (2019). Grandmaster level in StarCraft II using multi-agent reinforcement learning. *Nature*, 575, 350-354. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1724-z>
- Weber, P. (2023). Unrealistic optimism regarding artificial intelligence opportunities in human resource management. *International Journal of Knowledge Management*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.4018/IJKM.317217>
- Xie, Y., Xia, Y., Zhang, J., Song, Y., Feng, D., Fulham, M., & Cai, W. (2018). Knowledge-based collaborative deep learning for benign-malignant lung nodule classification on chest CT. *IEEE Transactions on Medical Imaging*, 38(4), 991-1004. <https://doi.org/10.1109/TMI.2018.2876510>

Declaration of Contribution Rate: The entire study has been prepared only by the responsible author.

Declaration of Support and Appreciation: The research did not receive any support from any institution or organisation.

Declaration of Conflict: The author declares that there is no conflict of interest.

In this study, the rules stated in the “**Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive**” were followed.

This article has been screened with **similarity** detection software.



*Yükselen Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki Yüksek Teknoloji Firmalarının Markalaşma Stratejileri**

Ali Çağlar Çakmak¹

Received/ Başvuru: 20.08.2024

Accepted/ Kabul: 13.10.2024

Published/ Yayın: 28.10.2024

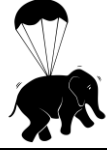
Öz

Teknolojideki değişim yeni sektörlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Teknoloji odaklı firmalar bu yeni sektörlerde yerini almakta ve yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik firmalar olarak kendilerini konumlandırmaktadır. Üniversitelerin yöneticiliğinde kurulan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) üniversite-sanayi iş birliğinde bilimin teknolojiye dönüşmesi için faaliyet göstermektedir. Bu çalışma, Türkiye’de faal 89 Teknoloji Geliştirme Bölgesinden biri olan Kahramanmaraş TGB’nin yönetici şirketi Kahramanmaraş Teknokent Yönetici A.Ş. bünyesindeki firmaların markalaşma çabalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda farklı sektörlerde faaliyet gösteren on firma yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada nitel bir veri toplama tekniği olan derinlemesine görüşme yöntemiyle toplanan veriler, nitel araştırma desenlerinden betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan firmalar ya endüstriyel pazarda reklama ihtiyaç duymadıkları için ya da bütçe kısıtlılığı nedeniyle reklam yapamadıklarını belirtmişlerdir. Rakiplerine göre daha az reklam çalışması yaptıklarını belirten firmalar da olmuştur. Teknokentlerdeki işletmelerin pazarlama sorunları konusunda yapılan bir çalışmada şirketlerin tanıtıma yeterince bütçe ayırmadıkları tespit edilmiştir. Firmalar markalarıyla ilgili kalite-fiyat karşılaştırmasını yaptıklarında markalarını kaliteli görmekle beraber fiyat düzeylerinin yüksek olmadığı, rakiplerinin fiyatlarına yakın hatta daha düşük olduğunu belirtmişlerdir. Tanıtım eksikliği nedeniyle kaliteyi anlatmakta güçlük çeken firma vardır.

Anahtar Kelimeler: teknokent, markalaşma, teknoloji geliştirme bölgesi

* Bu çalışma için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’ndan 2024-12 Sayılı oturumunda alınan 5 numaralı karar ve 14.06.2024 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

¹ Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Türkiye, accakmak1974@gmail.com, Orcid: 0000-0001-9521-7322



Branding Strategies of High-Tech Firms in Emerging Technology Development Zones

Abstract

The change in technology causes new sectors to emerge. Technology-focused companies take their place in these new sectors and position themselves as companies that use high/advanced technology or are oriented towards new technologies. Technology Development Zones (TDZs), established under universities' management, operate in university-industry cooperation to transform science into technology. This study aims to examine the branding efforts of companies within Kahramanmaraş Teknokent Yönetici A.Ş., the managing company of Kahramanmaraş TDZ, one of the 89 active Technology Development Zones in Turkey. In this context, interviews were conducted with ten company managers operating in different sectors. In the study, the data collected using the in-depth interview method, a qualitative data collection technique, was analyzed using the descriptive analysis method, one of the qualitative research designs. The interview questions regarding the branding process were prepared using the book "22 Rules of Brand Creation". The data obtained from the interviews with company managers were examined, and the conclusion part of the research was created based on this data. The discussion and suggestions section was developed after considering the conclusion. The research offers valuable suggestions for the branding processes of companies operating in TDZs.

Keywords: technocity, branding, technology development zone

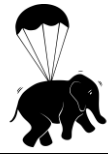


EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: Science parks, which began to be established globally in the 1950s, first became active in Turkey in the early 2000s under the name Technology Development Zones, commonly known as "Technoparks." In this context, the Technology Development Zones Law No. 4691 came into effect in 2001, officially regulating Technopark activities. Following this, the number of Technoparks continued to grow. The Technology Development Zones Law No. 4691 provides various forms of support and exemptions, such as tax relief and infrastructure assistance, to the companies managing Technoparks. As a result, incentives for innovative entrepreneurial activities, particularly for companies using high/advanced technology, were introduced (Akgün and Güner, 2022, p.257). By June 2024, a total of 102 Technology Development Zones had been established. Of these, 89 are currently operational, while 13 are not yet active due to ongoing infrastructure work. These Technology Development Zones host a total of 10,648 companies, including 493 companies with foreign or foreign partners, 2,947 incubation companies, and 2,056 companies with academic partners. Collectively, these companies employ 111,538 personnel. Their total sales amount to 533 billion TL, with total exports reaching 10.9 billion USD. Notably, 53.06% of these companies operate in the computer programming sector (including activities such as system, database, network, web page development, software, and coding of customer-specific software) (Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, 2024). It can be concluded that the companies operating in Technology Development Zones, or Technoparks, are generally involved in computer programming activities, utilize high/advanced technology, or work with new technologies.

Research Method: This study examines the branding efforts of high/advanced technology or new technology-oriented firms operating in the Kahramanmaraş Technology Development Zone, one of Turkey's 89 Technology Development Zones (TDZs). The research focuses on the branding processes of firms in the TDZ, which differ significantly from those of other firms in terms of their working environment, fields of activity, and other relevant factors. A qualitative research method was employed in this study, with data collected through in-depth interviews, a primary qualitative research technique. These interviews were conducted with managers of firms in the Kahramanmaraş Technology Development Zone. An interview form comprising 18 open-ended questions was prepared for the in-depth interviews conducted as part of the research. Kahramanmaraş TDZ (Technocity) hosts 59 firms, and interviews were conducted with ten company managers who were available for participation. The collected data were then analyzed using the descriptive analysis method.

Conclusion: All the companies interviewed are shown to have a brand, with the majority being registered. The companies operating in Technology Development Zones (TDZs) develop products for both the retail market, targeting end users/customers, and the industrial market, targeting other companies. Some companies use slogans, while others do not. During the interviews, the companies stated that their brand names are aligned with the nature of their business. Some brands share the same name as the company, while others are abbreviations of



several words. The companies also indicated that they aim to create a word or association in the minds of their target audiences that is closely linked to their business. The companies mentioned that they do not engage in advertising, either because they do not require it in the industrial market or due to budget constraints. When comparing the quality and price of their brands, the companies believe their brands to be of high quality, though their pricing remains close to or even lower than that of their competitors. Some companies struggle to convey the quality of their products due to a lack of promotion. Additionally, the companies stated that they do not create new business categories within their sector but operate within existing ones. While some companies view their competitors as threats, others do not, with a few even considering competitors as opportunities. The logos of the companies participating in the research were reported to have been designed with great care and attention, often with professional support. The symbols and colors of the logos are chosen thoughtfully, and there appears to be some consistency in the color schemes used. Companies operating in software, digital, and technology fields generally use orange, black, red, and blue as their primary colors. It can also be noted that most of the companies participating in the research are less than ten years old, with only two companies having older brands. Overall, they can be considered young in terms of their branding processes.



1. GİRİŞ

Dünyada 1950’li yıllarda kurulmaya başlayan bilim parkları, Türkiye’de ilk olarak 2000’li yılların başında Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, ya da yaygın olarak teknopark” ismiyle aktif olmaya başlamıştır. Konu ile ilgili olarak 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu 2001’de yürürlüğe girmiş ve bu yasa ile birlikte teknopark faaliyetleri resmîlik kazanmıştır. Bu tarihten sonra teknoparkların sayısı artarak büyümeye devam etmiştir. 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu, teknoparkların yönetimi sağlayan şirketlere vergi istisnası, altyapı desteği gibi çeşitli destek ve muafiyetler sağlamaktadır. Böylelikle yüksek/ileri teknoloji kullanan firmalar ile birlikte inovatif girişimcilik faaliyetleri için teşvik ve destekler yürürlüğe girmiştir (Akgün ve Güner, 2022, s.257).

10.08.2016 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği’nin 3. Madde çç bendine göre Teknoloji geliştirme bölgesi: Yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik firmaların, belirli bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü ya da Ar-Ge merkez veya enstitüsünün imkânlarından yararlanarak teknoloji veya yazılım ürettikleri/geliştirdikleri, teknolojik bir buluşu ticari bir ürün, yöntem veya hizmet haline dönüştürmek için faaliyet gösterdikleri ve bu yolla bölgenin kalkınmasına katkıda buldukları, aynı üniversite, yüksek teknoloji enstitüsü ya da Ar-Ge merkez veya enstitüsü alanı içinde veya yakınında; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği siteyi veya bu özelliklere sahip teknoparkı ya da teknokenti ifade etmektedir (Resmi Gazete, 2016). 2001’de yürürlüğe giren 4691 sayılı Kanun ile kurulan Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde (TGB); teknolojik bilgi üretimi, ticarileştirilmesi, mamulde ve üretim yöntemlerinde kalite ve standardın artırılması, verimliliği yükseltecek ve maliyeti azaltacak yeniliklerin ortaya konması, KOBİ’lerin yeni ve ileri teknolojilere adaptasyonu, araştırmacılara iş imkânlarının sağlanması ve bu sektörlerle yabancı sermaye yatırımının gerçekleştirilmesi yoluyla rekabet gücünün artırılması amaçlanmaktadır. Yine bu kanun ile sanayi aktörlerini, araştırmacı ve üniversitelerle buluşturarak teknolojik üretime yönelik yeni ürün ve üretim metotları gelişimi sağlanmıştır. Haziran 2024 tarihine kadar toplam 102 adet Teknoloji Geliştirme Bölgesi kurulmuştur. Kurulan bu 102 TGB’den 89 tanesi faaliyetine devam etmektedir. 13 adedi ise altyapı çalışmalarından dolayı henüz faaliyete geçmemişlerdir. Bu Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde toplam 10.648 firma yer almaktadır. Bu firmalardan yabancı/yabancı ortaklı firma sayısı 493, kuluçka firma sayısı 2.947 ve akademisyen ortaklı firma sayısı ise 2.056’dır. Bu firmalarda toplam 111.538 personel çalışmaktadır. Firmaların toplam satışı 533 Milyar TL ve toplam ihracatları ise 10,9 Milyar USD’dir. Bu firmaların %53,06’sı Bilgisayar programlama faaliyetleri (sistem, veri tabanı, network, web sayfası vb. yazılımları ile müşteriye özel yazılımların kodlanması vb.) sektöründe faaliyet göstermektedir (Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, 2024). Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde yani kısaca Teknokentlerde faaliyet gösteren firmaların, genellikle bilgisayar programlama faaliyetleri yürüten yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik faaliyet gösteren firmalar oldukları ifade edilebilir.



2. LİTERATÜR TARAMASI

Markalaşma kavramı çeşitli bağlamlara uygulanmıştır. Sonuç olarak, marka ve markalaşma kavramı son yirmi yılda evrim geçirmiş ve zengin ve karmaşık bir güncel bakış açısı ortaya çıkmıştır (Aaker, 1996; Kapferer, 2005; Keller, 1993). Keller ve Lehmann (2006) markaların bir firmanın teklifleri için belirteç görevi gördüğünü, seçimi kolaylaştırdığını, belirli bir kalite seviyesi vaat ettiğini, riski azalttığını ve/veya güven yarattığını ileri sürerler. Ayrıca markaların ürünün kendisi, eşlik eden pazarlama faaliyeti ve müşteriler ve diğerleri tarafından kullanımı (veya kullanılmaması) üzerine inşa edildiğini ve böylece müşterilerin ürün veya hizmetlerle yaşadığı tüm deneyimi yansıttığını savunurlar. Başka bir deyişle, markalar pazarlama çabalarının etkinliği ve aynı zamanda bir finansal varlık olarak görülebilir. Bu nedenle, markalar etkilerini üç temel düzeyde gösterir- müşteri pazarı, ürün pazarı ve finansal pazar. Bu çeşitli faydaların elde ettiği değere genellikle marka değeri denir (Paswan vd., 2021, s.755).

Markalar sıklıkla logolar veya ticari markalarla karıştırılır. Ticari marka, bir satıcının mallarını veya hizmetlerini tanımlayan ayırt edici bir isim, işaret, sembol, tasarım veya bunların bir kombinasyonudur. Marka, bir ürün, hizmet veya organizasyonla ilişkili alakalı, kalıcı ve güvenilir bir değer vaadini farklılaştıran ve bu vaadin kaynağını gösteren ayırt edici bir kimliktir. Vurgu kurumsal düzeyde veya bir alt marka düzeyinde yapılabilir. Yüksek teknoloji markaları için vurgu genellikle kurumsal düzeydedir çünkü belirli teklifler genellikle belirli müşterilere göre yapılandırılır, bu nedenle bir alt marka belirlemek mümkün değildir. Örneğin, IBM'in e-iş teklifleri için alt markaları yoktur çünkü çözümleri her bir sunucusuna özgüdür ve iş ortaklarının sağladığı yazılım, hizmet ve desteği içerir. Buna karşılık, Lotus, alt markası Domino ile marka değerini paylaşır. Bir ticari markanın tanımlama işlevini yerine getirebilmesi için müşteriler tarafından görülmesi ve tanınması gerektiği gibi, bir markanın değer vaadi de somut olmalı ve şirketin iş davranışlarında ve nihayetinde ürün ve hizmetlerinde önceden tahmin edilebilir olmalıdır (Ward vd., 1999, s.88).

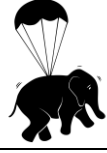
İnternet, birçok sektördeki şirketin iletişim stratejisini önemli ölçüde değiştirmiş olsa da kişisel satış, işletmeler arası sektörde hala baskın satış ve iletişim stratejisidir. Endüstriyel ürün ve hizmetlerin yüksek fiyat ve yüksek karmaşıklık gibi özel karakteristikleri genellikle daha fazla açıklama ve yüz yüze görüşme gerektirir. İşletmeden işletmeye pazarlamacıların uyguladığı markalaşma, işletmeden tüketiciye pazarlama yapan meslektaşlarının uyguladığı markalaşmadan daha az belirgin görünse de güçlü bir marka imajı ve kimliği, işletmeden işletmeye pazarlama bağlamında kurumsal başarının önemli itici güçleridir. Buradan çalışanların davranışlarının marka kimliği ve ifade edilen marka değerleriyle mümkün olduğunca tutarlı olması gerektiği sonucu çıkmaktadır. Bu sadece kendini uygun bir şekilde sunma ve iletişim meselesi değil, aynı zamanda markayla kişisel özdeşleşme, ona duygusal bağlılık ve müşterilerle ve etkileyicilerle doğrudan etkileşim içinde marka stratejisine dahil olma motivasyonu meselesidir. Bu konu ile ilgili bir çalışmada, müşteri arayüzünde markalaşmayı desteklemek amacıyla marka kimliğinin işgücü tarafından içselleştirilmesinin gücü, şirketin iç marka değeri olarak tanımlanmaktadır (Baumgarth ve Schmidt, 2010, s.1250).



Karmaşıklık ve içerdiği büyük riskler nedeniyle, markalaşma B2B pazarlarında önemli bir rol oynar. B2B markalarının pazarlamacıları için altı özel kılavuz tanımlanabilir. İlk olarak, tüm organizasyon markalaşmayı ve marka yönetimini anlamalı ve desteklemelidir. İkinci olarak, mümkünse kurumsal bir markalaşma stratejisi benimsenmelidir. Üçüncüsü, değeri oluşturmak ve fiyat primlerini haklı çıkarmak için ilgili farklılaşma yaratılmalı ve iletilmelidir. Dördüncüsü, markalar ek farklılaşma yaratmak için müşteri hizmetleri ve saygın müşteriler veya danışanlar gibi ürünle ilgili olmayan imaj düşüncelerine bağlanabilir. Beşincisi, güvenlik duygusu, sosyal veya akran onayı, öz saygı veya müşteriler için diğer düşüncelerle ilgili duygusal çağrışımlar ek marka değeri kaynakları olarak hizmet edebilir. Altıncısı, müşteriler hem şirketler içinde hem de şirketler arasında dikkatlice segmentlere ayrılmalı ve bu farklı segmentler için özel pazarlama programları geliştirilmelidir (Keller ve Kotler, 2022, s.205).

B2B markalaşma üzerine yapılan çalışmalar, alıcıların satın alma niyetlerini iyileştirme (Jalkala ve Keränen, 2014), fiyat primini artırma (Balmer vd., 2020), marka performansını güçlendirme (Kristal vd., 2020) ve marka değeri oluşturma (Guenther ve Guenther, 2019) gibi farklı hedefler açısından marka değerinin anlaşılmasının önemini vurgulamaktadır. Özellikle, B2B markalaşma üzerine yapılan yakın tarihli çalışmalara göre (örn. Cortez ve Johnston, 2020), marka oluşturma süreci, şirketler ve paydaşlar arasındaki etkileşimlere ve ağ ilişkilerine dayalı dinamik bir sosyal aktivite olarak anlaşılmalıdır (Kapitan vd., 2022). Bunlar giderek daha fazla dijital kanallar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Başka bir deyişle, geçmişte marka sahibi tarafından önerildiği gibi kabul edilmişse, paydaşlar dijital ortamda daha aktif bir rol üstlenir ve bu sayede markanın anlamının ortak yaratıcıları olurlar (Ind vd., 2017). Bu bağlamda, Tóth vd.'ye (2022) göre, dijital kanallar, alıcılar ve tedarikçiler arasındaki etkileşimlerin genellikle bilgi asimetrisi üreten belirsizlik koşulları altında gerçekleştiği bir sosyal alışverişi destekler. Buna göre, alıcı incelemeleri, şirketlerin diğer alıcılar için çekiciliğini etkileyen olumlu veya olumsuz bir değere sahip olabilen bilgi sinyallerine dayanmaktadır. Bu bakış açısından, şirketler ve paydaşlar arasındaki güven ve sadakate dayalı ilişkiler, sosyal olarak kabul görmüş ve vicdanlı bir marka oluşturma merkezi haline gelir (Olivieri ve Hu, 2024, s.2).

Özellikle ürün markalaşmasından ziyade kurumsal markalaşmaya daha fazla vurgu yapılan B2B pazarlarında (Özdemir vd., 2020), girişimcilerin rolü merkezidir ve genel olarak küçük firmaların marka oluşturma süreci, uygulamayı giderek daha zorlu hale getiren bir dizi faktörden etkilenir. Keränen vd. (2012, s.410) tarafından yapılan sistematik bir inceleme, B2B markalarının kendilerini tam hizmet sağlayıcı veya toplam çözüm sağlayıcı gibi terimler kullanarak konumlandırma eğiliminde olduğunu göstermiştir. Bu, B2B hizmetlerinin çözüm teklifleri olarak ürünlerle birlikte markalanabileceğini göstermektedir. B2B marka yönetimi çalışmalarında gösterildiği gibi, olumlu, elverişli ve benzersiz bir marka imajı, bir şirketin güçlü bir pazar konumu elde etmesini sağlar (Merrilees vd., 2011). Marka imajlarının gönderdiği sinyallerin, müşterilerin markalı ürünü tüketmekten elde edebilecekleri değeri anlamalarına olanak tanıdığı düşünüldüğünde (Kim ve Hyun, 2011), B2B şirketleri marka stratejilerini iş varlığının en değerli unsurlarına dayandırmalı, böylece markayı müşterilerinin tercih ettiği niteliklerle bağlayarak rekabet avantajı elde etmelidir (Davis vd., 2008).



