



e-ISSN: 2717-7416

GİRİŞİMCİLİK DERGİSİ
TURKISH JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP

Cilt / Volume: 8

Sayı / Issue: 17

Yıl / Year: Bahar / Spring 2025



İstanbul Ticaret Üniversitesi Adına Sahibi <i>Owner on behalf of İstanbul Commerce University</i>	Prof. Dr. Necip ŞİMŞEK <i>İstanbul Ticaret Üniversitesi Rektörü</i>
Editör <i>Editor</i>	Doç. Dr. Mehmet SAĞLAM
Yönetim Yeri <i>Head Office</i>	İstanbul Ticaret Üniversitesi, Girişimcilik Dergisi
Yazışma Adresi <i>Corresponding Address</i>	İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi, Sötlüce Yerleşkesi, Örnektepe Mah. İmrahor Cad. No: 88/2, Beyoğlu 34445, İstanbul
İnternet Adresi ve Çevrimiçi Yayım <i>Web Site & Online Publishing</i>	https://dergipark.org.tr/tr/pub/tje
Yazı İşleri Müdürü <i>Publishing Manager</i>	Halil İbrahim BİNİCİ
Mizanpaj Editörü <i>Layout Editor</i>	Emre TOPÇU
Yayın Türü <i>Publication Type</i>	Yerel Süreli / <i>Periodical</i> Yılda iki sayı yayımlanır: Bahar ve Güz <i>Two issues per year: Spring and Fall</i> ISSN: 2536-4456 / e-ISSN: 2717-7416
Yayım Tarihi <i>Publication Date</i>	31.05.2025

YAYIN KURULU DANIŞMA KURULU	Prof. Dr. Beatriz Lucia SALVADOR BIZOTTO	UNIFACVEST Univerity Center Brazil
	Prof. Dr. Figen YILDIRIM	İstinye Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
	Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU	İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
	Prof. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU	Necmettin Erbakan Üniversitesi
	Prof. Dr. N. Öykü İYİGÜN	İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
	Doç. Dr. Abdülkadir GÜMÜŞ	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Van, Türkiye
	Doç. Dr. Canan YILDIRAN	Karabük Üniversitesi, Karabük, Türkiye
	Doç. Dr. Cenk TUFAN	Akdeniz Üniversitesi, Antalya, Türkiye
	Doç. Dr. Emine GENÇ	Bartın Üniversitesi, Bartın, Türkiye
	Doç. Dr. Emrah KOPARAN	Amasya Üniversitesi, Amasya, Türkiye
	Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN	Düzce Üniversitesi, Düzce, Türkiye
	Doç. Dr. Mehmet SAĞLAM	İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
	Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR	İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
	Doç. Dr. Ömer Erdem KOÇAK	İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
	Dr. Öğr. Üyesi. Ahmet Tuğrul KÜÇÜKYİĞİT	Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli, Türkiye
	Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP	İstanbul Gedik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
	Dr. Öğr. Üyesi. Ahmet Murat FİŞ	Özyeğin Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
	Dr. Öğr. Üyesi Hakan SİPAHİ	Giresun Üniversitesi, Giresun Türkiye
	Dr. Öğr. Üyesi Nihan YAVUZ AKSAKAL	İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Alev ÖZER TORGALÖZ	İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir, Türkiye
Dr. Öğr. Üyesi. Muhammad Mohsen LIAQAT	İstanbul Sağlık ve Teknoloji Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Araş. Gör. Hümeysra Nur HATİPOĞLU	İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Araş. Gör. Merdan UÇUM	İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Araş. Gör. Merve ÇELİK	İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Arş. Gör. Irmak AKSOY	İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Arş. Gör. Mustafa YILMAZ	Yalova Üniversitesi, Yalova, Türkiye

DERGİNİN BU SAYISINA KATKIDA BULUNAN HAKEM LİSTESİ	
Doç. Dr. Mustafa NAL	Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi
Doç. Dr. İbrahim AYDIN	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Doç. Dr. Faruk KALAY	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Doç. Dr. Fatma Serab ONURSAL	İstanbul Medipol Üniversitesi
Doç. Dr. Recep Ali KÜÇÜKÇOLAK	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Doç. Dr. Gözde YANGINLAR	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Doç. Dr. Güldenur ÇETİN	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Doç. Dr. Cihat KÖKSAL	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi. Bahar DİVRİK	İstinye Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi. Yasemin KUŞ	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi. Ceyda KAVURMACI AYTAÇ	Bursa Uludağ Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi. İsrail BOYACI	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Dr. Binnaz ALP	Bağımsız Araştırmacı

EDİTÖRDEN

“İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi” “girişimcilik” yazınına ulusal ve uluslararası anlamda katkıda bulunmak ve iş dünyası ile akademik dünya arasında köprü oluşturabilmek amacıyla 2017 yılından bu yana yayın hayatındadır.

Yılda üç kez yayınlanan hakemli dergi olan İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik dergisi, on yedinci sayısı olan Mayıs 2025 (Bahar) sayısı ile akademisyenlerin, uzmanların değerli çalışmalarını yayımlayarak bilim hayatına ve bu konuda çalıma yapan iş dünyası ve sektör uzmanlarına destek vermeye devam etmektedir.

Bu sayıda yer alan çalışmalar şu şekilde okuyuculara sunulmuştur. “THE MODERATING EFFECT OF EMPLOYEE LOYALTY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR” başlıklı makaleleri ile Tumaç İsmailoğlu ve Nurgül Keleş Tayşir, “POST-TRUTH PAZARLAMA: GERÇEKLIK VE ALGI ARASINDAKİ İLİŞKİYE KISA BİR BAKIŞ” isimli çalışması ile Tuğba İbiş, “LİSELİ GENÇLERİN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME” başlıklı çalışmaları ile Şeyma Karasu ve Muhittin Adıgüzel, “İŞ YERİNDE MUTLULUK İLE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLİŞKİSİ” isimli çalışmaları ile Yusuf Bulut ve Hüseyin Arslan, “ÖRGÜT İKLİMİNİN İÇ PAYDAŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE DAİR BİR DEĞERLENDİRME”, çalışması ile Yasemin Karatekin Alkoç ve “SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAPSAMINDA YENİ ÜRÜN DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN İNCELENMESİ” başlıklı çalışmaları ile Cansu Güler ve Ali Görener ve son olarak “EFFECTS OF COVID-19 PANDEMIC ON TURKISH ECONOMY: A SECTORAL APPROACH” başlıklı çalışması ile Yunus Özcan katkı sunmuşlardır.

Bu sayıda yer alan değerli araştırmacılara çalışmalarından ve katkılarından dolayı teşekkür ederiz. Ayrıca tüm bilimsel çalışmalarda olduğu gibi bu yayında da değerlendirme sürecinde yar alan, kıymetli zamanlarını ayırarak çalışmaları değerlendiren, eleştiri, öneri ve yönlendirmeleri ile yayınlara katkı sağlayan sayı hakemlerine teşekkür ederiz.

Editör

Doç. Dr. Mehmet Sağlam

İÇİNDEKİLER / TABLE OF CONTENTS

Tumaç İsmailoğlu, Doç. Dr. Nurgül Keleş Tayşir The Moderating Effect of Employee Loyalty on The Relationship Between Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior <i>İşe Adanmışlığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki</i> <i>Etkisinde Çalışan Sadakatinin Düzenleyici Rolü</i>	<i>1-16</i>
Dr. Tuğba İbiş Post-Truth Pazarlama: Gerçeklik ve Algı Arasındaki İlişkiye Kısa Bir Bakış <i>Post-Truth Marketing: A Brief Look at the Relationship Between</i> <i>Reality and Perception</i>	<i>17-27</i>
Şeyma Karasu, Doç. Dr. Muhittin Adıgüzel Liseli Gençlerin Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir İnceleme <i>An Analysis of Entrepreneurial Tendencies Among High School</i> <i>Youth</i>	<i>28-39</i>
Yusuf Bulut, Doç. Dr. Hüseyin Arslan İş Yerinde Mutluluk ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi <i>The Relationship Between Happiness at Workplace and</i> <i>Human Resources Practices</i>	<i>40-56</i>
Dr. Öğr. Üyesi. Yasemin Karatekin Alkoç Örgüt İkliminin İç Paydaşlar Üzerindeki Etkisine Dair Bir Değerlendirme <i>An Evaluation on the Effect of the Scale on Internal</i> <i>Shareholders</i>	<i>57-62</i>
Cansu Güler, Prof. Dr. Ali Görener Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeni Ürün Değerlendirme Kriterlerinin İncelenmesi <i>Analysis of Evaluation Criteria for New Products in the Context</i> <i>of Sustainability</i>	<i>63-86</i>
Doç. Dr. Yunus Özcan Effects of Covid-19 Pandemic on Turkish Economy: A Sectoral Approach <i>Covid-19 Pandemisinin Türkiye Ekonomisine Etkileri:</i> <i>Sektörel Bir Yaklaşım</i>	<i>87-102</i>

THE MODERATING EFFECT OF EMPLOYEE LOYALTY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Tumaç İsmailoğlu

Istanbul Ticaret University, Doctorate Student,

Department of Business Administration

tumac.ismailoglu@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0468-3323

Doç. Dr. Nurgül Keleş Tayşır

Istanbul Ticaret University, Department of Business Administration

nktaysir@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0232-2404

ABSTRACT

This study investigates the moderating role of employee loyalty in the relationship between work engagement and organizational citizenship behavior (OCB). Data was collected by a survey method from 522 employees working in the tourism sector, including agencies, transportation companies, and hotels in Istanbul, Turkey. Data were analyzed using SPSS 26 and AMOS 23 software. The findings state that employee loyalty has a moderating role on the relationship between work engagement and OCB. In addition, it is thought that the effect of increasing employee loyalty on the relationship between work engagement and OCB will strengthen commitment-based behaviors.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Work Engagement, Employee Loyalty, Moderating Analysis.

Research Field: Organizational Behaviour

Research Type: Research

JEL Codes: J20, D23

Gönderim Tarihi: 03.10.2024; Kabul Tarihi: 08.03.2025

Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN SADAKATİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

ÖZ

Bu çalışma, çalışan sadakatinin işe adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü araştırmaktadır. Veriler, İstanbul Türkiye'deki acenteler, ulaşım ve oteller dahil olmak üzere turizm sektöründeki 522 çalışandan anket yöntemiyle toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 26 ve AMOS 23 istatistik programları kullanılmıştır. Bulgular, çalışan sadakatinin işe adanmışlık ile OCB arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışan sadakatinin artırılmasının, işe adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye etkisinin, bağlılık temelli davranışları güçlendireceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşe Adanmışlık, Çalışan Sadakati, Düzenleyici Değişken Analizi

Araştırma Alanı: Örgütsel Davranış

Araştırma Türü: Araştırma

JEL Kodları: J20, D23

* This study was produced from the PhD thesis of a student named Tumaç İsmailoğlu in the English Business Administration Program of İstanbul Ticaret University Graduate Education Institute.

1. INTRODUCTION

In today's environment, organizations must continuously evolve and enhance their technology, production techniques, management strategies and business models to achieve success. Therefore, for sustainable success and competitive advantage, organizations are focusing on human capital - individuals who generate qualitative value, make decisions, can be developed, and are difficult to imitate and replace.

Over the past 20 years, the impact of loyalty, satisfaction, organizational commitment and organizational dynamics on OCB, engagement and employee loyalty has been extensively studied and has gained significant importance. It has been widely researched that there is a positive relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior and that when employees are committed to their jobs, their likelihood of exhibiting organizational citizenship behaviors increases (Güven, 2006; Varlı, 2014; Yorulmaz & Çelik, 2016). The contributions of employees with high levels of loyalty and commitment positively influence the competitiveness and sustainability.

The behavior of committed employees within an organization significantly affects the structure of the organization. Due to the positive impact of work engagement on businesses, researchers have extensively studied the concept and proposed various definitions. The most popular and widely used of these definitions is "a positive state characterized by vitality, commitment and absorption" made by (Schauefeli et al., 2003). By investigating the moderating effect, this study provides a deeper understanding of the nuanced interactions among these variables. It was thought that interpreting the findings of this research in the form of suggestions would provide practical implications for organizational leaders, managers and researchers.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

The research on OCB has evolved over time, with scholars exploring its origin, definition, and dimensions from various perspectives. Dennis Organ is widely recognized as a pioneer in OCB research, as his work laid the foundation for subsequent studies in the field (Verlinden, 2020). OCB was defined by Chester Barnard, emphasizing the spirit of cooperation among individuals within organizations. According to Rençber and Koparal (2021) OCB refers to voluntary actions by employees that contribute to the organization beyond the scope of their formal job descriptions while in-role behaviors include the tasks specified in job (Emami et al., 2012).

Factors affecting OCB include leadership style, organizational justice, job satisfaction, employee commitment, and workplace trust. For instance, fair management and supportive leadership can increase employee volunteer efforts. On the other hand, factors affected by OCB include work efficiency, organizational commitment, employee morale, and teamwork (Karataş, 2022). High levels of OCB can encourage cooperation in businesses,

strengthen employee commitment, and contribute to more efficient work processes (Hermawan et al., 2024).

2.2. Work Engagement

Work engagement, which emphasizes a positive, fulfilling and energetic state of mind and emotion in the workplace, has undergone significant development in the fields of organizational psychology, management and behavioral psychology. This concept refers to the personal commitment and contributions that employees experience toward their work. On the other hand, Maslach and Leiter's research on burnout has indirectly contributed to understanding its positive counterpart, job involvement (Maslach, 2003).

The literature review explores the emergence and development of the concept of work engagement, highlighting key publications and milestones that have shaped its conceptualization and understanding in the research area of organizational psychology and management. The model and hypotheses in this article were developed and tested based on these insights. Key literature are summarized below;

- Kahn's Three Component Model (Kahn, 1990): Kahn investigated the concept of "personal engagement," emphasizing employees' physical, cognitive, and emotional development in their work beyond formal job descriptions.
- Schaufeli et al.'s Comprehensive Definition (Schaufeli et al., 2003): They offered a clear definition of work engagement, emphasizing its positive and fulfilling nature, and its alignment with organizational objectives.
- Salanova, Agut, and Peiró's Study (Salanova et al., 2005): This study explored the positive effects of a supportive work environment by investigating the relationship job involvement, organizational resources, and outcomes.
- Bakker and Leiter's Comprehensive Review (Bakker & Leiter, 2010): Their review synthesized various conceptualizations and measurement approaches to work engagement, providing insights into its multidimensional nature and implications for organizational effectiveness and employee well-being.

Job satisfaction and employee performance are directly linked to work engagement; employees who are engaged in their jobs are more satisfied with their jobs, which increases overall job satisfaction. In addition, it also has an impact on OCB and contributes to employees exhibiting voluntary behaviors outside of their job descriptions (Jufrizen et al., 2023; Nimon & Shuck, 2020). Individual factors such as psychological resilience and motivation are also supported by work engagement, enabling employees to become more resilient and motivated in coping with job-related stress (Jolliff & Strubler, 2021).

2.3. Employee Loyalty

Employee loyalty, a fundamental concept in organizational psychology and management, reflects the degree of allegiance, commitment, and dedication that employees exhibit toward their organization. It is not merely about tenure but reflects a profound connection where individuals willingly invest their time, effort, and emotions in the aims and objectives of the organization (Altunel, 2018). The evolution of this concept traces back to the early 20th century, notably influenced by Frederick Taylor's Scientific Management principles. Although Taylor's focus was primarily on efficiency and productivity, his emphasis on optimizing work processes inadvertently laid the groundwork for understanding the importance of employee commitment (Willems, 2023).

Matzler and Renzl's (2006) study of interpersonal trust highlights the critical role of trust in promoting employee satisfaction and loyalty. Trust provides a foundation for positive relationships and fosters a sense of security and mutual respect within the organization. Saks and Gruman's (2014) comprehensive review of employee loyalty highlights the positive effects of work engagement on organizational loyalty and competitiveness. By examining the interaction between organizational culture, leadership practices, and job design, it provides implications for how organizations can create a loyal, high-performing workforce (Ramirez-Lozano et al., 2023).

Employee loyalty is influenced by both individual and organizational factors and it, in turn impacts many business outcomes. At the individual level, employees' job satisfaction, work-life balance, career development opportunities, and emotional attachment are important factors that increase their level of commitment (Rahmansyah, et al., 2023). At the organizational level, leadership style, management support, organizational justice, job security, and reward systems directly affect employee loyalty. High levels of employee loyalty increase job performance, productivity, and customer satisfaction, while reducing turnover rates and absenteeism. Therefore, employee loyalty is critical to the sustainable success of organizations (Hien & Tuan, 2023).

In summary, employee loyalty is a multifaceted structure affected by various organizational, leadership and individual factors. In today's conditions where competition is high, it is very important to comprehensively address an organization where the human factor is at its core and to act by recognizing it in detail.

2.4. Development of Research Hypothesis

Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior

Mostly empirical models have examined the complex relationship about work engagement and OCB and have consistently shown a positive correlation between these two constructs. A positive relationship between engagement and OCB sub-dimensions has been noted in many studies; engaged employees are more likely to exhibit higher altruism (Gualda, 2022; He & Wei, 2022). According to Fusi and Feeney (2018), public sector job engagement

fosters organizational citizenship behaviors, with job immersion playing a critical role in shaping these actions (Muñoz-García & Villena-Martínez, 2021). On the other hand, it should not be forgotten that individual characteristics can also affect OCB. Based on these insights, we hypothesize that:

H1: Work engagement affects organizational citizenship behavior.

Employee Loyalty as a Moderator

In a study examining employee loyalty as a moderating variable, researchers hypothesized that managerial behavior, guided by ethical leadership practices, would enhance employee loyalty. Consequently, this loyalty was expected to positively influence perceptions of work engagement. The findings revealed that ethical leadership practices and behaviors have a positive effect on employee loyalty and work engagement, and in addition, employee loyalty moderates between the leadership behaviors and work engagement (Öztürk & Demirtaş, 2022). Employee loyalty reflects a deep sense of attachment, commitment, and identification with the organization. Social exchange theory provides a framework for understanding its moderating role. Loyal employees perceive their relationship with the organization as reciprocal, where they receive support, fairness, or growth opportunities and respond with trust and discretionary effort. The JD-R model suggests that resources such as organizational support and employee loyalty act as motivational drivers, influencing work engagement and related outcomes (Bakker & Demerouti, 2007). Loyalty can be considered an emotional resource that strengthens the link between engagement and OCB. Engaged employees who are also loyal are more likely to channel their energy into discretionary behaviors that benefit the organization, as they have a stronger psychological bond with it.

Based on these findings, we hypothesize that:

H2: Employee loyalty has a moderating role effect of work engagement on OCB.

3. RESEARCH METHODOLOGY

Importance of the Research

This study aims to investigate how employee loyalty moderates the direction and strength of the relationship between work engagement and OCB, thereby contributing to a deeper understanding of the dynamics within the tourism sector area.

Sampling and Data Gathering

In this research, a tourism industry population consisting of hotels, travel agencies, and tourism transportation companies in Istanbul was targeted for data collection. The reason for choosing the tourism market of Istanbul is that it provides a suitable context to understand the moderating role of employee loyalty in the relationship between work engagement and OCB. Istanbul's tourism sector stands out as an ideal choice for this study because it has a diverse and dynamic workforce consisting of individuals with various cultural

backgrounds and demographic characteristics. The tourism market in Istanbul is characterized by intense competition, diversity, and rapid changes driven by factors such as globalization, technological advances, and changing consumer preferences.

The data collection process, which began in February 2024, was completed in the first week of April 2024. Before moving to the implementation and analysis phase, the survey form was with approval from the Istanbul Commerce University Ethics Committee (Number: E- 65836846-044-310340). The sample was selected using a simple random method. The population includes those working in the tourism sector in Istanbul (tourism agencies, transfer companies, hotels, boutique hotels and apartments). The study was conducted using surveys sent via e-mail, and approximately 87% of the 600 e-mails sent were answered. The analysis process was initiated with data obtained from a total of 522 participants. This process achieved a high response rate by emphasizing the confidentiality and voluntariness of the participants.

Model of the Research

The research model is presented in Figure 1. Structural Equation Modeling (SEM) was employed in AMOS to examine how employee loyalty moderates the relationship between organizational citizenship behavior (OCB) and work engagement.

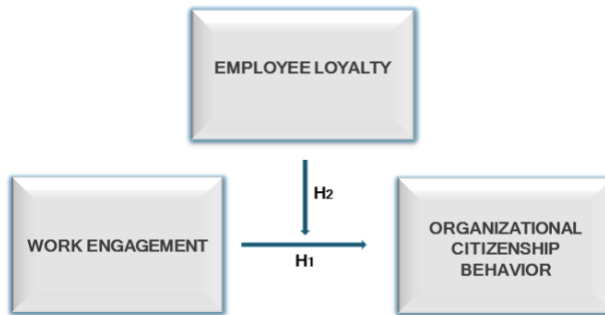


Figure 1. Research Model

Measurement Instruments

In this study, surveys were employed as the method for gathering data. The questionnaire utilized in this research comprises four main sections. The initial segment includes inquiries aimed at identifying the demographic characteristics (gender, age, marital status, education, work experience, work position) of the participants.

Utrecht Work Engagement Scale: The second section of the questionnaire contains statements designed to assess the extent of employees' work engagement. It was developed by Schaufeli et al. in 2002. The UWES consists of three subscales, each capturing a different dimension of work engagement: vigor, dedication, absorption. This study employed a five-point Likert scale,

which was translated and tested for validity and reliability by Eryılmaz and Doğan (2012). The reliability analysis of the translated work engagement scale yielded a Cronbach Alpha value of 0.910. In this research, the total reliability coefficient (Cronbach Alpha) was calculated as 0.971.

Employee Loyalty Scale: The third section of the questionnaire includes statements to measure employee loyalty. To assess this, the scale developed by Matzler and Rentzl (2006) was utilized. The scale is unidimensional and consists of five items. In this study, the version translated from English to Turkish and validated by Sazkaya and Gümüşsu (2021) was employed. Reliability analysis of the translated employee loyalty scale yielded a Cronbach's Alpha value of 0.840. For this research, the total reliability coefficient (Cronbach Alpha) was calculated as 0.903.

Organizational Citizenship Behavior Scale: The fourth section of the questionnaire evaluates OCB. To assess this, the scale developed by Podsakoff et al. (1990) was utilized. The scale is multidimensional consists of 24 items. Dimensions of the OCB: Altruism, Conscientiousness, Civic Virtue, Courtesy, Sportsmanship. The validity and reliability of the scale was studied, and the Turkish translation was used from the research of (Küçükbayrak, 2010). The total reliability coefficient (α) of the scale is 0.880. The total reliability coefficient (Cronbach Alpha) calculated in this research article is 0.962.

Analysis of The Research

The data analysis of this study began with a frequency analysis to examine participants' demographic characteristics, such as gender, age, marital status, education, work experience, and position. Descriptive statistics were then used to summarize central tendencies and variability in the study variables. To ensure the reliability and validity of the measurements Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed using AMOS software to evaluate the model's fit. Reliability was confirmed through Cronbach's alpha coefficients for each construct. Pearson correlation analysis explored relationships between model sub-dimensions. In AMOS, understanding how employee loyalty moderates the relationship between OCB and work engagement involves testing a moderation model using structural equation modeling (SEM). First, OCB and work engagement are specified as the independent and dependent variables, respectively, while employee loyalty acts as the moderating variable. The process begins by creating an interaction term (OCB * Employee Loyalty), typically computed outside AMOS using software like SPSS and then added to the dataset.

4. RESULTS

Participants Characteristics

All participants in this study work in the dynamic tourism industry, a critical context for exploring the relationships among the study's variables. Table 1 provides a demographic profile of these participants, and notably, no data were missing or excluded from the analysis.

Table 1. Demographic Characteristics of Participants in the Tourism Industry

Variables		N	%
Gender	Female	237	45.4
	Male	285	54.6
Age	18-24	11	2.1
	30-34	78	14.9
	30-34	134	25.7
	35-39	141	27.0
	40-44	111	21.3
	45-49	36	6.9
	50 and above	11	2.1
Marital Status	Married	209	40.0
	Single	272	52.1
	Divorced	41	7.9
Education	Secondary school graduate	5	1.0
	High school graduate	92	17.6
	Bachelor's degree	203	38.9
	Master's degree	194	37.2
	Doctorate	28	5.4
Work Experience (Year)	0-5	195	37.4
	6-10	158	30.3
	11-15	115	22.0
	16 and above	54	10.3
Work Position	Management Position (atleast 1 subordinate)	267	51.1
	Non-Management Position	255	48.9

(n=522)

Descriptive Statistics for Measurements

In Table 2, the overall mean for work engagement is reported as $M = 4.50$ with a standard deviation of $SD = 0.61$. This signifies that participants exhibit strong emotional and intellectual commitment to their organizations, with a willingness to invest effort and contribute to organizational success. Skewness and kurtosis are calculated respectively; range from -1.48 to -1.51, and 2.01 to 2.45, indicating relatively peaked distributions. These values indicate a positively skewed distribution, suggesting a prevalence of high scores and a peaked distribution, reflecting a concentration of responses around the mean.

Table 2. Descriptive Statistics of Work Engagement

Measurement	n	M	SD	Skewness	Kurtosis
Vigor	522	4.49	.62	-1.48	2.01
Dedication	522	4.54	.62	-1.59	2.45
Absorption	522	4.47	.65	-1.49	2.19
Work Engagement	522	4.50	.61	-1.51	2.12

Note. Mean (M) represents the average score, while Standard Deviation (SD) indicates the extent of variability in the scores. Skewness and kurtosis values provide insights into the distributional characteristics of the variables.

In Table 3 employee loyalty is characterized by a mean score of ($M = 4.52$, $SD = 0.59$), suggesting a high level of loyalty among tourism companies. This indicates a strong willingness to stay with the organization and invest in its success. Skewness (Skewness = -1.63) and kurtosis (Kurtosis = 3.08) indicate a distribution slightly deviating from normality (Knief & Forstmeier, 2021).

Table 3. Descriptive Statistics of Employee Loyalty

Measurement	n	M	SD	Skewness	Kurtosis
Employee Loyalty	522	4.52	.59	-1.63	3.08

Note. Mean (M) average score, Standard Deviation (SD) indicates variability in the scores. Skewness and kurtosis values provide insights into the distributional characteristics of the variables.

Factor scores are presented in Table 4. The overall organizational citizenship behavior mean is ($M = 4.31$, $SD = 0.49$). These scores collectively suggest a workforce engaged in behaviors that extend beyond their formal work requirements, contributing positively to the organization. Skewness rate range from -1.00 to -0.34, and kurtosis rate range from 0.68 to 3.33, suggesting acceptable departure from normal distribution.

Table 4. Descriptive Statistics of Organizational Citizenship Behavior

Measurement	n	M	SD	Skewness	Kurtosis
Altruism	522	4.54	.55	-1.42	2.05
Civic Virtue	522	4.50	.60	-1.30	1.31
Courtesy	522	4.52	.57	-1.33	1.49
Conscientiousness	522	4.57	.54	-1.70	3.33
Sportsmanship	522	3.45	.97	-.34	-1.13
Organizational Citizenship Behavior	522	4.31	.49	-1.00	.68

Note. Mean (M) represents the average score, while Standard Deviation (SD) indicates the extent of variability in the scores. Skewness and kurtosis values provide insights into the distributional characteristics of the variables.

Confirmatory Factor Analysis (CFA)

In this study, confirmatory factor analysis was conducted. In Table 5 the fit indices collectively suggest that the proposed model demonstrates an

acceptable fit to the data. The chi-square to degrees of freedom calculate (χ^2/df) falls within the acceptable range (3.69). The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) is 0.05, meeting the criterion for acceptable fit. The Goodness of Fit Index (GFI) and Comparative Fit Index (CFI) values of 0.95, respectively, signify good model fit, while the Normed Fit Index (NFI) at 0.96 reflects a satisfactory fit (Yaşlıoğlu and Yaşlıoğlu, 2020).

Table 5. Model Fit Indices for CFA

Fit Indices	Model Fit	Good Fit Values	Acceptable Fit Values	Results
χ^2/df	3.69	$0 < \chi^2 / df < 3$	$0 < \chi^2 / df < 5$	Acceptable
RMSEA	0.05	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	Acceptable
GFI	0.95	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 < GFI < 0.95$	Good
CFI	0.95	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	Acceptable
NFI	0.96	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	Good

Note. In the presented table, " χ^2/df " represents the chi-square to degrees of freedom ratio, "RMSEA" is the Root Mean Square Error of Approximation, "GFI" stands for Goodness of Fit Index, "CFI" denotes Comparative Fit Index, and "NFI" refers to Normed Fit Index.