Yüksek teknoloji ürünlerinin markalaşması, seri üretim ve kitle pazarlamasının gelişmesiyle birlikte evrim geçirmiştir. Yeni teknoloji, insanların hayatlarının her bir kanalına dahil olmuş ve bunun sonucunda bir teknoloji kültürü ortaya çıkmıştır. İşletmeler açısından, bu gelişme, tüketicilerine ideal çözümler sunarken insanların güvenini kazanan güçlü markalar gerektirmiştir. Geçmişte kurulan şirketlerin çoğu, güçlü markalarını tüketicinin zihninde oluşturmayı başarmış ve kendi pazar segmentlerinde pazar liderlerinden biri haline gelmiştir. Yüksek teknoloji segmentindeki markalar aynı kuralı takip ederken, her segmentte rekabet eden şirketlerin artmasıyla, güçlü bir markanın imajı her zaman kolayca kopyalanamayan bir şey sağlamıştır. Ancak, yüksek teknoloji sektöründeki markalar yüksek bir algıya sahip oldukça, markalaşmanın dünya üzerindeki etkisi ürünler ve şirketler arasındaki ilişkiden uzaklaşarak marka imajıyla ilişkilendirilen şeylere dikkat çekmektedir. Sonuç olarak, şirketler günümüzde kendilerini dış dünyaya temsil etmek için bir marka adı kullanırken, yüksek teknoloji sektöründeki artan rekabet neredeyse doymuş bir pazara ve sunulan ürünlerde yüksek bir eşitliğe yol açmıştır. Bu nedenle, şirketlerin ürünleri için "benzersiz bir satış noktası" (USP) sürdürmesi ve iletmesi daha zor hale gelmiştir. Ayrıca, artan yaşam maliyetleri ve daha düşük satın alma gücü gibi ekonomik değişiklikler, tüketicileri fiyat konusunda daha bilinçli hale getirmiştir. Her iki gelişmenin sonuçları, pazarlamacıların tüketicilerin beklentilerini karşılamak için marka stratejilerini ayarlamalarını gerekli kılmıştır. Bunu yapmak için, tüketicilerin satın alma kararlarını nasıl değerlendirdiklerini ve yüksek teknoloji bir ürünün hangi özelliklerine en çok değer verdiklerini anlamak gerekir (Hamann vd., 2007, s.98-99).

Yüksek teknoloji şirketlerindeki birçok yönetici, pazar başarısının öncelikle fiyat-performans oranına bağlı olduğuna inanır. Ancak aynı zamanda çoğu, sundukları ürünlerin büyük kısmının hızla meta haline geldiğini kabul eder (eğer zaten öyle değillerse). Ürünler ve hizmetler oldukça benzerdir- yazıcılar yazdırır ve bilgisayarlar hesaplar. Ve eğer bir üretici bugün daha fazla "ilerleme ve hız" ile övünürse, rakipler yarın ona yetişecektir. Fiyat ve performans oyununa girmek için sadece birer başlangıç noktasıdır (Ward vd., 1999, s.85).

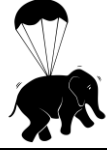
Son zamanlardaki markalaşma çalışmaları, özellikle çalışanların genellikle dijital platformlarda oldukça yetenekli olduğu teknoloji girişimlerinde (Ferri vd., 2020) girişimlerin markalarını oluşturmada dijital kanalların önemli rolüne işaret etmiştir (Wiesenberg vd., 2020). Bu bağlamda, Witt ve Rode (2005), paydaşlarla koordinasyon ve kurumsal değerlerin ve kimliğin sağlam bir tanımına dayalı bir marka stratejisi aracılığıyla kurumsal markayı işletmenin erken bir aşamasında geliştirmenin önemini desteklemektedir. Bresciani ve Eppler'e (2010) göre, marka oluşturma, girişimcilerin genellikle daha çok finansal ve üretim yönlerine odaklandığı işletmenin ilk aşamalarında bile girişimler için temeldir. Fouladi vd.'ye (2021) göre, bu işletme başlangıç aşamalarında, yeni bir girişimin kurucuları, paydaşlar tarafından markanın algılanması ve dolayısıyla bu durumda insan merkezli bir yaklaşımla karakterize edilen marka oluşturma süreci üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Diğer akademisyenler, girişimci girişimcilerin ikna edici veya bilgilendirici bir iletişim yaklaşımı benimsemek yerine paydaşlarla diyalog kurarak dijital bir ortamda marka oluşturma sürecine katıldıklarını göstermiştir (Pakura ve Rudeloff, 2023). Bu nedenle, dijital kanallar markalaşma amaçlarında



önemli bir rol oynar (Coelho vd., 2018), çünkü şirketlerin beceri ve kaynak eksikliğiyle ilgili zorlukların üstesinden gelmelerine olanak tanır ve girişimcinin vizyonunu ve markasını açıkça sunar (Rode ve Vallaster, 2005).

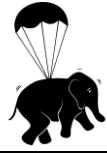
Güçlü markalar kalıcı vaatlerde bulunur. Bir vaatte bulunmak ciddi bir iştir ve kişisel yaşamda olduğu gibi, çok fazla vaatte bulunmak veya bunları sık sık değiştirmek, vaatlerin yapıldığı kişilerde belirsizlik yaratır. Bir söz verip onu tutmak ve bunu tutarlı bir şekilde yerine getirmek, rekabet avantajının güçlü bir kaynağı olabilir. ABD tüketici ambalajlı mallar endüstrisi üzerine yapılan çalışmalar, yarım yüzyıl önce pazar lideri olan birçok markanın, daha ucuz özel marka markaları ve jenerik ürünlerin ilerlemesine rağmen bugün hala pazar lideri olduğunu gösteriyor. Yarım yüzyıl önce pazar lideri olmak, bugün liderliği veya hatta hayatta kalmayı garantilemiyor olsa da güçlü markaların lider olmaya devam etme olasılığı daha yüksektir çünkü ardışık teknoloji nesilleri boyunca değer sözü verir ve bunu yerine getirirler. Kuşkusuz, IBM'in sağlam ürünler ve mükemmel hizmet ve destek konusundaki itibarı, Sunucu Grubunun büyük bilgisayarlar satın almak için kökten değişen bir ortama ayak uydurmasına yardımcı oldu. IBM, sadece "kutuyu" satarak artık karlı olamayacağını fark etti, bu nedenle Sunucu Grubu daha kapsamlı bir yazılım uygulama seçenekleri, teknik özellikler, hizmetler ve destek yelpazesi sunmak için agresif bir şekilde yeni ortaklar arıyor. IBM'in ana bilgisayar pazarındaki geçmiş liderliğinin yeni ve çok farklı sunucu pazarında da devam edip etmeyeceğini zaman gösterecek. Yeni teknolojiler eskilerini gölgede bırakabilir; elektromekanik hesaplama makinelerinin elektronik olanlara karşı hiçbir şansı olmadı. Ancak, kalıcı bir değer vaadi, yeni teknoloji karşısında veya EMC'nin ürünlerine ilişkin tartışmada daha önce belirttiğimiz gibi ürün kalitesinde ciddi düşüşler karşısında bir marka için zaman kazandırabilir (Ward vd., 1999, s.90).

Güçlü yüksek teknoloji markaları, Larry Light tarafından geliştirilen malzemelere dayanan marka piramidimizde gösterdiğimiz bir süreçle marka değeri oluşturur. Piramidin en alt seviyesi, temel ürünü, yani somut, doğrulanabilir ürün özelliklerini temsil eder. Birçok yüksek teknoloji yöneticisi bu alanda kendini en rahat hisseder ve ne yazık ki birçok yüksek teknoloji ürünü burada bulunur. Bununla birlikte, ileri teknoloji satın alımları giderek artan bir şekilde yalnızca teknoloji uzmanlarını değil, aynı zamanda bir teknoloji ürününün nasıl çalıştığından çok kendileri için ne yaptığını ilgilendiren işletme yöneticilerini ve son kullanıcıları da kapsamaktadır. Yüksek teknoloji yöneticileri bunu anlamaya başladıkça, birçoğu sundukları tekliflerden bahsetme şeklini değiştirmeye başlamaktadır. "Ürün" satmak yerine "çözümler" veya "faydalar" satarlar. Düşünce ve dildeki bu tür bir değişim, doğru yönde atılmış bir adıma işaret eder ve bu durum, piramidin ikinci seviyesini temsil eder. Ama bu yeterli değildir. Piramidin ilk iki seviyesi hala marka rekabetinin değil, ürün rekabetinin unsurlarını temsil eder. Rakipler, daha iyi özellikler sunarak ve ürünlerinin müşteriler için faydalarını belirleyerek sürekli olarak birbirleriyle eşleşebilir ve birbirlerini geçebilirler. Örneğin, iki üretici benzer şekilde çalışan ve müşteriler için aynı faydaları (veri madenciliği uygulamalarını, yönetici bilgi sistemlerini vb. çalıştırma yeteneği) sağlayan Unix tabanlı sunucular üretmektedir. Piramidin üçüncü seviyesi, bir şirketin işi için duygusal ödüller sağlayarak kendisini rakiplerinden gerçekten farklılaştırabileceği yerdir. Müşteriler teklifin fonksiyonel faydalarını

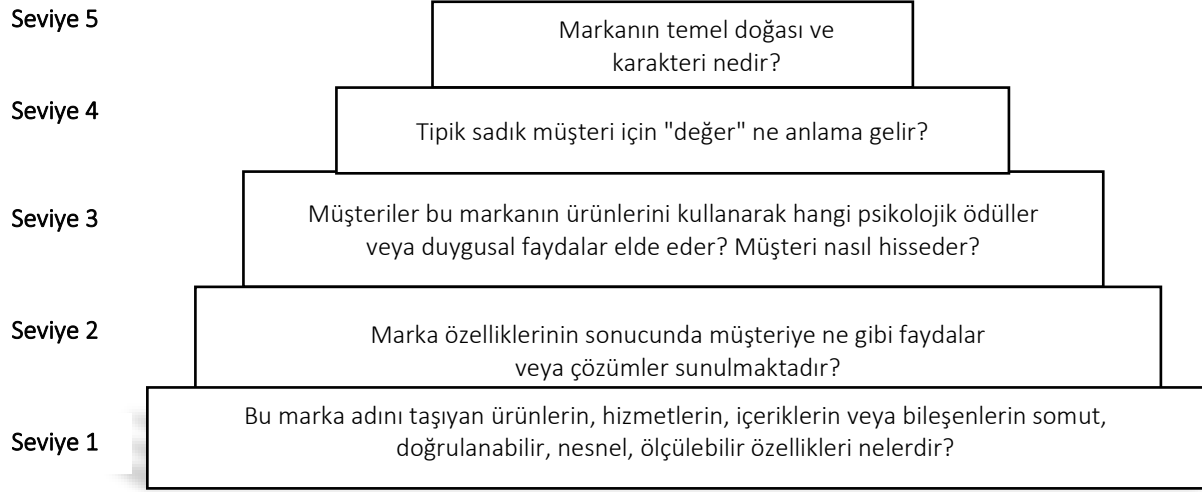


deneyimlediğinde nasıl hissederler? Müşteriler markanın faydalarını deneyimlerken nasıl hissederler? Kendilerini güvende hissederler mi? Yenilikçi mi? İlgili mi? Sorumlu mu? Başarılı mı? Birçok yüksek teknoloji yöneticisi için duyguların bir şirketin başarısı için çok önemli olabileceğini kabul etmek, hatta benimsemek son derece zordur. Bununla birlikte, bu üçüncü düzeydeki mal ve hizmetler, yalnızca pazar arayan teknolojiler olarak değil, gerçekten de seçilmiş müşterilere bir değer vaadi sunacak şekilde geliştirilmiş ve konumlandırılmıştır. Bu konuda akla Apple ve aynı zamanda IBM'in saygın Müşteri Bilgi Kontrol Sistemi gelmektedir. Compaq'ın eski CEO'su Eckhard Pfeiffer, piramidin en alt ve en üst kısmı arasındaki önemli farkları şu şekilde açıklamıştır: "Tüketiciler 24 valfli, altı silindirli, hayvanat bahçesi beygir gücünde, yakıt enjeksiyonlu bir motor için alışverişe çıkmazlar. Bir Taurus, bir Lexus, bir BMW, bir Jeep Cherokee, bir Hummer, vb. satın alırlar. Yani iyi bilinen, güvenilir markaları satın alırlar." Piramidin en üst iki seviyesi, güçlü markaların müşterileri belirli değer vaatleriyle çektiğini ve elinde tuttuğunu gösterir. Piramidin en üst seviyesinde markanın kişiliği yer alır. Bu, markanın insani nitelikleri olsaydı hangi özellikleri olacağını göstermektedir: Dost canlısı, sıcakkanlı, ilgili, kendinden emin, kararlı, agresif vb. Piramidin bir sonraki seviyesi, markanın yansıttığı daha derin değerleri tanımlar. Özellikle hedef müşterinin marka sadakatini yaratacak ve güçlendirecek değerlerini yansıtmakla ilgilenmekteyiz. "Değerler" derken muhafazakâr değerler, aile değerleri, başarı odaklı değerler vb. gibi şeyleri kastedilmektedir. Birlikte ele alındığında piramidin bu iki düzeyi, markanın ilgili ve farklılaştırıcı karakterini tanımlar. Sonuç olarak, güçlü markalar müşterilerin aşağıdaki cümledeki boşluğu kolayca doldurmasını sağlar: "Ah evet, [marka adı]; bu _____ şirkettir." (Ward vd., 1999, s.91-92).

Güçlü bir yüksek teknoloji markası oluşturmak için yöneticilerin şu soruları yanıtlaması gerekir (Ward vd., 1999, s.91):



Şekil 1. Yüksek teknoloji markaları nasıl marka değeri oluşturur?



Kaynak: Ward vd. (1999, s.91)

Şirketlerin, özellikle agresif rekabet karşısında, markalarını rekabetin etkisine karşı sürekli olarak takip etmeleri gerekir. Markalarının pazarda nasıl performans gösterdiği ve belirli pazar müdahalelerinin marka değeri üzerinde nasıl bir etkisi olacağı konusunda ilerlemelerini takip etmelidirler. İlerleme, satın alma, tüketim, marka tanınırlığı, marka hatırlanması, reklam farkındalığı vb. açısından izlenebilir. Bu yaklaşım, marka pazarlamacılarının pazarlama kampanyasının hedef tüketicileri etkilemedeki etkisini değerlendirmesini sağlayacak ve bu da marka gücünü ölçmeye yol açacaktır (Ghodeswar, 2008, s.7).

Güçlü bir KOBİ markasının oluşturulmasına yönelik yeni yönergeler şunları içermektedir (Tewary ve Mehta, 2021, s.169):

- Bir veya iki güçlü marka yaratmaya odaklanın.
- "Marka değeri" oluşturmaya yardımcı olabilecek bir veya iki önemli marka çağrışımı geliştirmek için yaratıcı bir pazarlama programı kullanın.
- Marka bilinirliğini ve marka imajını güçlendirmek için marka öğelerinin bütünlük bir karışımını kullanın.
- Marka ile ilgili politikalar dikkatlice planlanmalı ve iletişim tutarlı olmalıdır.
- Şirket içinde markaya karşı tutkuyu büyütün.
- Marka ile hedef tüketicinin beklentileri arasında bir bağ olmalı.
- Bir canlanma süreci olmalı, zayıf markalar için bir çıkış politikası olmalı.

Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde (TGB), yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik firmalar yer almaktadır. Bu firmaların yüksek katma değerli ürünler üretmeleri amaçlanmaktadır. Bununla birlikte TGB'deki firmalar, ürünlerini markalaşma yoluyla hedef kitlelerinin zihninde daha kalıcı bir konuma getirdiklerinde, elde edecekleri fayda değeri artacaktır. Markalaşma çabaları, sadece marka adı belirlemek ve tescil işlemi yaptırmaktan ibaret olmamaktadır. Markalar hedef kitlenin zihninde oluşturulmaktadır. Bu



çalışma, TGB’nde faaliyet gösteren firmaların, literatürde genel kabul gören ve Al Ries ve Laura Ries tarafından yazılan Marka Yaratmanın 22 Kuralı kitabındaki markalaşma süreçlerini ne derecede uyguladıklarını ele almaktadır. Çalışmanın özgün değeri, TGB’lerde faaliyet gösteren yüksek teknoloji firmalarında markalaşma süreçlerini ne derecede gerçekleştirebildiğinin ve eğer destek olunabilecek hususlar varsa bunların tespitinin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma Kahramanmaraş Teknoloji Geliştirme Bölgesinde gerçekleştirilmiştir. Özellikle yaşanan büyük deprem sonrası tüm firmalarla birlikte TGB’lerde faaliyetteki firmaların da fazlasıyla etkilendiği göz önüne alındığında, bu firmaların faaliyetlerine güçlenerek devam edebilmesi için markalaşma çabalarına daha fazla önem vermelerinin önemi daha da fazla artmaktadır. Literatürde KOBİ düzeyindeki firmalarla büyük ölçekli firmaların markalaşma çabaları karşılaştırılmış olsa da (Odoom vd., 2017a; Odoom, vd., 2017b; Agostini vd., 2014; El Nemar vd., 2022), yüksek teknoloji kullanan kobilerin markalaşma çabaları ile ilgili çalışmalara rastlanılmamıştır.

Bu çalışma, yüksek teknoloji kullanan KOBİ’lerin markalaşma çabalarını incelemektedir. Firmaların yüksek teknoloji ile daha fazla katma değer üretebildikleri söylenebilir. Daha fazla katma değer üreten firmaların markalaşarak bu değeri kalıcı hale getirmeleri ve hedef kitleleri için firmalarını ve markalarını konumlandırmaları büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma, TGB’lerde faaliyet gösteren yüksek teknoloji firmalarının markalaşma çabalarını irdelemekte ve markalaşma çabaların dair rehberlik yapmaya çalışmaktadır.

3. METODOLOJİ

Bu çalışma, Türkiye’de faaliyette olan 89 TGB (Teknoloji Geliştirme Bölgesi)’nden biri olan Kahramanmaraş Teknoloji Geliştirme Bölgesi’nde faal durumdaki yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik firmaların markalaşma çabalarının incelenmesini konu edinmektedir. Bu çalışmada, içinde buldukları çalışma ortamı, faaliyet alanları ve diğer konularda belirgin olarak diğer firmalardan ayrılan TGB bölgesindeki firmaların markalaşma süreçleri ele alınmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucu Türkiye’de faal olan TGB’lerdeki firmaların markalaşma süreçleriyle ilgili bir çalışmaya rastlanmamış olması, bu çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” şeklinde tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.39). Nitel araştırma, multi-disiplinler bütüncül bir bakış açısıyla, araştırmanın sorunsalını yorumlayan bir yaklaşımla incelemeyi kabul eden bir metottur. Araştırmaya konu olan yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamında ele alınarak, kişilerin bu olgu ve olaylara verdikleri anlam yorumlanmaktadır (Altunışık vd., 2010, s.302).



3.1. Veri Toplama ve Çalışmanın Örneklemi

Araştırmada veri toplamak için birincil veri toplamaya yönelik nitel araştırma tekniklerinden biri olan derinlemesine görüşme metodundan faydalanılmıştır. Derinlemesine görüşme, görüşülen bireylerin düşünce, davranış ve tutumları ile ilgili ayrıntılı bilgiye erişmek istenildiğinde kullanılabilir bir veri toplama yöntemidir (Boyce ve Neale 2006, s.3). Derin görüşme ya da derinlemesine görüşme yöntemiyle Kahramanmaraş Teknoloji Geliştirme Bölgesi'ndeki firmaların yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yapılacak olan derinlemesine görüşmeler için 18 açık uçlu sorudan meydana gelen bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken, bir firmanın markalaşma sürecini aşamalar halinde açıklayan Al Ries ve Laura Ries tarafından yazılan Marka Yaratmanın 22 Kuralı kitabındaki (Ries ve Ries, 2011) 22 kuraldan faydalanılmıştır. Yapılan literatür taramasında bir firmanın markalaşma sürecini belirli aşamalar halinde bu şekilde etkili sunan başka bir çalışma olmaması dolayısıyla çalışmada Al Ries ve Laura Ries tarafından yazılan Marka Yaratmanın 22 Kuralı kitabından yararlanılmıştır. Kahramanmaraş TGB (Teknokent)'te 59 firma yer almaktadır. Bu firmalardan ulaşılabilen 10 firma yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Firma yetkililerine Kahramanmaraş Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nin yönetimi ve işletilmesinden sorumlu olan Kahramanmaraş Teknokent Yönetici A.Ş. firması çalışanları tarafından ulaşılmıştır. Görüşmeler ortalama 45 dk ila 60 dk arasında sürmüştür.

3.2. Verilerin Analizi

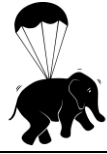
Gerçekleştirilen görüşmelerden sonra toplanan verilerin analizi için betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimleme, görüşmelere katılan bireylerden elde edilen verilerin aslına değiştirmeden kimi zaman da görüşme yapılan bireylerin sözlerinden alıntılar yapılarak güçlü anlam oluşturma ve dikkat çekme şeklinde verilerin sunulmasına denir (Sözbilir, 2009).

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında görüşülen firmaların sektör bilgileri ve görüşülen kişiler kodlanarak Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Görüşülen firmalar ve yetkililer

Firma	Sektör	Görüşülen Kişi	Cinsiyet
Firma 1	Yazılım	A	Erkek
Firma 2	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	B	Erkek
Firma 3	İnşaat, Mühendislik ve Mimarlık	C	Erkek
Firma 4	Yazılım	D	Erkek
Firma 5	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	E	Erkek
Firma 6	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	F	Erkek
Firma 7	Danışmanlık	G	Erkek
Firma 8	Elektrik-Elektronik	H	Erkek
Firma 9	Yazılım	K	Erkek
Firma 10	Yazılım	M	Erkek



4.1. Görüşme Sorularına Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Soru 1: Markanız var mı? Marka logonuz ve marka adınız tescil edildi mi?

Markaları ile ilgili sorulan soruya on firma yöneticisinin verdiği cevaplara bakıldığında tüm firmaların markaları olduğu görülmektedir. İki firma markalarının tescil ettirilmediğini ifade ettiler. Neden tescil yapılmadığı sorulduğunda marka tesciline şu an için gerek duyulmadığı ifade edildi. İleride bir sorun yaşayabilecekleri hatırlatıldığında sektörde az sayıda firma olduğunu ve sektörde markalaşma konusunda bir problem yaşamayacaklarını düşündüklerini belirttiler. Marka ve logo tescili yapılan Firma 7'nin yöneticisi G marka ve logolarının tescil sürecini şu sözlerle ifade etti:

“Markamız var evet, adı altında artık limited şirket olduk. Yani aslında 2-3 senelik süreç oldu bu. Limited şirkete geçtiğimizde logomuzu ve marka adımızı tescilledik. Markamızın adı tescil edildi, yani resmi olarak kayıtlı. Bu süreç biraz zaman alan bir süreci açıkçası bizim de zamanımızı aldı ama sonunda başardık. Prosedürü zahmetli diyebilirim. Marka logomuz da tescil edildi, bu da firmamızın korunmasını ve güzel bir intiba bırakmasını sağlıyor. Logoyu ve adı tescil ettirmek her marka için önemli bir adım. Sonuçta markanı önemli bir yere güvenle taşıyorsun. (Firma 7, G)”

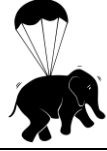
Soru 2: Markanız endüstriyel marka mı yoksa perakende markası mı?

Üç firma markalarının perakende markası olduğunu yani son kullanıcı olarak gerçek kişilere hitap ettiğini iletti. Altı firma endüstriyel markaya sahip olduklarını belirttiler. Bir firma ise hem perakende hem de endüstriyel marka olduklarını yani hem firmalara hem de son kullanıcı olarak gerçek kişilere yönelik faaliyet gösterdiklerini ifade etti. Hem perakende hem de endüstriyel marka olduğunu ifade eden bir danışmanlık firması olan Firma 7'nin yöneticisi G bu konuda şu ifadeleri kullandı:

“Şöyle, biz bir araştırma firmasıyız. Dolayısıyla hizmet sektörüne hitap ediyoruz. Bu açıdan baktığımızda perakende markası demek daha doğru olur. Daha çok hizmet odaklı bir iş modeli. O yüzden perakende demek daha doğru olur. Endüstriyel markaya daha çok üretim için içine girdiğinde dâhil olunuyor. Ama biz de yapay zekâ destekli bir yazılım üretiyoruz. İşin içine burada makine öğrenimi de giriyor. Bu açıdan firmanın bu yönüyle bakıldığında endüstriyel marka da denebilir. (Firma 7, Bay G)”

Soru 3: Marka sloganınız var mı? Varsa sloganınızın yaptığınız işi tam olarak ifade ettiğini düşünüyor musunuz?

Bu soruya dört firma yöneticisi herhangi bir sloganları olmadıkları şeklinde cevap verdiler. Beş firma yöneticisi resmi olarak bir slogan kullandıklarını belirttiler. Bir firma yöneticisi ise müşterileri tarafından kullanılan bir sloganları olduğunu fakat bunun kendilerinin resmi sloganı olmadığını belirtti. Neden resmi slogan olmadığı sorulunca bu sloganın yaptıkları için bir



parçasını temsil ettiği ve tam olarak iş bütünü temsil etmediği için resmi bir slogan olarak kullanmadıklarını ifade etti.

Soru 4: Markanızın, yaptığımız işi doğru şekilde ifade ettiğini düşünüyor musunuz?

Bütün firma yöneticileri markalarının yaptıkları işi doğru şekilde ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bazı markalar, bazı genel isimlerin kısaltması şeklinde kullanılmaktadır. Bazı markalar firma adı ile aynıdır. Bazısı da firma adının kısaltması şeklinde kullanılmaktadır. Çalıştıkları sektöre özgü kavramları marka adında kullanmayı tercih eden firmalar vardır.

Soru 5: Markanızla şirket adınız aynı mı yoksa markanızla şirket adınızı farklılaştırarak markanızı şirketinizin bir özel varlığı olarak mı planlamaktasınız?

Yedi firma yöneticisi marka adlarıyla şirket adlarının aynı olduğunu ya da şirket adından türetildiğini ifade etmektedir. Üç firmanın marka adları ile şirket adı tamamen farklıdır.

Soru 6: Yaptığınız işin yeni bir kategori olduğunu düşünüyor musunuz?

Bu soruya üç firma yöneticisi evet yeni bir kategoriye cevabı vermiştir. Dört firma yöneticisi ise hayır yeni bir kategori değil cevabını vermiştir. Esasında yeni bir kategori olmayıp yaptığı yeniliklerle kategoriye farklı bir boyut kazandırdığını ifade eden firma yöneticileri olmuştur:

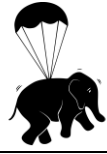
“Yaptığımız iş bizden önce de farklı şirketler tarafından yapılmaktaydı. Markamızla birlikte getirdiğimiz yenilik, kendi özgün yazılımlarımız ve çevik yazılı ekibimiz sayesinde terzi işi kişiye, ihtiyaca özel çözümler üretebiliyor olmak. (Firma 4, D)”

“Bölgemizde robotik çalışmalar alanında ve dijital fabrikalar alanında ilk firma olarak çalışmaya başladık. (Firma 5, E)”

“Yaptığımız iş yeni bir kategori değil ama bir inovasyon ürünüdür. Hizmet sektöründeki projelerde sizi ön plana çıkaracak olan aynı ürün dahi olsa sizin hizmet politikanızda çok önemlidir. Müşteri memnuniyeti ile birlikte ürün kalitesinde yakaladığınızda başarı kaçınılmaz olacaktır. (Firma 10, M)”

Soru 7: Markanız hedef kitlenizin zihninde bir kelime ile yer alacak olsa o kelime ne olurdu?

Bu soruya cevap veren bir firma yöneticisi “sağlık”, diğer bir firma yöneticisi ise aynı zamanda sloganları olan “Takipteyiz” kelimeleriyle yanıt verdiler. Diğer firmalardan gelen cevaplar ise şu şekildedir: “proje üretir”, “prestij”, “kullanıcı dostu”, “güvenilirlik ve doğruluk” ve “Her şeyin ikinci bir alternatifi olan “VEYA” sözcükleri. Bir firma yöneticisi “bir kelime ile ifade edilemeyeceğini” belirtti. Firma 2’nin yöneticisi B bu soruya farklı bir cevap verdi. Esasında firmaların yaptıkları işlerin kendileriyle özdeşleştiği ve müşterilerin zihninde firmanın önüne geçip yer edindiği görüşünü destekler nitelikteki örneği B şu şekilde açıklamaktadır:



“Bir markanın distribütörü olduğumuz için yaygın kullanılan ve bilinen bir yazılım markasının dağıtıcısı olduğumuzdan dolayı o marka ile daha çok bilinmekteyiz. Yönetici olarak benim adıma da telefona o markanın adıyla kaydediyorlar. (Firma 2, B)”

Soru 8: Markanız ile ilgili reklam çalışması yapıyor musunuz?

Bu soruya altı firma yöneticisi reklam yapmadıkları şeklinde cevap verirken altı firmadan bir tanesinin yöneticisi bütçe kısıtlılığı nedeniyle reklam yapmadıklarını belirtmiştir. Diğer beş firma yöneticileri de bütçe dışında farklı nedenlerle reklam yapmadıklarını belirtmişlerdir. Üç firma yöneticisi ise farklı medya ve mecralarda reklam çalışmalarının olduğunu ifade ettiler. Bir firma da reklamı az yaptıklarını, rakiplerinin kendilerinden daha fazla reklam yaptıklarını ifade etti.

Soru 9: Markanızı kaliteli bir marka olarak görüyor musunuz? Kaliteyi hedef kitleye değer yaratmak olarak tanımlarsak kalitenin bir göstergesi olarak yaptığımız işlerin fiyat düzeyleri rakiplerinizden daha yüksek mi?

Kalite-fiyat karşılaştırmasının sorulduğu bu soruda üç firma yöneticisi kısa cevapla markalarını kaliteli olarak gördüklerini ifade etmiştir. Bu üç firmadan iki tanesi fiyat düzeylerinin rakiplere göre daha uygun olduğunu belirtmiştir. Diğer firma yöneticilerinin bu soruya verdikleri cevaplar kalite-fiyat perspektifinde farklılık göstermektedir.

“Marka ve dolayısıyla firma kaliteli firma olarak görülüyor. Türkiye’de bu işi yapan birkaç firma var. Her firma farklı sektörlerde makine üretimi yapmakta. Birbirlerinin alanlarına girmemekteler. Her firma uzman olduğu alanda fazlasıyla iş imkânı bulduğu için birbirleriyle rekabet durumunda değiller. (Firma 3, C)”

“Markamız hem piyasadaki en rekabetçi fiyat hem de tam müşteri memnuniyeti ilkeleri ile bilinmektedir. (Firma 4, D)”

“Fiyat düzeylerimiz de rakiplerimize göre değil kendi değerlerimize göre tanımlıyoruz. (Firma 5, E).”

“Kaliteli bir markayız. Yerel rakiplere göre biz ekosistemiz. Ekosistem olduğumuz için bizimle çalışan müşteriler başka bir firma ile de çalışabilme esnekliğine sahiptir. Yabancı rakibimiz de bizim gibi bu alt yapıya sahip ama yerli rakipler bu seviyede değil. Pazarlama ekibi reklam tanıtımla değil de etkinlikler vasıtasıyla yeni müşterilerle kontak kurmakta. Yurtdışına açılım için yurtdışında bir şirket kurduk.” (Firma 6, F)”

“Markamızı kaliteli bir marka olarak görüyorum. Bu sadece bizim kendi kendimize dediğimiz bir durum da değil. Müşterilerimizden aldığımız geri dönüşler çerçevesinde bunu gönül rahatlığı ile diyebilirim. Fiyatlandırma konusuna gelecek olursak, fiyatlandırmada emsal firmalara göre daha uygun çalıştığımızı söyleyebilirim. Bizim fiyat politikamızda da en önemli kriter gelecek müşterilerimizin temelini sağlam atmak. (Firma 7, G)”



“Henüz çok tanınan bir firma olmadığımız için kalitemizi anlatmakta güçlükler yaşıyoruz bu nedenle ürün fiyatlarını piyasa düzeyinde tutuyoruz. (Firma 8, H)”

Soru 10: Yaptığımız iş olarak yeni bir kategori oluşturmakta mısınız? Yeni kategori oluşturmuşsanız markanızla kategorinizi geliştirmeye çalışıyor musunuz?

Yedi firma yöneticisi yeni bir kategori oluşturmadıklarını ifade ettiler. Bir firma yöneticisi soruya kısaca “evet” şeklinde cevap vermektedir. Bir firma yöneticisi şu şekilde cevap vermiştir:

“Segment değişirse yeni bir marka kullanmak isteriz. Kobilere çözüm üreten yazılım yazarken kullandığımız markayı değiştirmiştik. Her kategori için ayrı marka kullanmak isteriz. (Firma 2, B)”

Başka bir firma yöneticisi ise yaptıkları iş alanında firmadan ziyade uzman kişilerin marka olarak bilindiğini ve firma sahibinin marka olarak bu iş kategorisinde bilindiğini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Yaptığımız iş yeni bir kategori. Ancak bu yeni kategoride markadan ziyade bu alanda uzman kişiler daha etkili olmakta. Firma sahibi olarak kendimi iş konusunda iyi yetiştirdim. Bundan dolayı markamızdan ziyade ben birey olarak iş konusunda daha fazla tanınmaktayım. (Firma 3, C)”

Diğer bir firma yöneticisi bu soruya şu şekilde cevap vermektedir:

“Bu tip çalışmalar çok büyük maliyetler gerektirebilir. Yeni bir iş kategorisi olarak üretken yapay zekâ çok ön planda. Biz yapay zekâ alanında bir ürün geliştirdik. Bu ürün henüz pazarlamadığımız bir ürün ama müşteriler sorduğunda söylüyoruz. (Firma 6, F)”

Soru 11: Uzun vadede bir marka, bir isimden başka bir şey değildir. Marka adınızın uzun vadede sizi temsil edebileceğini düşünüyor musunuz? Marka adınız kalıcı bir ad mıdır?

Tüm firma yöneticileri marka adlarının kalıcı olduğunu düşündüklerini iletmekle birlikte yazılım sektörü ve teknolojinin çok hızlı değişimi dolayısıyla marka adlarının da uzun vadede değişebileceğini ifade eden firma yöneticileri olmuştur.

Soru 12: Markanızı oluşturduğunuz iş kategorisi dışında yeni bir iş kategorisine girecek olsanız aynı markayı mı kullanırsınız yoksa bu yeni iş kategorisi için yeni bir marka mı tanımlarsınız?

Bu soruda tüm firma yöneticileri yeni bir iş kategorisine girerlerse yeni marka kullanabileceklerini ifade ettiler. Yeni iş kategorisinde başarısız olma ihtimaline karşılık mevcut markalarının yıpranmasını istemediklerini belirten firma yöneticileri olmuştur.



Soru 13: Markalaştığınız alanda rakiplerinizin olmasını tehdit olarak görüyor musunuz? Yeni rakiplerin iş alanınıza yeni markalarla girmesi sizin için tehdit midir yoksa pazarın genişlemesi olarak mı değerlendirilmelidir?

İki firma yöneticisi tehdit olarak gördüklerini dört firma yöneticisi de tehdit olarak görmediklerini belirttiler. Tehdit olmayan firmalarla birlikte fırsat olarak gören firma yöneticileri de vardır. Rakiplerle birlikte pazarın daha da büyüdüğünü ve bunun kendileri için fırsat oluşturabileceğini ifade eden firma yöneticileri, rakiplerin kendilerini de geliştireceğini düşündüklerini ilettiler. Bu konuda Firma 3'ün yöneticisi C şunları ifade etmiştir:

“Rakipler şu an için tehdit olarak gözükmemekte. Ama ileride tehdit olursa ve firmalar fiyat kırarak rekabet etmeye kalkarsa biz de tam tersi fiyat artırarak kendimizi konumlandırmak isteriz. (Firma 3, C)”

Sektörde çalışma şartlarının değiştiğini, uzaktan erişimle coğrafi yakınlığın önemini yitirdiğini söyleyen Firma 2'nin yöneticisi B şunları ifade etmektedir:

“Sektörde erişilebilirlik seviyeleri çok arttı. Önceden lokasyona gidiliyordu. Şimdi uzaktan erişilebilirlik dolayısıyla lokasyondaki rakiplere uzaktan erişim dolayısıyla çok sayıda rakip eklendi. (Firma 2, B)”

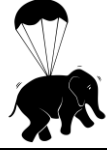
Sektörde yatırımların firmaların durumunu fazlasıyla etkilediğini belirten bir firma yöneticisi şunları belirtmektedir:

“Pazar genişliyor olarak düşünebiliriz. Ancak rakiplerin büyük yatırımlar alması bizim için tehdit oluşturabilmekte. Bir rakibimiz büyük bir yatırım alırsa bizim için bir tehdit oluşturuyor. Ama tabii rakiplerin aldığı yatırım tutarları bizim için de yatırım limitlerini belirlemiş oluyor. Biz de bazı ürünlerimiz için yatırım alabilmekteyiz. Yurtdışında şirket açtık ve yatırım alabilmek için bu firma etkin çalışmakta. (Firma 6, F)”

“Rakiplerin olması bizim sektör ve diğer sektörler için de çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bir ürünün alternatifinin olması kalite ve fiyat avantajı doğurur ve de an önemlisi tekelliliğin önünü kesmiş olur. Hakkaniyetli bir ticaret ortamını sağlar diye düşünüyorum. (Firma 10, M)”

Soru 14: Mevcut markanızın dışında yeni bir marka oluşturmayı düşünmekte misiniz? Eğer yeni bir marka oluşturacaksanız bu marka yeni bir iş kategorisi için mi yoksa mevcut işinizle mi ilgili olacaktır?

Bu soruya bazı firma yöneticileri cevap vermemiştir. Cevap veren yöneticilerden yeni marka düşüncesi olmadıklarını söyleyen firma yöneticileri olmakla beraber yeni bir iş kategorisine girmeyi düşündüklerini belirten firma yöneticisi yeni marka oluşturacaklarını ve başka bir firma yöneticisi de yine mevcut iş kategorisinde yeni bir marka oluşturmak istediklerini belirtmiştir.



Soru 15: Bir markanın logosu gözlere uygun olarak tasarlanmalıdır. Sizin logonuzun tasarımı bu kurala göre mi yapıldı?

Firma yöneticileri, logo tasarımlarıyla ilgili olarak özenle ve dikkatle çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bir firma yöneticisi profesyonel bir ajanstan destek aldıklarını söylemiştir. Bir yönetici logodaki işaret ve renklere birer anlam yükleyerek logo oluşturduklarını belirtmektedir. Yakın zamanda logo ile beraber yazı fontunu değiştirdiklerini belirten firma yöneticisi, bu değişikliğin müşteriler üzerinde etkili olduğunu ancak rakiplerle rekabeti çok etkilemeyeceğini düşündüklerini belirtmiştir. Bir firma yöneticisi uluslararası düzeyde firmaların zaman zaman kendi ülke bayraklarını logo olarak kullandıklarını bazen de ülke bayrağının renklerinden logo tasarladıklarını ifade etmiş ve kendi firmalarında da Türklere has renk ve figürler kullanmayı tercih ettiklerini belirtmiştir.