Correlation Analysis

Table 6 examines the interrelationships between the scales through correlation analysis. The correlation analysis across employee loyalty, work engagement, and organizational citizenship behavior revealed noteworthy relationships. Employee loyalty exhibited a highly significant positive correlation with both work engagement ($r = 0.74$, $p < .001$) and OCB ($r = .69$, $p < .001$). Furthermore, work engagement displayed a robust positive correlation with OCB ($r = 0.66$, $p < .001$). These findings suggest a coherent relationship between employee loyalty, engagement, and citizenship behaviors within the organizational context, emphasizing the interconnectedness of these crucial constructs.

Table 6. Correlation Analysis Results for Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Employee Loyalty

Measurement		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Vigor	r	1.00										
	p											
Dedication	r	.91**	1.00									
	p	.00										
Absorption	r	.92**	.89**	1.00								
	p	.00	.00									
O.Engagement	r	.97**	.96**	.97**	1.00							
	p	.00	.00	.00								
Altruism	r	.60**	.61**	.59**	.62**	1.00						
	p	.00	.00	.00	.00							
Civic Virtue	r	.70**	.67**	.66**	.70**	.82**	1.00					
	p	.00	.00	.00	.00	.00						

Courtesy	r	.61**	.60**	.61**	.63**	.84**	.81**	1.00				
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00					
Conscientiousness	r	.64**	.63**	.63**	.65**	.82**	.79**	.85**	1.00			
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00				
Sportsmanship	r	.81**	.82**	.85**	.86**	.82**	.87**	.89**	.81**	1.00		
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00			
O.Citizenship	r	.65**	.65**	.63**	.66**	.86**	.85**	.87**	.85**	.95**	1.00	
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00		
Employee Loyalty	r	.72**	.75**	.68**	.74**	.67**	.75**	.66**	.67**	.82**	.69**	1.00
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	

Note. Correlation coefficients (r) represent the strength and direction of relationships. Significance levels: $p < .001$ (two-tailed). $N = 522$ for all correlations

Moderation Analysis

The hypotheses H1 and H2 of this study were tested using moderation analyses. The moderation analysis was performed according to the technique of Aiken et al. (1991). This analysis was conducted using AMOS software, which is widely utilized for structural equation modeling (SEM).

The results of the regression analysis are presented in Table 7. These variables have high rate of variance in organizational citizenship behavior, $F(3, 518) = 202.15$, $p < .001$, $R^2 = .54$. Work engagement significantly predicted organizational citizenship behavior, with a coefficient of $b = 0.29$, $SE = 0.04$, $t(518) = -7.97$, $p < .001$. Thus, hypothesis H1 is supported. Additionally, employee loyalty demonstrated a significant relationship with OCB, $b = 0.44$, $SE = 0.04$, $t(518) = 10.64$, $p < .001$. The interaction term between work engagement and employee loyalty significantly contributed to the regression model, explaining a statistically significant proportion of the variance in OCB, $\Delta R^2 = .01$, $\Delta F(1, 518) = 11.54$, $p < .001$. The coefficient for the interaction term was $b = 0.097$, $SE = 0.03$, $t(518) = 3.40$, $p < .001$, indicating a significant moderation effect. Therefore, hypothesis H2, which expresses the moderating effect, is supported.

Table 7. Moderation effect of Employee Loyalty on the Relationship between Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior

Predictors	Std. Coefficients					
	b	SE	C.R.	p	R ²	F
(Constant)	4.29***	.02	4.26	***	0.54	202.15***
Work Engagement	.29***	.04	0.22	***		
Employee Loyalty	.44***	.04	0.36	***		
Work Engagement X Employee Loyalty	.10***	.03	0.04	***		

Note: Dependent variable is the "Organizational Citizenship Behavior". b: unstandardized regression weights. SE: standard error of b. R²: variances by the independent variables.

CONCLUSION

This study attempts to explain how employee loyalty influences the relationship between employee engagement and the desire to go beyond formal job requirements. As a result of the study's relational analysis, it was found that there were strong relationships between the variables. Vigor showed a very strong positive correlation with dedication and concentration. Similarly, sacrifice exhibited strong positive correlations with civic virtue, courtesy, conscientiousness, and to a lesser extent sportsmanship. Civic virtue also demonstrated strong positive correlations with courtesy, conscientiousness, but showed a more modest correlation with sportsmanship. Furthermore, the correlation analysis between employee loyalty, work engagement and OCB revealed significant relationships.

Hsu and Lin (2021) determined that work engagement and employee loyalty contribute to both individual and organizational performance. Similarly, Mahmoud et al., (2024) highlighted that employee loyalty and work engagement are two concepts that are often mentioned side by side and affect each other equally. Miglianico et al. (2020) examined the effect of work engagement, including vitality, on organizational citizenship behaviors and found the effects to be positive. It is emphasized that individual resilience, self-efficacy and positive psychological resources are important in this process. As personal resources increase, employees' desire to contribute to organizational goals also grows. The research suggests that a committed employee is likely to have a strong sense of loyalty to the company they work for. The results of this study also align with existing findings in literature. These two concepts positively influence OCB. When employees exhibit OCB, they contribute to the organizational development, demonstrate high performance, and enhance work engagement (Demiray, 2019, p. 21). Bakker and Albrecht (2018) examined how job resources and work immersion can increase employees' civic virtue behaviors. Engaged employees are more likely to exhibit civic virtue by contributing to the overall functioning of the organization (Wang et al., 2023). These findings emphasize that increasing employee loyalty and work engagement can lead to better corporate citizenship behaviors and underscores how these constructs mutually reinforce each other in creating a positive organizational environment. The findings show that although work engagement and employee loyalty contribute independently to OCB, the influence of work engagement on OCB is especially pronounced among highly loyal employees. These results show the importance of human factors in the tourism sector, demonstrating that fostering work engagement and organizational commitment can significantly enhance overall organizational performance. Increased employee loyalty strengthens the link between work engagement and OCB by amplifying engagement-driven behaviors and reinforcing organizational values. Loyal employees act as role models for their colleagues and contribute to the development of organizational commitment through an environment where citizenship behaviors are valued and encouraged.

The limitations of the research include time constraints, as the study was conducted within a specific timeframe, the costs of the survey forms used in the research, and the difficulty of reaching all survey participants within the determined sample. Additionally, a notable limitation is that the research was conducted exclusively in tourism within the city of Istanbul.

Building on the research findings, future studies would benefit from integrating additional moderating factors to further elucidate how work engagement and employee loyalty can be enhanced. Such an approach would support a more comprehensive understanding of organizational dynamics.

REFERENCES

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Sage.
- Altunel, M. (2018). Faaliyet Denetiminde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Araştırılması (Unpublished Master's Thesis), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ordu.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work Engagement: Current Trends, *Career Development International*, 23 (1), 4-11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art, *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. Psychology Press.
- Demiray, Ö. A. (2019). Hizmetkar Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Aracı Faktörlerin Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma. (Unpublished Doctoral Dissertation). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Emami, M., Alizadeh, Z., Nazari, K., & Darvishi, S. (2012). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB), *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (9). <https://doi.org/10.22610/jebs.v10i6A.2667>
- Eryılmaz, A., & Doğan, T. (2012). Subjective Well-Being at Work: Investigating of Psychometric Properties of Utrecht Work Engagement Scale, *Turkish Journal Clinical Psychiatry*, 15 (1), 49-55.
- Gualda, E. (2022). Altruism, Solidarity and Responsibility from a Committed Sociology: Contributions to Society, *The American Sociologist*, 53 (1), 29-43.
- Güven, M. (2006). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Unpublished Master's Thesis). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- He, Y., & Wei, X. (2022). Preventing Knowledge Hiding Behaviors Through Workplace Friendship and Altruistic Leadership, and Mediating Role of Positive Emotions, *Frontiers in Psychology*, 13, 905890.
- Hermawan, F., Purnomo, H., Kusumastuti, D., Fitriana, R., Octaleny, E., Ie, M., & Sudadi, S. (2024). The Role of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of SMEs Employees in the Digital Era, *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8 (7), 5194.
- Hien, P. H., & Tuan, T. T. (2023). Strengthening the Link Between Organizational Culture and Employee Loyalty: Exploring the Mediating Effects of Employee Trust and Job Satisfaction, *Global Business & Finance Review (GBFR)*, 28 (3), 68-84.
- Hsu, W., & Lin, Y. T. (2021). The Effects of Transformational Leadership on Employee Loyalty and Organizational Commitment in Taiwanese Home Care Workers: Using Work Engagement as Mediator, *Siim. Org. Tw*, 9 (1), 37-44.
- Jolliff, A., & Strubler, D. (2021). Integrating Model of Resilience, Engagement, and Motivation, *International Journal of Business and Management Research*, 9 (2), 178-189.
- Jufrizen, J., Harahap, D. S., & Khair, H. (2023). Leader-Member Exchange and Employee Performance: Mediating Roles of Work Engagement and Job Satisfaction, *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 26 (3), 306-322.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karataş, A. (2022). Örgütsel Adaletin Çalışan Verimliliğine Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracılık Etkisi: Adalet Bakanlığı Bilişim Çalışanları Örneği (Unpublished Master's Thesis). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Knief, U., & Forstmeier, W. (2021). Violating the Normality Assumption May be the Lesser of Two Evils, *Behavior Research Methods*, 53 (6), 2576-2590.
- Küçükbayrak, R. (2010). An Integrative Model of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour. Middle East Technical University.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Berman, A., Fuxman, L., Long, C., Abu Jdea, F., & Hack-Polay, D. (2024). War vs pandemic—investigating the type of extreme context as a moderator of extreme-context perception effects on work alienation and its organisational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(20), 3415-3450.

- Maslach, C. (2003). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty, *Total Quality Management and Business Excellence*, 17 (10), 1261-1271. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360600753653>
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2020). Strength Use in the Workplace: A Literature Review, *Journal of Happiness Studies*, 21, 737-764.
- Muñoz-García, A., & Villena-Martínez, M. D. (2021). Influences of Learning Approaches, Student Engagement, and Satisfaction with Learning on Measures of Sustainable Behavior in a Social Sciences Student Sample, *Sustainability*, 13 (2), 541.
- Nimon, K., & Shuck, B. (2020). Work Engagement and Burnout: Testing the Theoretical Continuums of Identification and Energy, *Human Resource Development Quarterly*, 31 (3), 301-318. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/hrdq.21379>
- Öztürk, H., & Demirtaş, Ö. (2022). Etik Liderlik Davranışlarının Çalışan Sadakati Aracılığıyla İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 25 (1), 192-200.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviours, *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Rahmansyah, A. M., Utami, H. N., Prasetya, A., & Malang, B. U. (2023). The Effect of Work Life Balance and Work Engagement on Employee Loyalty and Performance, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 17 (1), 10-18.
- Ramirez-Lozano, J., Peñafior-Guerra, R., and Sanagustín-Fons, V. (2023). Leadership, Communication, and Job Satisfaction for Employee Engagement and Sustainability of Family Businesses in Latin America, *Administrative Sciences*, 13 (6), 137. <https://doi.org/10.3390/admsci13060137>
- Rençber, İ., & Koparal, C. (2021). The Mediating Roles of Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Effect of Career Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (2), 276-299. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.875961>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer

- loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). Employee Engagement and its Relation to Loyalty. D. G. Collings & K. Mellahi (Eds.). <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Sazkaya, M. K., & Gümüşsu, F. Ö. (2021). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışan Sadakati Üzerindeki Etkisinde Kurum İmajının Aracılık Rolü: Karayolu Taşımacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (40), 49-76.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2003). Utrecht Work Engagement Scale-9, *Educational and Psychological Measurement*, 1-60. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/t05561-000>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). Utrecht Work Engagement Scale-17, *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4). <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Varlı, H. (2014). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler (Unpublished Master's Thesis). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Verlinden, N. (2020). Organizational Citizenship Behavior: Benefits and 3 Best Practices. AIHR.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2023). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management journal*, 48(3), 420-432.
- Willems, B. (2023). Too Tidy to Dance: Edith Wharton's "Twilight Sleep" and the Domestication of Scientific Management, *Umjetnost Riječi*, (1), 39-57. <https://doi.org/10.22210/ur.2023.067.1/03>
- Yaşlıoğlu, M., & Yaşlıoğlu, D. T. (2020). How and when to use which fit indices? A practical and critical review of the methodology. *Istanbul Management Journal*, (88), 1-20.
- Yorulmaz, A., & Çelik, S. (2016). İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 161-193

POST-TRUTH PAZARLAMA: GERÇEKLIK VE ALGI ARASINDAKİ İLİŞKİYE KISA BİR BAKIŞ

Dr. Tuğba İbiş

Bağımsız Araştırmacı

tuqba_ibiss@hotmai.com, ORCID: 0000-0001-6980-6422

ÖZ

Bu makale, post-truth döneminde ortaya çıkan post-truth pazarlamanın dönüşümünü ve tüketici davranışları üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Post-truth, duyguların ve inançların nesnel gerçeklerden daha etkili olduğu bir durumu ifade eder. Dijital medyanın ve sosyal platformların etkisiyle, tüketiciler kendi inanç sistemlerine uygun bilgileri seçme eğilimindedir. Bu bağlamda, hikâye anlatımı, sosyal kanıt, duygusal pazarlama, algı yönetimi ve yapay zeka gibi stratejiler, markaların tüketicilerle bağ kurmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, duygusal pazarlamada kullanılan tekniklerle ya da yapay zeka ile oluşturulan hikayeler sayesinde markalarla tüketiciler arasında bir köprü görevi görebilmektedir. Ancak, etik sorunlar ve şeffaflık eksikliği, bu stratejilerin uzun vadeli başarıyı riske atabileceğini göstermektedir. Markaların etik sorumluluklarının bilinci de olması gerekmektedir. Bu makalenin kuramsal temeli, post-truth pazarlama kavramı, tüketici algısı ve etik sorunlar üzerine literatürdeki farklı kaynaklara dayanır. Bu teoriler, pazarlamanın nasıl bir dönüşüm geçirdiğini ve tüketicilerin gerçek ile algı arasındaki farkı nasıl yorumladığını anlamamıza yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, yapılan çalışma kavramsal ve derleme niteliğinde bir araştırmadır. Ayrıca markaların post-truth dinamiklerine uyum sağlarken tüketici güvenini korumak için şeffaf ve sorumlu bir yaklaşım benimsemesi gerektiği makalede vurgulamakta ve etik sorumluluklarını da göz ardı etmemesi gerektiği belirtilmektedir. Etik sorumluluklarını yerine getiren markalar tüketicileriyle daha çok güvene dayalı bir ilişki kurmanın yolunu da bu açıdan açmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Post-Truth, Post-Truth Pazarlama, Pazarlama Stratejileri, Hikâye Anlatımı.

Araştırma Alanı: Pazarlama

Araştırma Türü: Derleme Makale

JEL Kodları: Z00, M3

Gönderim Tarihi: 26.12.2024; Kabul Tarihi: 08.04.2025
Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

POST-TRUTH MARKETING: A BRIEF LOOK AT THE RELATIONSHIP BETWEEN REALITY AND PERCEPTION

ABSTRACT

This article examines the transformation of post-truth marketing that emerged in the post-truth era and its effects on consumer behavior. Post-truth refers to a situation where emotions and beliefs are more influential than objective truths. With the influence of digital media and social platforms, consumers tend to choose information that is in line with their own belief systems. In this context, strategies such as storytelling, social proof, emotional marketing, perception management and artificial intelligence play an important role in connecting brands with consumers. For example, stories created with techniques used in emotional marketing or artificial intelligence can serve as a bridge between brands and consumers. However, ethical issues and lack of transparency show that these strategies can jeopardize long-term success. Brands also need to be aware of their ethical responsibilities. The theoretical basis of this article is based on different sources in the literature on the concept of post-truth marketing, consumer perception and ethical issues. These theories help us understand how marketing has transformed and how consumers interpret the difference between reality and perception. Therefore, the study is a conceptual and compilation research. The article also emphasizes that brands must adopt a transparent and responsible approach to maintain consumer trust while adapting to post-truth dynamics, and states that they should not ignore their ethical responsibilities. Brands that fulfill their ethical responsibilities pave the way for a more trust-based relationship with their consumers.

Keywords: Post-Truth, Post-Truth Marketing, Marketing Strategies, Storytelling.

Research Field: Marketing

Research Type: Review Article

JEL Codes: Z00, M3

1. GİRİŞ

Son yıllarda "post-truth" terimi hem siyaset hem de toplumsal dönüşümler bağlamında sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Oxford Sözlüğü'nün 2016 yılında "yılın kelimesi" olarak belirlediği bu kavram, duyguların ve kişisel inançların nesnel gerçeklerden daha etkili olduğu bir durumu ifade eder (Oxford Languages, 2016). Post-truth kavramı yalan haber bağlamında ifade edilse bile (Karagöz, 2018) durum aslında yalan haberlerden ötedir. Post-truth aslında çok uzun yıllardan beri insanların iletişim kurmasıyla ortaya çıkan bir unsurdur. Post-truth döneminde, tüketiciler bilgiye hızla erişebilse de hangi bilginin doğru olduğunu ayırt etmekte zorlanabilmektedir (McIntyre, 2018, s.312). Dijital çağda, bireyler genellikle kişisel inançlarına uygun olan bilgilere yönelir ve bu, toplum içinde bilgi kutuplaşmasını artırabilir. Post-truth çağında çeşitli hususları belirtmek gerekmektedir. Örneğin, post-truth kavramı irrasyonel kanaat ve hislerin kamuoyunu belirlemede nesnel olgulardan daha etkin olduğu şeklinde tanımlanıyorsa kavramı Trump'ın başkan seçilmesi ve Brexit sürecindeki popülist söylemlerden bağımsız olarak ele almak gerekir, ayrıca post-truth kavramı basitçe, gerçekliğin çarpıtılması, popülist söylemlerin artması, yalan haberlerle kamuoyunun yönlendirilmesi olarak ele alınamaz (Güven, 2020, s.23). Post-truth kavramı sosyal medya ile ilişkilendirilerek ele alınacaksa sosyal medyanın hakikat kavramına nasıl bir etkide bulunduğu tartışılmalıdır. Böyle bir tartışma ise medyanın insan tipolojisine etkisi çerçevesinde medyanın yapısı, medya epistemolojisi ve hakikat-medya ilişkisi etrafında gerçekleştirilmelidir (Güven, 2020, s.23).

Pazarlama dünyasında, bu dönüşüm, tüketicilerle daha derin bir duygusal bağ kurmayı gerektiren yeni yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Dijital medya, sosyal platformlar ve algoritmalar tüketicilerin ilgi alanlarına göre kişiselleştirilmiş içerikler sunarak pazarlama stratejilerinin odağını yeniden şekillendirmiştir. Bu bağlamda, markalar, hikâye anlatımı, algı yönetimi ve tüketici bağlılığı konularında inovatif yöntemler geliştirmek zorunda kalmıştır. Post-truth pazarlama ile markalar kendilerine yeni bir yol ve uğraş alanı oluşturmaktadır. Bu pazarlama çeşidiyle aslında markalar kendilerini tüketicilere daha hızlı ve akılda kalıcı şekilde tanıtabilmektedir. Bu pazarlama çeşidi ile markalar ayrıca kendilerinin farklı bir yüzünü de tüketicilerine gösterebilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Post-Truth Kavramı ve Tüketici Algısı

Post-truth çağında, bazı gerçekler diğerlerinden daha önemlidir ve bir kişinin bir gerçeği diğerine tercih etmesinde kullandığı ölçüt, gerçeğin onun görüşü ve bakış açılarıyla ne ölçüde örtüştüğüdür (Brahms, 2020). Bu açıdan post-truth çağında elde edilen bilgiler kişilerin istek ve ilgi alanlarına göre kabul edilmekte ya da reddedilmektedir. Post-truth döneminde tüketicilerin gerçeklik

algısını etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar televizyon, gazete, sosyal medya, radyo gibi medya araçlarıdır ki bunlardan sürekli olarak bilgiler akmaktadır. Ancak, bu bilgilerin gerçek, nesnel ve yalan olmadığına garanti verilemez. Bir ileti, medyada dolaşıma girmeden önce mutlaka düzenlenmektedir (Altın & Alp, 2023, s.277). Dijital medya, sosyal platformlar ve hızla yayılan bilgi akışı, bireylerin kendi inanç sistemlerine uygun bilgileri seçmelerine olanak tanır (Wardle & Derakhshan, 2017: 20). İnsanlar, doğruluğu kanıtlanmamış olsa bile, kendi inançlarına uygun mesajlara daha çok inanma eğilimindedir. Bu bağlamda pazarlama, tüketicilerin duygu ve inançlarına hitap ederek, gerçeklerin ötesine geçen hikâyeler ve deneyimler yaratma gerekliliği ile karşı karşıya kalmıştır. José Antonio Zarzalejos (2017) post-truth'un aslında doğruluğun bir bütün olarak kime göre ve neye göre değiştiğini, yalan beyanların doğrulukları bilinse bile gerçeklerden daha etkili olma durumu olarak açıklamıştır (aktaran Tan & Armutçu, 2023, s.3).

Post-truth kavramı ABD seçimlerinde Donald Trump'ın başkan seçilmesi ve İngiltere'nin Brexit referandumu bağlamında tartışılmaya başlanmıştır. Trump'ın seçim öncesi söylemlerinde yer alan Meksika sınırına duvar örmek istemesi, yabancı düşmanlığı, kürtaj karşıtlığı üzerine kurulmuş söylemler ile İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden ayrılmak için yaptığı referandumda ayrılıkçı kanadın ortaya koyduğu söylemler post-truth siyasetin başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Güven, 2020, s.21). Buradaki iddia gerçek bilginin yozlaştığı ve artan popülist söylemin hakikatin önemini yok ettiği yönündedir. Post-truth ile hakikatin ötesini görmek önem arz etmektedir. "Post-Truth Politics: Populism and the War on Reality" adlı bir çalışmada post-truth söylemin, özellikle son yıllarda giderek yükselen popülizmle ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada, popülizm ve post-truth söylemi arasındaki ilişkinin, popülist liderlerin gerçekleri yalanlamaya yönelik söylemleriyle birlikte ortaya çıktığı vurgulanmıştır (Dirik vd., 2023, s.170).

Post-truth kavramı kısaca modern-postmodern düşüncenin karşıtlığının çok uzağında bir tartışma olarak ortaya çıkmıştır (Detmer, 2003). İletişim araçları arasında en fazla post-truth'un gücünün hissedildiği yer sosyal medya araçları olarak görülmektedir. Sosyal medyada var olan doğrular "kime göre neye göre" şeklinde ilerleyen bir sürece evrilmiştir. Post-truth çağında doğru benim doğrum düzlemine doğru kaymıştır. Bunu Güven (2020, s. 22) post-truth kavramının aslında hakikatin çarpıtılmasının değil hakikat arama pratiğinin önemsizleştirilmesinin söz konusu olduğunu belirtmiştir. Bu açıdan post-truth kavramının hakikatin ötesi olarak ifade edilmesi yanlış bir tanım olmayacaktır. Özellikle sosyal medya ile ivme kazanan post-truth çağın tarihsel sürecine göz atılarak hakikat kavrayışının nasıl bir dönüşüm yaşadığı, hakikatin önemini yitirmesinin yol açacağı zararlardan nasıl korunabileceği tartışılmıştır (Selim, 2023, s.498).

Günümüzün hakikat-sonrası fenomeni hakkında yeni olan unsurlar; bilgi tüketicileri ile onu destekleyen gerçekler arasındaki mesafe, bilgi patlaması ve yıkıcı teknoloji nedeniyle sürekli artması, kurumlara ve doğruyu söyleyenlere inancın azalması, bilimsel olarak ispatlanan gerçekleri reddederek kendi teorilerini üretenler (hastalılara karşı aşılarmaya karşı çıkanlar, küresel

ısınmaya inanmayanlar, vb.) ve gerçeğin kriterleri üzerindeki şiddetli siyasi savaşlar olarak tanımlamaktadır (Brahms, 2020'den aktaran Akbuğa, 2023, s.371).

Tüketici algısı, post-truth çağında genellikle "hissetmek" ile "gerçeği bilmek" arasındaki ince çizgide şekillenmektedir. Algoritmaların belirlediği içerik akışları, tüketicilerin bilgiye erişimini kontrol ederek, hangi mesajların öne çıktığını belirler. Bu durum, tüketicilerin yalnızca belirli bir perspektife maruz kalmasına neden olabilir ve bu da marka algısını derinden etkiler. Örneğin, bir markanın sürdürülebilirlik iddiaları, tüketicilerde olumlu bir algı yaratabilir; ancak eğer tüketici markanın sürdürülebilir olmadığını deneyimlerse tüketicinin markaya olan sadakati olumsuz yönde etkilenmektedir. Dolayısıyla, tüketicilerin algısı, yalnızca markanın sunduğu bilgilere değil, aynı zamanda bu bilgilerin doğruluğuna ve güvenilirliğine de bağlıdır.

Sosyal medya ve online yorumların gücü, tüketicilerin karar alma süreçlerinde kritik bir rol oynar. Bir ürün hakkında olumlu görüş bildiren influencer'lar ya da diğer tüketiciler, algı yönetiminde etkili olabilir. Berger (2013), insanların çevrelerindeki taklit etme eğiliminde olduğunu ve başkalarının bir ürünü kullanmasının, o ürünün değerli ve faydalı olduğu konusunda sosyal kanıt sunduğunu belirtmektedir (s. 18). Bu açıdan sosyal medya post-truth pazarlamayı bir açıdan etkileyebilmektedir.

2.2. Post-Truth Pazarlama ve Stratejileri

Pazarlamanın dijitalleşmesi ve pazarlama faaliyetleri için sosyal medya platformlarının tercih edilmesinin hem işletmeler hem de tüketiciler açısından birçok fayda sağladığı bilinmektedir. Ancak sosyal medyada yayınlanan içeriklerin doğru veya yanlış olduğunun değerlendirilmesi için bir karar merci bulunmamaktadır. Sosyal medya platformlarında ortaya konan içeriklerin yanlış olması ve çok çabuk yayılması sonucunda markaların bu durumu kendi aleyhlerinde kullanması post-truth pazarlamanın önünü açmaktadır. Post-truth pazarlama ile birlikte işletmelerin sosyal medya platformları üzerinden yürüttükleri pazarlama faaliyetlerinde tüketicilerde ziyaret niyeti ve tüketim talebi oluşturmak, hedef kitleye hitap etmek ve tüketicilerde pozitif bir intiba bırakmak amacıyla oluşturdukları sahte misyonlar, tüketicilerin duygu ve psikolojilerine hitap eden içerikler ve bu içerikleri desteklemek için paylaşılan sahte kullanıcı yorumları gibi gerçeği yansıtmayan unsurlar sıkça karşılaşılan bir durum haline gelmiştir (Arora, 2020; Kırmızıgül, 2020'den aktaran Bozagcı, 2021, s.102).

Post-truth pazarlamada sosyal medyada görülen ürünün eve gelen ürünle aynı olmaması ve bunun yanıltıcı olması örnek verilebilmektedir. "Post-truth çağında" marka hikayeleri oluşturan pazarlamacılar için çıkarımlar şunlardır (Brand Strategy Insider, 2017):

- **Hikâye Anlatımı ("Storytelling"):**

Post-truth döneminde hikâyeler, tüketicilerle duygusal bağlar kurmak için kritik bir öneme sahiptir. Markalar, sadece ürünlerini ya da hizmetlerini tanıtmakla kalmaz; aynı zamanda bu ürünlerin insanların

yaşamlarındaki anlamını da vurgular (Fog et al., 2005). Örneğin, Nike'in "Just Do It" kampanyaları, gerçek hikâyelerden ilham alarak bireylerin azim ve kararlılığını öne çıkarır. Coca-Cola'nın nostaljik kampanyaları ya da Airbnb'nin misafirperverlik öyküleri, markayı duygusal bir düzeyde tüketicilere yakınlaştırır. Benzer şekilde Amazon markasının yarattığı aileden biri sıcaklığı ve Denim markasının asilik temalı hikayeleri buna örnek olabilmektedir. Facebook markasının reklam filmlerinde kullandığı sıradan kişilerin hayat hikayeleri markanın kullanımına da atıfta bulunmaktadır.