Soru 16: Markanızda kullandığınız ana renk nedir? Rakiplerinizin marka renklerinden farklılaştığınızı düşünüyor musunuz?

Firma yöneticilerinin bu soruya verdikleri cevaplara bakıldığında genelde turuncu, siyah, kırmızı ve mavinin ana renk olarak kullanıldığı görülmektedir. Yazılım ve bilişim teknolojileri sektörlerinde firmaların tek renk yerine genelde karışım renkleri tercih ettiklerini ifade eden firma yöneticileri olmuştur. Bununla birlikte yine bu sektörlerde firmaların genellikle ana renk olarak turuncu, siyah, kırmızı ve mavi renklerini kullandıkları ifade edilmektedir. Ayrıca bir firma yöneticisi lacivert rengi kullandıklarını belirtmiştir.

Soru 17: Markanızı oluşturulması ne kadar süre oldu? Markanızın mevcut durumunu başarılı buluyor musunuz? Başarılı marka olmak için ne kadar süre geçmesinin gerektiğini düşünüyorsunuz?

Bu soruya yöneticiler farklı cevap vermekle birlikte genellikle markaların 10 yıl ve daha genç oldukları söylenebilir. Markalarının 4 yıl önce kurulduğunu ifade eden iki firma yöneticisinden birisi henüz marka bilinirliği ve başarısının düşük seviyede olduğunu belirtirken diğer firma yöneticisi ise markalarının tanınır olduğunu ve belirli bir başarı düzeyini yakaladıklarını belirtmektedir. İki firma yöneticisi, markalarının uzun süredir var olduğunu belirtmiş ve bir markanın 23 yıl önce oluşturulduğu diğer markanın ise 18 yılı aşkın süredir faaliyette olduğunu ifade edilmiştir. Bu firma yöneticilerinden M (Firma 10) bu soruya şu şekilde cevap vermektedir:

“Başarının göreceli bir kavram olduğunu düşünüyorum. Başarı bir ürünü meydana getirmek mi? yoksa güzel paralar kazandırması mı? Vesselam biz kendimizi başarılı buluyoruz. Başarılı olmak için süre biçmek çok anlamlı değil lakin başarılı olmak için çok çalışmak, dürüst olmak ve sabırlı olmak gerekiyor. Kurduğunuz işletmenin olgunlaşması için en az 2 yıl yol yürümesi gerektiğini düşünüyorum.”



Soru 18: Bir marka için. En önemli yön, tek görünüşlü olmasıdır. Bir marka nedir? Muhtemel müşterilerin zihninde yer etmesini sağladığınız benzersiz bir fikir ya da konsept. Bu kadar basit ve bu kadar da zor işte. Markanızı oluşturduğunuz iş kategorisi dışında kullandınız mı? Kullanmayı düşünüyor musunuz?

Firma yöneticileri bu soruya markalarını oluşturdukları iş kategorisi dışında kullanmak istemediklerini belirterek cevap vermiştir.

5. SONUÇ

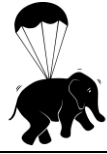
Bu çalışma, Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde-TGB (Teknokent) faaliyet gösteren firmaların markalaşma süreçlerini incelemektedir. Bu kapsamda Kahramanmaraş Teknoloji Bölgesinde faaliyet gösteren yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik on firma yöneticisi ile markalaşma süreçleri konusunda görüşmeler yapılmıştır. Sonuçlar maddeler haline sıralanmaktadır:

- Görüşülen firmaların tamamının bir markasının olduğu görülmektedir. Büyük çoğunluğunun da tescilinin yapıldığı anlaşılmaktadır. Teknokentlerde yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik faaliyet gösteren firmaların bir marka ile hedef kitlelerine mal/hizmet sundukları görülmektedir. Bu durum, firmaların sahip oldukları markalarla ilgili süreçleri yönetmeleri gerekliliğini göstermektedir. Marka tescili markalaşmanın ilk adımı olarak görülebilir.
- TGB’lerde faaliyet gösteren firmaların hem son kullanıcıya/müşteriye yönelik perakende hem de diğer firmalara yönelik endüstriyel pazarlar için ürün geliştirdikleri görülmektedir. Perakende ve endüstriyel pazarların çalışma dinamiklerinde farklılıklar vardır. Tüketici pazarları ile endüstriyel pazarlar içerisindeki satın alma süreci incelendiğinde bu pazarların birbirinden farklı ve karmaşık bir yapı içerisinde buldukları belirlenmiştir (Yılmaz ve Kaplan, 2022, s.35). Her iki Pazar birbirinden farklı olmakla birlikte farklı pazarlama davranışlarını gerektirmektedir. Markalaşma süreçlerinin de farklı olacağı açıktır.
- Firmaların bir kısmı slogan kullanmakta diğer kısmı kullanmamaktadır. Sloganın marka inşasında önemli bir faktör olduğu bilinmektedir. Başarılı slogan; marka değerine, bilinirliğine ve kolay bir şekilde hatıra gelmesine imkân tanımaktadır. Global markalar başarılı olan sloganlarını orijinal haliyle tüm dünya genelinde kullanmaya dikkat etmektedir (Ateşoğlu, 2003, s.263). Doğru bir slogan oluşturmak marka kişiliği ve marka değeri için çok önemlidir. Markaların hatırdaki kalıcılığında sloganların payı büyüktür. Tüketiciler markaların kişiliği ile bağ kurarlar ve bu bağ kurulurken sloganların önemli etkileri vardır. Sloganın akılda kalıcı olabilmesi için kısa ve basit olması önemlidir. Sektörel farklılıklar sloganlara da yansımaktadır. Ama kısa ve basit olmaları ve hatırlanabilmeleri ortak özellikleridir. Amaç tüketicinin zihninde sloganın kalıcı olmasını sağlamaktır. Çünkü markanın gerçek değeri tüketici algısıyla belirlenmektedir (Yalçınkaya, 2021, s.265).
- Firmalar, yapılan görüşmelerde marka adlarının yaptıkları işe uygunluğunu belirtmişlerdir. Bazı markalar şirket adı ile aynı adı taşımaktadır. Bazıları birkaç kelimenin kısaltması



şeklinde belirlenmiştir. Uzun vadede bir marka, bir isimden başka bir şey değildir (Ries ve Ries, 2011). Marka adı seçimi firmalar için çok önemli pazarlama kararlarından biridir. Marka adı belirlerken firmalar zaman zaman içerisinde buldukları sektöre özgü kelime ve kavramlardan etkilenmektedir. Teknokentlerde faaliyet gösteren firmaların istatistiksel olarak %53,06'sı yazılım sektöründe yer almaktadır. Yazılım kelimesinin İngilizce karşılığı olan "software" sözcüğünün "soft" şeklindeki kısaltması yazılım sektöründe birçok firmanın marka adı belirlerken kullandığı önek ya da sonek olmaktadır.

- En iyi yol, ilk olmaktır. Bir başka deyişle, yeni bir kategoride ilk marka olmak ve haber olmanın en iyi yolu, yeni bir ürün değil, yeni bir ürün kategorisi yaratmaktır (Ries ve Ries, 2011). Firmalar yaptıkları işle ilgili farklı değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Yeni bir ürün kategorisi oluşturmakla mevcut ürün kategorisinde yenilik/inovasyon yapmak birbirinden farklıdır. Teknoloji alanında bir ürün kategorisinde yenilik yapmak bu alanda faaliyet gösteren firmalar için çok önemli bir konu olmaktadır. Markalaşma sürecinde bir yenilik ile hedef kitleye ulaşmak, hedef kitlede kalıcı bir iz bırakmaya neden olmaktadır.
- Araştırmaya katılan firmalar, yaptıkları işle özdeşleşecek şekilde hedef kitlelerinin zihninde bir kelime oluşturduklarını belirtmişlerdir. Esasında bu durum, firmaların rakiplerden farklılaştıkları noktaların vurgulanmasını ve bu farklılıkların müşteride çağrışım yapmasını ifade etmektedir.
- Firmalar markalarını reklam aracılığıyla kitlelere duyurabilirler. Araştırmaya katılan firmalar ya endüstriyel pazarda reklama ihtiyaç duymadıkları için ya da bütçe kısıtlılığı nedeniyle reklam yapamadıklarını belirtmişlerdir. Rakiplerine göre daha az reklam çalışması yaptıklarını belirten firmalar da olmuştur. Teknokentlerdeki işletmelerin pazarlama sorunları konusunda yapılan bir çalışmada şirketlerin tanıtıma yeterince bütçe ayırmadıkları tespit edilmektedir. Bu durumun firmaların geniş kitlelere ulaşabilmesi için bir engel oluşturacağı belirtilmektedir. Araştırma kapsamında veri toplanan firmaların %80'inin tanıtıma %10'dan daha az fon ayırdığı ve bir kısmının ise hiç tanıtım yapmadığı sonucundan hareketle reklam ve tanıtım yoluyla hedef kitle ile iletişim kurmadıkları sonucuna ulaşılmaktadır (Akoğlan, 2015, s.85-86).
- Firmalar markalarıyla ilgili kalite-fiyat karşılaştırmasını yaptıklarında markalarını kaliteli görmekle beraber fiyat düzeylerinin yüksek olmadığı, rakiplerinin fiyatlarına yakın hatta daha düşük olduğunu belirtmişlerdir. Tanıtım eksikliği nedeniyle kaliteyi anlatmakta güçlük çeken firma vardır.
- Araştırmaya katılan firmalar içinde buldukları sektörde yeni bir iş kategorisi oluşturmadıklarını, mevcut iş kategorisinde faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir.
- Araştırmaya katılan firmalardan bir kısmı rakiplerini tehdit olarak görmekte diğerleri ise tehdit olarak görmemektedir. Hatta rakipleri fırsat olarak gördüklerini ifade eden firmalar da vardır.
- Araştırmaya katılan firmaların logolarının özenle ve dikkatle çalışıldığı görülmektedir. Bu konuda destek aldıklarını da ifade etmişlerdir. Logoların işaret ve renkleri dikkatle seçilmiştir. Ayrıca markada kullanılan renklerde de bir benzerlik olduğu söylenebilir. Yazılım, dijital ve



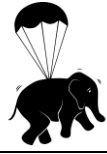
teknoloji alanlarında faaliyet gösteren bu firmaların genellikle ana renk olarak turuncu, siyah, kırmızı ve mavi renklerini kullandıkları söylenebilir.

- Araştırmaya katılan firmaların markalarının genellikle on yıldan daha genç markalar olduğu ve iki firmanın markalarının daha eski oldukları söylenebilir. Markalaşma süreci bakımından genç denebilecek yaşta oldukları ifade edilebilir.

6. TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Çalışmada ulaşılan sonuçlar neticesinde tartışma ve öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Firmaların marka tescili yaptırmamış olmaları, markalaşma çabaları sonucu geliştirdikleri markalarının bir başka marka tarafından engellenebilmesine yol açabilir. Bu nedenle markaların tescil edilmesi konusunda çalışma yapılabilir.
- Perakende ve endüstriyel markalara sahip olan firmaların markalaşma süreçlerini hitap ettikleri pazarların özellikleri doğrultusunda yürütmeleri doğru olacaktır. Bu konuda firmaların pazarlama ve markalaşma çabalarında dikkatli olmaları, hedef pazarın doğru analiz edilmesi ve bu analize göre markalaşma çabalarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Markalaşma sürecinde ister perakende ister endüstriyel pazara yönelik olsun firmaların markalarıyla ilgili slogan kullanmaları önerilebilir.
- Marka adı belirlerken dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Dilbilimci Schloss gerçekleştirdiği araştırmada, dikkat çekicilik üzerinde durmuş ve tüketici zihninde en çok dikkat çeken markaların ;a, ;b, ;c, ;k, ;m, ;p ve ;s harfleri ile başladığını ifade etmiştir (akt. [Bati ve Ünal, 2010, s.232](#)). Ayrıca marka adı ile firmanın müşteriye sunduğu değer arasında bir bağ kurulması, müşterinin zihninde marka adının yer etmesini kolaylaştıracaktır.
- Yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik faaliyet gösteren firmalar yenilikçilik/inovasyon başarılarıyla pazarda rekabet edebilirlik düzeylerini artırabilmektedir. Küresel ölçekte yeni bir kategori oluşturmak için çok büyük bir teknolojik altyapı gerekebilmektedir. Türkiye’de yeni bir kategori oluşturmak ya da bir kategoride yenilik yaparak var olan ürünleri farklılaştırmak, firmalar açısından gerçekleştirilmesi mümkün hedeflere dönüşebilir.
- Firmalar kendilerini rakiplere göre nasıl farklılaştıracaklarını ve hedef kitlede markalarını nasıl konumlandıracaklarını iyi belirlemelidir. Burada yaptıkları işle ilgili bazı sıfatları kullanmaları ve bu sıfatları zihinlere yerleştirmeleri marka başarısı için de önemli olabilecektir. Araştırmaya katılan firmalar da hedef kitlelerinin zihninde bazı sıfatlarla yer alabileceklerini belirtmişlerdir. Bu sıfatlar; prestij, kullanıcı dostu, güvenilirlik, samimiyet, güven, kararlılık.... vb. olabilir.
- Reklam markalaşma sürecinde önemli aşamalardan bir tanesidir. Markalar başarıya doğru giderken reklam sürecini kullanırlar. Markalar tanıtım ile doğarlar. Marka oluştuktan sonra varlığına devam edebilmesi için reklam gerekmektedir. Önce tanıtım sonra reklam genel kuraldır (Ries ve Ries, 2011). Teknokent bünyesinde faaliyet gösteren firmaların reklam ve tanıtım çalışmaları için bütçe ayırmaları eğer bütçe ayıramıyorlarsa reklam/tanıtım



yapabilmeleri için desteklenmeleri, faaliyetlerinin daha geniş kitleler tarafından fark edilebilmesi için önem arz etmektedir.

- Firmalar kalite-fiyat dengesini iyi kurmalıdır. Kalite önemlidir. Ancak kalite tek başına bir marka yaratamaz. Kaliteye sahip olmak bir marka için hoş bir şey ama, markalar yalnızca kalite ile inşa edilmezler. Benzer ürünler ve benzer fiyatlar denizine açılacak bir marka için en iyi strateji yüksek bir fiyatla başlamaktır. Firmalar sonrasında ürünüme bu yüksek fiyatı haklı çıkarmak için ne yapmalıyız diye kendine sormalıdır (Ries ve Ries, 2011).
- Markalaşma sürecinde yeni bir iş kategorisi geliştirmek çok büyük önem arz etmektedir. Marka oluştururken en önemli konu, yeni bir kategori oluşturabilmektir. Diğer bir deyişle, markanın hedefini çok fazla daraltmak ve markalaşmaya yeniden başlamak gerekir. Firma, markasının hedefini daraltınca oluşturduğu kategoride ilk marka olacak ve bu segmentte lider olmaya doğru ilerleyecektir. Firmanın markasını bu şekilde yeni bir kategoride yaratabilmesi ve sıfırdan yepyeni bir oluşum ortaya koyabilmesi için aynı anda iki şey yapılmalıdır (Ries ve Ries, 2011): Markanın tanıtımını bu yeni kategoride ilk, lider, öncü ve orijinal olarak yapmak. Markayı tanıtmak için sürekli bu kelimelerden birini kullanmak. Yani dolayısıyla firma yeni bir kategoride yeni bir marka geliştirerek o kategorinin lideri olabilir.
- Bir kategoride lider marka pazar büyüdükçe, pazar paylarının düşmesinden rahatsız olur ve payını almak için mücadeleye başlar. Esasında bir kategoride lider olan markanın Pazar payı hakkı %50'den fazla olmayacaktır. Pazara giriş imkanları nedeniyle ikinci marka pazarda kendisine yer bulabilir. Hatta üçüncü ve diğer markalar da pazara giriş yapabilir. Kategori lideri olan marka, marka rekabeti yerine kategori rekabeti için çalışmalıdır. Yaygın inancın aksine her kategori liderine yardımcı olacak şey rekabettir. Liderin pazar payı düşecek de olsa rakip markaların varlığı kategoriye yönelik tüketici ilgisini artırır. Bu durum da pazarın genişlemesine yol açar (Ries ve Ries, 2011).
- Bir marka, ana rakibinin kullandığının tam tersi bir renk kullanmalıdır. Markayı ayırt edilir yapmanın bir yolu da renktir. Ancak renk, üzerinde çalışması zor bir özelliktir. Bir isim yaratmak için seçebileceğiniz binlerce kelime var ama ancak bir avuç renk seçeneğiniz mevcut. Kırmızı renk markalar için çok önemlidir. Satış yapmak ve daha çok dikkat çekmek için favori renktir. Mavi renk kurumsallığı temsil eder. Kurumsallık da istikrar kavramına vurgu yapmaktadır. Yıllar boyunca, bazı renkler farklı özellikler, durumlar ve hareketlerle özdeş hale gelmiştir. Renk tercihinde ilk sıra liderindir. Liderler ilk tercih hakkını kullanır. Lider kategoriyi en iyi ifade edebilecek rengi seçer. Markalaşmada tek renk büyük çoğunlukla en iyi seçim olsa da kimi zaman birden çok renk de kullanılabilir. (Ries ve Ries, 2011).
- Markalar bir gecede inşa edilmiyor. Başarı on yıllarla ölçülür, yıllarla değil. En çok ihlal edilen kurallardan biri, istikrar kuralıdır. Bir marka, ısrarlı olmazsa zihinlere giremez. Ne var ki, bir kez marka tüketici zihninde bir yer edindi mi, üreticiler değişiklik için nedenler aramaya başlarlar. “Pazar değişiyor” der üretici “markayı değiştirin.” Pazarlar değişiyor olabilir ama markalar değişmemelidir. Hiçbir zaman. Değişime meyilli ya da yeni bir yön kazanmış olabilir ama zihinlere sıkıca yerleştirilmiş olan temel karakteristikleri hiçbir zaman değiştirilmemelidir. Marka inşa etmek sıkıcı bir iştir. Bu süreçte en çok işe yarayan şey de uzun bir zaman dilim boyunca istikrarlı olabilmektir. Bir şeye dikkat edin. Her zaman,



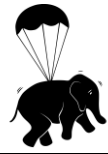
başarısızlığı ilan edilen üründür, markalama konsepti değil. Markanızı sınırlamak zorundasınız. Bu, markalamanın özüdür. Markanız zihinde basit ve dar bir şey olarak yer almalıdır. Bu sınırlandırma, markalama sürecinin en temel bölümüdür. Sınırlama ile birleşmiş bir istikrar (yılları değil on yılları bulan istikrar) markayı yaratan, işte budur (Ries ve Ries, 2011).

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Agostini, L., Filippini, R., & Nosella, A. (2014). Corporate and product brands: Do they improve SMEs' performance?. *Measuring Business Excellence*, 18(1), 78-91.
- Akgün, A. E., & Güner, M. (2022). Türkiye'de teknoparkların gelişimi ve önemi. M. F. Kacı, M. Şeker, & M. Doğrul (Eds.), *Millî teknoloji hamlesi içinde* (ss. 239-261). Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları.
- Akoğlan, Y. E. (2015). *Teknokentlerdeki işletmelerin pazarlama sorunları* [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Ateşoğlu, A. G. İ. (2003). Marka inşasında slogan. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 259-264.
- Balmer, J. M., Lin, Z., Chen, W., & He, X. (2020). The role of corporate brand image for B2B relationships of logistics service providers in China. *Journal of Business Research*, 117, 850-861.
- Batı, U., & Ünal, G. T. (2010). Marka adları üzerine dilbilimsel ve kavramsal bir inceleme: Türk reklamcılık ortamlarında marka adı yaratım süreçleri ve stratejileri. *Marmara İletişim Dergisi*, 17(17), 228-254.
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*. Pathfinder International.
- Bresciani, S., & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356-366.
- Coelho, P. S., Rita, P., & Santos, Z. R. (2018). On the relationship between consumer-brand identification, brand community, and brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 101-110.



- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135.
- Davis, D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. J. (2008). Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider?. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 218-227.
- El Namar, S., El-Chaarani, H., Dandachi, I., & Castellano, S. (2022). Resource-based view and sustainable advantage: a framework for SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2160486>
- Ferri, L., Spanò, R., & Tomo, A. (2020). Cloud computing in high tech startups: Evidence from a case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(2), 146-157.
- Fouladi, S., Ekhlassi, A., & Sakhdari, K. (2021). Determining the factors affecting brand authenticity of startups in social media. *Qualitative Market Research*, 24(3), 396-419.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4-12.
- Guenther, M., & Guenther, P. (2019). The value of branding for B2B service firms—The shareholders' perspective. *Industrial Marketing Management*, 78, 88-101.
- Hamann, D., Williams Jr, R. L., & Omar, M. (2007). Branding strategy and consumer high-technology product. *Journal of Product & Brand Management*, 16(2), 98-111.
- Ind, N., Iglesias, O., & Markovic, S. (2017). The co-creation continuum: From tactical market research tool to strategic collaborative innovation method. *Journal of Brand Management*, 24, 310-321.
- Jalkala, A. M., & Keränen, J. (2014). Brand positioning strategies for industrial firms providing customer solutions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 253-264.
- Kapferer, J. N. (2005). The post-global brand. *Journal of Brand Management*, 12, 319-324.
- Kapitan, S., Kemper, J. A., Vredenburg, J., & Spry, A. (2022). Strategic B2B brand activism: Building conscientious purpose for social impact. *Industrial Marketing Management*, 107, 14-28.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2022). Branding in B2B firms. G. L. Lilien, A. J. Petersen, & S. Wuyts (Eds.), *Handbook of business-to-business marketing* (pp. 205-224). Edward Elgar Publishing.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.



- Keränen, J., Piirainen, K. A., & Salminen, R. T. (2012). Systematic review on B2B branding: Research issues and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 404-417.
- Kim, J. H., & Hyun, Y. J. (2011). A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 424-438.
- Kristal, S., Baumgarth, C., & Henseler, J. (2020). Performative corporate brand identity in industrial markets: The case of German prosthetics manufacturer Ottobock. *Journal of Business Research*, 114, 240-253.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- Odoom, R., Mensah, P., & Asamoah, G. (2017a). Branding efforts and SME performance—An empirical investigation of variations across firm sizes and business sectors. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19(1), 59-76.
- Odoom, R., Narteh, B., & Boateng, R. (2017b). Branding in small-and medium-sized enterprises (SMEs): Current issues and research avenues. *Qualitative Market Research*, 20(1), 68-89.
- Olivieri, M., & Hu, L. (2024). The brand-building process of B2B high-tech startups in an omnidigital environment. *Journal of Product & Brand Management*, 1-15. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2024-4913>
- Özdemir, S., Gupta, S., Foroudi, P., Wright, L. T., & Eng, T. Y. (2020). Corporate branding and value creation for initiating and managing relationships in B2B markets. *Qualitative Market Research*, 23(4), 627-661.
- Pakura, S., & Rudeloff, C. (2023). How entrepreneurs build brands and reputation with social media PR: Empirical insights from start-ups in Germany. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 35(2), 153-180.
- Paswan, A. K., Guzmán, F., & Pei, Z. (2021). Innovation-branding: Should all firms be equally ambidextrous?. *Journal of Product & Brand Management*, 30(5), 754-767.
- Resmi Gazete. (2016). *Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/08/20160810-8.htm> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2024).
- Ries, A., & Ries, L. (2011). *Marka yaratmanın 22 kuralı* (A. Özdemir, Çev., 13. Baskı). İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Rode, V., & Vallaster, C. (2005). Corporate branding for start-ups: The crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8, 121-135.



- Sözbilir, M. (2009). *Nitel veri analizi*. <https://fenitay.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/02/1112-nitel-arac59ftc4b1rmada-veri-analizi.pdf> (Erişim Tarihi: 20 Haziran 2024).
- Teknoloji Geliştirme Bölgeleri. (2024). T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. <https://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/istatistiki-bilgiler/mi0203011501> (Erişim Tarihi: 15 Temmuz 2024)
- Tewary, A. K., & Mehta, R. (2021). Brand development and entrepreneur's role in small businesses. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(1), 159-174.
- Tóth, Z., Mrad, M., Itani, O.S., Luo, J., & Liu, M.J. (2022). B2B eWOM on Alibaba: Signaling through online reviews in platform-based social exchange. *Industrial Marketing Management*, 104, 226-240.
- Ward, S., Light, L., & Goldstine, J. (1999). What high-tech managers need to know about brands. *Harvard Business Review*, 77(4), 85-95.
- Wiesenberg, M., Godulla, A., Tengler, K., Noelle, I. M., Kloss, J., Klein, N., & Eeckhout, D. (2020). Key challenges in strategic start-up communication: A systematic literature review and an explorative study. *Journal of Communication Management*, 24(1), 49-64.
- Witt, P., & Rode, V. (2005). Corporate brand building in start-ups. *Journal of Enterprising Culture*, 13(3), 273-294.
- Yalçınkaya, N. (2021). Sloganların marka kimliğine katkısının içerik analizi yöntemi ile incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 247-267.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M., & Kaplan, B. (2022). Endüstriyel pazarda ilişki kalitesi ve müşterinin algıladığı değer ilişkisinde tedarikçi değişirme maliyetinin aracı etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 33-53.

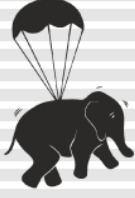
Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale benzerlik tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



*Havacılık Sektörü Çalışanlarının Yeşil İş İklimi Algılarının Yeşil Davranış Üzerindeki Etkileri: Yeşil Motivasyonun Aracı Rolü**

Tugay Öney¹

Received/ Başvuru: 09.09.2024

Accepted/ Kabul: 21.10.2024

Published/ Yayın: 28.10.2024

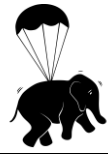
Öz

Havacılık, son teknolojik argümanlar kullanılarak çevresel etkileri çözüme noktasında birçok değişimlere öncülük eden bir sektör olsa da çalışanların yeşile yönelik davranışsal değişimlerini ele alan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu bulgu eksikliğini doldurmaya odaklanan araştırmanın amacı, havacılık sektörü çalışanlarının yeşil iş iklim algılarının yeşil davranış üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu ilişkide yeşil motivasyonun aracı rolü oynayıp oynamadığını belirlemektir. Araştırmanın örneklemini Türk sivil havacılık sektöründe farklı departmanlarda görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır (n= 308). Söz konusu örneklemden elde edilen verilerle araştırmanın model ve hipotezlerini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmış, aracı etkilerini test etmek için ise Jamovi programındaki Medmod makrosundan yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, yeşil iş iklimi boyutlarından örgütsel ve iş arkadaşlarının yeşil iklim algılarının çalışanların yeşil davranışları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yeşil içsel motivasyonun hem örgüte hem de iş arkadaşlarına yönelik iş iklimi algıları ile çalışanların yeşil davranışları arasındaki ilişkide aracı rolüne sahip olduğu gözlenmiştir. Buna karşın, yeşil dışsal motivasyonun hem örgüte hem de iş arkadaşlarına yönelik iş iklimi algıları ile çalışanların yeşil davranışları arasındaki ilişkide aracı rol oynamadığı saptanmıştır. Bu çalışmanın katkısı, sektörün 2050 hedeflerine ulaşması için yönetim ve stratejilerin geliştirilmesine kaynak ve rehber niteliği taşımasıdır. Araştırma bulgularından çıkarımlar yapılmış, birtakım kısıtlar ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: yeşil iş iklim algıları, çalışan yeşil davranış, yeşil motivasyon, havacılık sektörü

* Bu çalışma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan, 2023/499 sayılı ve 22.12.2023 tarihli etik kurul onayı alınmıştır

¹ Dr., Türk Silahlı Kuvvetleri, Türkiye, tugay38991167@gmail.com, Orcid: 0000-0003-2883-5889



The Effects of Aviation Sector Employees' Perceptions of Green Business Climate on Green Behavior: The Mediating Role of Green Motivation

Abstract

Although aviation is a sector that has pioneered many changes in solving environmental impacts by using technological arguments, a limited number of studies address employees' behavioral changes towards green practices. Addressing this research gap, the study aims, is to reveal the effect of aviation sector employees' perceptions of green work climate on green behavior and to determine whether green motivation plays a mediating role in this relationship. The sample of the study consists of Turkish civil aviation sector employees (n= 308). Confirmatory factor analysis and multiple regression analysis were conducted to test the model and hypotheses of the study and Jamovi program was used to test mediation effects. Based on the findings of the study, it was determined that organizational and coworkers' perceptions of green climate, which are among the dimensions of green business climate, have a positive effect on employees' green behaviors. In addition, it was observed that green intrinsic motivation has a mediating role in the relationship between business climate perceptions towards both the organization and employees and employees' green behaviors. On the other hand, it was found that green extrinsic motivation did not mediate the relationship between business climate perceptions towards both the organization and employees and employees' green behaviors. The study contributes by providing a source and guide for the development of management and strategies for the sector to reach its 2050 targets. Some limitations and recommendations are presented by making inferences from the research findings.

Keywords: green work climate perceptions, employee green behavior, green motivation, aviation sector



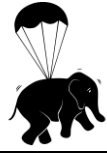
EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: Sustainable organizations always consider the interaction of their strategies and practices with the environment. They make sense of their workplaces by interpreting indicators in the environment, as employees' pro-environmental behavior is also an important factor in implementing the organization's sustainability policies and demonstrating the value of organizations. Such collective meaning-making forms the basis of organizational climate, which refers to employees' shared perceptions of the practices and procedures they value in a work context (Zientara and Zamojska, 2018). In this climate, employees will encourage their colleagues to exhibit environmentally friendly behaviors, as their colleagues exhibit pro-environmental behaviors in the workplace (Norton et al., 2014; Norton et al., 2015). It is evaluated that employees who exhibit green behaviors with this incentive in the organizational climate will be influenced by intrinsic motivation, which naturally includes exciting or rewarding activities, and extrinsic motivation, which requires following the actions arising from external factors, to exhibit environmentally friendly behaviors. Especially when the practices, policies and strategies of the aviation sector, which is the sectoral locomotive, are examined in terms of both environmental and human resources, this study is expected to fill the gaps in the literature and sectoral gaps in green research.

This study aims to reveal the effect of green work climate perceptions on employee green behavior and whether green motivation has a mediating role in this effect. This study was conducted on aviation sector employees who care about environmental factors.

Research Method: In order to reveal the green work climate perceptions of employees in the aviation industry, the green work climate perceptions scale developed by Norton et al. (2014) consisting of 8 statements and 2 dimensions was used. The one-dimensional employee green behavior scale developed by Bissing-Olson et al. (2013) was used to measure the pro-environmental behaviors of employees related to daily tasks. Li et al. (2020) developed an 11-item two-dimensional scale to measure green motivation tendencies. The statements in the scale are rated on a 5-point Likert-type scale from “strongly disagree” to “strongly agree” and from “never” to “always”. The survey data were collected between January 12 and April 24, 2024. The sample of the study consists of aviation sector employees. A total of 399 questionnaires were distributed and a total of 308 questionnaires were evaluated after removing outliers and missing questionnaires.

Conclusion: Cronbach's alpha value of the scale of green business climate perceptions, which is the independent variable, is $\alpha=0.735$, Cronbach's alpha value of the scale of employee green behavior, which is the dependent variable, is $\alpha=0.697$ and Cronbach's alpha value of green motivation, which is the mediating variable, is $\alpha=0.843$. According to the results of the analysis, it was determined that both organizational green climate perceptions and coworkers' green climate perceptions have a positive effect on employees' green behaviors. In addition, it was observed that green intrinsic motivation mediates the relationship between green climate



perceptions towards both the organization and coworkers and employees' green behavior. On the other hand, it was found that green extrinsic motivation did not mediate the relationship between green climate perceptions towards both the organization and colleagues and employees' green behavior. It is evaluated that the research results fill the gap in the literature and provide important contributions to the academy and the sector.



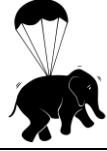
1. GİRİŞ

Son 40 yıldan bu yana, pek çok çalışma insanlığın dünya üzerindeki eylem ve faaliyetlerinin olumsuz etkisini araştırmıştır (Popowich vd., 2020). Özellikle son yıllarda insanların yaptıkları eylem ve faaliyetlerdeki olumsuz etkilerin hava, su ve gürültü kirliliği ile birlikte doğal kaynakların tüketilmesi gibi çevresel sorunlara neden olduğu görülmektedir (Prillwitz ve Barr, 2011). Kuruluşların sürdürülebilirliği açısından temel zorluk olarak ortaya çıkan çalışanların çevresel performansı (Comin vd., 2020; Hameed vd., 2020) da göz önüne alındığında, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çevre yönetiminin esas kaygı unsuru haline gelmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle yetkililer ve düzenleyici konumunda olan yöneticiler, yaşanan bu kaygı ve sorunlara çözüm olarak kuruluşları yeşil ürün ve hizmetlere teşvik etmektedir (Comin vd., 2020; Cop vd., 2020; Yong vd., 2020). Hatta birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede hükümetler, sera gazı emisyonlarını azaltmak, doğal kaynakları korumak ve endüstriyel kirliliği kontrol etmek amacıyla politikaları çerçeveleyip uygulamaya geçmektedir. Bununla birlikte kuruluşlar çevresel açıdan iyileştirilmiş bir performans elde etmek amacıyla geleneksel modellerini yeşil modellere dönüştürecek tutum ve davranışları teşvik eden bir iklim yaratmaya çabalamaktadır (Marchand ve Walker, 2008; Zsóka vd., 2013; Mousa ve Othman, 2020).

Bir kurumun çevre ile ilgili iş iklimi, çalışanlarının kurumun politikaları, uygulamaları ve kültürü hakkındaki algılarının çevresel sorumlulukla nasıl ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Norton vd., 2014). Çalışanların örgütsel çalışma ortamlarına ilişkin algıları ise, işyerindeki çeşitli bilgileri açıklamayı amaçlayan kişisel değer temelli şemaları (James vd., 2008), benimsenen değerleri ve davranış normlarını (Clegg ve Spencer, 2007) yansıtmaktadır. Buna göre, çalışanların yeşil iklim algısı, örgütsel stratejileri ve uygulamaları çevresel ve yeşil felsefe açısından tanımlarını ve yorumlamalarını yansıtmaktadır (Norton vd., 2015). Kolektif bir olgu olarak örgütlerdeki yeşil iklim, çalışanlara istenen sonuçlara yönelik yönergeler ve hedefler veren ve onların çevre odaklı tutum ve davranışlarını düzenleyen bağlamsal bir faktördür (Schneider ve Reichers, 1983; Norton vd., 2014).

Çalışanların örgütsel beklentiler ve destekleri hakkındaki algıları ile iş arkadaşlarının çevreciliğe yönelik olumlu tutumları ve davranışlarının çevre yanlısı davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir (Norton vd., 2014). Çalışanın yeşil davranışı, çevre yanlısı davranış kavramından gelişen bir kavram olup, bir kuruluşun stratejik sürdürülebilirlik politikasını gerçek sonuçlara dönüştürmede en önemli adımların başında gelmektedir ve kurumsal çevresel sürdürülebilirlikte önemli bir temel rol oynamaktadır (Galpin ve Lee Whittington, 2012; Zhang ve Liu, 2016). Birçok psikolog, bilim insanı ve araştırmacının bu davranışı “yeşil davranış”, “sürdürülebilirlik davranışı”, “çevre yanlısı davranış” ve “çevre tutumu” gibi benzer veya aynı terimlerle kullandığı görülmektedir.

Çalışanların yeşil davranışı, ölçülebilir davranışlar içeren, çalışanın kontrolü altında olduğu ve çevresel sürdürülebilirlik ile bağlantılı bir kavramdır (Ones ve Dilchert, 2012, s.87; Ones vd., 2018) ve bu davranışın gönüllü yeşil davranış ve görev ile ilgili (zorunlu) yeşil davranış olarak



iki boyutta ele alındığı görülmektedir. Bir çalışanın temel iş görevlerinin dışında kalan davranışları (örneğin, çevre için vatandaşlık davranışı) veya inisiyatif gerektiren davranışlar gönüllü yeşil davranış iken, örgütsel çerçeve içerisinde gerçekleştirilen ve çalışanların yaptıkları iş kapsamında olan çevre yanlısı davranışlar görevle ilgili yeşil davranış olarak tanımlanmaktadır (Bissing-Olson vd., 2013; Norton vd., 2015).

Kurumsal olarak çevresel sürdürülebilirlik konusuyla ilgilenen araştırmacılar, işyerinde çevre dostu tüm davranışları teşvik etmede motivasyonun büyük öneme sahip olduğunu ifade etmektedirler (Ones ve Dilchert, 2012; Paillé ve Boiral, 2013; Graves vd., 2013). Hatta işverenlerin çevre dostu eğitim sağlama gibi faaliyetler düzenlemesinin, yeşil içsel ve dışsal motivasyonun yanı sıra proaktif çevre yönetimi olgunluğu ile güçlü ve olumlu bir şekilde ilişki olduğu değerlendirilmektedir (Ahmed vd., 2021).

İçsel motivasyon üzerine yapılan araştırmalar, dışsal motivasyona kıyasla çok daha az ilgi görmektedir (Kiefer vd., 2019); ancak önceki çalışmalardan elde edilen bulgular, içsel motivasyonun kuruluşların yeşile yönelmesini kolaylaştırmada kilit bir rol oynadığını göstermektedir (Bonilla-Priego vd., 2022; Willander, 2007). Daha da önemlisi, içsel ve dışsal motivasyonların göreceli önemini karşılaştıran bazı yeni araştırmalar, içsel motivasyonun yeşile yönelen kuruluşları artırmada dışsal motivasyona göre daha baskın olduğunu göstermektedir (Li vd., 2020; Stadtler ve Lin, 2017). Kısacası, içsel ve dışsal motivasyonların çevreci olma konusundaki rolleri literatürde bir dereceye kadar araştırılmıştır.

Çalışanların hayatlarının neredeyse üçte birini işyerinde geçirdikleri göz önünde bulundurulduğunda, görevle ilgili davranışlar açısından çalışanın yeşil davranışlarının çevre üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirmesi beklenmektedir. Bu bağlamda, çalışma iklimi çok önemli bir rol oynamaktadır. Normatif davranış teorisine dayanarak, Norton ve arkadaşları (2014), çalışanların organizasyonun yeşil iş iklimine ilişkin algılarının, çalışanların çevresel sürdürülebilirlikle ilgili örgütsel davranış normlarına ilişkin görüşlerini şekillendirebileceğini ifade etmektedir (Norton vd., 2014). Ayrıca, çalışanların bir organizasyonun yeşil iş iklimine ilişkin algıları ne kadar yüksek olursa, çalışanların motivasyonu o kadar güçlü olacak ve organizasyonun gerekliliklerine göre hareket etme motivasyonu o kadar artacaktır (Deci ve Ryan, 2000). Sonuç olarak yeşil iş iklimi algıları ile yeşil davranış arasındaki etkileşim farklı motivasyonel durumlarla şekillenebilir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, literatüre dayalı olarak, yeşil motivasyonun (içsel ve dışsal motivasyon) yeşil iş iklimi algıları (kurumun ve iş arkadaşlarının yeşil iş iklimi yönelimi) ile çalışanların yeşil davranışları (görevle ilgili) arasındaki bağlantıya nasıl belirgin bir şekilde müdahale ettiğini açıklamaya yönelik kavramsal bir model geliştirilmiş ve test edilmiştir.