- **Sosyal Kanıt ("Social Proof"):**

Sosyal medya ve online yorumların gücü, tüketicilerin karar alma süreçlerinde kritik bir rol oynar. Ürün hakkında fikir veren içerik üreticileri, takipçilerinin hem ürün algısını hem marka algısını hem de kendisine olan algısını etkileyebilmektedir (Yardımcı, 2024, s.122-123). Gerçeğin tam olarak bilinmediği durumlarda bile sosyal kanıt, tüketicilerin markaya olan güvenini artırabilir. Örneğin, Amazon'daki ürün yorumları ya da TripAdvisor gibi platformlardaki incelemeler, tüketicilerin tercihlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Artık herkesin fikrini belirtebileceği bir yer olan sosyal medyada yapılan her türlü kullanıcı yorumları tüketicileri etkileyebilmektedir. Türkiye'de sıklıkla kullanılan alışveriş sitesi olan Trendyol'daki satın alınan ürünlere yapılan yorumlar tüketicilerin satın alma davranışlarına olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir.

- **Duygusal Pazarlama:**

Post-truth döneminde duygular, karar alma süreçlerinde gerçeklerden daha etkili olabilir. Bu nedenle, markalar reklamlarında nostalji, mutluluk, korku veya aidiyet gibi duyguları harekete geçirerek tüketicilerle derin bir bağ kurmaya odaklanır (Kotler & Keller, 2016). Procter & Gamble'in Olimpiyat Oyunları için hazırladığı "Teşekkürler Anne" kampanyası, izleyenlerde derin bir duygusal Türkiye'de bulunarak global başarı elde etmiştir. Kent markasının Türkiye'ye özel yayımlanan bayram özel reklamlarında yaşlıların, çocukların kullanılması bu pazarlama çeşidine örnek olarak söylenebilir.

- **Algı Yönetimi:**

Tüketicilerin gerçeklik algısı, çoğu zaman bir markanın iletişim stratejilerine bağlı olarak şekillenir. Markalar, doğru bilgiler sunmak yerine, tüketicilerin duygusal deneyimlerini ve algısını yönetmeyi hedefleyen stratejiler kullanabilir. Bu strateji, özellikle lüks segmentindeki ürünlerde belirgin bir şekilde görülmektedir (Kapferer, 2012). Örneğin, bir Rolex saat ya da Louis Vuitton çanta, tüketicilere sıradan bir üründen çok daha fazlasını sunar; bu ürünler, birer statü ve prestij simgesi olarak algılanmaktadır. Lüks segmentteki ürünlerin tüketimi ile tüketiciler yeni bir kimlik de elde edebilmektedir. Marka ürünlerini sosyal anlam taşıyan ve sosyal kabul yaratma gücüne sahip

rozetler olarak görürler. Marka tüketimi, bireylere kendilerini oldukları gibi değil, olmak istedikleri veya görülmek istedikleri gibi ifade etme fırsatı sunmaktadır (Alexy, 2022, s.333). Dolce Gabbana ürünlerini kullanan tüketiciler daha klas bir görünüme sahip olduklarını algılabilmektedir.

- **Yapay Zeka ve Veri Analitiği:**

Post-truth pazarlama stratejilerinin etkisini artırmak için yapay zeka ve büyük veri analitiğini kullanmak yaygın hale gelmiştir. Netflix ve Spotify gibi platformlar, tüketici tercihlerini analiz ederek kişisel önerilerde bulunur ve bağlılık yaratır. Bu öneriler, tüketicinin gerçek ihtiyaçlarının ötesinde bir algı oluşturabilir. Yapay zeka ile tüketiciler ihtiyacı olmayan ürün veya hizmetlere de ulaşmak isteyebilmektedir. Bu durum da tüketim kültürü destekler niteliktedir.

Bu stratejileri uygulayan markalar tüketicilere kısa yoldan ulaşmayı amaçlamaktadır. Post-truth pazarlamada bu açıdan yapılan çeşitli tekniklerin nasıl bir şekilde yürütüleceğine dikkat edilmesi gerekmektedir. Post-truth pazarlamada bu teknikler uygulanırsa etik boyutu ile sıkıntılar yaşanacaktır. Ayrıca post-truth stratejilerinin tüketici davranışları üzerindeki etkisi hem olumlu hem de olumsuz çıktılar yaratabilir. Olumlu yönden, bu stratejiler tüketicilerin marka ile daha derin bir duygusal bağ kurmasına yardımcı olabilir. Ancak, bu yaklaşım uzun vadede güven kaybı ve sadakat azalmalarına yol açabilir.

2.3. Post-Truth Pazarlamanın Etik Boyutu

Post-truth kavramı, gerçeklerin ve nesnel bilginin önemsizleştirildiği, duygusal çağrılar ve kişisel inançların ön planda olduğu bir iletişim dönemini ifade eder. Bu kavram pazarlama dünyasında da yankı bulmuş, tüketicilerin algılarını manipüle etmeyi hedefleyen stratejilerin yaygınlaşmasına yol açmıştır. Ancak, post-truth pazarlamanın etik boyutu özellikle tartışmalı bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu makalede, post-truth pazarlama stratejilerinin etik açıdan eleştirisi yapılacak ve bu yaklaşımın toplumsal etkileri ışığında çözüm önerileri sunulacaktır. Post-truth pazarlama stratejileri, başarılı olduğu kadar etik açıdan tartışmalı bir alanı da beraberinde getirmektedir. Tüketicileri yanıltma, eksik ya da manipülatif bilgi sunma gibi uygulamalar, markaların uzun vadeli itibarını olumsuz etkileyebilir (Carrington et al., 2010). Bu nedenle, markaların tüketici güvenini koruyarak duygusal bağlar kurması ve şeffaflığa önem vermesi kritik bir öneme sahiptir. Etik boyutuyla ele alındığında post-truth pazarlamanın bu açıdan dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

Post-truth pazarlama stratejilerinin tüketicilere gerçekleri çarpıtarak sunma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu durum, “greenwashing” (çevresel sorunları abartarak yeşil algısı yaratma) ya da “pinkwashing” (LGBTQ+ topluluklarına destek iddiasında bulunarak ticari çıkar elde etme) gibi etik ihlalleri beraberinde getirebilir. Örneğin, bir şirket sürdürülebilirlik iddialarında bulunuyorsa, bu iddiaların gerçeğe uygun ve ölçülebilir olması gerekir aksi halde, tüketiciler arasında güven kaybına yol açabilir (Wardle & Derakhshan, 2017).

Post-truth pazarlama, genellikle doğruluğu önemsemeyen veya bilinçli olarak yanlış bilgi sunan stratejileri ifade eder. Ortaya çıkan etik sorunlar post-truth pazarlamanın etik boyutunda öne çıkmaktadır. Bu sorunlar şunlardır (Arora, 2020, s.98):

- **Bilgi Asimetrisi:** Tüketiciler, eksik veya yanlış bilgiye dayanarak karar verir. Bu durum, pazarlamacıların etik sorumluluklarını sorgular.
- **Güven Erozyonu:** Yanlış bilgi yayılması, tüketicilerin markalara olan güvenini azaltabilir.
- **Toplumsal Etkiler:** Yanlış bilgiler toplumda kargaşaya ve ayrışmalara yol açabilir.
- **Deontolojik Etik:** Pazarlamacıların ahlaki kurallara ve gerçeğe bağlı kalması gerektiğini savunur.
- **Faydacı Etik:** Yanlış bilgilerin tüm taraflar için maksimum fayda sağlaması durumunda kabul edilebilir olduğunu ileri sürebilir.
- **Erdem Etiği:** Pazarlamacıların erdemli bir birey olarak doğruluk, adalet ve şeffaflık gibi değerlere öncelik vermesi gerektiğini vurgular.
- **Etik Düşünceler:** Post-truth pazarlamada etik düşünceleri ön plana almalı ve dikkatli bir şekilde uygulamalıdır.

Ayrıca, veri gizliliği de post-truth pazarlamanın önemli bir etik boyutunu oluşturmaktadır. Şirketler, tüketicilerin kişisel verilerini toplarken şeffaflık ilkesine bağlı kalmalı ve bu verileri nasıl kullandıkları konusunda açık olmalıdır (Kapferer, 2012). Bu bağlamda, Facebook'un Cambridge Analytica skandalı gibi olaylar, veri gizliliği ihlallerinin markalar üzerindeki yıkıcı etkisini göstermektedir. Etik pazarlama, sadece tüketici güvenini artırmakla kalmaz; aynı zamanda markaların uzun vadeli başarısını da destekler. Etik ilkelere bağlı kalan markalar, tüketici sadakati kazanmakta ve itibarlarını korumakta daha başarılıdır. Bu nedenle, post-truth döneminde etik ve sorumluluk, pazarlama stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmalıdır. Sorumluluk almayan ve etik kurallara uymayan markalar post-truth pazarlama çerçevesinde başarıya ulaşamamaktadır. Post-truth uygulanırken dikkat edilmesi gereken unsurlar şunlardır (Pala & İşlek, 2021, s.378-379):

- **Şeffaflık:** Pazarlama kampanyalarında sunulan bilgilerin doğruluğu ve kaynağı tüketicilere açıkça belirtilmelidir. Bir şirket, ürünlerinin gerçek içerikleri hakkında bilgi verirken, kullanılan hammaddelerin kaynağını, üretim süreçlerini ve çevre üzerindeki etkilerini açıkça belirtirse bu durum müşterilerin markaya güvenmesini sağlamaktadır. Buna örnek H&M markasının ürettikleri her ürün için web sitelerinde ürünün üretildiği ülke, fabrika, fabrikanın adresi, hatta o fabrikada kaç kişi çalıştığına kadar tüm bilgileri paylaşacaklarını açıklamasıdır (Marka Hikayecisi, 2025). Ayrıca bir reklam kampanyası ürünün yalnızca bazı sınırlı durumlarda etkili olduğunu belirten, gerçekçi bir açıklama yaparsa tüketicilerin güvenini kazanıp şeffaflığını artırmış olur.

- **Eğitim:** Tüketicilerin medya okuryazarlığı ve eleştirel düşünme becerileri geliştirilmelidir. Örneğin çevre dostu ürünlerin satışını yapan bir marka olan Pangai, tüketicilerine geri dönüşüm, sürdürülebilirlik ve ekolojik etkiler hakkında eğitim verici içerikler sunmakta ve tüketicilerin çevresel sorumluluklarını anlamalarını sağlamaktadır. Bir başka örnek olarak BackYardHive arıcılık markası yeni başlayan arıcılara çok sayıda olanak sunmaktadır. Marka kimyasal içermeyen arıcılık uygulamalarını desteklemektedir, misyonunu çevrimiçi kurslar ve başlangıç arıcılık setleri aracılığıyla yaymaktadır (Shopify, 2025).
- **Etik Rehberlik:** Şirketler, pazarlama uygulamalarında etik ilkeleri benimsemeli ve uygulamalıdır. Örneğin Dove markası, zayıf ve güzel görünme isteği gibi hassas konuları pazarlama mesajlarında kullanırken, vücut olumlama yaparak, her beden tipinin güzel olduğunu savunması tüketicilerini psikolojik olarak kötü yönde etkilememektedir. Apple markasının kişisel verilerin kullanımı için gizliliği esas aldığını ve bu bilgilerin korunduğunu belirtmesi de bu duruma örnek olarak verilmektedir.

Post-truth pazarlama etik kuralların göz ardı edilmediği durumlarda şekillendirilmesi gerekmektedir. Şeffaf olunması, eğitim ve etik rehberliklerinin bulunması post-truth pazarlamanın düzenlenmesine yardımcı olmaktadır. Etik ve sorumluluklarının varlığı post-truth pazarlamada asla göz ardı edilmemelidir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Post-truth dönemi, pazarlama dünyasında köklü değişimlere neden olmuş ve hem fırsatlar hem de zorluklar yaratmıştır. Tüketici davranışlarının duygular ve inançlar doğrultusunda şekillendiği bu dönemde, markaların stratejik bir denge kurması gerekmektedir. Hikâye anlatımı, sosyal kanıt ve duygusal pazarlama gibi yöntemler, markaların hedef kitleleriyle bağ kurmasında etkili olsa da bu yöntemlerin etik boyutunun göz ardı edilmesi, uzun vadeli riskler doğurabilir. Pazarlama stratejilerinde şeffaflık ve dürüstlük, tüketici güvenini korumak için kritik bir öneme sahiptir. Markalar, yalnızca ticari hedeflere ulaşmak için değil, aynı zamanda toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek için de bir çaba içinde olmalıdır. Örneğin, sürdürülebilirlik projeleri, çevresel etkileri azaltmayı hedefleyen girişimler ve sosyal adaleti teşvik eden kampanyalar hem markaların itibarını artırabilir hem de tüketicilere daha anlamlı bir değer sunabilir. Unilever, su ve enerji kullanımını azaltmayı hedefleyen projeleriyle çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlarken aynı zamanda sosyal sorumluluk projelerine de önem veren bir marka olarak karşımıza çıkmaktadır (Multinet, 2025).

Teknolojide önemli bir yer edinen Tesla markası elektrikli araçları, güneş enerjisi panelleri ve enerji depolama sistemleri ile temiz enerji ve sürdürülebilir ulaşım konusunda öncü bir şirkettir. Kurumsal sürdürülebilirlik örnekleri, dünyanın bu alanda attığı ileriye dönük adımların başarısını gösterir. Üstelik çevresel ve sosyal sorumlulukları yerine getirerek geleceğe yönelik olumlu değişimler yaratılabileceğine de ışık tutar niteliktedir (Multinet, 2025).

Post-truth çağında teknolojik yeniliklerin sorumlu bir şekilde kullanılması gereklidir. Yapay zeka ve veri analitiği, tüketici ihtiyaçlarını daha iyi anlamak ve kişiselleştirilmiş deneyimler sunmak için güçlü araçlar sunarken, bu araçların etik sınırlar içinde kullanılması da bir o kadar önemlidir. Tüketicilere yönelik veri toplama ve kullanma süreçlerinde şeffaf olunması, marka-tüketici ilişkisinin temel taşlarından biridir. Sonuç olarak, post-truth pazarlama, markaların tüketicilere daha kişisel ve duygusal deneyimler sunmasını sağlayarak önemli avantajlar yaratırken, aynı zamanda etik ve şeffaflık gerekliliklerini beraberinde getirmektedir.

Markalar, bu dönemin dinamiklerine uyum sağlarken hem ekonomik hem de sosyal sorumluluklarını gözetmeli ve sürdürülebilir bir başarı için inovasyon ile etik ilkeleri birleştiren yaklaşımlar benimsemelidir. Bu şekilde hem tüketici memnuniyeti sağlanabilir hem de pazarlama dünyası daha güvenilir ve etkili bir yapıya kavuşabilir. Ayrıca post-truth pazarlamanın etik boyutu hem pazarlama uygulamaları hem de tüketici davranışları açısından kritik bir öneme sahiptir. Pazarlamacıların, toplumsal sorumluluklarının farkında olarak etik değerlere öncelik vermesi, uzun vadede hem markalar hem de tüketiciler için daha sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturacaktır.

Bilgide var olması beklenen doğruluk, denge ve güvenilirlik post-truth ile ortada kalmamıştır. Sosyal medya da bu durumu kontrol eden unsur olmamaktadır. Medya toplumun bir aynası olarak tanıtım yapmalıdır ancak post-truth ideoloji, her koşulda kabul edilebilir olmayacaktır. Mesleki standartlar eğer ki post-truth pazarlama ile yıkılmaya da başlayacaktır. Bu açıdan etik sorunlar ortaya çıkmaya başlayacaktır. Etik sorunların ortaya çıkması ile post-truth daha da fazla araştırılmaya başlanacak ve bu sorunların ortadan kaldırılması istenecektir.

KAYNAKÇA

- Akbuğa, F. (2023). Post-truth Çağı ve Sosyal Ağlarda Gerçeğin Sıradanlaşması. *Ulakbilge*, 83. s. 369–374. doi: 10.7816/ulakbilge-11-83-06.
- Alexy, G.M. (2022). Luxury Branding through Advertising in the Age of Post-Truth: A Study on Select Television Advertisements, *IIS University Journal of Arts*. Vol.11 (1), s.323-36.
- Altın, M. S., & Alp, H. (2023). Post Truth Çağında Görsel Kültürün Dönüşümü ve Algı Yönetimi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7(19), 273-290. <https://doi.org/10.54707/meric.1330699>.
- Arora, M. (2020). Post-Truth and Marketing Communication in Technological Age. In S. Dadwal (Ed.), *Handbook of Research on Innovations in Technology and Marketing for the Connected Consumer* (pp. 94-108), IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0131-3.ch00>.
- Berger, J. (2013). *Contagious: How Things Catch On*, Simon and Schuster.

- Brahms, Y. (2020). Philosophy of Post-Truth. *INSS -The Institute for National Security Studies*, www.inss.org.il/publication/philosophy-of-post-truth/.
- Brand Strategy Insider (2017). Brand Storytelling In The Post Truth. 21.12.2024, <https://brandingstrategyinsider.com/brand-storytelling-in-the-post-truth-era/>.
- Bozagcı, E. C. (2021). Yiyecek İçecek İşletmelerinde post Truth Pazarlama. *Sivas Interdisipliner Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 98-109.
- Carrington, M. J., Neville, B. A., & Whitwell, G. J. (2010). Why Ethical Consumers Don't Walk Their Talk: Towards A Framework for Understanding the Gap Between the Ethical Purchase Intentions And Actual Buying Behaviour of Ethically Minded Consumers, *Journal of Business Ethics*, 97(1), 139–158.
- Detmer, David (2003). *Challenging Postmodernism:Philosophy and the Politics of Truth*, New York: Humanity Books.
- Dirik, D., Eryılmaz, İ., & Erhan, T. (2023). Post-Truth Kavramı Üzerine Yapılan Çalışmaların VOSviewer ile Bibliyometrik Analizi, *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(2), 164-188. <https://doi.org/10.54733/smar.1271369>.
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2005). Storytelling: Branding in Practice. Springer.
- Güven, A. (2020). Hakikatin Yitimi Olarak Post-Truth: Bir Kavramsallaştırma Denemesi, *İnsan&İnsan*, 7(23), 20-36. doi: <https://doi.org/10.29224/insanveinsan.577956>.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. Kogan Page Publishers.
- Karagöz, K. (2018). Post Truth Çağında Yayıncılığın Geleceği, *TRT Akademi*, 3(6), 678-708.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Marka Hikayecisi (2025, 31 Ocak). *Şeffaf Markalar Devrine Hoş Geldiniz*, <https://markahikayecisi.com/?p=2201> adresinden erişim sağlanmıştır.
- McIntyre, L. (2018). *Post-Truth*. MIT Press.
- Multinet, (2025, 28 Ocak). *Sürdürülebilirlik Nedir, Hangi Alanlarda Uygulanabilir?*, <https://multinet.com.tr/blog/inovasyon-girisimcilik/surdurulebilirlik-hangi-alanlarda-uygulanabilir> adresinden erişim sağlanmıştır.
- Oxford Languages. (2016). Word of the year: Post-truth. Retrieved, <https://languages.oup.com>, Erişim Tarihi: 21.12.2024.

- Pala, U., & İşlek, M. S. (2021). Post-Truth Çağında Pazarlama ve Tüketim. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 375-384. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.1040439>.
- Selim, F. (2023). Post-Truth Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek. Kaygı. Bursa Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi, 22(1), s.498-543. <https://doi.org/10.20981/kaygi.1157016>.
- Shopify, (2025, 31 Ocak). *Çevre Dostu Ürünler: 2025'te Satılacak 34 Ürün*, <https://www.shopify.com/tr/blog/cevre-dostu-urunler> adresinden erişim sağlanmıştır.
- Tan A. & Armutçu, B. (2023). Post- Truth Pazarlama, Editör Bayram, A. T. *Research on Social Sciences- IV*, İstanbul, s.s.1-16.
- Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). Information Disorder: Toward An Interdisciplinary Framework for Research and Policymaking. *Council of Europe Report*.
- Yardımcı, M. (2024). Influencer Bireylerin Takipçileri Üzerindeki Etkisi, *International Journal of Media Culture and Literature*, 9(2), 115-129.

LİSELİ GENÇLERİN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME*

Şeyma Karasu

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Yüksek Lisans Öğrencisi
azseyma.57@gmail.com, ORCID: 0009-0000-6787-0893

Doç. Dr. Muhittin Adıgüzel

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İktisat Bölümü
madiquzel@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4747-6511

ÖZ

Ülkelerin temel ekonomik amacı büyüme ve istihdam artışıdır. Girişimcilik ülkelerin, ekonomilerini üretime dayalı olarak işleyen bir ekonomik yapı kurmalarının ve milli gelirlerini artırmalarının en önemli aracıdır. Bu bağlamda girişimcilik ülkenin eğitim sisteminin önemli işlevi olmak durumundadır. Bu çalışmanın amacı; lise öğrencilerinin girişimcilik ekosistemine kazandırılmasına yönelik politikaların ve programların geliştirilmesine katkı sunmak için araştırma verisini ortaya koymak ve bu gençlerin girişimcilik ekosistemine ve ekonomik hayata entegrasyonunu hızlandırabilmek için sorunları tanımlayıp alternatif entegrasyon yöntemleri tespit etmektir. Çalışmada, İstanbul'daki farklı lise türlerinde öğrenim gören gençlere yönelik anket uygulanmış, girişimcilik eğilimlerini etkileyen faktörler incelenmiştir. Araştırma, yaş, cinsiyet, aile ve çevre gibi demografik ve çevresel unsurların girişimcilik motivasyonlarına etkisini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Elde edilen verilerle liseli gençlerin girişimcilik süreçlerini anlamayı ve geliştirmeyi hedeflemektedir. Çalışma aynı zamanda aile ve eğitim sistemi gibi faktörlerin gençlerin girişimcilik becerilerine etkisini gösterecek olup, süreç iyileştirme çalışmaları için zemin oluşturabilir. Araştırma sonuçları, eğitim politikalarına yön vererek gençlerin iş dünyasına hazırlanmasına, özgüven kazanmalarına, eğitim hayatlarına girişimcilik konusunda doğru müdahale alanları oluşturulmasına ve yenilikçi fikirler üretmelerine yönelik alt yapı çalışmaları hazırlanmasına önemli katkılar sunabilir. Bu kapsamda, çalışmanın bulguları, yalnızca eğitim politikalarının geliştirilmesine değil, aynı zamanda yerel ve ulusal girişimcilik ekosisteminin sürdürülebilirliğine yönelik stratejik öneriler sunarak uzun vadeli ekonomik kalkınma hedeflerine de hizmet edebilir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Lise, Girişimcilik Eğilimi, Lise Öğrencileri.

Araştırma Alanı: Girişimcilik

Araştırma Türü: Araştırma

JEL Kodları: L26, J24, M13

Gönderim Tarihi: 22.12.2024; Kabul Tarihi: 13.04.2025
Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

AN ANALYSIS OF ENTREPRENEURIAL TENDENCIES AMONG HIGH SCHOOL YOUTH

ABSTRACT

The primary economic goal of countries is growth and increased employment. Entrepreneurship is the most crucial tool for countries to establish a production-based economic structure and increase their national income. In this context, entrepreneurship must be an essential function of a country's education system. The aim of this study is to provide research data to contribute to the development of policies and programs that integrate high school students into the entrepreneurial ecosystem and to identify challenges and propose alternative integration methods to accelerate their participation in the entrepreneurial ecosystem and economic life. In the study, a survey was conducted with young people attending various types of high schools in Istanbul to examine the factors affecting their entrepreneurial tendencies. The research aims to evaluate the influence of demographic and environmental factors, such as age, gender, family, and environment, on entrepreneurial motivations. The data obtained aims to understand and improve

* Bu makale 'Liseli Gençlerin Girişimcilik Eğilimleri' isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

the entrepreneurial processes of high school youth. The study also seeks to reveal the impact of factors like family and the education system on young people's entrepreneurial skills, potentially laying the groundwork for process improvement initiatives. The research findings can guide educational policies to help prepare young people for the business world, build self-confidence, create appropriate intervention areas for entrepreneurship in their educational journey, and establish the infrastructure for generating innovative ideas. In this regard, the study's findings not only contribute to the development of educational policies but also offer strategic recommendations for the sustainability of the local and national entrepreneurial ecosystem, serving long-term economic development goals.

Keywords: Entrepreneurship, High School, Entrepreneurial Tendency, High School Students.

Research Field: Entrepreneurship

Research Type: Research

JEL Codes: L26, J24, M13

1. GİRİŞ

Ülkelerin temel ekonomik amacı büyüme ve istihdam artışıdır. Yaşadığımız dönemde toplumları geliştirebilme ve toplumların refah seviyesinin artmasını sağlamak, bilgiye ulaşabilme ve ulaşılan bilgiyi işleyebilme güçlerine bağlıdır. Bu da bilgiyi işleyecek olan kişinin yani girişimcilerin mevcut durumu verimli bir şekilde gözlemlemesine, analiz etmesine, süreci olabildiğince verimli yönetmesine ve bu süreçten yenilikler çıkararak bunları hayata geçirmesine bağlıdır. Girişimcilik, yeni işletmeler yaratır, bu da iş yaratır, gelir yaratır, üretkenliği artırır ve ekonomik büyümeye katkıda bulunur.

Bu sebepten ötürü dünyada birçok araştırmacı, girişimcilik üzerine çalışmalar yürütmektedir. Çalışmalar incelendiğinde girişimcilik eğilimini etkileyen faktörlerin kişisel özellikler, demografik ve çevresel faktörler olduğu görülmektedir. Bu faktörlerin tespit edilip alanda doğru adımlar atılması girişimcilik ekosisteminin gelişerek ilerlemesine olanak vermektedir.

Girişimcilik ülkelerin, ekonomilerini üretime dayalı olarak işleyen bir ekonomik yapı kurmalarının ve milli gelirlerini artırmalarının en önemli aracıdır. Bu bağlamda girişimcilik ülkenin eğitim sisteminin önemli işlevi olmak durumundadır. Ayrıca kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının teşvik ve destekleri gençlerin girişimcilik eğilimi göstermelerine etki etmektedir. Ülkemizde girişimcilik konusunda üniversitelerde dersler ve eğitim verildiği bilinmektedir. Öğrenimleri sırasında üniversite öğrencileri gerek eğitim olarak gerek diğer kanallarla girişimciliği tanımakta ve bu konuda faaliyetleri olabilmektedir. Girişimciliği öğrenme bireyin hem kendi hem de bulunduğu toplumdaki bu süreçlerini hızlandırmaya, kapasiteyi arttırmaya destek olmaktadır.

Girişimcilik bilincinin, farkındalığının ve bilgisinin erken yaşlarda kazanılması önemlidir. Dünya'da özellikle gelişmiş ülkelerde bu konu yeterli ve yaygın şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda Türkiye'de lise düzeyindeki gençlerde girişimcilik eğilimlerini, motivasyonlarını, karşılaştıkları engelleri ve destek mekanizmalarını anlamak mevcut durumu görebilmek açısından büyük değer taşımaktadır. Araştırmanın amacı bu kapsamda lisede öğrenim gören gençlerin aile, çevre ve eğitim süreçlerinin girişimcilik motivasyonlarına etkisinin incelenmesidir.

Araştırma çerçevesinde İstanbul'da farklı alanlardaki liselerde öğrenim gören gençlerle gerçekleştirilen ankette, gençlerin neden girişimcilikle ilgilendiğini, iş hayatındaki hedeflerini ve beklentilerini anlamaya ayrıca rol modellerin girişimciliğe dair kendilerinde oluşturduğu eğilimlerine yönelik incelemeler gerçekleştirilmiştir. Kendi işini kurma isteği, finansal bağımsızlık elde etme, topluma katkıda bulunma gibi faktörlerin gençlerin girişimciliğe yönelme süreçlerine etkisi de incelenmiş olup girişimcilik dersleri alıp almama isteği, gençlerin bu alandaki eğitime ne kadar açık olduğunu ve öğrenmeye duydukları ihtiyaçları da ölçülmüştür. Bu kapsamda, gençlerin yaş aralıklarının, cinsiyetlerinin, eğitim aldığı okul türlerinin, ebeveynlerinin çalışma durumlarının ve sektörlerinin, ailede girişimci bireylerin varlığı gibi unsurların yukarıda bahsi geçen çerçevede girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkileri olarak incelenmiştir. Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci giriş bölümünden sonra ikinci bölümde girişim, girişimci ve girişimcilik kavramları irdelenmiş. Üçüncü bölümde girişimcilik eğilimleri, dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve önemi yer almaktadır. Beşinci bölümde lisede öğrenim gören gençlerin girişimcilik eğilimi için anket sonuçları ve değerlendirmeleri, altıncı bölümde sonuçlar ve değerlendirmeler bulunmaktadır.