2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

2.1. Yeşil İş İklimi Algısı

Bir organizasyonda çalışanlar çevresel birtakım göstergeleri baz alarak işyerlerini anlamlandırır. Bu anlamlandırmada çalışanlar benzer bilgi ve deneyimlere sahip oldukları için aynı iş ortamında çalışmanın ve etkileşimde bulunmanın birtakım değerlerin paylaşımında, ortak söylem ve tartışmalara katılmada kolektif metaforları oluşturmaktadır (Babnik vd., 2014). Bu tür kolektif anlamlandırma, çalışanların bir iş bağlamında değer verilen, sürdürülen ve beklenen davranışları simgeleyen bağlamsal göstergeleri temsil eden kurumsal politikalar, ödüllendirilen ve desteklenen uygulamalar ve prosedürlere ilişkin ortak algılarına atıfta bulunan iş ikliminin temelini oluşturmaktadır (Schneider, 1975; Zientara ve Zamojska, 2018).

Örgütsel olarak önemli bir bağlamsal faktör olan iş iklimi, genel olarak işgörenlerin ve yöneticilerin her türlü duygusal ve fiziksel yapıları üzerinde önemli bir etkisi olduğu gibi, kritik bir faktör olarak çalışanların çevre yanlısı davranışlarını da etkilemektedir (Kuenzi ve Schminke, 2009; Norton vd., 2014). Hatta çalışanlar, iş arkadaşlarının çevre dostu olduğunu gözlemlediklerinde, bu durum onlarda sürdürülebilir işyeri faaliyetlerine dahil olmaları açısından motivasyon durumları da yaratabilir. Bu bakış açısı günümüz kuruluşlarının değer sistemlerinin ve hedeflerinin oluşturulmasında kuruluşun kendisinin ve çalışanlarının iş iklim algılarının çevresel konulara nasıl önem verdiğini yansıtmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların kurum ve iş arkadaşlarına ilişkin iklim algılarının, çevresel sürdürülebilirlikle ilgili kurumsal değer ve hedeflere ilişkin görüşlerini ve buna uygun davranışlarını şekillendirebileceği düşünülmektedir (Norton vd., 2014).

Yeşil iş iklim algıları ise özünde, çalışanların kurumlarına ve iş arkadaşlarına yönelik çevresel sürdürülebilirlik algılarıdır (Norton vd., 2014). Çalışanların yeşil iklim algısı, örgütsel stratejileri ve uygulamaları çevresel ve yeşil felsefe açısından tanımalarını ve yorumlamalarını yansıtmaktadır (Norton vd., 2015). Kolektif bir olgu olarak örgütlerdeki yeşil iklim, çalışanlara istenen sonuçlara yönelik yönergeler ve hedefler vererek onların çevre odaklı tutum ve davranışlarını düzenleyebilir (Schneider ve Reichers, 1983). Ayrıca çalışma ortamının yeşil ve çevresel algısı, yeşil yönelimine (örneğin çevresel zihniyet ve davranışlar) organizasyon tarafından değer verildiğini, teşvik edildiğini ve hatta ödüllendirildiğini göstermektedir (Chou, 2014).

Bir organizasyonda çalışanların karşılaştıkları deneyim ve kurumsal politikalara ilişkin ortak algıları, işyerinde neyin uygun ve arzu edilen davranış olduğu konusunda karar vermelerini etkilemektedir (Zohar ve Luria, 2005). Yüksek düzeyde yeşil iş iklimi algısına sahip kişilerin karar alma süreçlerinde çevresel sürdürülebilirliğe öncelik verme olasılıkları daha yüksektir ve karbon ayak izlerini azaltmak veya sürdürülebilirliği teşvik eden politikaları desteklemek gibi daha sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunan eylemlerde bulunma konusunda daha motive olabilirler (Tuan, 2021). Sonuç olarak, bir kuruluşun çevresel sürdürülebilirlikle ilgili davranış



normlarına ilişkin çalışanların görüşlerini şekillendirmede iş iklim algılarının katkısının oldukça büyük olduğu söylenebilir (Norton vd., 2014).

2.2. Çalışanın Yeşil Davranışı

Çevre yanlısı davranış kavramından geliştirilen yeşil davranış, bir kuruluşun stratejik sürdürülebilirlik politikasını gerçek sonuçlara dönüştürmeye yönelik kritik adımlardan biridir ve kurumsal olarak çevresel sürdürülebilirlikte önemli bir rol oynamaktadır (Galpin ve Lee Whittington, 2012; Zhang ve Liu, 2016). Bu rol kapsamında araştırmalar da, insan davranışlarının kirlilik ve iklim değişikliği gibi küresel sorunlarla bağlantılı olduğunu (WMO, 2023) ve yeşil davranışı teşvik ederek kuruluşların çevre koruma ve sürdürülebilirlik çabalarına katkıda bulunabileceğini göstermektedir (Öney vd., 2024).

Bir organizasyon üyesinin sürdürülebilirlik türünden olan çevre ile ilişkili her türlü faaliyetleri (Ones ve Dilchert, 2012) olarak tanımlanan yeşil davranış, örgütsel davranış çalışmalarında önemi giderek artan bir yapıdır. Hatta çalışanların davranışlarının kurumun hedeflere katkısı (veya bu hedeflerden uzaklaşması) açısından yeşil davranış, örgütlerin sürdürülebilirlik stratejilerinden olan çevresel unsurun temel taşı olduğu ifade edilebilir. Çünkü örgütlerin her departmanındaki çalışanlar, çevre ile ilgili davranışları gerçekleştirilmeden çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşamazlar (Ones vd., 2018).

Çalışanların yeşil davranışları çevreye yönelik bireysel dostane davranışları da yansıtmaktadır (Norton vd., 2015). Bu, hem görevle ilgili (zorunlu) yeşil davranışları hem de gönüllü yeşil davranışları içermektedir. Zorunlu yeşil davranış, çalışan performans değerlendirmesinin ayrılmaz bir parçası olan ve doğrudan veya dolaylı olarak bir kuruluşun stratejisine ve misyonuna hizmet eden çevreci resmi görevler olarak tanımlanmaktadır. Gönüllü yeşil davranış ise, bir çalışanın gerekli resmi görevlerinin ötesine geçen kuruluşun beklentilerini aşan ve örgütsel vatandaşlık davranışına benzeyen gönüllü yeşil davranışları yansıtır ve performans değerlendirmesinde dikkate alınmaz (Bissing-Olson vd., 2013; Paillé ve Boiral, 2013).

Bireylerin davranışa yönelik tutumları planlı davranış teorisi ışığında belirlendiğinden (Ajzen, 2011) bu teori, bir kişinin davranışı gerçekleştirme niyetinin o davranışın öncülü olduğunu varsaymaktadır. Bu teoriye dayanarak, çalışanın yeşil davranışına karşı olumlu tutumlar sergileyen bireyin, önemli kişilerin bu davranışları desteklediğini düşünmesinin ve bu davranışlar üzerinde kontrole sahip olduğunu algılamasının yeşil davranışı benimseme niyetini artıracığı varsayılabilir (De Leeuw vd., 2015). Bununla birlikte çalışanların örgütsel beklentiler ve destekler hakkındaki algıları ve iş arkadaşlarının çevreciliğe yönelik olumlu tutumları ve davranışları çalışanların yeşil davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir (Norton vd., 2014). Hatta olası kolaylaştırıcı veya engelleyici faktörler hakkındaki inançların algılanan davranışsal kontrolü belirlediği varsayılmaktadır (Zibarras ve Coan, 2015); bu nedenle yeşil iş iklimi algılarının, çalışanların yeşil davranışı benimsemesini kolaylaştıran faktörlerin varlığını ortaya koyduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle, araştırmalar çevresel bağlamda bu planlı



davranış teorisyenleri ile çalışanın yeşil davranış niyetleri (Graves vd., 2013) ve çalışanın yeşil davranışı (Blok vd., 2015) arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Örgütsel davranış literatürü, örgütsel iklimi, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını incelemek için çokça araştırılan bir araştırma konusu ve kritik bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır (Schneider vd., 2013; Berberoglu, 2018). Bu bağlamda, Norton ve arkadaşları (2014), çalışanların iklim algıları ile yeşil davranış arasında olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, çalışanlar örgütte çevre bilinçli zihniyete ve davranışa sahip iş arkadaşları bulduklarında, çalışanların genellikle işyeri ortamına karşı olumlu davrandıklarına ve sonunda da benzer davranışlar sergiledikleri gözlemlenmektedir (Tian vd., 2020a). Buradan hareketle hem kuruluşun hem de iş arkadaşlarının sürdürülebilirlikle ilgili iklim algılarının çalışanların günlük görevle çevre yanlısı davranış ile pozitif olarak ilişkili olması beklenir. Bu nedenle, hipotez olarak şunlar öne sürülmektedir:

H_{1a}: Örgütsel yeşil iklim algıları, çalışanların yeşil davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H_{1b}: İş arkadaşlarının yeşil iklim algıları, çalışanların yeşil davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

2.3. Yeşil Motivasyon

Birçok hizmet sektörü kuruluşu, sürdürülebilirliğin devamlılığı için bilgi ve beceri eksikliği başta olmak üzere birçok nedenlerden dolayı sürdürülebilirlik zorluklarıyla başa çıkmaya çalışmaktadır (Priatmoko vd., 2021). Hatta kuruluşların farklı departmanlarında çalışanlar bile, çevreyle ilgili birçok sorunla karşı karşıya kaldığından günlük operasyonları, ürünleri, hizmetleri veya diğer faaliyetleri, ekolojik sorunları çözebilecek çevre dostu uygulamalara dönüştürmek için çalışanların desteğine, çevre sevgisine ve yeşil motivasyonuna gereken önemi verilmelidir (Zaki ve Norazman, 2019; Li vd., 2020).

Yeşil motivasyona gereken önem verilmesi halinde, çalışanların yeşil çevre performansının artması kaçınılmazdır, çünkü çalışanlar yeşil uygulamaları takip etmek için motive edilmediği takdirde, hiçbir çalışan kurumun yeşil politikalarını ve stratejilerini etkin bir şekilde uygulayamayabilir (Mittal ve Dhar, 2016). Buradan hareketle, kurumun yeşil politikaları ve çalışanların yeşil uygulamaları için Li ve arkadaşları (2020), çalışanların yeşil ve çevre yanlısı davranışa yönelik farklı bir motivasyonel yönelim önermektedir (Amabile vd., 1994; Deci, 2017): (a) yeşil içsel motivasyon, (b) ve yeşil dışsal motivasyon. Yeşil içsel motivasyon, bireyi içsel dürtü veya ödüllerle yönlendirilen yeşil ve çevre yanlısı davranışa yönelik sevgi, tutku veya ilgi olarak tanımlanmaktadır (Deci ve Ryan, 1985; Amabile vd., 1994; Li vd., 2020). Dolayısıyla, çevreye yönelik sevgi ve tutku doğal bir olgu olarak yeşil içsel motivasyonun temel bir bileşeni olarak ifade edilmektedir. Yeşil dışsal motivasyon ise, bir kurumun çalışanlarının şöhret, övgü, para veya tanınma gibi dışsal ödüller kazanma olasılıkları gibi unsurlarla çevre yanlısı faaliyetlerde bulunmalarını ifade etmektedir (Deci ve Ryan, 2015; Li vd., 2020). Çünkü



dışsal olarak motive olan bir çalışan, parasal ve parasal olmayan ödüller için iş görevini yerine getirir.

Son yıllarda yapılan literatür taramaları incelendiğinde, yeşil içsel motivasyonun kuruluşların stratejilerinde uygulandığı ve önem verilen bir kavram olduğu görülmektedir. Lin (2023), yeşil içsel motivasyonun yeşil keyfi, yeşil marka sevgisini ve yeşil satın alma niyetini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Li ve arkadaşları (2020) tarafından Çin'deki bilgi teknoloji firmalarında görev yapan 298 çalışan örneğinde yapılan araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, yeşil dönüşümsel liderliğin, yeşil içsel motivasyon ve yeşil yaratıcılığı önemli ölçüde etkilediği ortaya konmuştur. Cai ve arkadaşları (2023) ise, yeşil farkındalığın, yeşil içsel motivasyonun aracılık etkisiyle yeşil girişimcilik niyetini yükselttiğini ve bunun da yeşil girişimcilik davranışına dönüştüğünü bulgulamışlardır.

Literatürde yapılan çalışmalar doğrultusunda içsel olarak motive olmuş çalışanların çevre dostu davranışlar sergileme olasılığının yüksek olacağı ve aynı zamanda çalışanlara keyif hissi yaşatarak yaratıcılıklarını artıracakları söylenebilir. Buradan hareketle yeşil iş iklim algılarının, yeşil içsel motivasyon aracılığıyla çalışanların yeşil davranışı etkileyebileceği düşünüldüğünden oluşturulan hipotezler şu şekilde tasarlanmıştır:

H_{2a}: Yeşil içsel motivasyon, örgütsel yeşil iklim algıları ile çalışanların yeşil davranışı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

H_{2b}: Yeşil içsel motivasyon, iş arkadaşlarının yeşil iklim algıları ile çalışanların yeşil davranışı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

Yeşil motivasyonun diğer boyutu olan dışsal motivasyon ile ilgili yapılan literatür taramalarında Li ve arkadaşları (2020), çalışanların yeşil yaratıcı davranışlarının, yeşil dışsal motivasyonla dışsal olarak düzenlenebileceğini ifade etmektedir. Liu ve Liu (2023), manevi ve maddi teşvik düzeylerinin her ikisi de yüksek olduğunda, yeşil dışsal motivasyonun yeşil yaratıcılık üzerinde en güçlü pozitif etkiye sahip olduğunun tespit edilmesi önemli bir bulgudur. Li ve arkadaşları (2020) ise, yeşil dışsal motivasyonun bir moderatör değişken olarak, yeşil yaratıcı davranış için yeşil içsel motivasyonu zayıflattığını tespit etmişlerdir. Patwary ve arkadaşları (2024), yeşil dışsal motivasyonun çevresel performansı önemli ölçüde etkilediğini, aynı zamanda, yönetimin çevresel girişimi, yeşil dışsal motivasyonu olumlu yönde etkilediğini bulgulamışlardır. Bu çalışmaların bulgularından yola çıkarak modelimizde yeşil iş iklimi algılarının, yeşil dışsal motivasyon aracılığıyla yeşil davranışı etkileyebileceğine dair hipotezler şu şekilde tasarlanmıştır:

H_{3a}: Yeşil dışsal motivasyon, örgütsel yeşil iklim algıları ile çalışanların yeşil davranışı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

H_{3b}: Yeşil dışsal motivasyon, iş arkadaşlarının yeşil iklim algıları ile çalışanların yeşil davranışı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, havacılık sektörü çalışanlarının yeşil iş iklimi algılarının çalışanın yeşil davranışı üzerindeki etkisini ve bu etkide yeşil motivasyonun aracı role sahip olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu araştırmanın temel amacına göre, bu ilişkiyi analiz etmek, hipotezleri test etmek ve öngörülen sonuçlara ulaşmak için SPSS 25 ve JAMOVI 2.3.28 istatistik programları aracılığıyla analize tabi tutulmuştur. Veri toplama faaliyetleri ise, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 22.12.2023 tarihli ve 2023/499 sayılı protokol kararından sonra 12 Ocak-24 Nisan 2024 tarihleri arasında 3 aylık bir süre içerisinde gerçekleştirmiştir.

3.1. Örneklem

Araştırmanın evreni, Türk Sivil Havacılık sektörü çalışanlarından oluşmaktadır. Fakat Türkiye'de havacılık sektöründe çalışanların tamamına ulaşma imkanının zorluğu ile veri toplama aşamasındaki zaman, bütçe kısıtları nedenleriyle örneklem seçim yöntemine gidilmiştir. Havacılık sektöründeki işletmelerde çalışanların sayısı bilinmediğinden temsil kabiliyeti bulunan en az 384 kişiye ulaşılması amaçlanmıştır (Chi ve Qu, 2008).

Bizzat araştırmacılar tarafından tasarlanan soru formu (anket), tesadüfi olmayan örneklem yöntemleri seçilerek (Altunışık vd., 2022), GoogleForms üzerinden hazırlanan online anket formu aracılığıyla 399 havacılık sektörü çalışanına uygulanmıştır. Online form aracılığıyla dağıtılan 399 anketten bilimsel açıdan kullanılabilir toplam 308 soru formu geri dönmüştür. %77 olarak gerçekleşen anketlerin geri dönüş oranı değerlendirildiğinde, ulaşılan örneklem büyüklüğünün araştırma modelini test etmek için yüksek oranda olduğu kabul edilmektedir (Cole ve Flint, 2004; Laschinger vd., 2015).

Örneklemin havacılık sektörü çalışanları seçilmesinin nedeni, 2050 net sıfır karbon hedefi kapsamında çevresel politikalara ve iklime önem veren ve bu iklimde faaliyet gösteren çalışanların davranışlarında içsel veya dışsal rollerin etkisinin olduğu düşüncesidir.

3.2. Ölçüm Araçları

Bu araştırmada anket tekniği benimsenmiş olup, veriler Norton ve arkadaşları (2014) tarafından geliştirilen Yeşil İş İklim Algıları Ölçeği; Bissing-Olson ve arkadaşları (2013) tarafından tasarlanan Çalışanın Yeşil Davranış Ölçeği; Li ve arkadaşları (2020) tarafından geliştirilen Yeşil Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır.

Yeşil İş İklim Algıları Ölçeği: Havacılık sektöründe çalışanların yeşil iş iklimi algıları Norton ve arkadaşları (2014) tarafından geliştirilen ve yazar tarafından Türkçeye çevrilen "Yeşil İş İklim Algıları Ölçeği" kullanılmıştır. Yeşil İş İklim Algıları ölçeği 5'li Likert olup 8 ifade ve 2 boyuttan oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum). Yeşil iş iklim algıları ölçeğinin iki boyutu: Örgütsel yeşil iklim algıları (4 ifade), İş arkadaşlarının yeşil iklim algıları (4 ifade)'dir. DFA sonucunda ölçeğin iki faktörlü yapısı madde çıkarılmadan



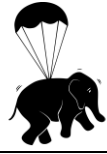
doğrulanmıştır. Faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri ise $\chi^2/sd=2.762$, RMSEA=0.076, CFI= 0.98, TLI= 0.95'dir. Bu çalışmada örgütsel yeşil iklim algıları alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.65, iş arkadaşlarının yeşil iklimi algıları alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise 0,72 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanın Yeşil Davranış Ölçeği: Havacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanların günlük görevle ilgili çevre yanlısı davranışlarını ölçmek için Bissing-Olson ve arkadaşlarının (2013) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek Williams ve Anderson (1991) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanmış çalışan rol içi performans ölçümünden uyarlanan ve 5'li Likert tipi olan üç maddeden oluşturulmuştur. (1=Asla; 5=Her Zaman). İlgili ölçeğin Türkçe versiyonunun geçerlilik ve güvenilirliği Kerse ve arkadaşları (2021) tarafından yapılmış ve çalışanın yeşil davranış ölçeğinin güvenilirlik katsayısını 0.94 olarak tespit etmişlerdir. Bu çalışmada çalışanın yeşil davranış ölçeğinin Cronbach Alfa (güvenilirlik) katsayısı ise 0.84 olarak tespit edilmiştir. Nunnally and Berstein (1994)'e göre bir ölçeğin güvenilir olabilmesi için 0,70'in üzerinde olması gerektiğinden, çalışanın yeşil davranış ölçeğinin güvenilir olduğu görülmektedir.

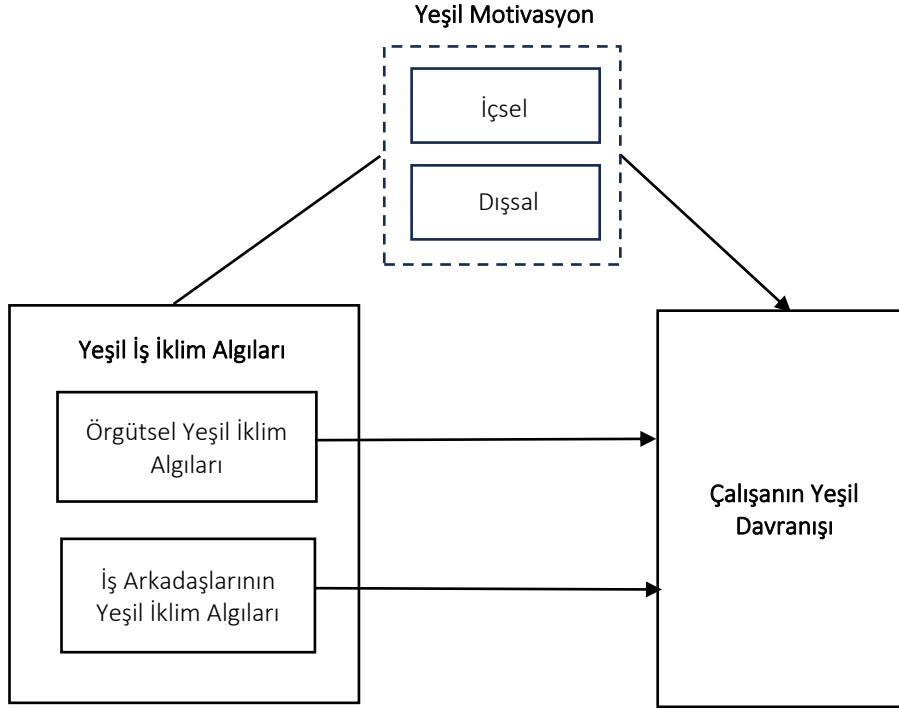
Yeşil Motivasyon Ölçeği: Havacılık sektörü çalışanlarının yeşil motivasyon eğilimlerini ölçmek amacıyla Li ve arkadaşları (2020) tarafından geliştirilen "Yeşil Motivasyon Ölçeği" kullanılmıştır. 5'li Likert olup 11 ifade ve 2 boyuttan oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum). Yeşil motivasyon ölçeğinin iki boyutu: İçsel motivasyon (6 ifade), Dışsal motivasyon (5 ifade)'dir. Kerse ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan Türkçeye uyarlama ve geçerleme çalışmasında yeşil içsel motivasyonun güvenilirlik katsayısı 0.930 olarak saptanmıştır. Yeşil motivasyon ölçeğinin iki faktörlü yapısına ilişkin uyum iyiliği değerleri, $\chi^2/sd=2.825$, RMSEA=0.077, CFI= 0.98, TLI= 0.97'dir. Bu çalışmada yeşil içsel motivasyon alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.86, yeşil dışsal motivasyon alt boyutunun güvenilirlik katsayısı ise 0,68 olarak hesaplanmıştır.

3.3. Araştırma Modeli ve Veri Analiz Prosedürü

Bu çalışmada, yeşil iş iklimi algıları boyutlarından örgütsel ve iş arkadaşlarının yeşil iklim algılarının çalışanın yeşil davranış üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır. Yeşil iş iklimi algıları ve çalışanın yeşil davranışı arasındaki ilişkide, yeşil motivasyon alt boyutlarının ise aracılık rolü oynayacağı varsayılmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. Araştırma modeli



Bu araştırmanın verileri, Türk sivil havacılık sektöründeki kamu ve özel kuruluşlarda çalışanlardan elde edilmiştir. Araştırma değişkenleri ile oluşturulan modeli test etmeden önce normal dağılım koşulunu sağlayıp sağlamadığı Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri

Ölçekler	İfade Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı	CR	AVE	Çarpıklık	Basıklık
Yeşil İş İklim Algıları	8	0.735	0.812	0.604	-.402	.005
Yeşil Motivasyon	11	0.697	0.713	0.472	.374	.882
Çalışanın Yeşil Davranışı	3	0.843	0.910	0.772	-.815	.976

Bu çalışmada ilk olarak kayıp veri ataması yapılarak, Mahalabonis uzaklık değerlerine bakılmıştır. Daha sonra çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında, çalışmaya dahil olan her bir ölçek için çarpıklık katsayısının +1.5 ile -1.5 değerler arasında olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir (Kline, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2019). Aynı zamanda birleşim geçerliliğini sağlamak amacıyla tespit edilen AVE (Ortalama Açıklanan Varyans) değerlerinin de 0.47 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Ortalama Açıklanan Varyans değerinin 0,50’den küçük, birleşim güvenilirliği değerlerinin ise 0,60’dan büyük olursa yakınsak geçerliliğinin sağlanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 1 incelendiğinde tüm ölçeklerin birleşim geçerlilik değerlerinin 0,60’dan büyük olduğu görüldüğünden yakınsak geçerliliğin sağlandığı da söylenebilir.



Oluşturulan modelin normal dağılım ve yakınsak geçerliliği sağlandıktan sonra araştırma değişkenleri ile ilgili toplanan veriler pearson korelasyon analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi ve Jamovi Medmod yöntemi ile aracılık analizi yardımıyla analiz edilmiştir.

4. BULGULAR

Çalışmaya katılan havacılık sektörü çalışanlarının (n=308) demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Demografik özellikler

		f	%
Cinsiyet	Kadın	69	22,4%
	Erkek	239	77,6%
Yaş	18-25 yaş arası	7	2,3%
	26-32 yaş arası	92	29,9%
	33-42 yaş arası	149	48,4%
	43-50 yaş arası	52	16,9%
	51 ve üzeri	8	2,6%
Medeni Durum	Evli	209	67,9%
	Bekar	96	31,2%
	Belirtmek istemiyorum	3	1,0%
Eğitim Düzeyi	Lise	8	2,6%
	Ön lisans	102	33,1%
	Lisans	164	53,2%
	Lisansüstü	34	11,0%
Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi (Yıl)	1-5 yıl arası	96	31,2%
	6-10 yıl arası	75	24,4%
	11-15 yıl arası	60	19,5%
	16-20 yıl arası	51	16,6%
	21 yıl ve üzeri	26	8,4%
Yapılan İşin Tanımı	Hava Aracı Bakım Teknisyeni	57	18,5%
	Hava Trafik Kontrolörü	21	6,8%
	Yolcu Hizmetleri Memuru	6	1,9%
	ARFF Memuru	47	15,3%
	Pilot	45	14,6%
	Kabin Memuru	28	9,1%
	İdari İşler Memuru	15	4,9%
	Dispatcher	22	7,1%
	Güvenlik Memuru	18	5,8%
Diğer	49	15,9%	

Tablo 2 incelendiğinde havacılık sektörü çalışanlarının 69’u (%22,4) kadın, 239’u (%77,6) erkektir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, neredeyse yarısının 33-42 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %67,9’unun evli, %31,2’sinin bekar olduğu, %1’inin ise medeni durumunu belirtmediği görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde %64,2’sinin lisans ve lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. DHMİ (2023) performans programındaki eğitim durumu raporu incelendiğinde, havacılık sektöründe çalışanların %68,64’ünün lisans ve üstü eğitime sahip olması çalışmamızdaki bulgularla paralellik



göstermektedir. Havacılık sektöründe çalışanların neredeyse yarısının 11 yıl ve üzerinde iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Son olarak, katılımcıların çalışmadaki pozisyonları incelendiğinde, %71,4'ünün uçuşlarla doğrudan ilişkisi ve etkisi olan pilotlar, kabin memurları, uçak bakım teknisyenleri, uçuş hareket memurları, ARFF memurları ve hava trafik kontrolörlerinden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3. Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	Sd.	1	2	3	4	5	6	7
1. ÖYİA	15,60	2,68	(1)						
2. İAYİA	16,53	1,98	,607**	(1)					
3. YİİA	32,13	4,19	,926**	861**	(1)				
4. YİM	21,05	2,02	,268**	,387**	,354**	(1)			
5. YDM	20,33	3,43	,129*	,154**	,156**	,269**	(1)		
6. YM	41,38	4,42	,223**	,296**	,283**	,666**	,898**	(1)	
7. ÇYD	12,72	1,80	,147**	,121*	,151**	,213**	,101	,176**	(1)

ÖYİA: Örgütsel Yeşil İklim Algısı, İAYİA: İş Arkadaşları Yeşil İklim Algısı

YİİA: Yeşil İş İklim Algısı, YİM: Yeşil İçsel Motivasyon

YDM: Yeşil Dışsal Motivasyon, YM: Yeşil Motivasyon, ÇYD: Çalışanın Yeşil Davranışı

*p<0.05, **p<0.01.

Tablo 3'teki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde yeşil iş iklimi algısı boyutlarından örgütsel yeşil iklim algıları ile çalışanın yeşil davranışı ($r=,147$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, yeşil iş iklimi algısı boyutlarından iş arkadaşlarının yeşil iklim algıları ile çalışanın yeşil davranışı ($r=,121$; $p<0,05$) arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yeşil motivasyon boyutlarından yeşil içsel motivasyon ile çalışanın yeşil davranışı ($r=,213$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmesine karşın yeşil dışsal motivasyon ile çalışanın yeşil davranışı ($r=,101$; $p>0,01$) arasında istatistiksel olarak pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur. Son olarak, yeşil iş iklimi algısı ile çalışanın yeşil davranışı ($r=,151$; $p<0,01$), yeşil motivasyon ile çalışanın yeşil davranışı ($r=,176$; $p<0,01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Regresyon analiz sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t	p	F	Model (p)	R ²	Adjusted R ²
Model					7.173	.000**	.230	.170
Çalışanın Yeşil Davranışı	Sabit	10.627	13.542	.000**				
	Örgütsel Yeşil İklim Algısı	.147	2.607	.008**				
	İş Arkadaşlarının Yeşil İklim Algısı	.121	2.126	.034*				



Tablo 4’te görüldüğü üzere, yeşil iş iklimi algılarının (örgütsel yeşil iklim algısı, iş arkadaşlarının yeşil iklim algısı) dahil edildiği model istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2 = 0.230$; $F_{(2-306)} = 7.173$; $p < .001$). Bu model çalışanın yeşil davranışındaki toplam varyansın %23’ünü açıklamaktadır. Modelde örgütsel yeşil iklimi algısının çalışanın yeşil davranışı üzerinde istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta = .147$; $p < .001$), iş arkadaşlarının yeşil iklim algısının da çalışanın yeşil davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta = .121$; $p < .05$) tespit edilmiş, böylece **H_{1a}** ve **H_{1b}** hipotezleri kabul edilmiştir.

Test edilen modelin istatistiksel anlamlılığını araştırmak için yapılan regresyon analizleri sonrası aracılık etkilerinin kontrolüne geçilmiştir. Aracılığın türünü anlamak, yani dolaylı, doğrudan veya mükemmel aracı olup olmadığını belirlemek için Baron ve Kenny (1986)’nin varsayımları dikkate alınmıştır. Bu varsayımdan yola çıkarak JAMOVİ 2.3.28 analiz programdaki Medmod makrosunda %95 güven aralığı, 5000 bootstrap yeniden örnekleme seçeneği ve 0,05 anlamlılık düzeyi tercih edilmiştir. Bootstrap güven aralığı alt sınır ve üst sınır değerlerinin her ikisinin sıfırın altında veya üstünde olması (Preacher ve Hayes, 2008), Sobel testi sonuçlarının yorumlanmasında z katsayısının 1,96’dan büyük çıkması durumunda, etkinin 0,05 düzeyinde anlamlı olması (Frazier vd., 2004) koşullarıyla yapılan analiz sonucunda doğrudan ve dolaylı etkilere ilişkin z tahminleri elde edilmiştir. Buradan hareketle Tablo 5’te örgütsel yeşil iklim algılarının bağımsız değişken, çalışanın yeşil davranışın bağımlı değişken ve yeşil içsel motivasyonun aracı olduğu araştırmanın toplam, doğrudan ve dolaylı etki sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 5. Yeşil içsel motivasyonun örgütsel yeşil iklim algıları ve çalışanın yeşil davranışı arasındaki ilişki üzerindeki dolaylı etkileri

Yeşil İçsel Motivasyonun Aracılık Etkisi				
Bağımlı Değişken: Çalışanın Yeşil Davranışı	Dolaylı	Doğrudan	Toplam	
95% Güven Aralığı	Alt Sınır	0.01053	-0.00580	0.03046
	Üst Sınır	0.0620	0.1437	0.1830
	z-value	2.58	1.74	2.57
	p	0.010	0.083	0.010
	(β)	0.0335	0.0653	0.0988
	% Aracılık	33.9	66.1	100.00

* $p < 0.05$

Tablo 5 incelendiğinde, dolaylı etki için %95 güven aralığında Bootstrap tahminlerinin 0.01053 ile 0.0620 arasında olduğu tespit edilmiştir. 95’lik güven aralığında sıfır (0) olmadığında, dolaylı etkinin $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde sıfırdan (0) anlamlı bir şekilde farklılaştığı kabul edilmektedir ($\beta = 0.0335$; %95 CI [0.01053 ila 0.0620]). Aynı zamanda Sobel test değerinin ($z = 2,58$) 1,96’dan büyük çıkması ile de, örgütsel yeşil iklim algısının çalışanın yeşil davranışı üzerindeki etkisinde yeşil içsel motivasyonun aracı role sahip olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle, **H_{2a}** hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte, %33.9’luk bir aracılık etkisi olduğu da görülmektedir. Tablo 6’da bağımsız değişken olan iş arkadaşlarının yeşil iklim



algıları, bağımlı değişken çalışanın yeşil davranışı ve aracı etkinin yeşil içsel motivasyon olarak sunulduğu araştırma bulgusu gösterilmektedir.

Tablo 6. Yeşil içsel motivasyonun iş arkadaşlarının yeşil iklim algıları ve çalışanın yeşil davranışı arasındaki ilişki üzerindeki dolaylı etkileri

Yeşil İçsel Motivasyonun Aracılık Etkisi			
Bağımlı Değişken: Çalışanın Yeşil Davranışı	Dolaylı	Doğrudan	Toplam
Alt Sınır	0.02340	-0.08071	-0.00729
Üst Sınır	0.120	0.169	-0.00729
95% Güven Aralığı	z-value	0.651	1.820
	p	0.515	0.069
	(β)	0.0408	0.1092
	% Aracılık	37.4	100.00

*p<0.05

Tablo 6 incelendiğinde, dolaylı etki için %95 güven aralığında Bootstrap tahminlerinin 0.02340 ile 0.120 arasında olduğu tespit edilmiştir. 95'lik güven aralığında sıfır (0) olmadığına, dolaylı etkinin $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde sıfırdan (0) anlamlı bir şekilde farklılaştığı kabul edilmektedir ($\beta = 0.0684$; %95 CI [0.02340 ila 0.120]). Aynı zamanda Sobel test değerinin ($z= 2,802$) 1,96'dan büyük çıkması ile de, iş arkadaşlarının yeşil iklim algısının çalışanın yeşil davranış üzerindeki etkisinde yeşil içsel motivasyonun aracı role sahip olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle, **H_{2b}** hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte, %62.6'lık bir aracılık etkisi olduğu da görülmektedir. Tablo 7'de örgütsel yeşil iklim algılarının bağımsız değişken, çalışanın yeşil davranışın bağımlı değişken ve yeşil dışsal motivasyonun aracı olduğu araştırmanın toplam, doğrudan ve dolaylı etki sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 7. Yeşil dışsal motivasyonun örgütsel yeşil iklim algıları ve çalışanın yeşil davranışı arasındaki ilişki üzerindeki dolaylı etkileri

Yeşil Dışsal Motivasyonun Aracılık Etkisi			
Bağımlı Değişken: Çalışanın Yeşil Davranışı	Dolaylı	Doğrudan	Toplam
Alt Sınır	-0.00330	0.01866	0.02415
Üst Sınır	0.0215	0.1701	0.1790
95% Güven Aralığı	z-value	2.40	2.52
	p	0.143	0.007
	(β)	0.016	0.012
	% Aracılık	92.66	100.00

*p<0.05

Tablo 7'de dolaylı etki için %95 güven aralığında Bootstrap tahminlerinin -0.00330 ile 0.0215 arasında olduğu belirlenmiştir. 95 güven aralığı sıfır (0) olduğunda, dolaylı etkinin $p>0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu kabul edilir ($\beta = 0.0276$; %95 CI [-0.00330 ila 0.0215]). Aynı zamanda Sobel test değerinin ($z= 1,13$) 1,96'dan küçük çıkması ile de, örgütsel yeşil iklim algısının çalışanın yeşil davranış üzerindeki etkisinde yeşil dışsal motivasyonun aracı role sahip olmadığını göstermektedir. **H_{3a}** hipotezinin desteklenmediği bulgulanmıştır. Tablo 8'de iş arkadaşlarının yeşil iklim algılarının bağımsız değişken, çalışanın



yeşil davranışın bağımlı değişken ve yeşil dışsal motivasyonun aracı olduğu araştırmanın toplam, doğrudan ve dolaylı etki sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 8. Yeşil dışsal motivasyonun iş arkadaşlarının yeşil iklim algıları ve çalışanın yeşil davranışı arasındaki ilişki üzerindeki dolaylı etkileri

Yeşil Dışsal Motivasyonun Aracılık Etkisi				
Bağımlı Değişken: Çalışanın Yeşil Davranışı		Dolaylı	Doğrudan	Toplam
95% Güven Aralığı	Alt Sınır	-0.00387	-0.01944	-0.00469
	Üst Sınır	0.0398	0.2242	0.2337
	z-value	1.06	1.58	1.80
	p	0.288	0.114	0.072
	(β)	0.0118	0.0974	0.1092
	% Aracılık	10.8	89.2	100.00

*p<0.05

Tablo 8 incelendiğinde dolaylı etki için %95 güven aralığında Bootstrap tahminlerinin -0.00387 ile 0.0398 arasında olduğu belirlenmiştir. 95 güven aralığı sıfır (0) olduğunda, dolaylı etkinin $p>0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu kabul edilir ($\beta = 0.0118$; %95 CI [-0.00387 ila 0.0398]). Aynı zamanda Sobel test değerinin ($z=1,06$) 1,96'dan küçük çıkması da, iş arkadaşlarının yeşil iklim algısının çalışanın yeşil davranış üzerindeki etkisinde yeşil dışsal motivasyonun aracı role sahip olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla H_{3b} hipotezinin desteklenmediği bulgulanmıştır.

Bulgulara göre hipotezlerin genel durumlarını gösteren Tablo 9 incelendiğinde, sadece H_{3a} ve H_{3b} hipotezlerinin reddedildiği, diğer hipotezlerin kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 9. Hipotez tablosu

Hipotezler	Kabul/Red
H_{1a} : Örgütsel yeşil iklim algıları, çalışanların yeşil davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
H_{1b} : İş arkadaşlarının yeşil iklim algıları, çalışanların yeşil davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
H_{2a} : Yeşil içsel motivasyon, örgütsel yeşil iklim algıları ile çalışanların yeşil davranışı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.	Kabul
H_{2b} : Yeşil içsel motivasyon, iş arkadaşlarının yeşil iklim algıları ile çalışanların yeşil davranışı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.	Kabul
H_{3a} : Yeşil dışsal motivasyon, örgütsel yeşil iklim algıları ile çalışanların yeşil davranışı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.	Red
H_{3b} : Yeşil dışsal motivasyon, iş arkadaşlarının yeşil iklim algıları ile çalışanların yeşil davranışı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.	Red

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Ekonomi, bilim ve teknolojideki muazzam ilerlemelerle birlikte enerji tasarrufu, emisyonu azaltma ve iklim değişiklikleri gibi sorunlarla başa çıkma küresel hedefler arasındadır. Havacılık, üretim endüstrisine ait olan bir sektör olarak, doğal kaynakların ve enerjinin önemli bir tüketicisi olduğundan yeşile yönelik sorunlarla mücadele etmek sürdürülebilirlik açısından oldukça önemlidir. Aynı zamanda geleceğe öncülük eden havacılık endüstrisinin yeşil politika ve uygulamalarını yerine getirecek çalışanların duygu, tutum ve davranışlarının irdelenmesinin



sektörün 2050 hedefine ulaşmasında çok büyük rol oynayacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, havacılık sektörü çalışanlarının yeşil iş iklimi algılarının çalışanın yeşil davranış üzerindeki etkisini ve bu etkide yeşil motivasyonun aracı role sahip olup olmadığını ortaya koymaktır.