2. YÖNTEM

Bu araştırmada nicel veri toplama için anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette 1 soru açık uçlu ve 25 likert ölçekli soru olmak üzere toplamda 26 soru sorulmuştur. Bu çalışmanın temel amacı; girişimcilik konusu lisede eğitim gören gençlerin girişimcilik eğilimlerinin ve bunu etkileyen faktörlerin ölçülmesi ve incelenmesidir. Araştırma evreni İstanbul genelindeki devlet liselerinde öğrenim gören 9-12'nci sınıf öğrencilerinden oluşmaktadır. Örneklem grubu 963 adet lise öğrencisini kapsamıştır. Anket çalışması İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurulu izni ve Millî Eğitim Bakanlığının onayı ile Aralık 2024 içerisinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kapsamında yürütülen ankette;

- Liseli gençlerin girişimcilik eğilimlerini etkileyen temel faktörler nelerdir?
- Lisede öğrenim gören gençlerin aile ve çevresel etkenlerinin girişimcilik motivasyonlarının üzerindeki etkisi nedir?
- Meslek liseleri ile diğer liseler arasındaki girişimcilik eğilimleri arasında farklar var mı?
- Girişimcilik dersleri, gençlerin motivasyon ve yetenekleri üzerinde nasıl bir etki yaratır?

Konularında sorular yönetilmiştir.

Genç neslin, lise ve üniversite öğrencilerinin mezun olduktan sonra kendi işlerini kurmak üzere bilinçlendirilmesi ve yönlendirilmesi amacıyla 10 uncu Kalkınma Planında "Girişimcilik kültürü; eğitimin her kademesinde girişimciliğe yönelik örgün ve yaygın eğitim programları, girişimcilik eğitimlerinin niteliğinin artırılması, girişimci rol modellerinin tanıtılması ve

ödüllendirilmesine yönelik uygulamalar yoluyla geliştirilecektir” ibaresi yer almaktadır. Araştırmanın önemi bu amaç ile liselerde girişimcilik konusundaki farkındalığı, bilgi ve bilinci irdelemek için yapılan ilk çalışma olması, bu kapsamda önemli ve özgün bilgi üretimini sağlamasıdır.

3. GİRİŞİM, GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI

Girişimcilik konusunda farklı disiplinlerde birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen literatürde ortak bir tanım bulunmamaktadır. Kavram olarak literatüre girişi Richard Cantillon ile birlikte olmuştur (Özden, 2008). Kelime olarak girişimcilik ilk olarak orta çağda kullanılan "entreprenere" sözcüğünden türetilmiş olup, "girişmek" ve "üstlenmek" gibi anlamlara gelmektedir. Kısaca girişimci olmak anlamına gelmektedir (Döm, 2008). Girişimci, sürekli yeni kombinasyonları uygulayandır (Schumpeter, 1947). Girişimci fırsatı değerlendirmek üzere örgüt kuran ve dolayısıyla bir risk alan kişidir (Sart, 2014). Bir psikolog için girişimci güç, ürün, sosyal statü elde etmek için motivasyonu olan kişidir (Yılmaz ve Sümbül, 2000).

Girişimcilik kavramı, Türk Dil Kurumu'na (TDK, 2024) göre “girişimci olma durumu” şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan diğer girişimcilik tanımlarının çoğunda ise “başkalarının baktığı, ancak göremediği fırsatları görüp bunları birer iş fikrine dönüştürebilmesi” ve “risk almaya yatkın olması” noktalarının ortak olduğu görülmektedir (Titiz, 1994).

Türk Dil Kurumu (TDK, 2024)'na göre girişimci kavramı; “Üretim için bir işe giren, kalkışan kimse; müteşebbis”, girişim kavramı; “bir işe girişme, teşebbüs” şeklinde tanımlanmakta olup gelişmişliğin, gelişme hızının en önemli göstergelerindendir. Bu noktada ülkelerin bireysel ve toplumsal değer yaratarak refah sağlamasında önemli bir unsur olarak girişimcilik ele alınmaktadır (Top, 2012). Diğer tanımlamalara baktığımızda girişim kavramı, başkalarının ihtiyaç duyduklarını sürekli hale getirerek karşılamak için, bir pazarı olan ve bu pazarda fiyatı meydana gelen iktisadî hizmet ve malları ortaya çıkarmak ve girişimciye kâr getirmek amacı güden bir işletme veya girişimcilerin ticarî işlerini gerçekleştirmek maksadıyla kurdukları ekonomik birimler şeklinde ifade edilmiştir (Soydan, 2008).

Tanımları ele alarak diyebiliriz ki girişimci; piyasadaki fırsatları keşfederek mevcut kaynaklarla girişimcilik hareketlerini hayata geçirerek yeni girişimler, projeler başlatır. Girişim, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ekonomik mal ve hizmetler üreten, sürekli faaliyet gösteren bir birimdir. Girişim, sermaye ve emeği bir araya getirerek ekonomik değer oluşturur. Girişim, girişimcilerin ticarî faaliyetlerini gerçekleştirmek için kurdukları örgütsel, ekonomik, yasal ve finansal özelliklere sahip bir yapıdır. Girişim, üretim faktörlerini bir araya getirip bu faktörlerle sürekli olarak ekonomik faaliyetlerde bulunan bir yapıdır. Her girişim bir işletme olabilir, ancak her işletme girişim değildir. Bu noktada girişimcilik ülkelerin bireysel ve toplumsal değer yaratarak refah sağlamasında önemli bir unsurdur (Top, 2012).

Ülke olarak sosyal ve ekonomik gelişim sürecinin süreklilik arz etmesi için girişimciler ve girişimler desteklenmelidir. Girişim ekosisteminin desteklenmesiyle istihdam yaratma süreçlerine destek sağlanır. Girişimcilik,

yalnızca iş kurmayı değil, aynı zamanda başkalarına da iş imkanı sağlamayı içerir. Girişimci düzen içerisindeki fırsatları görebilir. Sonrasında bu fırsatları değerlendirerek bir girişime çevirir. Buna bağlı olarak ülkenin ekonomik büyümesine ve toplumun refah seviyesinin artmasıyla gelişmiş bireyler meydana getirilmesine de destek olur. Girişimci bunu yenilikçi iş fikirleriyle yeni girişimlerin, sektörlerin doğmasını sağlayarak yapmaktadır. Ürün/hizmet sektöründe yenilikler ve teknoloji alanında da gelişmeler girişim ekosisteminin desteklenmesiyle arttırılır.

Genel olarak konuyu ele aldığımızda girişimcilik ekosisteminin gelişmesiyle bir ülkenin ekonomik ve sosyal yapısı gelişerek ilerlemeye başlar. Özellikle istihdam artışı, bölgesel kalkınma, inovasyon ve rekabetçilikle birlikte sosyal etkiler artar. Sosyal etkiyle kastedilen toplumdaki sorunlara yönelik yenilikçi çözümler üretilmesi ile artan sosyal refah halidir. Bu refah halinin artması toplumun genel anlamda daha dinamik ve yaratıcı olmasında da katkı sağlar. Kısaca girişimcilik toplumsal yapıyı ve sosyal ilişkileri değiştiren ve dönüştüren bir olgu olarak sosyo-kültürel açıdan da önem arz etmektedir (Uzuntepe, 2017).

4. GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Girişimcilik eğilimleri, bireylerin ekonomik, sosyal ya da kültürel bir yenilik oluşturma süreçlerinde sergiledikleri davranışsal ve zihinsel eğilimleri ifade eder. Bu eğilimler; bireylerin iş fırsatlarını değerlendirme, yenilikçi fikirler geliştirme, bağımsız çalışma isteği ve risk alma gibi özellikleriyle tanımlanır. Başka bir tanımda ilgi, istek ve eylemlerini kendini istihdam etme konusunda yönlendirmesi durumu olarak geçmektedir (Karakaş, 2012). Türk Dil Kurumu'na (TDK, 2024) göre eğilim, "bir şeyi yapmaya ya da istemeye içten gelen yönelme, temayül" olarak ifade edilmiştir. Bu yönelim, bireyin öznel özellikleri, çevresel faktörler ve toplumsal dinamiklerle şekillenir.

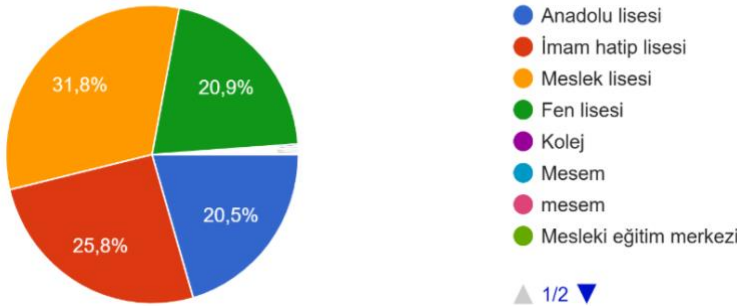
Genç bireylerin girişimcilik eğilimleri, ekonomik bağımsızlık elde etme arzusu, özgüven geliştirme, topluma fayda sağlama ve kişisel potansiyelini gerçekleştirme isteği gibi motivasyonlarla ortaya çıkar. Girişimcilik eğilimlerini anlamak, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda toplumsal maddi manevi refahı, iyi olma halini artıracak ekonomik kalkınma stratejilerinin belirlenmesinde de önemli bir rol oynar.

Dünya genelinde liseli gençlerin girişimcilik eğilimleri, ekonomik sistemlerin dinamiklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde girişimcilik, erken yaşlarda eğitim sistemine entegre edilirken, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere bu süreç genellikle üniversite seviyesinde başlamaktadır. Ancak Türkiye'de son yıllarda lise düzeyinde girişimcilik eğilimlerini artırmaya yönelik adımlar atılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda seminer, kulüp çalışması, seçmeli ders gibi çalışmalar yer almaktadır. Yanı sıra kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları tarafından da lisede öğrenim gören gençlere yönelik girişimcilik eğitimleri, yarışmaları, mentörlük çalışmaları gibi destek mekanizmaları üzerine aktif çalışmalar geliştirilmektedir.

Gençlerin kendi işlerini kurma istekleri, yukarıda bahsedilen destek kurumların çalışmasının yanı sıra sosyal medya tarafından bilgiye hızlı erişim kolaylığı ve dijitalleşme ile artış göstermiştir. Türkiye’de liselerde girişimcilik eğitimi, gençlerin bağımsız bir kariyer planı oluşturmasını desteklerken aynı zamanda ülkenin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunacak bireylerin yetiştirilmesini sağlamaktadır. Bütün bu çalışmalar girişimcilik kültürünün lise düzeyine taşınmasını hızlandırmıştır.

5. LİSEDE ÖĞRENİM GÖREN GENÇLERİN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİNE İLİŞKİN BULGULAR (2024-2025)

İstanbul genelindeki devlet liselerinde öğrenim gören 9-12’nci sınıf öğrencilerinden 963 lise öğrencisini kapsayan ankette katılımcıların %51,2 si erkek, %48,8 ü kadın öğrenci şeklindedir. Dört tür okul üzerinden süreç yönetilmiş olup katılım oranları şu şekildedir: Anadolu lisesi %20,5, İmam hatip lisesi %25,8, Meslek lisesi %31,8, Fen lisesi %20,9 ve diğer liselerdir.



Şekil 1. Okul Türlerinin Dağılımı

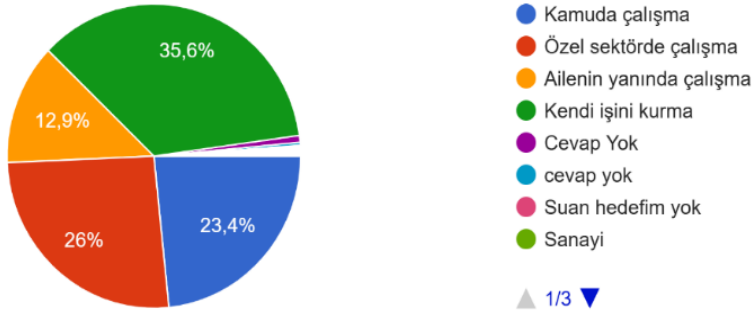
Ebeveynlerin katılımcı gençlerin girişimcilik kararı üzerine etkilerini ölçmek adına çalıştıkları sektör bilgileri istenmiştir. *‘Babanız çalışıyorsa aşağıdaki hangi sektörde çalışıyor?’* sorusuna gelen cevaplar ‘Sağ değil %1,6, Çalışmıyor %4,3, Kendine ait işyerinde çalışıyor %26,1, Kamuda çalışıyor %38,2, Özel sektörde çalışıyor %25,3’ ve diğer meslek grupları şeklinde olmuştur. Aynı şekilde *‘Anneniz çalışıyorsa aşağıdaki hangi sektörde çalışıyor?’* sorusuna gelen cevaplar ‘Sağ değil %1,2, Çalışmıyor %47,7, Kendine ait işyerinde çalışıyor %8,8, Kamuda çalışıyor %13,6, Özel sektörde çalışıyor %26,2’ şeklinde olmuştur. Ailenizde anne, baba, kardeşleriniz arasında kendi işini kuran var mı? Bu soruya katılımcıların %72,9 u hayır derken %27,1 i evet demiştir.

Katılımcıların %72,9 unun ailelerinde girişimcilik deneyimi bulunmadığını belirtmiş olması yakın çevresel rol modellerin eksikliğini göstermektedir.

Girişimcilik konusunda size ilham veren bir rol model var mı? Varsa diğer yazan yere ismini belirtir misiniz? Sorusuna verilen cevapların %71,2 i hayır, %27,5 i evet olmuştur. İlham aldıkları isimler sorulduğunda ise en çok belirtilen 5 kişi ‘babam, ailem, annem, Selçuk Bayraktar, Elon Musk’ olmuştur.

İş yaşamında hedefiniz nedir? Sorusuna Kamuda çalışma %23,4, Özel sektörde çalışma %26, Ailenin yanında çalışma %12,9, Kendi işini kurmak

%36,6 cevapları yanında şu cevapları da veren katılımcılar olmuştur; Sanayi, Futbolcu, Karar vermedim, Ticaret ve kendi dükkanımı açma, asker, kendi işimizde devam etme, mimar, emin değilim, çevirmenlik.

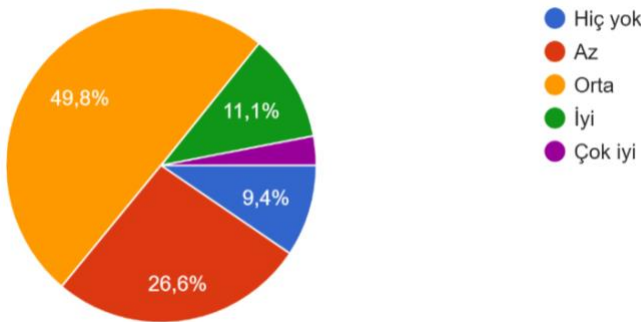


Şekil 2. İş Yaşamında Hedeflerin Dağılımı

Kamuda çalışmak istediğini belirten %23,4 lük dilimin %52,'u erkek, %47,1'i kadındır. Özel sektörde çalışma istediğini belirten %26'lık dilimin %51,6'sı erkek, %48,4 'ü kadındır. Ailenin yanında çalışma istediğini belirten %12,9'lık dilimin %54,8'i erkek, %45,2 'si kadındır. Kendi işini kurmak istediğini belirten %36,6'lık dilimin %48,5'i erkek, %51,5'i kadındır.

Bu sonuçlar kamu sektörü, özel sektör ve aile yanında çalışmayı tercih noktasında kız ve erkek öğrenciler arasında belirgin bir farklılaşma olmadığı dikkati çekmektedir. Kendi işini kurma tercihindeki kız öğrencilerin oranı örneklem kütesindeki oranlarından %2,7 daha fazla olduğu görülmektedir.

Girişimcilik nedir? Bu konuda ne kadar bilginiz var? Sorusuna cevaplar Hiç yok %9,4, Az %26,6, Orta %49,8, İyi %11,1, Çok iyi %3 şeklinde olmuştur.



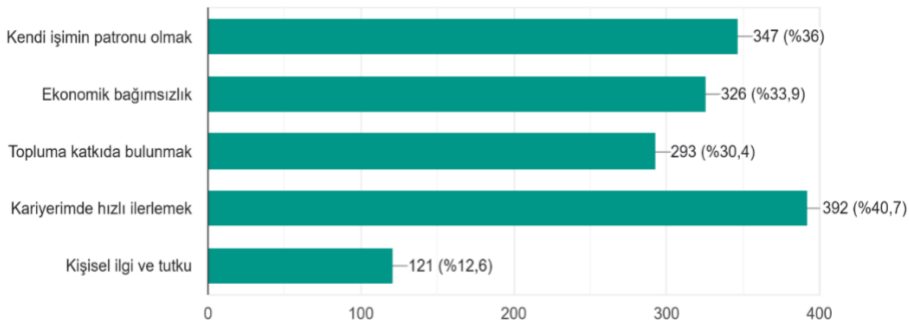
Şekil 3. Girişimcilik Konusundaki Bilgi Düzeyi

Cevaplara cinsiyetler arasındaki farklar üzerinden baktığımızda; Hiç yok cevabını belirten %9,4'lık dilimin %52,7'si erkek, %47,3'ü kadındır. Az cevabını belirten %26,6'lık dilimin %45,5'i erkek, %54,5'i kadındır. Orta

cevabını belirten %49,8'lik dilimin %50,8'i erkek, %49,2'si kadındır. İyi cevabını belirten %11,1'lik dilimin %58,9'u erkek, %41,1'i kadındır. Çok iyi cevabını belirten %3'lik dilimin %72,4'ü erkek, %27,6'sı kadındır.

Bu sonuçlar erkek iyi ve çok iyi cevaplarının toplam oranı %14,1 olmuştur. Öğrencilerin yarısı orta düzeyde bilgi sahibidir. Yaklaşık üçte biri az veya hiç bilgiye sahip değildir. İyi ve çok iyi bilgi sahibi öğrencilerde erkek öğrenciler olumlu olarak ayrılmaktadır.

Girişimcilikle ilgileniyor musunuz? Evet ise neden ilgilendiğinizi belirtin (2 seçenek seçebilirsiniz) sorusuna karşılık 'Kendi işimin patronu olmak %36, Ekonomik bağımsızlık %33,9, Topluma katkıda bulunmak %30,4, Kariyerimde hızlı ilerlemek %40,7, Kişisel ilgi ve tutku %12,6' olmuştur.



Şekil 4. Lise Öğrencilerinin Girişimcilikle İlgilenme Nedenlerinin Dağılımı

Kendi işimin patronu olmak cevabını veren %36'lık dilimin 347 kişi oluşturmaktadır. Bu rakamın cinsiyet dağılımının %47,3'ü erkek, %52,7'si kadındır. Yaş aralığı olarak %49,3'ü olan 14-15 yaş aralığında, %48,4'ü olan 16-17 yaş aralığında, %1,7'si olan 18-19 yaş aralığından oluşmaktadır. Lise türleri açısından ele aldığımızda %38,6'sı Meslek lisesinden, %39,2'si Fen lisesinden, %36,9'u Anadolu lisesinden, %31,7'si İmam Hatip lisesinden, %0,6'sı diğer lise türlerinden öğrenciler oluşturmaktadır. Kızların "Kendi işimin patronu olmak" örneklem kütesindeki oranlarından %3,9 fazla olumlu yanıt vermesi daha önceki benzer sorunun cevapları ile tutarlıdır.

Ekonomik bağımsızlık cevabını veren %33,9'lık dilim oluşturmaktadır. Bu rakamın cinsiyet dağılımı katılımcıların %55,8'i erkek, %44,2'si kadındır. Yaş gruplarına göre incelendiğinde, katılımcıların %41,4'ü olan 14-15 yaş aralığında, %53,7'si olan 16-17 yaş aralığında ve %4,9'u olan 18-19 yaş aralığında yer almaktadır. Lise türleri açısından ele aldığımızda katılımcıların %27,6'sı Meslek lisesinden, %27,3'ü Anadolu lisesinden, %22,9'u Fen lisesinden, %21,8'i İmam Hatip lisesinden ve %0,3'ü diğer lise türlerindendir. Ekonomik bağımsızlık motivasyonu cinsiyet olarak erkek öğrencilerde, okul türü olarak Anadolu lisesi öğrencilerinde daha fazladır.

Topluma katkıda bulunmak seçeneğini %30,4 oranında tercih etmiştir. Bu rakamın cinsiyet dağılımı katılımcıların %51,2'si erkek ve %48,8'i kadındır. Yaş gruplarına göre incelendiğinde, katılımcıların %43,7'si olan 14-15 yaş

aralığında, %50,9'u olan 16-17 yaş aralığında ve %5,5'i olan 18-19 yaş aralığında yer almaktadır. Lise türleri açısından ele aldığımızda katılımcıların %27,6'sı Meslek lisesinden, %16,4'ü Anadolu lisesinden, %20,1'i Fen lisesinden ve %35,8'i İmam Hatip lisesindendir. Lise türlerine göre örneklem kütlelerinde %25,8 olan İmam Hatip Liselilerin topluma katkıda bulunmak seçeneğindeki oranı %35,8 ve örneklem kütlelerinde %20 olan Anadolu lisesi öğrencilerinde bu oran % 16,4 olmuştur.

Kariyerimde hızlı ilerlemek %40,7 oranındadır. Bu rakamın cinsiyet dağılımı %39,3'ü erkek ve %60,7'si kadındır. Yaş gruplarına göre incelendiğinde, katılımcıların %49,7'si olan 14-15 yaş aralığında, %48,0'ı olan 16-17 yaş aralığında ve %2,3'ü olan 18-19 yaş aralığında yer almaktadır. Lise türleri açısından ele aldığımızda katılımcıların %35,2'si Meslek lisesinden, %23,7'si Anadolu lisesinden, %23,2'si Fen lisesinden ve %17,3'ü İmam Hatip lisesindendir. Kariyerinde hızlı ilerlemek motivasyonu cinsiyet olarak erkek öğrencilerde, okul türü olarak Meslek Lisesi öğrencilerinde daha fazladır. İmam Hatip Liseliler için önemi daha az bir konudur.

Kişisel ilgi ve tutku %12,6 olan dilimi oluşturmaktadır. Bu rakamın cinsiyet dağılımı %59,5'i erkek ve %40,5'i kadındır. Yaş gruplarına göre incelendiğinde, katılımcıların %54,5'i olan 14-15 yaş aralığında, %43,0'ı olan 16-17 yaş aralığında ve %2,5'i olan 18-19 yaş aralığında yer almaktadır. Lise türleri açısından ele aldığımızda katılımcıların %31,4'ü Meslek lisesinden, %25,6'sı Anadolu lisesinden, %25,6'sı Fen lisesinden ve %16,5'i İmam Hatip lisesindendir. Lise çeşitleri açısından "kariyerimde hızlı ilerlemek" seçeneği ile benzer bir dağılım göstermektedir.

Girişimcilikle ilgili herhangi bir ders/seminer/eğitim aldınız mı? Sorusuna verilen cevapların %12,6'sını evet, %86,4 ünü hayır oluşturmaktadır. Bu oranlar lise öğrencileri arasında girişimcilik ile ilgili bilgi eksikliğinin sistematik bir sorun olduğunu ve eğitimde bu konunun yeterince yer almadığını göstermektedir. %86,4 oranında öğrencinin girişimcilikle ilgili herhangi bir ders, seminer veya eğitim almamış olması, girişimcilik farkındalığının oluşturulmasında önemli bir boşluk olduğunu ve gençlerin girişimcilik potansiyellerini keşfetmeye, geliştirmeye yönelik fırsatlarının kısıtlı olduğunu ortaya koymaktadır.

SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

Girişimcilik kültürünün yaygınlaşması, ekosistemin kararlı büyümesi erken yaşta başlayan eğitimlerle mümkün olabilir. Girişimcilik eğitimi ve uygulamaları bireylerin ekonomik bağımsızlık motivasyonlarını daha etkin bir şekilde desteklemek için bir araç olarak kullanılmalıdır. Erken yaşta girişimcilik eğitimi ve uygulamaları, bireylerin gelecekte oluşturacakları iş yaşamlarına yönelik özgüven kazanmalarını, problem çözme becerilerini gibi alanlarda gelişmelerini artırır. Çocuklar ve gençler bu süreçte yaratıcı düşünmeyi, araştırmayı öğrenir ve yenilikçi fikirler üretme, uygulama konusunda yetkinlik kazanabilir. Böylelikle genç bireyler kariyerlerini planlarken daha bilinçli tercihler yapmalarına da olanak sağlanabilir.

Bu araştırma kapsamında İstanbul'daki liselerde yapılan ankette;

Girişimcilik nedir? Bu konuda ne kadar bilginiz var? sorusuna iyi ve çok iyi cevaplarının toplam oranı %14,1 olmuştur. Öğrencilerin yarısı (%49,8) orta düzeyde bilgi sahibidir. Yaklaşık üçte biri az veya hiç bilgiye sahip değildir. İyi ve çok iyi bilgi sahibi öğrencilerde erkek öğrenciler olumlu olarak ayrılmaktadır.

“Girişimcilikle ilgileniyor musunuz? Evet ise neden ilgilendiğinizi iki seçenekte belirtiniz” Sorusuna karşılık ‘Kendi işimin patronu olmak %36, Ekonomik bağımsızlık %33,9, Topluma katkıda bulunmak %30,4, Kariyerimde hızlı ilerlemek %40,7, Kişisel ilgi ve tutku %12,6’ olmuştur. Ankete katılan lise öğrencilerinin girişimcilik konusunda rol model olarak öncelikle anne,baba ve kardeş gibi aile bireylerini ve bunların yanı sıra yurtiçinden ve yurtdışından girişimcilikte önde gelen iki ismi gördükleri belirlenmiştir. Bu husus ailenin girişimcilik konusunda önemini ortaya koymaktadır.

Kız ve erkek öğrencilerin cevaplardaki dağılımı “kişisel ilgi ve tutku” (%59,5’i erkek ve %40,5’i kız), “kariyerimde hızlı ilerlemek” (%39,3’ü erkek ve %60,7’si kız), “ekonomik bağımsızlık” (%55,8’i erkek, %44,2’si kız) konuları dışındaki diğer konularda örneklem kütesindeki oranlarına yakın ve uyumludur.

Lise çeşitlerine göre girişimcilikle ilgilenme nedeni olarak; kariyerinde hızlı ilerlemek motivasyonu cinsiyet olarak erkek öğrencilerde, okul türü olarak Meslek Lisesi öğrencilerinde daha fazladır. İmam Hatip Liseliler için önemi daha az bir konudur. Topluma katkıda bulunmak seçeneği İmam Hatip Liselilerin örneklem kütesindeki paylarının %10 üstünde Anadolu lisesi öğrencilerinde %4,1 altında olmuştur.

Girişimcilikle ilgili herhangi bir ders/seminer/eğitim aldınız mı? Sorusuna verilen cevapların %12,6’sını evet, %86,4 ünü hayır oluşturmaktadır. Bu oranlar lise öğrencileri arasında girişimcilik ile ilgili bilgi eksikliğinin sistematik bir sorun olduğunu ve eğitimde bu konunun yeterince yer almadığını göstermektedir. *Girişimcilik nedir? Bu konuda ne kadar bilginiz var?* sorusuna iyi ve çok iyi olarak toplamda %14,1 cevabının düşüklüğünün önemli nedenlerinden birisi de burada aranmalıdır.

Erken yaşlarda verilecek girişimcilik eğitimleri bireylerdeki potansiyelinin de daha etkin bir şekilde ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Ayrıca girişimciliği artırmak için eğitime yönelik stratejiler geliştirilirken ailelerin farkındalığını arttırmaya yönelik stratejilerinde geliştirilmesinin önemi göz ardı edilmemelidir.

Araştırmada incelenen veriler gençlerin girişimcilik potansiyellerini ortaya çıkaracak fırsatlardan yoksun olduğunu ve bu konuda ciddi bir farkındalık, eğitim açığı bulunduğunu göstermektedir. Eğitim sistemine yeterli nitelik ve nicelikte girişimcilik derslerinin eklenmesi, seminerlerin düzenlenmesi, farkındalık çalışmalarının yapılması ve uygulamalı girişimcilik projelerinin teşvik edilmesi bu boşluğun doldurulmasında önemli bir rol üstlenecektir.

Gençlerin girişimcilik potansiyelini artırmak için farklı yaş gruplarına ve demografik özelliklerine uygun programlar tasarlanması gerektiği de önem taşımaktadır. Örneğin tarım sektöründe potansiyeli yoğun olan bölgelerde

tarıma yönelik girişimcilik eğitimleri turizm potansiyeli yüksek bölgelerde turizme yönelik eğitim içerikleri daha yoğun olarak sunulabilir.

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından okullarda girişimcilik konusunda verilen eğitimlerin öğrencilere yeterince ulaşmadığı ve kamu, sivil toplum kuruluşları ile özel sektör tarafından sunulan eğitimlerin de yetersiz kaldığının gözlemlenmiş olması; MEB, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında iş birliği çalışmalarının geliştirilmesinin büyük önem taşıdığını ortaya çıkarmıştır. Böyle bir iş birliği, okul içi ve dışı programlarla, alanında uzman kişiler ve tarafından hazırlanan doğru içeriklerin öğrencilere daha verimli ve etkin bir şekilde ulaşmasını sağlayabilecektir. Bu sürecin doğru desteklerle güçlendirilmesi ülke kalkınması ve toplum refah seviyesinin artmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Döm, S. (2008). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Erçelik, M. A. (2021). Girişimcilik Eğitimi. Ankara: İksad Yayınevi.
- Karakaş, A. F. (2012). İşletme ve Mühendislik Bölümü Öğrencilerinin Girişimcilik Eğiliminin Karşılaştırılması: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi örneği (Yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, K., Temurlenk, S. M., & Başar, S. (2008). Girişimcilik Eğilimi: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Review of Social, Economic and Business Studies*, 11(12), 1-20.
- Sart, G. (2014). Girişimciliğin ve Küçük İşletme Yönetiminin Temelleri. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Schumpeter, J. (1947). Economic Theory and Entrepreneurial History. *Journal of Economic History*, 7(1), 63–84.
- Soydan, M. (2008). Girişimcilik ve KOBİ'ler: Teori ve Uygulama. İçinde B. Z. Erdoğan (Ed.), *Girişimcilik üzerine temel kavramlar* (1. Baskı, s. xx-xx). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2024). Türk Dil Kurumu Sözlük. Erişim tarihi: 19 Temmuz 2024, <https://sozluk.gov.tr/>
- Titiz, T. (1994). Girişimcilik. Ankara: İnkılap Kitabevi.
- Top, S. (2012). Girişimcilik Keşif Süreci. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Uzuntepe, S. (2017). Dünya'da ve Türkiye'de Tarihsel Süreçte Girişimciliğin Gelişim Süreci. *Maliye Finans Yazıları Dergisi, (Özel Sayı)*, 53–70.

Yılmaz, B., & Sünbül, M. (2009). Üniversite Öğrencilerine Yönelik Girişimcilik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, xx–xx.

İŞ YERİNDE MUTLULUK İLE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLİŞKİSİ*

Yusuf Bulut

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Yüksek Lisans Öğrencisi
ysfblt44@gmail.com, ORCID: 0009-0001-2647-3012

Doç. Dr. Hüseyin Arslan

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Havacılık Yönetimi
harslan@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0046-8132

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, gıda sektöründe hizmet veren bir aile şirketinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanarak çalışanlarının iş yerindeki mutluluk ilişkisini incelemektir. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketler gıda sektöründe hizmet veren bir işletmeye ait çalışanlar tarafından el ile doldurulmuş olup daha sonra bilgisayar ortamında raporlanmıştır. Araştırma verileri SPSS 26.0 yazılım programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada iş yerinde mutluluk ile insan kaynakları uygulamalarının ilişkisi incelenmiştir. Çalışma sonunda katılımcıların insan kaynakları yönetimini değerlendirme kısmına verdikleri cevapların kararsız veya kesin bir görüş belirtmediklerini bize göstermekte olup, iş yerinde mutluluk ölçeğine vermiş oldukları cevaplar ise katılımcıların olumlu düşünceye sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu durum bize İKY uygulamalarının etkili bir şekilde yönetilmesinin, iş yerinde olumlu bir çalışma ortamı oluşturduğunu ve çalışanları psikolojik olarak iyileştirdiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Aile Şirketleri, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İş Yerinde Mutluluk.

Araştırma Alanı: İşletme

Araştırma Türü: Araştırma

JEL Kodları: J28, J80, L25, M10, M12, M14, M50, M51

Gönderim Tarihi: 31.12.2024; Kabul Tarihi: 19.04.2025
Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

THE RELATIONSHIP BETWEEN HAPPINESS AT WORKPLACE AND HUMAN RESOURCES PRACTICES

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationship between the happiness of employees at work and the human resources management practices of a family company operating in the food sector. In the study, the survey method was preferred among quantitative research methods. The surveys were filled out by hand by employees of a business operating in the food sector and then reported in a computer environment. The research data were analyzed using the SPSS 26.0 software program. The study examined the relationship between happiness at work and human resources practices. At the end of the study, the participants' responses to the evaluation of human resources management showed that they were not indecisive or definite, while the responses they gave to the happiness at work scale revealed that the participants had positive thoughts. This situation shows us that the effective management of HRM practices creates a positive working environment at work and improves employees psychologically.

Keywords: Human Resources Management, Family Businesses, Human Resources Management Practices, Happiness in the Workplace.

Research Field: Business Administration

Research Type: Research

JEL Codes: J28, J80, L25, M10, M12, M14, M50, M51

* Bu çalışma İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yöneticiliği Bölümünde yürütülen yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

1. GİRİŞ

İşletmeler, rekabetin artması sebebiyle ve varlıklarını sürdürebilmek için kendilerini farklı kılacak alanlara yönelmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi de bu farklılıkların başında gelmektedir. Aile şirketleri de hem bu rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek hem de yapısından kaynaklanan sorunları aşabilmek için insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarına başvurmaktadırlar.

İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Köse, 2010, s. 54). İnsan kaynakları yönetimine ait uygulamalar ise insan kaynağının ve örgütün kuruma yönelik etkinliğini fazlalaştırmaya yönelik faaliyetlerin tamamıdır (Yılmaz, 2018, s. 20).

Aile şirketleri diğer şirketlere göre farklı bir yönetim anlayışına sahip hareket eden şirketlerdir. Bu şirketler, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketlerdir (Atılğan, 2011, s. 12).

Ülke ekonomilerinde önemli paya sahip olan aile şirketleri, yönetim alanında aile bireylerinin ön planda olması ve tek kişinin yönetimi sağlamaya çalışmak istemesi sebebiyle birtakım üstünlüklerinin yanı sıra ciddi sorunlarla da karşılaşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş yerinde mutluluk üzerindeki etkisi, araştırmalar sonucunda güçlü hipotezlere dönüşmüştür. Bu hipotezler zaman içinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan mutluluğu üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri daha net bir şekilde ortaya konmuştur.

Bu araştırmada da insan kaynakları yönetimi kavramı ve uygulamaları, iş yerinde mutluluk kavramı ve bunlar arasındaki ilişki ele alınmıştır. Ayrıca bu konuyla ilgili yapılan bir çalışmanın detaylarından kısaca bahsedilerek değerlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların iş yerindeki mutluluklarını artırmaya yönelik uygulamaları çeşitli araştırmalarda sıklıkla incelenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, genel olarak işe alım süreçlerinden performans yönetimine, eğitim ve gelişim fırsatlarından ödüllendirme sistemlerine kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu uygulamalar, çalışanların motivasyonlarını, iş tatminlerini ve genel olarak iş yerindeki psikolojik durumlarını doğrudan etkilemektedir.

Yapılan literatür araştırmaları sonucunda genel olarak insan kaynakları uygulamalarının detayları, liderlik kavramı ile bağlantıları, çalışan bağlılığı gibi konular hakkında çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca kısıtlı olarak da insan kaynakları uygulamalarının iş yerinde mutluluk kavramı ile olan ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışma da kısıtlı görülen bu alanda detaylı ve fayda sağlayacak bilgileri vermek amacıyla hazırlanmıştır.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, gelişme sürecinde olan ve farklı tanımların kullanıldığı bir kavramdır. Sinerji, uyum ve entegrasyon kavramları insan kaynakları yönetim teorisinin anahtarlarıdır (Stephen , 2003, s. 367).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin amaçlara ulaşabilmesinde insan kaynağından yararlanılması olarak düşünülebilir. Bir işletmede yöneticiler, insan kaynaklarını kullanarak başarılı işlerin yapılmasını amaçlar ve bu durum için de etkili bir insan kaynakları yönetimi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, şirketteki insanlara odaklanır. Elbette insanlar şirketin önemli bir bileşenidir. Bu nedenle daha üretken çalışanlara sahip şirketlerin daha başarılı olma eğiliminde olduğu sonucu çıkar. Şirket, çalışanları etkili bir şekilde işe motive ettiğinde çalışan üretkenliği artar. Ayrıca, iyi insan kaynakları uygulamaları daha memnun çalışanlar yaratır ve bu çalışanlar da müşterileri memnun etmek için daha çok çalışır (L.Stewart & G.Brown, s. 4).

İnsan kaynakları yönetimi, yüksek performansı olan çalışanları geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak için şirket içinde gerçekleşen tüm faaliyetlerin yönetimidir (Nalbantoğlu, 2023, s. 6).

İnsan kaynakları yönetiminin başarılı olmasında insan kaynakları yöneticilerinin rolleri büyük önem taşımaktadır. Çalışanın başarısı, şirkete katkısı gibi durumlar insan kaynakları yöneticilerinin de başarısını gösterir. Bu sebeple insan kaynakları yöneticilerinin çalışana örnek olacak özelliklere sahip olması önemlidir.

İnsan kaynakları yöneticisi; becerikli, ikna edici, bilgi birikimi yüksek, çalışkan, düzgün ve akıcı konuşmaya sahip kişiler olmalıdır. Bunun yanı sıra liderlik özelliklerine sahip ve iletişimi kuvvetli olmalıdır. İnsan kaynakları yöneticisinin işi sürekli insanlarla olduğu için çalışanları etkilemek amacıyla kendisini geliştirmeye eğilimli, girişken, insanlarla rahat geçinen, empati kurma yeteneği yüksek ve takım çalışmasına uyum sağlayabilme özelliklerini taşıması beklenir (Argon & Eren, 2004).

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı şirketlerin hedeflerine en verimli ve en başarılı şekilde ulaşmasıdır. Böylece şirketin başarılı olması için işlerle ve çalışanlarla ilgili yaşanacak her türlü sorunlar üzerinde çalışmalar yapmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi; planlama, işe alma, değerlendirme, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, endüstriyel ilişkiler ve iş güvenliği ile iş gören sağlığı konularını ele almaktadır (Akkuş & Bilen, 2020, s. 40-41).

Şirketlerin her daim nitelikli çalışana ihtiyacı olmuştur ve olmaya devam edecektir. Bu durum bizlere insan kaynaklarının bu konuda ne kadar önemli bir amacı olduğunu göstermektedir. Endüstriyel ilişkiler, ilk olarak işveren ve çalışanlar arasındaki ilişkileri, ikinci olarak işveren sendikaları ile çalışan sendikaları arasındaki ilişkileri ve üçüncü olarak da kamu kurumlarının

düzenlemelerini kapsamaktadır. Son olarak iş güvenliği ve sağlığı ise çalışanın iş yaptığı sırada yaşayabileceği herhangi bir kazaya karşı güvenliğinin sağlanmasıdır. (Akkuş & Bilen, 2020, s. 41-42).

2.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, iş dünyasındaki teknolojik gelişmeler, ekonomik koşullar ve artan yarışma ile oluşan değişikliklere yönelik gelişmiştir (Gu & Trisakhonb, 2024, s. 47). Güçlü bir araç olan insan kaynakları, üst yönetim ve çalışanlar arasında arabuluculuk yapar ve her iki tarafın da memnuniyetini sağlamayı amaçlar.

İnsan kaynakları yönetimine ait uygulamalar şirketin ve çalışanın başarısını arttırmaya yönelik faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Burada iş analizinin yapılması, insan kaynakları planlamasının yapılması ve tedarik süreci, eğitim, kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve ücret yönetimi gibi uygulamalardan bahsedebiliriz (Yılmaz, 2018, s. 20-46).

İnsan kaynakları uygulamalarını iş analizi, insan kaynakları planlaması ve tedariki, eğitim ve kariyer yönetimi, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücret yönetimi olarak inceleyebiliriz. Burada her uygulama şirket için farklı bir öneme sahiptir.

2.2.1. İş Analizi

İş analizi işin kendisini inceler. İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamıdır. Buradan da anlaşılacağı üzere iş, çalışanların yapmakla yükümlü olduğu görevdir. İş analizi de çalışanların tek tek veya topluca yaptıkları işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar (Akyüz, 2006, s. 88).

İş analizi, şirket içerisindeki tüm birimler hakkında bilgi toplayan ve bilgiyi inceleyen yöntemdir. İşlerin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi amacıyla şirketteki tüm iş kollarının detaylıca analiz edilmesi durumunu ifade etmektedir. Analiz yapılırken gözlem, anket, görüşme ve karma yöntem gibi teknikleri kullanılmaktadır. Burada önemli olan doğru yöntemin tespit edilip analizin ona göre yapılmasıdır.

İş analizi yapılırken gözlem, anket, görüşme ve karma yöntem gibi teknikleri kullanılmaktadır (Yılmaz, 2018, s. 23). İş analizi yardımıyla, kişiler işlerinde kendilerinden ne yapmaları beklendiğini bilir ve bu doğrultuda işlerini daha verimli gerçekleştirirler (Karakaya, 2020, s. 20).

İş analizi sonucunda elde edilen bilgilerin tamamı insan kaynakları çalışanları için önem arz etmektedir. İnsan kaynakları uzmanları analiz edilen işi doğru kişiye verme konusunda büyük avantaj elde etmiş olur. İş analizi bu hususta insan kaynaklarının işini büyük ölçüde kolaylaştırmıştır.

2.2.2. İnsan Kaynakları Planlaması, Tedarik ve Seçimi

Bir çalışmaya başlamadan önce o çalışma ile ilgili yapılması gereken en öncelik işlerden birisi planlamanın yapılmasıdır. Şirketlerin de başarıya ulaşmasındaki en önemli etkenlerden birisi doğru planlamanın doğru kişilerle yapılmasını sağlamaktır.

Bir şirketin başarısı kaliteli üretime, sürdürülebilirliğe ve performansa bağlıdır. Planların oluşturulması ve uygulanmasında insan kaynakları için önemlidir (Rui Chi , Vasudevan, Wang, & Ramachandran, 2024, s. 8026). İnsan kaynakları planlaması, gelecekte arzu edilen insan kaynakları ihtiyaçları için doğru zamanda, doğru becerilere sahip çalışanları işe alma kararı ile ilgili bir planlama sürecidir (Demir, 2024, s. 12).

İnsan kaynakları planlaması çalışanın eksikliğinin belirlenmesi ve bu eksiğin nasıl giderileceğine ilişkin kararların alınması sürecidir. İnsan kaynakları planlaması ile işletmeler, bir işletmenin işgücü ihtiyacını sistematik olarak tahmin edebilmekte ve işleri yerine getirecek çalışanların sayısını, bu kişilerde olması gereken özellikleri, bu kişilere hangi departmanlarda ne zaman ihtiyaç duyulacağını ve bu ihtiyacı nereden ve nasıl karşılanacağını belirleyebilmektedir (Demir, 2021, s. 17).

İnsan kaynaklarında tedarik ve seçim, insan kaynakları planlaması sonucunda belirlenen pozisyona uygun nitelikteki kişilerin belirlenerek görevlendirilmesidir. İşinde başarılı olan çalışanlar çalışmalarıyla yöneticisini memnun edecek ve şirket tarafından ödüllendirilerek diğer çalışanları da motive edecektir (Yılmaz, 2018, s. 28).

2.2.3. Eğitim ve Kariyer Yönetimi

İnsan kaynakları uygulamalarının bir fonksiyonu olan eğitim, şirketler arasında değişiklik gösterse de uygulanan yöntemler açısından ortak noktalar bulunmaktadır (Yılmaz, 2018, s. 20-46).

Şirketler zaman içerisinde birçok değişikliklerle karşılaşmaktadır. Bu değişikliklere ayak uydurmalı ve bu değişimi yakından takip etmesi şirketin geleceği için önemlidir. Bu değişiklikleri de şirket çalışanı takip ederek kendisini bu değişime hazırlamalıdır. Genellikle bu eğitimler iş başı eğitimi, işe alıştırma eğitimi ve duyarlılık eğitimi başlığı altında gerçekleştirilmektedir. (Yılmaz, 2018, s. 20-46).

Kariyer, çalışanların ailede ve ekonomide toplumsal tanınırlık kazanması için bir ihtiyaçtır (Rahayu, 2024, s. 622-625). Kariyer yönetimi, çalışanların planlama sürecine de destek verecek şekilde, çalışanların kariyerlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri ve işletmede ihtiyaç duyulabilecek işgücünün iç kaynaklardan sağlanmasını kolaylaştırmak amacıyla işletmeler tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler bütünüdür (Demir, 2021, s. 46).

Kariyer yönetimi, çalışanın motivasyonunu ve işe bağlılığını arttıran bir sistemdir. Çalışanın kendisini geleceğe hazırlaması açısından önemli bir çalışmadır. Çalışanın kariyer yönetimi planlaması ile ilerleyen süreçlerde nasıl bir konumda olacağını tahmin etmesi bile onun performansını etkiler.

2.2.4. Performans Değerlendirme

Çalışanlara yönelik ücret, işten çıkarma, çalışanların eksik yönlerinin geliştirilmesi gibi çalışana yönelik her türlü davranışlar da performans değerlendirme kapsamında yapılmaktadır (Demir, 2021, s. 50). Performans değerlendirme yaparken ölçü, geribildirim, olumlu destek, karşılıklı görüş

alışverişi ve mutabakat gibi temel unsurlara dikkat edilmektedir. (Yılmaz, 2018, s. 20-46)

Performans değerlendirme, şirket içerisinde insan kaynakları departmanının en önemli görevlerindendir. Burada ilgili yönetici bu sistemi iyi değerlendirmek durumundadır. Aksi halde performans değerlendirme sistemi olmadan çalışanın doğru şekilde doğru amaca yönelik çalıştığı konusunda bilgi sahibi olunamaz. Bu durum şirketin performansına haliyle olumsuz etki edecektir.

Performans değerlemenin asıl amacı, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Dolayısıyla, performans değerlemede, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmasını sağlayacak yaklaşımların geliştirilmesi ve kullanılması amaçlanır (Gökçe, 2012, s. 10).

2.2.5. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

İş değerlendirme, sadece işin değerlendirildiği bir sistemdir. İş değerlemesinde amaç işlerin zorluk derecelerine ve önemine göre belirlenmesidir. Burada kişiye göre değil de işin diğer işler ile karşılaştırılmasına göre bir değerlendirme yapılarak hareket edilir.

İş değerlendirme, bir örgütte yapılan her işin bir değeriyle karşılaştırılarak, zorluk ya da kolaylık düzeyinin saptanmasıdır. Böylece hangi işin değerine göre daha önemli, daha zor ve daha riskli olduğu ve hangi işe daha fazla ödeme yapılması gerektiği belirlenir (Bağdaş, 2017, s. 21).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret yönetimi, bir işletme içinde çalışanlara, ücret ve ödüllerin neye göre, nasıl, ne düzeyde ve ne ödeneceğine dair politika, yapı, sistem ve uygulamaları içermektedir (Demir, 2021, s. 59).

Şirketlerde ücret yönetimi, çalışanı memnun edecek ücret politikasını oluşturmayı amaçlamaktadır. Adil ve memnun edici ücretin oluşturulması durumunda çalışanın motivasyonu ve şirkete olan bağlılığı da artacaktır. Bu durum çalışanın şirkette kalmasına da fayda sağlamış olacaktır.

Ücret yönetimi, yetkin çalışanları cezbeden, motive eden ve onların firmada kalmalarına imkân sağlayan sistemin oluşturulmasıdır (Bayraktar, 2002, s. 77).

2.3. İş Yerinde Mutluluk ve Aile Şirketleri

2.3.1. İş Yerinde Mutluluk

Mutluluk kavramı birçok araştırmacı tarafından yakından ilgilenilen bir alan olup birden fazla tanıma sahiptir. TDK'ye göre mutluluk; mutlu olma durumu, anlık bir duruma bağlı olarak duyulan sevinç veya alınan zevk şeklinde tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr>, 2024).

İş yerinde mutluluk kavramı hakkında da birçok tanımlama yapılmıştır. Paschoal & Tamayo iş yerinde mutluluk kavramını iş yerindeki duygulardan ve mizahtan, yapılan işin anlamlılığına ve bireyin potansiyelinin ne kadarını gerçekleştirdiğine yönelik oluşan pozitif algı olarak tanımlamıştır. Başka bir

tanımda ise iş yerinde mutluluk kavramı; işin kendisine, iş özelliklerine ve bir bütün olarak örgüte karşı olumlu duygular hissedilmesi olarak ifade edilmiştir (Ünüvar & Polatçı, 2024, s. 127).

Warwick Üniversitesi'nin bir araştırmasına göre çalışanlara odaklanmanın faydalı olduğunu keşfedilmiştir. Yani bu araştırmaya göre çalışanlarınızın mutluluğunun üretkenliklerini artırdığı keşfedilmiştir (Egermann, 2018, s. 1).

İşyerinde mutluluğun, çalışanların kendini tanımaya ve daha üst düzey performans gerçekleştirmeye istekli olmasıyla bağlantılı olması da dikkate değerdir (Awada & Ismail, 2019, s. 1496). Ayrıca iş yerinde mutluluğu etkileyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar; işe adanmışlık, iş tatmini ve duygusal bağlılıktır. (Kösen ve Arslan, 2024, s. 26).

2.3.1.1. İş Yerinde Mutluluk Kavramını Etkileyen Unsurlar

İş yerinde mutluluk kavramını kişisel, çevresel ve etkileşimsel sebepler olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz. Kişisel sebepler, kişinin doğuştan gelen kişilik özelliklerinden kaynaklı olan ve kişinin kendi içsel duygularına bağlı olarak çevresinden veya herhangi bir durumdan etkilenmeden genel pozitif olma durumudur. Çevresel sebepler, kişinin fiziksel çevresinden etkilenmesiyle meydana gelen sebepler olup organizasyonel, iş ve olay ölçeğinde değerlendirilmiştir. Son olarak kişinin ilişkilerinden meydana gelen etkileşimsel sebepler ise kişilerin değerleri ve hedefleri ile örtüşen ve bu durumda tercihlerini karşılayan iş ortamlarında daha mutlu olduğunu göstermesi durumunu ifade etmektedir (Savaş, 2017, s. 39-45).

Kişilerin iş yeri mutluluğu, bulundukları şirketin başarısının en önemli gücünü oluşturmaktadır, Yukarıda bahsedilen her faktör de mutluluk kavramının oluşmasında önemli etkenlerdir. Böylece iş yerinde mutlu olan kişilerin sağlık durumlarının daha iyi, motive olma süresinin daha kısa, kazanç miktarının daha yüksek, sorumluluk gerektiren görevlerde daha girişken, güçlü iletişim kurduğu ve daha azimli olduğunu söylemek mümkündür.

2.3.1.2. İş Yerinde Mutluluk Kavramının Şirket Çalışanları Üzerindeki Etkileri

İşin keyifle yapılması, sorumluluk alınması, öğrenme ve gelişimde süreklilik arz etmesi, eğlenceli kişilerle ve yöneticilerle çalışılması, kişinin kendini işine yönelik motive edebilmesi gibi durumlar kişinin iş yerindeki mutluluğunu esas kılan unsurlardır (Yıldız, 2020, s. 11-12).

Yapılan bir çalışmada, çalışanların mutluluğundan iş verimliliğine, işe bağlılığa ve yüksek performansa yönelik pozitif bir etkidен ziyade; iş yerinin, çalışanların yaşamlarını anlamlandıracak ve onları gururlandıracak şekilde etkin bir yönetim tarzından, çalışanların mutluluğuna yönelik pozitif bir etkinin olabileceğini ifade etmişlerdir (Yıldız, 2020, s. 13).

2.3.2. Aile Şirketleri

Şirket, mal ya da hizmet üreterek, pazarlayarak kâr elde etmek amacıyla kurulmuş ekonomik birimlerdir. İki ya da daha çok kişinin aynı amaca ulaşmak

için emek ve mallarını bir sözleşme aracılığıyla birleştirmek şartıyla oluşturduğu kurumlara denir. (Özmaden, 2020, s. 2-5).

Aile şirketi üzerine yapılan araştırmalarda birçok tanım ile karşılaşılmaktadır. Aile şirketleri diğer şirketlere göre genellikle farklı bir yönetim anlayışına sahip hareket etmektedir. Bu nedenle işleyişi normal ortaklık anlayışına sahip şirketlere göre çok farklı işlemektedir.

Aile şirketi, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirket olarak tanımlanmaktadır (Atılğan, 2011, s. 12).

Aile şirketlerindeki başarı ve başarısızlık nedenlerine genel olarak baktığımızda temel iki kaynağın altını çizmek isteriz. Birincisi ailede adaletin sağlanması ve yeni kuşakların yetiştirilmesi, ikincisi ise işletmenin, ailenin temel değerleri ve bilimsel yönetim esasları doğrultusunda kurumsallaşmasıdır (Fındıkcı, 2023, s. 51).

2.3.2.1. Aile Şirketlerinin Özellikleri

Aile şirketleri son zamanlarda çok fazla dikkat çeken şirketler arasında görülmektedir. Bu sebeple üzerine çok farklı araştırmalar ve çalışmaların yapıldığını görmekteyiz.

Yapılan araştırmaya göre aile şirketlerinin sermaye, karar alma, ekip ruhu, güçlü aile bağı, kurum kültürü gibi konularda avantajlı olduğu söylenmektedir (www.halkbankkobi.com.tr).

Aile işletmelerinde kararların hızlı bir şekilde alınabilmesi ve ailenin çevrede tanınıyor olması, aile işletmelerinin daha kolay destek almalarına ve talep görmelerine destek olabilmektedir. Bunun yanı sıra yönetimin sık sık değişmemesi, politikaların istikrarlı kalabilmesi, aile bireylerinin birlik ve dayanışma içerisinde olmaları, ailenin tamamıyla işe odaklanması, kültür ve ahlaki değerlerin uyumu şirket için avantaj olarak görülebilmektedir.

Yapılan araştırmaya göre aile şirketlerinde yanlış istihdam politikası, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, yönetim tarzı ve çıkar çatışmaları gibi konular dezavantaj olarak görülmektedir (www.halkbankkobi.com.tr).

Aile işletmelerinin her türlü karar alma ve sorun çözmede akrabaları ön planda tutması, yetkinin bir ya da birkaç aile üyesinin elinde bulunması ve şirket yöneticilerinin baskıcı bir yönetim sergilemesi gibi durumlar şirket için dezavantaj olarak düşünülebilir. Ayrıca şirket yönetiminin değişime açık olmaması, aile üyeleri arasında çıkan fikir ayrılıkları ve gelecekte yönetimin kime devredileceğinin belirlenmemesi gibi durumlar da aile işletmelerinde dezavantaj olarak sayılabilmektedir.

2.3.2.2. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Aile bireylerinin yönetim kademelerine getirilmeleri, güvenilir olacağı düşüncesiyle akrabaların çalıştırılması gibi durumlar aile işletmelerinin işleyişinde görülmektedir. Bunun yanı sıra maliyetleri azaltmak için işe uygun

olmayan çalışanların istihdam edilmesi ve ücret adaletinin sağlanmaması gibi hususlar da aile işletmelerinde fazlasıyla görülmektedir.

İnsan kaynakları alanında yapılan bu çalışmalarda genelde aile işletmeleri yönetimindeki kişiler işlerin astar tarafından yapılmasını, hatta inisiyatif kullanmalarını isterler. Ancak bu işlerin etkin şekilde yerine getirilmesi için gerekli yetkiyi vermekten kaçınırlar. Çünkü çalışanlara pek güvenmezler ve kontrol dışına çıkabileceklerini düşünürler (Koçel, 2012).