Çalışmanın bulguları hem örgütsel yeşil iklimi algısının hem de iş arkadaşlarının yeşil iklim algısının çalışanın yeşil davranışı üzerinde istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Literatürde benzer bulgular bulunmuştur. Rubel ve arkadaşları (2021), hem örgütsel hem de çalışan yeşil iş iklimi algısının görevle ilgili çevre yanlısı davranış üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Tian ve arkadaşları (2020b), örgütsel yeşil iş iklimi algısının çevre dostu tutum ile çevre yanlısı davranış arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilerken, çalışan yeşil iş iklimi algısının çevre dostu tutum ile çevre yanlısı davranış arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemediğini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Dahiya (2020), örgütsel yeşil iş iklimine yönelik algılarının yalnızca görevle ilgili olan çalışanın yeşil davranışıyla pozitif olarak bağlantılı olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgular, Bissing-Olson ve arkadaşları (2013) ve Norton ve arkadaşları (2014) tarafından yürütülen çalışmalarla uyumludur.

Bulgular, yeşil motivasyon boyutlarından olan yeşil içsel motivasyonun, hem örgütsel yeşil iklim algısı hem de iş arkadaşlarının yeşil iklimi algısı ile çalışanın yeşil davranışı arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığını ortaya koymuştur. Hayyat ve arkadaşları (2023), yeşil içsel motivasyonun çevresel bilgi ile çevre yanlısı davranış arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğunu, Faraz ve arkadaşları (2021), yeşil içsel motivasyonun, yeşil hizmetkar liderlik ile çalışan çevre yanlısı davranış arasındaki ilişkiye aracılık etkisinin olduğunu bulgulamışlardır. Buradan hareketle, kuruluşların sürdürülebilirlik girişimlerini gerçekleştirmede önemli bir rol oynayan liderlerin, çevre yanlısı davranış üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Yeşil içsel motivasyonun aracı değişken olarak değerlendirilmesi, yeşil içsel motivasyonun çevre dostu davranışları yürütmede özerk bir motivasyonu yansıttığı bulgusu literatürle uyumludur (Li vd., 2020). Yeşil içsel motivasyonu yüksek olan bireylerin görevlerini yerine getirirken gurur, mutluluk ve keyif hissetmeleri nedeniyle çevre yanlısı davranışlar sergileme eğiliminde olduklarından bulgularımızın literatürü destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Sonuç olarak havacılık sektörü çalışanlarının hem işyeri hem de yaşamlarındaki diğer faaliyetleri arasında uyumlu bir denge algılamaları, işlerinin yaşamlarıyla iyi bir şekilde bütünleştiğini hissedecekleri değerlendirilmektedir (Öney ve Tüm Kılıç, 2023).

Son olarak, yeşil motivasyon boyutlarından olan yeşil dışsal motivasyonun, hem örgütsel yeşil iklim algısı ile çalışanın yeşil davranışı arasındaki ilişkide hem de iş arkadaşlarının yeşil iklim algısı ile çalışanın yeşil davranışı arasındaki ilişkide aracı rolü oynamadığı ortaya konmuştur. Fatoki (2023), yeşil dışsal motivasyonun yeşil içsel motivasyon ile çalışanın rol içi yeşil davranışı arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde düzenlemediğini, Ali ve arkadaşları (2020) ise, dışsal motivasyonun yeşil davranışta bulunmaya yönelik içsel motivasyonu olumsuz etkileyebileceğini belirtmektedir. Aynı zamanda bireyler, dışsal ödüller olmadan içsel olarak



motive olduklarından, ödüllerin teklif edilmesi çalışanların çevre yanlısı davranışlarda bulunmaya daha az istekli olmasına neden olabilir (Moser, 2015). Hatta çevre yanlısı faaliyetlere karşı dışsal ödüllerin çalışanların yeşil motivasyonunu azaltabileceği Amabile (1997) tarafından ileri sürülmektedir.

Çalışmanın bulguları doğrultusunda teorik ve uygulamaya dönük şu öneriler sunulabilir:

- Yöneticiler, proaktif tutumları ve davranışlarıyla çalışanlarına ilham verdiği düşünüldüğünde, çalışanların çevre ile ilgili davranışsal ve psikolojik etkilerine doğru yönlendirme yapabilmek için yeşil dönüşümsel liderlik davranışlarının öneminin farkında olmalıdırlar. Çünkü yeşil dönüşümsel liderlik, çalışanlarının bilinçli örgütlenmesini geliştiren, ilham verici motivasyonla teşvik edilen ve nihayetinde içsel motivasyonu harekete geçiren bir katalizör görevi görmektedir.
- Yöneticilerin hem yeşil bir rol modeli olarak rollerini gerçekleştirecek çalışma ortamı hem de kolektif bir yeşil ortam oluşturmak için çevresel normlar geliştireceği teşvik ve farkındalık mekanizmaları oluşturulmalıdır. Çünkü teşvik edilen ve farkındalıkları yüksek olan çalışanlar deneyime daha açık olduğundan, daha fazla çevreciliğe yol açan ekstra rol davranışı gösterir.
- İnsan kaynakları departmanı, çalışanlarla çevre yanlısı uygulamaları ve bilgi paylaşım davranışına katılımları hakkında iletişim kurmalı, bu tür katılımın sektöre ve sosyal hayata sağlayacağı faydalar hakkında net ve ikna edici bilgiler sunmalıdır. Etkili ve aktif bir şekilde görevle ilgi çevre yanlısı davranışlarda bulunanlar için ödüllendirme politikaları geliştirilmelidir.
- Çalışanları sadece somut ödüller vererek çevre yanlısı davranış sergiletmek yerine ekolojik tüketim davranışlarına katılarak zevk ve kendini tatmin etmeleri sağlanmalı, olumlu geri bildirimler yapılmalıdır.
- Havacılık sektöründe yapılan tüm faaliyetler belirli standart, prosedür ve uygulamalarla gerçekleştirildiğinden çalışanlara özerk motivasyonel durumlar yaratılmasının iklim oluşturulmasına imkan tanıyacağı Eryılmaz ve arkadaşları (2024) tarafından da önerilmektedir.
- Sürdürülebilir çevresel performans için yeşil davranış sergileme taahhüdünü kazanmaya teşvik edecek yeşil işe alım, eğitim ve farkındalık seviyeleri oluşturma konuları tüm departmanlarda uygulanabilir hale getirilmelidir.
- Sektör temsilcilerinin attığı adımların havacılık ile ilgili nihai tüketiciler tarafından görülüp görülmediğini ve işletmeye ne ölçüde rekabet avantajı sağladığını tespit etmek için tüm paydaşların yeşil bir bakış açısına ilişkin algılarının analiz edilmesi Sibian ve Ispas (2021) tarafından da önerilmektedir.
- Son olarak, kurumlarda çevre dostu davranışa yönelik hükümet desteğini sağlayacak yasal politikalara daha fazla önem verilmelidir.

Bu makale, kabul edilmesi gereken sınırlamalardan yoksun değildir, ancak aynı zamanda gelecekteki araştırmalar için potansiyel yollar da sağlamaktadır. İlk olarak, makale doğası gereği keşifseldir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar araştırılan yapılar arasındaki beklenen



ilişkileri açıklamak için uzunlamasına veriler kullanılmalıdır. İkinci olarak, bulgularımız kapsamlı ve temsili bir veri kümesine dayansa da, havacılık sektörü ile ilişkili sınırlamalar bulgularımızın genelleştirilebilirliğini etkileyecektir. Veri kümesinin kapsadığı sektör çalışanları profesyonel olarak çalıştıklarından çevre politikalarına önem veren diğer sektör çalışanlarını kapsayan çalışmalarla desteklenebilir. Ek olarak, yalnızca bir aracı değişken denenmiştir; gelecekteki araştırmalarda yeşil örgütsel davranış ve yeşil insan kaynakları uygulamalarının daha fazla araştırılacağı farklı değişkenler kullanılabilir. Bu değişkenlerin incelenirken kültürel engeller, performans veya direnç gibi alternatif aracı ve düzenleyici faktörleri dikkate alabilir.

Kaynakça

- Ahmed, M., Guo, Q., Qureshi, M. A., Raza, S. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2021). Do green HR practices enhance green motivation and proactive environmental management maturity in hotel industry?. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102852.
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113-1127.
- Ali, F., Ashfaq, M., Begum, S., & Ali, A. (2020). How “green” thinking and altruism translate into purchasing intentions for electronics products: The intrinsic-extrinsic motivation mechanism. *Sustainable Production and Consumption*, 24, 281-291.
- Altunışık, R., Gegez, E., Koç, E., Yıldız, E., Yuksel, A., Sığırı, Ü., Boz, H., & Altunışık, R. (2022). Örneklem ve örneklem süreci. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Yeni perspektifler içinde* (ss. 129-184). Seçkin Yayıncılık.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Babnik, K., Breznik, K., Dermol, V., & Trunk Širca, N. (2014). The mission statement: Organisational culture perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 114(4), 612-627.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18, 399.



- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and proenvironmental behavior at work: The moderating role of pro environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156-175.
- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O., & Kemp, R. (2015). Encouraging sustainability in the workplace: A survey on the pro-environmental behaviour of university employees. *Journal of Cleaner Production*, 106, 55-67.
- Bonilla-Priego, M. J., Nájera-Sánchez, J. J., & Font, X. (2022). Beyond ethics: The transformational power of overlapping motivations in implementing strategic sustainability actions. *Business Strategy & the Environment*, 31(3), 685-697.
- Cai, B., Chen, Y., & Ayub, A. (2023). “Quiet the mind, and the soul will speak”! Exploring the boundary effects of green mindfulness and spiritual intelligence on university students’ green entrepreneurial intention–behavior link. *Sustainability*, 15(5), 3895.
- Chi, C. G. Q., & Qu, H. (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management*, 29(4), 624-636.
- Chou, C. J. (2014). Hotels’ environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management*, 40, 436-446.
- Clegg, C. W., & Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 321-339.
- Cole, N. D., & Flint, D. H. (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: Flexible versus traditional benefit plans. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 19-40.
- Comin, L. C., Aguiar, C. C., Sehnem, S., Yusliza, M. Y., Cazella, C. F., & Julkovski, D. J. (2020). Sustainable business models: A literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2028-2047.
- Cop, S., Alola, U. V., & Alola, A. A. (2020). Perceived behavioral control as a mediator of hotels’ green training, environmental commitment, and organizational citizenship behavior: A sustainable environmental practice. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3495-3508.
- Dahiya, R. (2020). Does organisational sustainability policies affect environmental attitude of employees? The missing link of green work climate perceptions. *Business Strategy & Development*, 3(3), 395-403.
- De Leeuw, A., Valois, P., Ajzen, I., & Schmidt, P. (2015). Using the theory of planned behavior to identify key beliefs underlying pro-environmental behavior in high-school students: Implications for educational interventions. *Journal of Environmental Psychology*, 42, 128-138.



- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. In E. L. Deci, & R. M. Ryan (Eds.) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. 11-40). Springer.
- Deci, E. L. (2017). *Intrinsic motivation and self-determination*. Reference module in neuroscience and biobehavioral psychology.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2015). Self-determination theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 91, 486-491.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- DHMİ. (2023). *DHMİ 2023 performans programı*. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü.
<https://www.dhmi.gov.tr/Lists/StratejikPlan/Attachments/25/2023stratejikplanperformansprogrami.pdf>. (Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2024).
- Eryılmaz, İ., Öney, T., Tüm Kılıç, Y., & Erhan, T. (2024). Navigating the work passion and safety behavior examining the role of safety locus of control in the aviation sector. *International Journal of Aviation Science and Technology*, 05(01), 34-46.
- Faraz, N. A., Ahmed, F., Ying, M., & Mehmood, S. A. (2021). The interplay of green servant leadership, self-efficacy, and intrinsic motivation in predicting employees' pro-environmental behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1171-1184.
- Fatoki, O. (2023). Ethical leadership as a tool for employee green behavior. *Polish Journal of Management Studies*, 27(2), 75-91.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Baron, K. E., (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Galpin, T., & Lee Whittington, J. (2012). Sustainability leadership: From strategy to results. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 40-48.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R.M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance?. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061-1079.
- Hayyat, A., Sajjad, K., & Naveed, M. (2023). Fostering a sustainable future: The role of green extrinsic motivation and green learning & development in cultivating organizational green culture. *Qlantic Journal of Social Sciences*, 4(4), 206-224.



- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 5-32.
- Kerse, G., Maden, Ş., & Tartan Selçuk, E. (2021). Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı: Ölçek uyarlama ve ilişki tespiti. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 13*(2), 1574-1591.
- Kiefer, C. P., Del Río González, P., & Carrillo-Hermosilla, J. (2019). Drivers and barriers of eco-innovation types for sustainable transitions: A quantitative perspective. *Business Strategy and the Environment, 28*(1), 155-172.
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd Edition). Guildford Press.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management, 35*(3), 634-717.
- Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C., & Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses burnout and mental health: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies, 52*(6), 1080-1089.
- Li, W., Bhutto, T. A., Wang, X., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production, 255*, 120229.
- Lin, Y-H. (2023). Determinants of green purchase intention: The roles of green enjoyment, green intrinsic motivation, and green brand love. *Sustainability, 15*(1), 132.
- Liu, J., & Liu, J. (2023). The greater the incentives, the better the effect? Interactive moderating effects on the relationship between green motivation and green creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(3), 919-932.
- Marchand, A., & Walker, S. (2008). Product development and responsible consumption: Designing alternatives for sustainable lifestyles. *Journal of Cleaner Production, 16*(11), 1163-1169.
- Mittal, S., & Dhar, R.L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management, 57*, 118-127.
- Moser, A. K. (2015). Thinking green, buying green? Drivers of pro-environmental purchasing behavior. *Journal of Consumer Marketing, 32*(3), 167-175.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework. *Journal Cleaner Production, 243*, 118595.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior. *Organization & Environment, 28*(1), 103-125.



- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology, 38*, 49-54.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Employee green behaviors. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability* (pp. 85-116). Jossey-Bass.
- Ones, D. S., Wiernik, B. M., Dilchert, S., & Klein, R. M. (2018). Multiple domains and categories of employee green behaviours: More than conservation. In V. Wells, D. Gregory-Smith, & D. Manika (Eds.), *Research handbook on employee pro-environmental behavior* (pp. 13-38). Edward Elgar Publishing.
- Öney, T., & Tüm Kılıç, Y. (2023). Havacılık sektöründe iş tutkunluğu emniyetli davranışı etkiler mi?. *Journal of Aviation Research, 5*(2), 129-154.
- Öney, T., Kara, H., & Eryılmaz, İ. (2024). Çevresel sürdürülebilirliğin izinde yeşil davranış: Havacılık sektöründe sistematik bir derleme. In *9th International CEO Communication, Economics, Organization & Social Sciences Congress* (pp. 607-614), Astana, Kazakhstan.
- Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology, 36*, 118-128.
- Patwary, A. K., Rasoolimanesh, S. M., Aziz, R. C., Ashraf, M. U., Alam, M. M., & Rehman, S. U. (2024). Assessing environmental performance through environmental management initiatives, green extrinsic and intrinsic motivation, and resource commitment in Malaysian hotels. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration, 1-32*. <https://doi.org/10.1080/15256480.2024.2312474>
- Popowich, A. D., Mushquash, A. R., Pearson, E., Schmidt, F., & Mushquash, C. J. (2020). Barriers and facilitators affecting the sustainability of dialectical behaviour therapy programmes: A qualitative study of clinician perspectives. *Counselling and Psychotherapy Research, 20*(1), 68-80.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*, 879-891.
- Priatmoko, S., Kabil, M., Purwoko, Y., & Dávid, L. D. (2021). Rethinking sustainable community-based tourism: A villager's point of view and case study in Pampang Village, Indonesia. *Sustainability, 13*(6), 3245.
- Prillwitz, J., & Barr, S. (2011). Moving towards sustainability? Mobility styles, attitudes and individual travel behaviour. *Journal of Transport Geography, 19*(6), 1590-1600.



- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). The influence of green HRM practices on green service behaviors: The mediating effect of green knowledge sharing. *Employee Relations*, 43(5), 996-1015.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay 1. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Sibian, A. R., & Ispas, A. (2021). An approach to applying the ability-motivation-opportunity theory to identify the driving factors of green employee behavior in the hotel Industry. *Sustainability*, 13(9), 4659.
- Stadtler, L., & Lin, H. (2017). Moving to the next strategy stage: Examining firms' awareness, motivation and capability drivers in environmental alliances. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 709-730.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th Edition). Pearson.
- Tian, H., Xu, R., Canadell, J. G., Thompson, R. L., Winiwarter, W., Suntharalingam, P., ... & Yao, Y. (2020a) A comprehensive quantification of global nitrous oxide sources and sinks. *Nature*, 586(7828), 248-256.
- Tian, H., Zhang, J. & Li, J. (2020b). The relationship between pro-environmental attitude and employee green behavior: The role of motivational states and green work climate perceptions. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 7341-7352
- Tuan, L. T. (2021). Disentangling green service innovative behavior among hospitality employees: The role of customer green involvement. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103045.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williander, M. (2007). Absorptive capacity and interpretation system's impact when 'going green': An empirical study of Ford, Volvo Cars and Toyota. *Business Strategy & the Environment*, 16(3), 202-213.
- World Meteorological Organization (WMO). (2023). *The global climate 2011-2020 A decade of accelerating climate change*. WMO-No. 1338, Geneva. <https://library.wmo.int/idurl/4/68585> (Erişim Tarihi: 19 Mayıs 2024).
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Jabbour, C. J. C., & Ahmad, N. H. (2020). Exploratory cases on the interplay between green human resource management and advanced green manufacturing in light of the ability-motivation-opportunity theory. *Journal of Management Development*, 39(1), 31-49.



- Zaki, N. A., & Norazman, I. (2019). The relationship between employee motivation towards green HRM mediates by green employee empowerment: A systematic review and conceptual analysis. *Journal of Research in Psychology, 1*(2), 6-9.
- Zhang, J. L., & Liu, J. (2016). Review and prospect of the study on civil behavior of environmental organizations. *Foreign Economics & Management, 38*(10), 35-48.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(16), 2121-2142.
- Zientara, P., & Zamojska, A. (2018). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism, 26*(7), 1142-1159.
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 616-628.
- Zsóka, A., Szerényi, Z. M., Széchy, A., & Kocsis, T. (2013). Greening due to environmental education? Environmental knowledge, attitudes, consumer behavior and everyday pro-environmental activities of Hungarian high school and university students. *Journal of Cleaner Production, 48*, 126-138.

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır. Sosyal Mucit Academic Review (SMAR), ekonomi, iş ve örgüt sosyolojisi alanlarında sosyal konulara belirli bir şekilde ilgi duyan yöneticilere, akademisyenlere, öğrencilere ve bireylere yönelik yüksek kalitede makaleler yayınlama fırsatı sunduğundan, bu çalışmanın havacılık sektörü yöneticilerine, çalışanlarına ve bu konuda çalışma yapacaklara öncü olabilecek imkanı değerli editörlerin katkılarıyla sağlayacağı kaçınılmazdır. Bu nedenle kıymetli editör ve kuruldaki hocalarıma sundukları imkanlardan, değerli önerilerinden ve bizlere örnek olduklarından dolayı teşekkür ederim.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.