Aile şirketlerinde bu sebeple insan kaynakları yönetimi dezavantaj olarak görülmektedir. Bu durumu tahmin etmek pek de zor olmamaktadır. Çünkü aile işletmelerinde genellikle üst yönetimin insan kaynaklarına müdahale ederek hareket etmesi maalesef şirketin gelişmesine olumsuz etki etmektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Şirketler; yönetimi ve işleyişi gibi kriterlere göre farklı sınıflandırılmaktadırlar. Bu sınıflama örneklerinden bir tanesi de aile şirketleridir. Aile şirketlerinin yapılanmasının temelinde, ailenin iş yapması ve birlik beraberlik içerisinde bir işletme kurarak devamlılık sağlaması bulunmaktadır.

Bu çalışmanın konusu, aile şirketlerinin insan kaynakları uygulamalarını nasıl ve ne derece etkili kullandığını ve iş yerinde mutluluğa etkisini analiz etmektir. Böylelikle aile şirketleri çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarından ne kadar etkilendiğini ve bu durumdan memnuniyeti de incelenmek istenmiştir.

Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetiminin rolü, şirketlerin başarısını ve sürekliliğini sağlamak için kritik bir öneme sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, bir şirketin işgücünü inşa ettiği ve örgütün ihtiyaç duyduğu insan performanslarını yaratmaya çalıştığı süreç olarak tanımlanır. Bu süreç, aile şirketlerinde özellikle önemlidir çünkü bu şirketler genellikle aile üyeleri ve yakın ilişkiler üzerine kurulmuştur.

Bu çalışmanın amacı, aile şirketlerinde insan kaynakları yönetiminin rolünü ve önemini anlayarak şirketlerin daha etkili ve verimli hale gelmesine yardımcı olmasını sağlamaktır. Ayrıca, bu konu, aile şirketlerinin karşılaştığı özgün zorlukları ve fırsatları anlamak için de önemlidir.

3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Bu çalışma gıda sektöründe hizmet veren bir aile şirketine yönelik yapılmış olup şirket çalışanları ele alınmıştır. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi tercih edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş yerinde mutluluk üzerindeki etkisi, başlangıçta genel bir varsayım olarak ortaya çıkarken, araştırmalar ve literatür taramaları ile güçlü hipotezlere dönüşmüştür. Bu hipotezler zaman içinde test edilerek, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan mutluluğu üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri daha net bir şekilde ortaya konmuştur. Günümüzde, bu ilişkilerin iş yerindeki verimlilik, bağlılık ve performans ile nasıl keşildiği de incelenmiştir.

Anket formu; 9 adet demografik, 40 adet insan kaynakları yönetimi değerlendirme ve 9 adet işyerinde mutluluk ölçeği maddelerinden oluşmaktadır. Cevaplar 5-li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

Ölçekler, aile şirketlerinde insan kaynakları konulu çalışma yapan (Köse, 2010, s. 98-102) faydalanılarak hazırlanmıştır. Çalışma ölçekleri incelenmiş daha sonra tarafımızca geliştirilerek katılımcılara sunulmuştur.

Araştırma verileri SPSS 26.0 yazılım programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde yüzde, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden faydalanılmıştır.

3.3. Bulgular

3.3.1. Demografik Özellikler

Çalışma kapsamında görüşülen 176 kişinin %14,2'sini kadın katılımcılar, %85,8'ini de erkek katılımcı oluşturmuştur. Çalışmaya katılanların büyük kısmını 36-45 yaş grubu oluşturmaktadır. Bu durum, yaş ortalamasının bu yaş aralığında yoğunlaştığını göstermektedir. Çoğunlukla katılımcıların 17.000-25.000 ₺ gelir grubuna ait olduğu ve eğitim durumlarının ilköğretim düzeyinde olduğu görülmüştür. Çalışma kapsamında bulunan çalışanların çalışma yılı bakımından 0-5 yılı arasında olduğu ve %97,2 oranında şirket ile akrabalık ilişkisinin bulunmadığı gözlemlenmiştir.

3.3.2. Güvenilirlik Testi

Yapılan çalışma iki farklı değişkenden oluştuğu için güvenilirlik testi her iki değişkene de ayrı ayrı uygulanmış ve hesaplanmıştır.

İKYP ölçeğinin güvenilirlik verisine göre Cronbach'ın Alfa değerinin 0,926 olduğunu ve 40 soru üzerinden hesaplanan bu değer yüksek olmasının sorular arasındaki ilişkinin güçlü ve tutarlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca Cronbach'ın Alfa değerinin yüksek olması bu ölçeğin güvenilir olduğunu da bize söylemektedir. (Büyüköztürk, 2008)

Katılımcıların çoğunun sorulara vermiş olduğu cevapların ortalaması 2,5 ile 3,5 arasında değiştiğinden dolayı orta düzeyde bir görüş belirttikleri görülmektedir. Yani bu veriler bize, genellikle katılımcıların kararsız olduğunu göstermektedir.

İYM ölçeğinin güvenilirlik verisine göre ise Cronbach'ın Alfa değerinin 0,898 olduğunu ve 9 soru üzerinden hesaplanan bu değer yüksek olması sorular arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu ve Cronbach'ın Alfa değerinin yüksek olması bu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. (Büyüköztürk, 2008)

Katılımcıların İYM ölçeğindeki sorulara vermiş olduğu cevapların ortalaması ve standart sapması incelendiğinde genel olarak 3 ile 4 arasında ortalamaya sahip olduğunu görmekteyiz. Bu durum da katılımcıların genel olarak olumlu ama bazen orta düzeyde değerlendirmeler yaptığını göstermektedir.

3.3.3. Faktör Analizi

Yapılan anket çalışmasındaki iki farklı değişkenin faktör analizi ayrı ayrı hesaplanmıştır.

KMO ve Bartlett's test sonuçları, faktör analizi öncesinde verilerin uygunluğunu değerlendirmek için kullanılan iki önemli testtir. Buradan yola çıkarak çalışma verisinde hesaplanan KMO değerinin 0,862 olması faktör analizi için çok uygun olduğunu göstermektedir.

Bartlett's testi, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını test eder ve verilerin birbirleriyle ilişkili olup olmadığını ölçer. Eğer Bartlett's testi istatistiksel olarak anlamlı ise ($p < 0,05$), verilerin faktör analizi için uygun olduğuna işaret eder. Bu bilgilendirmeye istinaden anlamlılık değerinin 0,000 olması sonucunda ($p < 0,05$) Bartlett's testi anlamlı çıkmıştır. Yani bu durum çalışmanın faktör analizi yapmaya uygun olduğu anlamına gelmektedir. (Büyüköztürk, 2008)

İYM tablosunda da hesaplanan KMO değerinin 0,881 olması faktör analizi için çok uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca anlamlılık değerinin 0,000 olması sonucunda ($p < 0,05$) Bartlett's testi anlamlı çıkmıştır.

3.3.4. T-Testi Analizi

Cinsiyet T-Testi

İki ölçeğin birbirleriyle anlamlı bir ilişkisi olup olmadığına T-Testi uygulayarak bakılır. İki grup değişken olduğunda T-Testi analizi yapmamız gerekmektedir. Buradan yola çıkarak çalışmamızda katılımcıların cinsiyeti, medeni hali ve akrabalık durumuna yönelik T-Testi analizi yapılmıştır.

Tablo 1. İKYD ve İYM Ölçeklerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	X	T-Testi			
				ss	t	sd	p
İKYD ORTALAMA	Kadın	25	2,721	0,900	-1,83	26,74	0,078
	Erkek	151	3,059	0,523			
İYM ORTALAMA	Kadın	25	2,640	1,248	-3,45	26,99	0,002
	Erkek	151	3,529	0,757			

Tabloya baktığımızda katılımcıların İKYD ölçeğine yönelik algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ($p > 0,05$) Burada erkek çalışanların İKYD ölçeğine yönelik algıları ($X=3,059$), kadın çalışanların İKYD ölçeği algılarından ($X=2,721$) daha olumludur. İYM ölçeğine yönelik algılar da katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık içermektedir. ($p < 0,05$). Çalışmada da erkek çalışanların İYM ölçeğine yönelik algıları ($X=3,529$), kadın çalışanların İYM ölçeği algılarından ($X=2,64$) daha olumludur.

Akrabalık Durumu T-Testi

Tablo 2. İKYD ve İYM Ölçeklerinin Akrabalık Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	X	T-Testi			
				ss	t	sd	p
İKYD ORTALAMA	Kadın	5	2,4150	0,73476	-2,282	174	0,024
	Erkek	171	3,0292	0,58950			
İYM ORTALAMA	Kadın	5	2,5556	1,11111	-2,170	174	0,031
	Erkek	171	3,4282	0,88049			

Katılımcıların İKYD ölçeğine yönelik algıları akrabalık durumuna göre anlamlı bir fark bulunmaktadır. ($0,024 < 0,05$) Burada erkek çalışanların İKYD ölçeğine yönelik algıları ($X=3,0292$), kadın çalışanların İKYD ölçeği algılarından ($X=2,4150$) daha olumludur. İYM ölçeğine yönelik algılar da katılımcıların akrabalık durumuna göre anlamlı bir farklılık içermektedir. ($0,031 < 0,05$). Çalışmada da erkek çalışanların İYM ölçeğine yönelik algıları ($X=3,4282$), kadın çalışanların İYM ölçeği algılarından ($X=2,556$) daha olumludur.

3.3.5. ANOVA Testi Analizi

Bir bağımlı ve bir bağımsız değişkenin olduğu durumlarda Tek Yönlü ANOVA testi kullanılmaktadır. Bizim çalışmamız da bir bağımsız ve bir bağımlı değişkenden oluştuğu için Tek Yönlü ANOVA testi kullanılarak hesaplama yapılmıştır. Katılımcılara sorulan yaş, gelir, eğitim ve çalışma süresi sorularının alt değişkenlerinin sayısı ikiden fazla olması sebebiyle ANOVA testini uygulanmıştır.

ANOVA testi kullanılan değişkenlerden yaş grupları analizi şu şekildedir:

Yaş Grupları ANOVA Testi

Tablo 3. İKYD ve İYM Ölçeklerinin ANOVA Testi Tablosu

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama Kare	F	p
İKYD ORTALAMA	Gruplar Arası	1,746	4	0,436	1,217	0,305
	Gruplar İçi	61,323	171	0,359		
	Toplam	63,069	175			
İYM ORTALAMA	Gruplar Arası	18,677	4	4,669	6,558	0,000
	Gruplar İçi	121,755	171	0,712		
	Toplam	140,432	175			

Tabloyu incelediğimizde İKYD ölçeğinde yaş grupları arasında p değerinin 0,05'ten büyük olması ($p>0,05$) sebebiyle anlamlı bir farklılık göstermediğini görüyoruz. ($0,305>0,05$) Fakat İYM ölçeğinin yaş grupları arasında p değerinin 0,05'ten küçük olması ($p<0,05$) sebebiyle anlamlı bir farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz. ($0,000<0,05$)

3.3.6. Korelasyon ve Regresyon Analizi

Korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişken koşulu aramadan iki değişken arasındaki ilişkinin analiz edildiği yöntemdir. Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı veya ne derece bir düzeyde olduğu analiz edilir. Elde edilen korelasyon katsayısı (Tuğba, 2015, s. 62-63);

- -1 veya +1 arasında ise güçlü ilişki,
- 0,5' e yaklaşıyorsa orta büyüklükte bir ilişki,
- 0' a yaklaşıyorsa zayıf bir ilişki vardır.

Analiz sonucunda İKYD ile İYM ölçek puanları ortalaması arasında istatistiksel açıdan ($p=0,000<0,01$) anlamlı ve $r=0,697$ gücünde pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.

Regresyon, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ortalama ilişkinin istatistiksel bir fonksiyon ile ifadesidir (Akkaya & Pazarlıoğlu, 2000). Regresyon analizi değişkenler arasında bulunan sebep-sonuç ilişkisini inceler. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi en iyi tanımlayacak doğru denklemi bulmak ve bu ilişkiye bağlı olarak konu ile ilgili tahminler yapmak regresyon analizinin amacıdır (Hamzaoğlu, 2013).

İKYD ölçeği ortalaması ile İYM ölçeği ortalaması arasındaki regresyon analiz edildiğinde anlamlılık düzeyi $p=0,00<0,05$ olduğundan regresyon modeli anlamlıdır. İnsan kaynakları yönetiminin iş yerinde mutluluk üzerinde pozitif yönde etkisi ($\beta =0,93$) olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve çalışanlarının gelişimine katkıda bulunmak amacıyla kritik öneme sahip bir süreçtir. Bu sürecin en temel bileşeni insan faktörüdür ve insanın etkin bir şekilde yönetilmesi, insan kaynakları yönetiminin ana görevlerinden biridir. İnsan kaynakları uygulamaları, şirketlerin başarısını sürdürülebilir bir şekilde sağlamak ve bu başarıyı daha ileriye taşımak amacıyla bir dizi stratejik çalışma yürütmektedir. Bu çalışmaların temel amacı, şirketin menfaatleri doğrultusunda doğru kararların alınması ve etkin planlamaların yapılmasıdır.

Aile şirketleri, başta ülkemiz olmak üzere tüm dünyada ciddi ilerleme kaydetmiş işletme modelleridir. Bu tür şirketlerin yönetim kadrosu genellikle aile üyelerinden oluşmakta olup, bu durum belli avantajlar sağlamakla birlikte, bazı dezavantajları da beraberinde getirmektedir.

Araştırmamızın demografik bulgularına göre, katılımcıların %85,8'inin erkek olduğu, çoğunluğun 36-45 yaş grubunda yer aldığı ve katılımcıların büyük

kısımının ilköğretim mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların gelir düzeyinin çoğunlukla 17.000-25.000 ₺ aralığında olduğu ve 0-5 yıllık çalışma deneyimine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların %97,2'sinin şirketle herhangi bir akrabalık ilişkisi bulunmamaktadır.

Çalışma, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş yerinde mutluluk arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, iş yerinde mutluluğa pozitif yönde etki ettiği ve çalışan memnuniyetini artırdığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, örgütsel stratejilerin çalışan memnuniyetini sağlamaya yönelik şekillendirilmesinde önemli bir yol gösterici olmuştur.

Yapılan genel analizler, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş yerinde mutluluğu artırdığını ve bu uygulamaların aktif bir şekilde uygulanmasının, çalışanların motivasyonuna olumlu etki edeceğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını daha etkili bir biçimde hayata geçirmeleri gerektiğini, bunun da uzun vadede kendi sürdürülebilir başarılarına katkı sağlayacağını göstermektedir.

Çalışma, aile şirketlerine yönelik yapılmış olup, katılımcıların büyük bir kısmının şirket sahipleriyle akrabalık ilişkisi bulunmamaktadır. Bu durum, gelecekte yapılacak çalışmalarda yönetim kadrosunun da çalışmalara dâhil edilmesinin, araştırmanın kapsamını genişletebileceğini ve amacına ulaşmasına katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Ayrıca, aile şirketlerinde insan kaynakları uygulamalarının etkin bir şekilde kullanılabilmesi, aile bireylerinin şirketin geleceği için insan kaynakları konusunda stratejik planlamalar yapmalarını gerektirmektedir.

Veri analizi, özellikle kariyer gelişimi, performans yönetimi, çalışan katılımı ve ödüllendirme gibi uygulamaların iş yerinde mutluluğu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Adil ücret politikaları ve performans dayalı ödül sistemleri, çalışan memnuniyetini ve iş yeri bağlılığını artırma konusunda kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, çalışan katılımını destekleyen insan kaynakları politikalarının, bireysel ve organizasyonel başarıyı teşvik ettiği gözlemlenmiştir. Eğitim ve gelişim fırsatları sunan şirketlerde, çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmekte ve işlerine olan motivasyonları artmaktadır.

Ancak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkili olabilmesi için yalnızca var olmaları yeterli değildir; bu uygulamaların adaletli, şeffaf ve çalışan odaklı bir yaklaşımla uygulanması gerekmektedir. Aksi halde, şeffaflık ve adalet algısının düşük olduğu şirketlerde, bu uygulamalar ters etki yaratabilir.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan mutluluğu üzerindeki etkisi büyüktür. Şirketlerin bu uygulamaları sürekli olarak geliştirmesi ve çalışan beklentilerine uyarlaması gerekmektedir. Gelecek araştırmalar, sektörel farklılıklar ve farklı demografik gruplar üzerinde daha ayrıntılı analizler yaparak, bu ilişkinin daha derinlemesine incelenmesine katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Akkaya, Ş., & Pazarlıoğlu, M. (2000). Şahin Akkaya-M.Vedat Pazarlıoğlu, *Ekonometri 1*, 2000, Anadolu Matbaacılık (Cilt 4.Baskı). Anadolu Matbaacılık.
- Akkuş, B., & Bilen, A. (2020). İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Kurumsallaşma Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 40.
- Akyüz, Ö. (2006). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması (Cilt 2). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Argon, T., & Eren, A. (2004, Şubat). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Atılğan, A. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma; Türkiye'de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Markalaşma Örnekleri ile Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama. 12. İstanbul.
- Awada, N., & Ismail, F. (2019). International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE). International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)(8), 1496.
- Bağdaş, S. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi İş Değerleme Süreci ve Bir Uygulama Araştırması. İnsan Kaynakları Yönetimi İş Değerleme Süreci ve Bir Uygulama Araştırması, 21. Ağrı.
- Bayraktar, O. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması. 77. İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Demir, R. (2021). Ekonomik Krizler ve İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Bilimsel Eserler.
- Demir, C. (2024, Ekim). Dijital İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Malatya İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. 12. Sivas.
- Egermann, C. (2018). The effect of employees' happiness on their productivity. The effect of employees' happiness on their productivity, 1.
- Fındıkçı, İ. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi (Cilt 8). İstanbul: Alfa Basım.
- Fındıkçı, İ. (2023). Soru ve Cevaplarla Aile Şirketleri - Aile Şirketleri İçin En Çok Merak Edilen 210 Soru ve 210 Cevap. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Gökçe, A. (2012, Şubat). Ödül Sistemlerinin İşgörenler Tarafından Değerlendirilmesi ve Netlon Mutfak Araçları Ticaret ve Sanayi Limited Şirketinde Bir Alan Çalışması. 10. Sivas.

- Gu, L., & Trisakhonb, Ç. (2024). The Impact Of Human Resource Management Practices On Employee Performance In The Cadre Training And Conference Center (Hotel) In Xicheng District, Beijing. *RMUTT Global Business Accounting and Finance Review (GBAFR)*, 8, 47.
- Hamzaoğlu, S. (2013, Temmuz). Çoklu Regresyon Yöntemlerinde Güç Analizi. *Çoklu Regresyon Yöntemlerinde Güç Analizi*, 3. Samsun.
- Karakaya, K. (2020, Temmuz). İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Bireysel Ve Örgütsel Performansa Olan Etkileri. 26. İstanbul.
- Koçel, T. (2012, Nisan). Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Farklılıklar, Sorunlar ve Öneriler. 5. Aile İşletmeleri Kongre Kitapçığı.
- Köse, M. (2010). Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. 63. İstanbul.
- Kösen, C., ve Arslan, H. (2024, Ocak 15). İşgören Mutluluğu ile Duygusal Emek ve İş Performansı İlişkisi. *İbn Haldun Çalışmaları Dergisi*, 26.
- L.Stewart, G., & G.Brown, K. (tarih yok). *Human Resource Management*. Wiley.
- Nalbantoğlu, S. (2023). Esnek İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. 8. İstanbul.
- Özmaden, A. (2020). Şirket Kuruluş, Vergilendirme ve Muhasebe İşlemlerinin Türkiye ve Almanya'nın Yasal Düzenlemeleri Açısından Karşılaştırılması. 2-5. İstanbul.
- Rahayu, S. (2024). Career management, Employee Retention. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 2(1), 622-625.
- Rui Chi, W., Vasudevan, A., Wang, A., & Ramachandran, S. (2024). Exploring the Influence of Human Resource Management Strategies on Employee Retention: A Detailed Empirical Analysis in Private Higher Education Institutions. *Journal of Ecohumanism* , 3(8), 8026.
- Savaş, S. (2017). Ücretli Çalışan Mimarların İşyeri Mutluluğu ve Farklı Kariyer Evrelerinde İş Tatminini Etkileyen Faktörler. 39-45. İstanbul.
- Stephen , W. (2003). *International Journal of Management Reviews*. *International Journal of Management Reviews*, 367.
- Tuğba, K. (2015). Girişim Odaklılık Farklılaştırma Stratejisi Ve Firma Performansı İlişkisi. 62-63. İstanbul.
- Ünüvar, H., & Polatçı, S. (2024). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İşte Mutluluk Üzerindeki Etkisinde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 20(1), 127.
- Yıldız, A. (2020). İş Yerinde Mutluluk Üzerine Bir Araştırma. 4. Isparta.

Yılmaz, C. (2018). Aile İşletmeleri Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Etik Algısı: İstanbul İlinde Bir Araştırma. 18-20. İstanbul.

<https://sozluk.gov.tr./> Mutluluk Kavramı

www.halkbankkobi.com.tr. (<https://www.halkbankkobi.com.tr/tr/uzmaninadanisin/makaleler/muhasebe-ve-denetim/Aile-Sirketlerinin-Temel-Ozellikleri-ile-Avantaj-ve-Dezavantajlari.html>)

www.sabah.com.tr. (https://www.sabah.com.tr/galeri/ekonomi/turkiyenin_asirlik_aile_sirketleri/3).

www.tuik.gov.tr. (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yasam-Memnuniyeti-Arastirmasi>).

www.tuik.gov.tr. (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yasam-Memnuniyeti-Arastirmasi>).

www.tuik.gov.tr. (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yasam-Memnuniyeti-Arastirmasi>).

ÖRGÜT İKLİMİNİN İÇ PAYDAŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE DAİR BİR DEĞERLENDİRME

Dr. Öğr. Üyesi Yasemin Karatekin Alkoç
Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Erciş İşletme Fakültesi

yaseminkaratekinalkoc@yyu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9160-199X

ÖZ

Örgüt ikliminin, örgüt iç paydaşlarının memnuniyeti, motivasyonu, etkinliği, iş doyumu, sadakati gibi birçok hususta etkili olduğu bilinmektedir. Örgüt iklimi, örgüt üyeleri tarafından algılanan, örgüte şahsi bir vesika kazandıran mühim bir faktördür. Gerek uluslararası gerek ulusal yazında, örgüt iklimi hususunda yapılan çalışmaların sayısı gitgide artmakta, bu sayede örgüt paydaşlarına fayda sağlayacak bilgiler üretilmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın gayesi, örgüt iklimi konusunda genel bir çerçeve sunmak ve olumlu bir örgüt ikliminin örgütün iç paydaşlarına olan katkılarını vurgulamaktır. Bu çalışma yazın taraması yapılarak oluşturulmuştur. Bu sayede çalışmanın, örgüt iklimi konusunda yapılan araştırmalara ve uygulayıcılara bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Örgüt Paydaşları, Yazın Taraması.

Araştırma Alanı: Yönetim ve Organizasyon

Araştırma Türü: Derleme

JEL Kodları: M0, M1

Gönderim Tarihi: 05.01.2025; Kabul Tarihi: 13.05.2025
Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

AN EVALUATION ON THE EFFECT OF THE SCALE ON INTERNAL SHAREHOLDERS

ABSTRACT

It is known that organizational climate is effective on many issues such as satisfaction, motivation, effectiveness, job satisfaction and loyalty of internal stakeholders of the organization. Organizational climate is an important factor that is perceived by the members of the organization and that gives the organization a personal document. In both international and national literature, the number of studies on organizational climate is increasing, thus producing information that will benefit organizational stakeholders. In this context, the aim of this study is to provide a general framework on organizational climate and to emphasize the contributions of a positive organizational climate to the internal stakeholders of the organization. This study is based on a literature review. In this way, it is thought that the study will be a source for research on organizational climate and practitioners.

Keywords: Organizational Climate, Internal Stakeholder, Literature Review.

Research Field: Management and Organization

Research Type: Review Paper

JEL Codes: M0, M1

1. GİRİŞ

Değişen, evrilen yeni iş dünyasıyla birlikte, örgütlerin yapılarında, iş yapış şekillerinde, örgüt üyelerinin örgütten beklentilerinde ciddi değişimler olduğu gözlenmektedir. Örgüt yapılarındaki bu değişim ve evrim kaçınılmazdır, zira örgütler varlıklarını devam ettirebilmek adına değişen dünyaya ayak uydurmakla mükellef kılınmaktadırlar. Şüphe yok ki, bu dönüşümün örgüt içi ve dışı birçok faktörün yardımıyla gerçekleşmesi mümkündür. Bu faktörler arasında yer alan önemli bir faktörde örgüt iklimidir.

Örgüt iklimi, örgütlerin evrilen çevreye adapte olmalarına, rekabet edebilmelerine, zorlu iş dünyasında avantaj elde edebilmelerine, iyi yatırımcılar-uzmanlar-çalışanlar tarafından tercih edilebilir olmalarında mühim

bir yer tutmaktadır. Örgüt iklimi, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran, örgüt paydaşlarının algılarını, tutumlarını ve davranışlarını etkileyen örgütün kendine has özgünlüklerinin tümüdür (Hoy, 1990; Griffin, 2001).

Bu çalışmanın gayesi, örgüt iklimi konusunda genel bir çerçeve sunarak ve olumlu bir örgüt ikliminin örgütün iç paydaşlarına olan katkılarını vurgulayarak ilgili yazına katkı sunmaktır. Çalışmanın iç paydaşlar bağlamında değerlendirilmesi, bir örgütün başarısının devamlılığının, diğer etkilere nazaran örgütün iç paydaşlarının performansı ile yakından ilişkili olmasındandır. İç paydaşlar, örgütün en temel öğeleridir. Örgütün tamamını etkileyen ve örgütün tamamından etkilenen bu öğeler, aynı zamanda örgüt ikliminden en çok etkilenenler olmaktadır. Bu kapsamda çalışma yazın taraması yapılarak oluşturulmuştur. Bu sayede çalışmanın, örgüt iklimi konusunda yapılan araştırmalara ve uygulayıcılara bir kaynak olacağı düşünülmektedir. Çalışmada, örgüt iklimi kavramı açıklanmış, sonrasında örgüt ikliminin iç paydaşlar ile olan ilişkisi değerlendirilmiş ve sonuç kısmıyla nihayetlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt İklimi

Etimolojik olarak "iklim" kelimesi Yunanca'dan gelmekte ve yatkınlık, meyil, yönelme anlamlarını taşımaktadır. İklim kelimesi, sadece fiziksel olguları (ısı, basınç gibi) ifade etmez, bunun yanında örgüt üyelerinin, örgütün iç çevresini nasıl algıladığını ve tasvir ettiğini de ifade etmektedir (Karcioğlu, 2001). Nasıl ki kişilerin kendilerine has, onların tavırlarını anlayacağımız nitelikleri var ise, aynı paralelde örgütlerinde tavrını anlatacak ifadeler (katı, esnek, yenilikçi, tutucu, mesafeli vb.) mevcuttur (Robbins, 1994). Tüm bunlar örgütün psikolojik tarafını meydana getirir. Halpin (1966: 131) ifadesiyle, "Kişi için karakter ne ise, örgüt için de iklim aynı şeydir".

Örgüt iklimi kavramını, en yalın ifadeyle, örgüt kişiliği olarak betimlemek yanlış olmayacaktır. Zira, birey bazında düşünüldüğünde kişilik, birey hareketlerine yön veren, bireyi diğer bireylerden ayıran tutumları kısacası bireyin kendine has özgünlüklerinin tümüdür. Örgüt iklimi ise, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran, örgüt paydaşlarının algılarını, tutumlarını ve davranışlarını etkileyen örgütün kendine has özgünlüklerinin tümüdür (Hoy, 1990; Griffin, 2001).

İlgili yazında örgüt iklimi kavramının farklı perspektiflerden ele alındığı görülmektedir. Bahse konu kavram, güven, motivasyon, çatışma, kazanım, yükümlülük, yaptırım (Burton vd., 1999; James & Jones, 1974) gibi birçok perspektifle incelenmektedir. Kavramın geliştirilmesine ve ölçülmesine yönelik araştırmaların 1960'lardan itibaren başladığı ve önemli teorisyenlerin (Lewin vd., 1939; Argyris, 1958; Halpin & Croft, 1962; Forehand & Gilmer, 1964 gibi) kavramın gelişmesine katkı sundukları bilinmektedir.

Örgüt iklimi kavramının birtakım hususları barındırdığını, Batlis (1980) çalışmasında şu şekilde ifade etmektedir: Örgüt üyelerinin birbirleriyle, örgütün kuralları ve politikaları ile etkileşimi sonucu oluşan örgüt iklimi,

değerlendirici olmaktan ziyade tanımlayıcı bir rol oynar. Bu paralelde bahse konu kavram, örgüt yapısından etkilenen ve aynı ölçüde örgüt çalışanlarını da etkileyen bir değişken konumundadır.

Örgüt iklimi, örgütün değerleri, fikirleri, kuralları ve görevleri çerçevesinde biçimlenen müşterek bir algı şeklinde ifade edilmektedir (Silva, 2004). Bahse konu bu müşterek algı üç değişken ile biçimlenmektedir. Bunlardan biri, örgütü dışardan etkileyen çevresel değişkenlerdir. Çevresel değişkenler; örgüt büyüklüğü, örgütün yapısı, finans durumu gibi faktörleri içerir. İkinci değişkeni, kişisel değişken oluşturur. Yani, örgüt üyelerinin yetkinlikleri, işe olan yatkınlıkları, bakış açıları gibi karakteristik özellikleri kapsar. Son olarak üçüncü değişken ise sonuç değişkenidir. Bu değişken birinci ve ikinci değişkenin bir arada olmasından kaynaklanan etkileşimin neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu değişken, iş motivasyonu, etkinlik, iş sadakati, iş memnuniyeti gibi çıktılar yaratır (Halis& Uğurlu, 2008).

Yukarıdaki tüm tanımlamalar ışığında, en kapsayıcı ifade ile örgüt iklimi; “örgütün karakterini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran, örgütü tasvirleyen, örgüte hakim olan, örgütün iç çevresinin kararlı, değişmez, sürekli özelliğine sahip ve örgütle üyelerinin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan fakat örgüt üyelerince hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri kapsayan psikolojik bir terimdir” (Karcıoğlu, 2001: 270).

2.2. Örgüt İklimi ve İç Paydaşlar Etkileşimi

Örgüt iklimi, hem etkileyen hem de etkilenen bir faktördür. Örgüt iklimi, örgütün yapısından, yönetim şeklinden, kültüründen, üyelerinin niteliklerinden etkilenen, aynı paralelde örgüt üyelerinin iş yapış şekillerine, tavırlarına, motivasyonlarına da tesir eden bir konumdur (Schein, 1997). İki taraflı etkinin olduğu böyle bir yapıda, örgüt ikliminin olumlu veya olumsuz olması durumu yani örgüt iklimi, paydaşları, yöneticileri, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri de etkiler nitelikte olmaktadır.

Örgüt ikliminin olumlu veya olumsuz olduğunun kararı, örgüt iç paydaşlarının hükmüne bağlıdır. Yani bir kişi örgüt iklimini olumlu olarak değerlendirebilirken, bir diğeri olumsuz olarak değerlendirebilir. Örgüt üyelerinde iyi bir ortam algısı mevcut ise bu olumlu bir örgüt ikliminin varlığına işaret etmektedir (Öge, 2001). Örgüt ikliminin anlaşılması, yönetim süreçlerinin incelenmesi, örgüt üyelerinin nitelikleri, örgütün yarattığı işin kapsamı, örgüt içi dayanışmanın varlığı gibi konuların anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.

Olumlu örgüt ikliminin olduğu örgütlerde, çalışanlara güçlü, sağlam, konforlu bir çalışma ortamı sunulmaktadır. Böylece çalışanların icraatları, üretkenlikleri, motivasyonları ve örgüte olan sadakatleri de artmaktadır (Patterson vd., 2004). Örgüt yöneticileri tarafından güdülen politikalar ve uygulamalar neticesinde oluşturulan olumlu örgüt iklimi sayesinde örgüt kazancının ve gelişiminin aynı doğrultuda ivme kazandığı bilinmektedir (Gök, 2009). Bu sayede örgüt performansında sürdürülebilir başarı ve kazanımlar gerçekleşmektedir (Halis & Uğurlu, 2008).

Performansı yüksek bir örgüt kurmaya destek sağlayacak bir örgüt iklimini varlığı için dört ortama gereksinim duyulduğu ifade edilmektedir (Stetzer, 1997): Bahse konu ortamlardan ilki, örgüt ikliminin değerli gayelere erişmeyi özendirmek için, kalite oluşumuna olanak sağlayan bir iklimin varlığının olmasıdır. Ortamlardan ikincisi, örgüt üyelerinin birlikte iş yapabildiklerinin bir göstergesi olan iş birliğinin örgüt ikliminde var olmasıdır. Üçüncü ortam, örgüt ikliminde hissedilen yönetici-çalışan arasındaki itimat hissidir. Çalışanların yönetim tarafından desteklendiklerini bilmeleri, sürdürülebilir verimlilik açısından önemlidir. Dördüncü ortam ise, örgüt ikliminin nitelikli bir çalışma tarzının varlığının bilinmesidir.

Örgütün tamamını etkileyen ve örgütün bütününden etkilenen konumunda olan çalışanların, algıları, hisleri, eylemleri, performansları ve motivasyonları örgüt ikliminden fazlaca etkilenmektedir (Gök, 2009). Olumlu örgüt ikliminin çalışanlara etkisi, mutlu, iş doyumunu yüksek, verimli, müşteriler ve örgütün dış çevresiyle ilgili, kendini örgütün bir üyesi olarak kabul ettiği, başarılı olma şeklindedir. Tüm bunlar aynı zamanda örgütün başarısını da yükseltmektedir (Varol, 1989). Kısacası, olumlu örgüt iklimi harekete geçmeyi, dürtülenmeyi sağlayarak olumlu davranışların da ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Halis & Uğurlu, 2008).

Örgütteki olumsuz bir örgüt ikliminin varlığı neticesinde örgütsel kayıplar ortaya çıkacaktır. Örgütte, çalışanların değer görmemesi, sert ve baskıcı bir yönetim tarzının varlığı, örgüt içi iletişimin sınırlı ve kapalı olması, etkileşimin az olması, çatışmanın fazla olması gibi hususlar olumsuz örgüt iklimi işaretlerindendir. Böyle bir ortamda, işe devamsızlık ve çalışan devir hızı yüksek, örgütsel motivasyon ve sadakat düşük, gruplar arası çatışmalar ve rol çatışmaları fazladır (Bedeian vd., 1981).

Yukarıdaki açıklamalar, olumlu bir örgüt ikliminin iç paydaşlara sunduğu faydaları ve bunun tam tersi bir durum olan olumsuz örgüt ikliminin ise iç paydaşlara zarar verdiğini açıkça göstermektedir. Güçlü bir örgüt iklimi oluşturabilmek adına, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tespit edilmesi, eksikliklerin giderilmesi, beklentilere cevap verilmesi, iç paydaş görüşlerinin dikkate alınması ve bunun hissettirilmesi, örgüt özelliklerinin ve çalışan vasıflarının dikkate alınması, örgüt amaçlarının ve iç paydaşların uyumlaştırılması ve benimsenmenin sağlanması elzem hususlardandır (Gök, 2009).

SONUÇ

Sürekli yeniliklere ve değişime gebe olan yeni iş dünyasının evrilmesiyle birlikte, örgüt yapısının, iş yapış şeklinin ve üye beklentilerinin ciddi değişimler geçirdiği izlenmektedir. Günümüz örgütleri yaşamlarını devam ettirebilmek adına dinamik olmak durumundadırlar. Şüphesiz, olumlu bir örgüt ikliminin varlığı gerek örgüt başarısı gerekse iç paydaşlar nezdinde fazlaca mühim bir etkidir.

Örgütün olumlu bir örgüt iklimi yaratabilmesi için dört durumun sağlanması gerektiğine Miller (1980) dikkat çekmektedir. Bu durumlar ilki, örgüt ve paydaşların müşterek gayelere varmak için sürekli bir işbirliği içinde

olmalarıdır. Yine örgüt üyelerinin moral ve motivasyonlarının yüksek olmasının sağlanması beraberinde görev performansını da artırarak örgüte fayda sunacaktır. Üçüncü olarak, çalışan sadakatinin yüksek olmasının sağlanması, aynı paralelde örgütün gelecek başarısına ve sürdürülebilir olmasına katkı sunacaktır. Son olarak, örgütün belirli ve açık prosedürlerinin olması, belirsizlik ve tutarsızlıkları azaltacak bu sayede örgüte etkili bir yönetim anlayışı getirecektir (Halis & Uğurlu, 2008).

Olumlu bir örgüt iklimi oluşturulması için; örgüt kültürünün korunması ve örgüt paydaşları tarafından benimsenmesi, paydaşlar arası ilişkilerin samimi, güven odaklı, seviyeli bir şekilde yürütülmesinin sağlanması, örgüt içi ödül ve desteklerin artırılarak çalışan gelişiminin desteklenmesi, çalışanların karar sürecine dahil edilmesi, aynı paralelde bir çalışma ortamı yaratılması, yetki devrinin şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesi, açık iletişim sisteminin kurulması gibi, örgütte biz duygusunun oluşturulması gibi hususlar kıymet arz etmektedir.

Örgüt ikliminin, örgüte ve örgüt paydaşlarına olan etkisi göz önünde bulundurulduğunda, konuyla ilgili yapılacak çalışmalara devam edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Değişen iş dünyasının örgüt yapılarındaki değişimi doğurduğu, böylece halihazırda üretilen araştırma bilgilerinin de kısa sayılabilecek bir sürede güncelliğini yitirdiği bilinmektedir. Dolayısıyla, yenilenen uygulamalı örgüt iklimi çalışmaları ilgili yazına önemli bilgiler sağlayacaktır. Bu kapsamda, gelecekte yapılabilecek çalışmalar da olumlu veya olumsuz bir örgüt ikliminin çalışanlar veya diğer paydaşlar üzerindeki etkileri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Argyris, C. (1958), Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank, *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501-520.
- Batlis, C., N. (1980). The effects of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *Journal of Psychology*, 104, 233-240.
- Bedeian, A. G., Archilles, A. A. & Shirley, M. C. (1981). The relationship between role stress and job-related, interpersonal and organizational climate factors, *The Journal of Social Psychology*, 113(2), 247-260.
- Burton, M. R., Jorgen, L. & Borge, O. (1999). Tension and resistance to change in organizational climate: Managerial implications for a fast paced world, *Organization Science*, 7, 359-384.
- Forehand, G. A. & Gilmer, B. Von H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour, *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Griffin, M. (2001). Job satisfaction among detention officers assessing the relative contribution of organizational climate variables. *Journal of Criminal Justice*, 29, 219-232.

- Halis, M. & Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(2), 101-123.
- Halpin, A. W. & Croft, D. B. (1962). *The organizational climate of schools*. Chicago: The University of Chicago.
- Halpin, A.W. (1966). *Theory and research in administration*, New York: The McMillian Company.
- Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school workplace, *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2), 149-168.
- James, L. R. & Allan P. J. (1974). Organizational climate: A review of theory and research, *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 265-283.
- Lewin, K., Ronald, L. & Ralph, K. W. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Miller, H. (1980). Forecasting the weather and controlling the organizational climate. *Vital Speeches of The Day*, 1, 610-613.
- Öge, S. (2001). Örgüt iklimi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 1(4), 132-143.
- Patterson, M., Peter, W. & Micheal, W. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*; San Diego State University, Prentice-Hall International, (Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk), ETAM A.Ş. Yayınları.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership*. (Second Edition), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Silva, S. (2004). OSCI: An organizational and safety climate inventory. *Safety Science*, 42, 205–220.
- Stetzer A. (1997). Organizational climate and ineffectiveness: Evidence from 25 outdoor work crew divisions. *Journal of Quality Management*, 2(2), 251-265.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, 44(1), 195-222.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAPSAMINDA YENİ ÜRÜN DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN İNCELENMESİ

Cansu Güler

Doktora Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
cansu.guler@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9621-8597

Prof. Dr. Ali Görener

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
egorener@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6000-5143

ÖZ

Küresel iklim krizi doğrultusunda işletmeler, ürün portföylerini, çevreye olan olumsuz etkileri azaltılmış, daha sürdürülebilir ürünlerle dönüştürmeye çalışmaktadır. Ancak bu doğrultuda ele alacakları aktivitelerde bu değerlendirmeleri nasıl yapacakları, hangi unsurları nasıl önceliklendirecekleri ile ilgili yol haritaları ve araçlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı işletmelerin ürün fikirlerini salt çevre boyutu veya finansal unsurlar gibi tek boyutlu değerlendirme yaklaşımları yerine finansal, çevre ve sosyal boyutların tamamının temel alındığı bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmektir. Bu değerlendirmeler işletmelerin yeni ürün kararlarında daha sürdürülebilir sonuçlar elde edebilmeleri için nitel ve nicel değişkenlerin bir arada değerlendirildiği ve hangi önem derecesi ile ele alacakları noktasında bir görüş sunacaktır. Çalışmada ele alınan finansal ve finansal olmayan kriterler, otomotiv sektöründen toplam 18 uzmanın değerlendirmeleri Bulanık FUCOM modeli ile analiz edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda otomotiv sektöründe en baskın kriterlerin finansal kriterler olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Yeni Ürün Geliştirme, Bulanık FUCOM.

Araştırma Alanı: Üretim Yönetimi

JEL Kodları: M10, C44

Gönderim Tarihi: 05.02.2025; Kabul Tarihi: 15.05.2025
Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

ANALYSIS OF EVALUATION CRITERIA FOR NEW PRODUCTS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABILITY

ABSTRACT

In line with the global climate crisis, businesses are striving to transform their product portfolios with more sustainable products that have reduced negative environmental impacts. However, they require roadmaps and tools to determine how to assess these activities and how to prioritize different factors. The aim of this study is to evaluate business product ideas using a holistic approach that considers financial, environmental, and social dimensions, rather than single-dimensional assessment approaches based solely on environmental or financial factors. These evaluations will provide insights into how businesses can achieve more sustainable outcomes in their new product decisions by integrating both qualitative and quantitative variables and determining their relative importance. In this study, financial and non-financial criteria were analyzed using the Fuzzy FUCOM model based on assessments from a total of 18 experts in the automotive sector. The results indicate that financial criteria are the most dominant factors in the automotive industry.

Keywords: Sustainability, New Product Development, Fuzzy FUCOM.

Research Field: Production Management

JEL Codes: M10, C44

1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte seri üretimin altın çağına geçişi, çok daha kısa ürün yaşam döngüleri ve müşterilerin yüksek ürün çeşitliliği beklentisini ortaya koymuştur (Anderson vd. 2023). Bu bağlamda, artan beklentilerin

karşılanması için yeni ürün geliştirme alanındaki araştırmalar da katlanarak artmıştır (Haug, 2022). Yeni ürün geliştirme alanında önde gelen otoritelerden biri olan Ürün Geliştirme ve Yönetim Derneği (PDMA) "PDMA Yeni Ürün Geliştirme El Kitabı" eserinin açılış bölümünde Cooper (2009)'a atıf yaparak yeni ürünleri pazarda kaybedenler ile kazananlar arasındaki ayırıcı rolünü vurgulamaktadır.

Risk ihtiva eden, zorlu ve yüksek maliyetli yapısına rağmen yeni ürün geliştirme süreci işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için son derece önemlidir (Bulğurcu ve Koçak, 2020). Yeni ürünler işletmelere büyüme imkânı ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Einizadeh ve Kasraei, 2021). Bir başka deyişle şirketler rekabet güçlerini sürdürebilmek için istikrarlı bir yeni ürün geliştirme süreci izlemeli ve bu ürünlerin pazara arzını sağlamalıdır (Yang ve Hsu, 2019). Ancak farklı çalışmalar analiz edildiğinde yeni ürün geliştirme süreçlerinde başarı oranının %25'in altında olduğu dair bulgular ile karşılaşmıştır (Martínez ve Seclen, 2023). Bu duruma benzer olarak literatürde, 7 ile 10 yeni ürün projesinden sadece bir tanesinin ticari başarıya ulaştığına dair bulgular yer almaktadır (Fabo, vd., 2023). Dolayısıyla son 30 yılda yeni ürün geliştirme kavramı çok disiplinli bir yaklaşım olarak ele alınarak, boyutlandırılmaya çalışılmış ve başarılı ürün geliştirme süreçlerine yönelik metodolojiler ortaya konmuştur (Marzi vd., 2021). Bu alanda sürdürülebilirlik odaklı bakış açıları da güncel bir çözüm önerisi olarak ele alınmaktadır.

Kyoto Protokolü, Kopenhag Anlaşması ve Paris İklim Değişikliği Anlaşması gibi iklim ve sürdürülebilirliğe ilişkin tartışmaların yer aldığı toplantı ve çalışmalar, çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin endişelerin arttığını göstermektedir (Oliveira vd, 2019). Araştırmacılar, yeşil tasarım (Eco-Design) kavramından sürdürülebilirlik odaklı ürün tasarımına yönelik önemli bir kayma olduğunu vurgulamaktadır (Aguir vd., 2022). Borah vd. (2023), yeni ürünlerin pazarda başarılı olabilmesi için işletmelerin yeşil politikaları ürün geliştirme süreçlerine entegre etmesinin önemini vurgulamıştır. Benzer şekilde çok sayıda çalışmada şirketlerin çevresel sürdürülebilirliğini iyileştirmenin bir yolu olarak yeni ürün geliştirmeye odaklanmaları önerilmektedir (Alnajem vd, 2021).

Khannan vd. (2021) yayınladıkları 2010-2019 yılları arasında yeni ürün alanındaki araştırmaları analiz ettikleri çalışmalarında sürdürülebilir ürün geliştirme, çevreci ürün tasarımı, genel ürün tasarımı olarak 3 kategorinin ön plana çıktığını tespit etmişlerdir. Temmuz 2022'de Amerika'da gerçekleşen 5. Ürün Geliştirme Yönetimi Derneği Doktora Konsorsiyumu 60'dan fazla yeni ürün geliştirme alanında çalışan akademisyenin katkısı ile yeni ürün geliştirme ve inovasyon alanında potansiyel çalışma alanlarını belirlemek için bir araya geldikleri etkinlikte en öncelikli araştırma konularından birini yeni ürün geliştirmede sürdürülebilirlik olarak belirlemiştir (Xiao ve Bharadwaj, 2023). Ancak, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uyum çalışmalarında yeni ürünleri ve üretim süreçlerini şekillendirirken hangi sürdürülebilirlik indikatörünü kullanabileceklerinin araştırılması önemlidir (Agarwal ve Ojha, 2024). Kolse ve Fröhling (2025) de işletmelerin sürdürülebilir yeni ürünler

ortaya koyabilmeleri için geliştirme sürecinin erken aşamalarında sürdürülebilirlik değerlendirmesi yapmalarını önermekte ancak bu aşamada sınırlı bilgi kaynaklı zorlu bir problem ile karşı karşıya olduklarını vurgulamaktadırlar.

Bu temelden yola çıkarak çalışmamızda öncelikle yeni ürün geliştirme alanında hangi sürdürülebilirlik kriterlerinin kullanılabileceği ile ilgili araştırmalar yapılmış, devamında bulanık mantık tekniklerinden yararlanılarak otomotiv sektöründeki uzmanların değerlendirmeleri doğrultusunda belirlenen kriterlerin önem dereceleri belirlenerek işletmelerin yeni ürün kararlarında kullanabileceği bir değerlendirme yaklaşımı sunulması amaçlanmıştır.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde konuya ilişkin kavramsal çerçeve yer almakta, özet olarak literatüre değinilmektedir. Üçüncü bölümde araştırmanın yapısına dair bilgiler aktarılmış olup, kullanılan yöntem ve uygulama çalışması bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise sonuçların irdelenmesi ve benzeri çalışmalarla birlikte değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletmelerin, sürdürülebilirliği bir maliyet unsuru yerine bir gelişim fırsatı olarak görmeye başlaması ile yeni ürün geliştirme süreçlerinde sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili araçlar ve tekniklere yönelik ilgi artmıştır (Kalish, vd. 2018). Günümüz dünyasında, bir yandan müşteriler daha sürdürülebilir ürünler talep ederken diğer tarafta da hükümetlerin daha sürdürülebilir iş süreçlerine yönelik yaptırımları her geçen gün artmaktadır (Gupta ve Gupta, 2020). Bu alanda literatürdeki çalışmalar da ya çevresel stratejilerin yeni ürün süreçlerine entegre edildiği ya da finansal boyutun daha baskın olduğu bir noktadadır, çok boyutlu ve bütünsel yaklaşımların ele alındığı çalışmaların sayısı oldukça azdır (Hynds, vd. 2014). Bu alanda yapılan bazı güncel dönem çalışmaları aşağıda açıklanmaktadır.

Driessen vd. (2013) çalışmalarında kimya ve gıda endüstrilerini ele alarak yeşil ürün geliştirme sürecinde ürünün çevreci özellikleri ile maliyet ve yenilik derecesi arasında dengeleme sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca yeşil ürün geliştirme sürecinde pazar yönelimi, şirket politikası gibi unsurların ön planda olması gerektiği çıkarımında da bulunulmuştur. Gmelin ve Seuring (2014) araştırmasında sürdürülebilir ürünler için, PLM (Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi), sürdürülebilirlik ve yeni ürün geliştirme arasındaki bağlantılara dair kavramsal bir çerçeve sunmuştur. Alblas vd. (2014) çalışmalarında imalat sektöründe çalışan 6 farklı işletme üzerinde yaptıkları çalışmada sürdürülebilirliğin yeni ürün süreçlerine entegrasyonunda karşılaştıkları zorlukları tespit etmeye odaklanmış ve bu alanda yöntem ve araç eksiklikleri, hedef ve kapsam tanımlama zorlukları ve bazı iç motivasyon eksiklikleri ile ilgili bulgular elde etmişlerdir.

Goffin (2017) kitabının bir bölümünde yeni ürün geliştirme süreçlerinde Stage – Gate yaklaşımının uygulaması ile ilgili kavramsal çerçeve ve uygulama örneklerine yer vermiştir. Zetterlund, vd. (2016) çalışmasında ürün

geliştirmede sürdürülebilirlik odaklı karar verme ile ilgili uygulama fırsat ve zorluklarına değinmiştir. Hallstedt (2017) ürün geliştirmede sürdürülebilirliğin üç boyutunu da kapsayacak şekilde alt kriterlerin belirlenmesi ve karar vermeye yardımcı bir matris oluşturulmasına yönelik çalışmalar sunmuştur. Schöggel vd. (2017) otomotiv endüstrisinde sürdürülebilirliğin üç boyutunu da ele alacak şekilde ürün geliştirmede kriterlerin belirlenmesine yönelik bir çalışma ortaya koymuştur.

Bibaud-Alves vd. (2018) çalışmasında yeni ürün geliştirmenin, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden 8 (insana yakışır iş ve ekonomik büyüme) , 9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı) ve 12 (sorumlu üretim ve tüketim) ile olan ilişkisinden yola çıkarak yeni ürün geliştirme, Endüstri 4.0 ve sürdürülebilirlik yaklaşımı arasındaki karmaşık ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Chang ve Cheng (2019) sürdürülebilirliğin 3 boyutu ile ilgili 31 kriteri ele alan çok kriterli karar verme çalışması sunmuşlardır. Ahmadi-Gh ve Pintado (2021) üretim sektöründe sürdürülebilirlik konseptinin yeni ürün geliştirme başarısına etkisini araştırmıştır ve kalite, maliyet, üretim kolaylığı gibi açılardan olumlu etkisi ile ilgili bulgulara ulaşmıştır. Delaney vd. (2022) çalışmasında sürdürülebilirliğin özellikle çevresel boyutunu temel alarak tasarım aşamasında sürdürülebilirlik bakış açısının ürüne yansıtılmasının önemini vurgulamıştır.

Borah vd. (2023) firmaların ürün geliştirme ve ürün arzında yeşil yaklaşımları stratejilerine ve süreçlerine entegre etmesinin ürün başarısına etkisini araştırmış ve özellikle yeşil inovasyon süreçlerinin ürünlerin pazardaki kabul edilmesi ile olumlu ilişkisini tespit etmiştir. Ncube vd. (2023) araştırmasında özellikle kimya endüstrisini temel alarak sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için, yenilenebilir hammaddelerden üretilen, yeniden kullanım, geri dönüşüm veya geri kazanım için tasarlanmış ve düşük enerji kullanılarak işlenebilen yeni ürünlerin önemini açıklamıştır. Hegab vd. (2023)'nin imalat sektöründe sürdürülebilirlik stratejileri için hangi yönetim araçlarının kullanılabileceğine yönelik araştırması ile yeni ürünlerin üretim aşamasında hangi noktalara odaklanılacağı ile ilgili bir kılavuz sunmuştur.

Dias vd. (2024) kimyasal hammaddelerin güvenlik ve sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesine yönelik Avrupa Komisyonu tarafından SSbD (Safe and Sustainable by Design) tekniği ile çok kriterli karar verme yaklaşımlarının kullanımını değerlendirmiş ve yöntemlerin beraber kullanılmasının faydalarından bahsetmiştir. Vijaya vd.(2025) otomotiv sektörü için 17 ESG (Çevre, Sosyal ve Yönetişim) indikatörlerini değerlendirdiği araştırmasında sürdürülebilir ürün geliştirme, sürdürülebilir üretim, ürün güvenilirliği, emisyonlar ve kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri gibi başlıklar yeni ürün geliştirme açısından da oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Klein vd. (2025) kozmetik sektöründe ürünlerin sürdürülebilirliği açısından oldukça önemli bir bileşeni olan ambalajlarının sürdürülebilirliğini doğrudan çevresel etki, dolaylı çevresel etki, sertifikalı malzeme kullanımı ve ambalaj verimliliği olarak 4 boyutta incelemiş ve geri dönüşüm malzeme kullanımını en önemli öncelik olarak değerlendirmiştir.

Bu alandaki mevcut araştırmalarda daha kısıtlı veya tek boyutlu değerlendirme kriterleri kullanıldığı gözlemlenmiştir. Çalışmamızda işletmeler için çok boyutlu, farklı sektörlerde farklı özelliklere sahip yeni ürünlerin tasarımı ürünün yaşam döngüsü sonuna kadarki etkilerini bütünsel olarak anlamlandırabilecekleri bir çerçeve sunulmaktadır. Ayrıca alanında uzman profesyonellerin görüşlerinin bulanık FUCOM gibi tutarlılığı yüksek bir analiz yaklaşımı ile değerlendirilmesi sağlanmıştır. Böylelikle uygulamacılar için sürdürülebilir yeni ürünler geliştirmede hangi kriterlerin daha etkili olduğu ile ilgili görünürlük sağlanmıştır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

İmalat sanayi için daha sürdürülebilir ürünler geliştirmek günümüzde temel bir öncelik haline almıştır (Chang vd., 2014,s.48). Bu önceliğin temelinde,

- i. Tüketicilerin daha sürdürülebilir ürünlere yönelmesi (Gmelin ve Seuring, 2014)
- ii. Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı ve Döngüsel Ekonomi Eylem Planı gibi regülatif uygulamaların daha sürdürülebilir ürünlere yönelik yaptırımları (Thormann vd. 2021)
- iii. Paydaşların çevre bilincinin artması (Chen vd., 2020)
- iv. Doğru kararlar verildiğinde sürdürülebilir ürünlerin daha yüksek gelirler ve daha düşük operasyon maliyetleri ile daha karlı bir yapı sunması (Palmer ve Truong, 2017)

gibi motivasyon kaynakları yatmaktadır. Ancak bir şirketin sürdürülebilirlik taahhüdü, organizasyonun genelini etkileyen bir karar verme sürecidir ve bu süreçte sürdürülebilirlik hedeflerine uygun hareket edebilmek için, sürdürülebilirlik kriterlerinin ürünün erken konsept geliştirme aşamasına dahil edilebilmesi bir ön koşuldur (Watz ve Hallsted, 2022). İşletmelerde ürün geliştirmekten sorumlu ekiplerin sürdürülebilirlik açısından bütünsel bir bakış açısı sunması zorlu alandır ve genellikle yeterli bilgiye ulaşılmamaktadır (Turan vd. 2016). Araştırmanın amacı Avrupa Birliği Yeşil Mutabakat ve Döngüsel Ekonomi Eylem Planında önceliklendirilen endüstri alanlarından biri olan otomotiv sektörü (Istrițeanu, vd., 2024) için bu kriterlerin ortaya konması ve önceliklerinin belirlenmesi ile işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında bir başlangıç noktası sunulmasıdır.

3.2. Veri Toplama

Veri toplama çalışmalarında araştırmanın hedef sektörü olan otomotiv sektöründen toplam 18 uzman ile görüşmeler yapılmış ve yarı yapılandırılmış formlar aracılığıyla veriler toplanmıştır. Uzmanların belirlenmesinde ürün geliştirme alanında bilgi sahibi olmaları, eğitimleri, tecrübe seviyeleri, pozisyonları gibi hususlar dikkate alınmıştır. Ayrıca uzmanların sürdürülebilirlik disiplini hakkında bilgi sahibi olmalarına da özen gösterilmiştir. Eğitim seviyesi olarak en az lisans mezunu seviyesi değerlendirilmiştir. Araştırmada Ar-Ge ve ürün geliştirme alanında çalışan uzman, mühendis,

yönetici, şef, müdür ve direktör gibi pozisyonlar ile görüşmeler yapılmıştır. Uzmanların tamamı 8 sene ve üzeri iş tecrübesine sahiptir. Uzmanların %55'i eğitim olarak lisans üzeri seviyededir. Uzmanlar yoğunlukla makine mühendisliği gibi disiplinlerden mezundur. Otomotiv sektöründeki uzmanların demografik bilgileri Tablo 1 de sunulmuştur.

Tablo 1. Uzmanlara ait Demografik Bilgiler

	Yaş	Eğitim	Tecrübe	Pozisyon
KV1	55-59	Lisans	33	Ar-Ge Merkezi Yöneticisi
KV2	40-44	Doktora	20	Akademisyen, Yönetici
KV3	35-39	Yüksek Lisans	15	Ar-Ge Merkezi Proje Yöneticisi
KV4	35-39	Yüksek Lisans	14	Şef
KV5	30-34	Lisans	9	Proje Yöneticisi
KV6	50-54	Yüksek Lisans	29	Ar-Ge Direktörü
KV7	40-44	Yüksek Lisans	21	Ar-Ge Merkezi Yöneticisi
KV8	30-34	Yüksek Lisans	12	Ar-Ge Proje Yöneticisi
KV9	35-39	Lisans	13	Ar-Ge Proje Yöneticisi
KV10	30-34	Lisans	8	Ar-Ge Proje Uzmanı
KV11	30-34	Yüksek Lisans	9	Otomotiv Yan Sanayi Müdürü
KV12	35-39	Lisans	14	Otomotiv Ürün Geliştirme Yöneticisi
KV13	35-39	Lisans	11	Proje Uzmanı
KV14	30-34	Lisans	9	Proje Uzmanı
KV15	35-39	Yüksek Lisans	9	Elektrikli Araç Sistemleri Sorumlusu
KV16	30-34	Lisans	8	Elektrikli Araçlar Yazılım Mühendisi
KV17	30-34	Yüksek Lisans	8	Proje Yönetim Uzmanı
KV18	35-39	Yüksek Lisans	16	Ar-Ge ve Test Mühendisi Şef

3.3. FUCOM ve Bulanık FUCOM

Kriterlerin ağırlıklandırılmasında sübjektif bir kriter ağırlıklandırma yaklaşımı olan Tam Tutarlılık Metodu FUCOM (Full Consistency Method) kullanılmıştır. Sübjektif kriter ağırlıklandırma yaklaşımları, ikili kıyaslama prensibi ile çalışan, oldukça yaygın kullanıma sahip yöntemlerdir (Pamucar vd.,2018).

FUCOM yöntemi Pamucar vd tarafından 2018'de "A New Model for Determining Weight Coefficients of Criteria in MCDM Models: Full Consistency Method (FUCOM) " çalışması ile literatüre kazandırılmıştır. Pamucar vd.(2018)'e göre daha az sayıda ikili kıyaslama içermesi dolayısıyla BWM (Best Worst Method) ve AHP (Analytic Hierarchy Process) metodlarına göre avantajlıdır (Akbari vd., 2021). BWM yönteminde $2n - 3$ (Rezaei, 2015), AHP yönteminde ise $(n^2 - n)/2$ (Leal, 2020) adet ikili kıyaslama yapılırken, FUCOM yöntemi sadece $n - 1$ adet ikili kıyaslamaya ihtiyaç duymaktadır (Böyükaslan ve Ecer, 2021). İkili kıyaslama sayısının azalması modellerdeki tutarsızlık problemi açısından olumlu bir etkiye sahiptir (Ecer, 2021). Ayrıca yöntem farklı dilsel ölçekler ile kullanım açısından esnektir. Modelin iki temel koşulu bulunmaktadır. Bu koşullar Pamucar ve Ecer (2020)'göre

- Kriterlerin ağırlık katsayıları arasındaki ilişkilerin kriterlerin karşılaştırmalı önceliklerine eşit olması
- Kriter karşılaştırmalarında matematiksel geçişliliğin sağlanmasıdır.

Çok sayıda değerlendirici ile yapılan görüşmelerde, verilerin kesin olmayan yapısı ve dilsel ifadelerin sayısal değerlere dönüştürülebilmesi için bulanık küme teorisinden yararlanılmıştır. Bulanık küme teorisi, dilsel değişkenlere üyelik dereceleri atar ve onları olasılık dağılımı olarak kabul eder (Ayadi vd.,2021). Teori 1965 yılında Zadeh tarafından literatüre kazandırılmıştır (Atçı ve Atalay, 2022). Yamuk, üçgen veya Gauss gibi bulanık sayıların çeşitli şekilleri olmasına rağmen, literatürde araştırmacılar tarafından en çok tercih edilen uygulama üçgen bulanık sayılardır (Pamucar ve Ecer, 2020).

Üçgen bulanık sayı üç gerçek sayı ile temsil edilen bir bulanık küme türüdür (Katrancı ve Kundakçı, 2020). Üçgen bulanık sayı, bulanık bir olayda sırasıyla alt sınır değerini, merkezi ve üst sınır değerini, " l , m ve u " notasyonları ile ifade eder (Madenoglu,2019). Ayrıca $T=(l,m,u)$ olarak gösterilirse $l \leq m \leq u$ olacak şekilde sıralanmaktadır ve bulanık bir olayda l değeri alt sınır değerini, m değeri merkezi değeri, u değeri ise üst sınır değerini belirtmektedir. Bulanık üçgen sayının üyelik fonksiyonu aşağıdaki şekildedir.

$$\mu_T(x) = \begin{cases} 0 & , x < l \\ (x-l)/(m-l) & , l \leq x \leq m \\ (u-x)/(u-m) & , m \leq x \leq u \\ 0 & , x > u \end{cases}$$

Bulanık FUCOM, metodun ilk geliştiricisi olan Pamucar tarafından, 2020 yılında ilk kez uygulanmıştır, aynı yıl içinde Pamucar ve Ecer tarafından yapılan iyileştirme çalışmaları ile metod son haline getirilmiştir (Ecer,2021).

Bulanık FUCOM yönteminde kullanılan dilsel ifadeler ve bulanık sayı değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. Çalışmada kriterlerin dilsel karşılıkları için Tablo 2'de sunulan değerler esas alınmıştır.

Tablo 2. Bulanık FUCOM Ölçeği

Dilsel Terimler	Kısaltmalar	Bulanık Sayı Değeri		
Eşit derecede önemli	EI	1	1	1
Zayıf derecede önemli	WI	2/3	1	3/2
Oldukça önemli	FI	3/2	2	5/2
Çok önemli	VI	5/2	3	7/2
Kesinlikle önemli	AI	7/2	4	9/2

Kaynak: Pamucar ve Ecer, 2020

Bulanık FUCOM'un adımları aşağıdaki gibidir. (Pamucar ve Ecer, 2020)

Adım 1: Önceden belirlenmiş kriterler en önemliden en az önemli kriterine doğru sıralanır.

$$C_{J(1)} > C_{J(2)} > \dots > C_{J(k)}$$

k: gözlemlenen kriter sıralaması

İki ya da daha çok kriterin aynı derecede öneme sahip olduğu bir durum varsa, bu kriterler arasında ">" yerine eşitlik işareti kullanılır.

Adım 2: Kriterler aşağıdaki denklem yardımıyla birbiri ile kıyaslanır. Karşılaştırma ilk sıradaki (en önemli) kriterine göre yapılmaktadır. Bu kıyaslama ile kriterlerinin karşılaştırmalı önem vektörü oluşturulur. Böylece ikinci adımda sıralanan tüm kriterler için bulanık kriter anlamlılığı ($\omega c_j(k)$) elde edilmektedir. Birinci sıradaki kriter kendisiyle kıyaslandığından anlamı " $\omega c_j(1)=EI$ " olarak tanımlanmaktadır. Kalan kriterlerin ise "n-1" karşılaştırması yapılmaktadır.

$$\varphi_{k/(k+1)} = \frac{\omega c_{j(k+1)}}{\omega c_{j(k)}} = \frac{(\omega c_{j(k+1)}^l, \omega c_{j(k+1)}^m, \omega c_{j(k+1)}^u)}{(\omega c_{j(k)}^l, \omega c_{j(k)}^m, \omega c_{j(k)}^u)}$$

$$\phi = (\varphi_{1/2}, \varphi_{2/3}, \dots, \dots, \varphi_{k/(k+1)})$$

Adım 3: Bu aşamada kriterlerin nihai ağırlıkları aşağıdaki iki koşul göz önünde bulundurularak hesaplanır.

Koşul 1: Ağırlık katsayılarının oranının, Adım 2'de tanımlanan gözlemlenen kriterler karşılaştırmalı önemine eşit olmalıdır.

Koşul 2: Ağırlık katsayılarının nihai değerleri, matematiksel geçişlilik koşulunu sağlamalıdır.

$$\frac{\omega_k}{\omega_{k+2}} = \varphi_{k/(k+1)} \otimes \varphi_{(k+1)/(k+2)}$$

Modelde tam tutarlılık, yani minimum TTS (χ)'e ulaşılması hedeflenmektedir. Yukarıdaki iki koşul sağlandığında maksimum tutarlılık (0.000) sağlanır.

Adım 4: Kriterlerin final ağırlıklarının hesaplanması için aşağıdaki denklem grubu kullanılır.

min X

s.t.

$$\left\{ \begin{array}{l} \left| \frac{\omega_k}{\omega_{k+1}} - \varphi_{k/(k+1)} \right| \leq x, \forall_j \\ \left| \frac{\omega_k}{\omega_{k+2}} - \varphi_{k/(k+1)} \otimes \varphi_{(k+1)/(k+2)} \right| \leq x, \forall_j \\ \sum_{j=1}^n \omega_j = 1, \forall_j \\ \omega_j^l \leq \omega_j^m \leq \omega_j^u \\ \omega_j^l \geq 0, \forall_j \\ j = 1, 2, \dots, n \end{array} \right.$$

3.4. Değerlendirme Kriterleri

Çalışmanın kriterlerinin belirlenmesinde “sürdürülebilir yeni ürün geliştirme”, “sürdürülebilir ürün geliştirme”, “ürünlerin sürdürülebilirlik değerlendirme”, “sürdürülebilirlik değerlendirme kriterleri” gibi anahtar kelimeler ve varyasyonları Türkçe ve İngilizce olarak araştırılmıştır. Benzer tanımlamalara sahip kriterler ortaklaştırılmıştır. Hem literatürdeki gruplandırma hem de seçilen metotta bir boyut için 9'un üzerinde kriter olduğu durumda optimum değere ulaşmak ile ilgili kısıtlılığı dolayısıyla kriterler beş boyut altında gruplanmıştır. Bu boyutlandırmada i) finansal kriterler (maliyetler, gelirler ve süspansiyonlar), ii) pazar kriterleri (ürünün konumlanması ve firmaya

sağlayacağı pazar algısı) iii) ürüne ait çevresel kriterler (ürünün kullanımında ve yapısında kullanılan kaynakların çevreye olan etkileri ile ilgili unsurlar), iv) üretim sürecine ait çevresel kriterler (ürünün üretimindeki uygulamaların çevreye olan etkilerinin değerlendirildiği kriterler), v) sosyal kriterler (ürünün ve ürene ait üretim sürecinin insan üzerindeki sosyal etkilerinin değerlendirildiği kriterler) olarak gruplama yapılmıştır.

Kriterler ve destekleyici literatür kaynakları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Sürdürülebilirlik Değerlendirme Kriterleri

Boyutlar		Alt Kriterler	Destekleyici Literatür
FINANSAL KRİTERLER	C11	Ürün Maliyeti	Stone, vd. (2019), Ladu ve Morone 2021
	C12	Ürünle İlgili Dolaylı Maliyetler	Sinha ve Anand (2018), Jugend vd. 2020
	C13	Ulaştırma, Paketleme, Tamir, Bakım Maliyetleri	Lee ve Saen (2012), Neri vd. 2021
	C14	Karlılık ve Satış Gelirleri	Gupta ve Gupta (2020), Lee vd. 2021
	C15	Vergiler ve Devlet Süspansiyonları	Stone, vd. (2019), García-Muiña, vd. (2020)
PAZAR KRİTERLERİ	C21	Çeviklik- Talep Dalgalanmalarına Cevap Verme Kabiliyeti- Aşağı ve Yukarı Tedarik Zinciri Adaptasyonu	Lee vd. 2021, Bao ve Bodapati, 2011
	C22	Güvenilirlik- Pazardaki İhtiyacı Karşılama	Lee vd. 2021, Jugend vd. 2020
	C23	Ticaret Fırsatları- Yeni Müşteri ve Pazarlar	Jayakrishna vd. 2015, Jugend vd. 2020
	C24	Şirket İmajına Katkı	Jugend vd. 2020, Neri vd. 2021
	C25	Müşteri Şikayetlerini Azaltma	Tseng 2013, Gani vd. 2021
ÜRÜNE AIT ÇEVRESEL KRİTERLER	C31	Hammadde ve Malzemeler- Üründe Doğal Kaynak Kullanımını Azaltma	Hallstedt ve Pigosso 2017, Villamil vd. 2022
	C32	Hammadde ve Malzemeler- Üründe Tehlikeli Madde Kullanımının Azaltılması	Woodhouse vd. 2018, Ladu ve Morone 2021

	C33	Hammadde ve Malzemeler- Geri Dönüşüm Hammadde, Bileşen, Malzeme Kullanımı	Chang ve Cheng 2018, Ladu ve Morone 2021
	C34	Hammadde ve Malzemeler- Ürünün Yaşan Döngüsü Sonunda Geri Dönüşü veya Yeniden Kullanılabilirliği	Bertoni vd. 2018, Villamil vd. 2021
	C35	Üründe Enerji Verimliliği ve Yeşil Enerji Kullanımı	Schögggl vd. 2016, Kono vd. 2018
	C36	Emisyonlar- Zararlı Gaz Emisyonlarının Azaltılması	Ahmadi-Gh ve Bello-Pintado 2021, Kono vd. 2018
ÜRETİM SÜRECİNE AİT ÇEVRESEL KRİTERLER	C41	Atık Azaltma - Ürünün Üretiminde, Geri Dönüşümünde, Dağıtım ve Kullanımında Atık Oluşturmaması	Villamil vd. 2021, Ganji vd. 2018
	C42	Atık Azaltma - Tedarikçilerin Süreçlerindeki Atığın Azaltılması	Lin vd. 2010, Ganji vd. 2018,
	C43	Temiz Su Kullanımında Verimlilik	Ahmadi-Gh ve Bello-Pintado 2021, Ladu ve Morone 2021
	C44	Enerji - Enerji Kullanımını Azaltma ve Yeşil Enerji Kullanımı	Kono vd. 2018, Ladu ve Morone 2021
	C45	Emisyonlar - Zararlı Gaz Emisyonlarının Azaltılması	García-Muiña, vd. 2020, Lee vd. 2021
	C46	Emisyonlar - Gürültü Emisyonlarının Azaltılması	Hallstedt ve Pigosso 2017; Chang ve Cheng 2018
	C47	Biyoçeşitliliğin Korunması	Kono vd. 2018, Ladu ve Morone 2021
SOSYAL BOYUT	C51	İstihdam Etkisi	Chang ve Cheng 2018, Ladu ve Morone 2021
	C52	İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanması	Ahmadi-Gh ve Bello-Pintado 2021, Ladu ve Morone 2021,
	C53	Çeşitlilik, Fırsat Eşitliği ve Ayrımcılığın Engellenmesi	García-Muiña vd. 2020, Staniškienė ve Stankevičiūtė 2018
	C54	Yakın ve Genel Çevrenin Sağlığı ve Güvenliği	Bertoni vd. 2018, Jayakrishna vd. 2015
	C55	Çalışan Geliştirme	Bao ve Bodapati 2011, Joung vd. 2012

	C56	Tedarikçi Geliştirme	Neri vd. 2021, Jugend vd. 2020,
--	------------	----------------------	------------------------------------

3.5. Uygulama

Hedef sektörlerde karar verici ile yapılan veri toplama çalışmaları sonucunda belirlenen ana kriterler ve alt kriterlere ait sıralamalar gerçekleştirilmiştir. Bu değerlendirmeler esas alınarak her bir karar verici için ikili kıyaslamalar yapılarak bulanık karşılaştırmalı anlamlılık değerleri doğrultusunda ikili kıyaslamalarına ait önem vektörleri ve matematiksel geçişlilik koşulları oluşturulmuştur. Uygulama kapsamında yapılan çalışmalar, Karar Verici 1-KV1 esas alınarak Tablo 4'te açıklanmaktadır.

Tablo 4. Karar Verici 1- Bulanık Anlamlılık Değerleri

Ana Kriterler		l	m	u
	C1	1	1	1
	C2	0,667	1	1,5
	C4	1,5	2	2,5
	C3	2,5	3	3,5
	C5	3,5	4	4,5

Bulanık anlamlılık değerleri denklem 2 kullanılarak önem vektör değeri oluşturulmuştur. Bu değerler Tablo 5 olarak sunulmuştur.

Tablo 5. Karar Verici 1- Önem Vektörü

	l	m	u
$\phi_{C2/C1}$	0,667	1	1,5
$\phi_{C4/C2}$	1	2	3,75
$\phi_{C3/C4}$	1	1,5	2,333
$\phi_{C5/C3}$	1	1,333	1,8

Önem vektör değerleri denklem 3 kullanılarak koşul değerleri oluşturulmuştur. Koşul değerler Tablo 6 olarak sunulmuştur.

Tablo 6. Koşul Değerleri

Koşul Değerler	l	m	u
$\phi_{C1/C2}$	0,667	1	1,5
$\phi_{C2/C4}$	1	2	3,75
$\phi_{C4/C3}$	1	1,5	2,333
$\phi_{C3/C5}$	1	1,333	1,8
$\phi_{C1/C4}$	0,667	2	5,625

$\phi_{C2/C3}$	1	3	8,75
$\phi_{C4/C5}$	1	2	4,2

Ana kriterler için yapılan çalışma tüm alt kriter grupları için de gerçekleştirilmiş ardından Lingo 17 yazılımı kullanılarak hesaplamalar yapılmıştır. Araştırmamızda kullandığımız Bulanık FUCOM yöntemi, minimum tutarsızlık koşulu içeren doğrusal olmayan bir optimizasyon yöntemidir (Pamucar ve Ecer, 2020). Lingo 17, doğrusal ve doğrusal olmayan optimizasyon problemlerinin çözümünde kullanılan güçlü bir hesaplama yazılımıdır.

Tüm karar vericilere ait ana kriterler ve alt kriterlere ait denklemlerin çözülmesi sonrasında sonuçlar global ağırlıklar ile çarpılarak nihai ağırlıklar hesaplanmış ve farklı karar vericilerin değerlendirmelerinin ortaklaştırılması için geometrik ortalama kullanılarak kriterlerin önem sıralarına ulaşılmıştır.

3.6. Bulgular

Otomotiv sektörüne ait değerlendirmede ana kriterlerde C1- Finansal Kriterler 0,23612'lik ağırlık katsayısı ile en önemli ana kriter, C5- Sosyal Kriterler ise 0,10275'lik katsayı ile en az önemli ana kriter olarak elde edilmiştir. Ana kriterlerin sıralaması ve önem katsayıları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Ana Kriterlerin Sıralaması

	Kriter Açıklamaları	Geometrik Ortalama	Sıralama
C1	Finansal Boyut	0,23613	1
C2	Pazar Boyut	0,19595	4
C3	Ürüne ait Çevresel Boyut	0,21216	2
C4	Üretim Sürecine ait Çevresel Boyut	0,20050	3
C5	Sosyal Boyut	0,10275	5

Alt kriterlerden C14 (Karlılık ve satış gelirleri) 0,06234'lik önem derecesi ile en önemli kriter olarak tespit edilmiştir. Sırası ile C11 (Ürün maliyetleri) 0,06015 , C22 (Güvenilirlik- Pazardaki ihtiyacı karşılama) 0,05257, C36 (Emisyonlar - Zararlı Gaz Emisyonlarının Azaltılması) 0,04193, C12 (Ürünle ilgili dolaylı maliyetler) 0,04058, C32 (Hammadde ve malzemeler - Üründe tehlikeli madde kullanımının azaltılması) 0,03996 ve C13 (Ulaştırma, paketleme, tamir, bakım maliyetleri) 0,03902'lik önem derecesi ile en önemli kriterler olarak karşımıza çıkmaktadır. Alt kriterlerin ağırlıkları ve sıralaması Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Kriterlerin Ağırlıkları ve Sıralaması

Kriterler	Kriter Adı	Ağırlıklar	Sıralama
C11	Ürün maliyeti	0,06015	2
C12	Ürünle ilgili dolaylı maliyetler	0,04059	5

C13	Ulaştırma, paketleme, tamir, bakım maliyetleri	0,03902	7
C14	Karlılık ve satış gelirleri	0,06235	1
C15	Vergiler ve devlet süspansiyonları	0,02422	20
C21	Çeviklik- Talep dalgalanmalarına cevap verme kabiliyeti- aşağı ve yukarı tedarik zinciri adaptasyonu	0,03764	9
C22	Güvenilirlik - Pazardaki ihtiyacı karşılama	0,05258	3
C23	Ticaret Fırsatları- Yeni müşteri ve pazarlar	0,03433	10
C24	Şirket imajına katkı	0,02563	19
C25	Müşteri şikayetlerini azaltma	0,03318	11
C31	Hammadde ve malzemeler- Üründe doğal kaynak kullanımını azaltma	0,02854	16
C32	Hammadde ve malzemeler- Üründe tehlikeli madde kullanımının azaltılması	0,03996	6
C33	Hammadde ve malzemeler- Geri dönüşüm hammadde, bileşen, malzeme kullanımı	0,03117	14
C34	Hammadde ve malzemeler- Ürünün yaşan döngüsü sonunda geri dönüşü veya yeniden kullanılabilirliği	0,02734	18
C35	Üründe enerji verimliliği ve yeşil enerji kullanımı	0,02999	15
C36	Emisyonlar- Zararlı Gaz Emisyonlarının Azaltılması	0,04193	4
C41	Atık Azaltma- Ürünün üretiminde, geri dönüşümünde, dağıtımı ve kullanımında atık oluşturmaması	0,03864	8
C42	Atık Azaltma- Tedarikçilerin süreçlerindeki atığın azaltılması	0,02074	23
C43	Temiz su kullanımında verimlilik	0,02805	17

C44	Enerji- Enerji kullanımını azaltma ve yeşil enerji kullanımı	0,03245	12
C45	Emisyonlar- Zararlı Gaz Emisyonlarının Azaltılması	0,03169	13
C46	Emisyonlar- Gürültü emisyonlarının azaltılması	0,01926	24
C47	Biyoçeşitliliğin korunması	0,02213	21
C51	İstihdam Etkisi	0,01505	26
C52	İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması	0,02194	22
C53	Çeşitlilik, fırsat eşitliği ve ayrımcılığın engellenmesi	0,01362	28
C54	Yakın ve genel çevrenin sağlığı ve güvenliği	0,01917	25
C55	Çalışan geliştirme	0,01469	27
C56	Tedarikçi geliştirme	0,01241	29

SONUÇ ve TARTIŞMA

Finansal kriterler içinde en önemli kriter “karlılık ve satış gelirleri” olup, aynı zamanda bu kriter otomotiv sektörü özelinde de en önemli kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilirlikle ilgili değerlendirme kriteri çalışmalarında maliyet odaklı kriterlere daha çok yer verilmesi sebebi ile çalışmamızın sonuçları mevcut çalışmalardan farklılaşmaktadır. Çalışmada temel odaklardan biri de yeni ürün değerlendirmesidir. Yeni ürünlerin başarısının değerlendirilmesinde satışlar, karlılık ve ROI gibi göstergeler en yaygın kullanılan metrikler arasındadır (Cooper, 2019). Dolayısıyla çalışmada ürün C14 kriterinin maliyet temelli kriterlerden daha önemli bir kriter olarak ortaya çıkması kabul edilebilir bir sonuçtur. Ayrıca Maldonado-Guzmán ve Pinzón-Castro (2023) finansal kaynaklar, eko-inovasyon ve sürdürülebilirlik performansı ilişkisini belirlemeye yönelik çalışmasında da finansal performansın sürdürülebilirlik performansı üzerinde kayda değer bir etkisi olduğunu göstermiştir. Gelirler ve karlılığın finansal performansın bir parçası olduğunu vurgulamıştır. Bu açıdan karlılık ve satış gelirleri gibi finansal performans göstergelerinin ön plana çıkmasını desteklemektedir. Swarnakar vd. (2021) imalat sektöründe sürdürülebilirlik kriterlerini önceliklendirmeye yönelik çalışmasında ekonomik indikatörleri en önemli kriter olarak ele almış ve bu indikatörler içinde ilk sırada operasyonel maliyetler ön plana çıkmıştır. Araştırmamızdaki, C11, C12 ve C13 ün de önem derecelerinin üst sıralarda olması bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Bu kriterler ürün maliyeti,

ürünle alakalı dolaylı maliyetler ve üretim sürecindeki ek maliyetler olarak genel anlamda operasyonel maliyetler olarak tanımlanabilir.

Çevresel kriterler değerlendirildiğinde en önemli kriter C36- Emisyonlar (Zararlı Gaz Emisyonlarının Azaltılması) olarak tespit edilmiştir. Swarnakar vd. 2021 araştırmasında da çevresel boyutta en önemli kriter emisyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca yeşil mutabakat kapsamında 2030 yılında net sıfır karbon emisyonu bölgelerine ait regülatif uygulamalarda otomotiv endüstrisinde ürünlerin emisyon değerlerinin azaltılması açısından üretici üzerinde son derece büyük bir baskı oluşturmaktadır. Bu doğrultuda gerek ürünün kendi emisyonları gerekse üretim süreçlerindeki emisyon etkisinin düşük olması çevresel etki açısından ön plana çıkması beklenen kriterlerdir.

Yine çevresel boyutta ön plana çıkan kriterlerden biri C32 (Hammadde ve malzemeler– Üründe tehlikeli madde kullanımının azaltılması)'dir. Otomotiv sektörü çok ciddi bir regülasyon baskısı altındadır. Özellikle yeşil teknolojilerin uygulanmasında bataryalarda kullanılan kimyasallar veya araçlarda korozyon vb. durumlara karşı kullanılan kimyasallar sektörde sürekli iyileştirmeye odaklanılan konular arasındadır. Yine ürünlerdeki yapıştırıcı vb. malzemelerde solvent tabanlı alternatifler yerine su bazlı alternatiflerin tercih edilmesi gibi durumlar üreticilerin ürün geliştirme ve kalite faaliyetlerinde ele aldıkları genel ürün geliştirme konularıdır. Ürün geliştirici açısından üründe zararlı hammaddelerin azaltılması hem ürünün kullanımı hem de ürünün yaşam döngüsü sonucu atık olduğu noktada zararlı etkilerinin azaltılması açısından öncelikli bir konudur. Lisowski vd. (2020) otomotiv endüstrisi için küresel kalkınma indikatörleri belirlemeye yönelik çalışmasında ürünlerdeki hammadde ve malzemeler, bu hammadde ve malzemelerin olumsuz etkilerinin değerlendirilmesine unsurların sürdürülebilirlik açısından doğrudan etkili olduğunu vurgulamaktadır.

Araştırmamızda önemli kriterler arasında yer alan C22 (Güvenilirlik-Pazardaki ihtiyacı karşılama) kriteri de yine yeni ürün geliştirme odağı ile ilgili bir sonuçtur. Zhang vd. 2020 yeşil inovasyon ve ürün geliştirme ile ilgili kritik başarı faktörlerini değerlendirdikleri çalışmasında pazar odaklılık, pazardaki müşterinin taleplerini karşılama unsurunun başarı açısından son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çalışmamız yeni ürün kararlarını sürdürülebilirlik perspektifi ile ele almakta olup, ürünün pazardaki ihtiyacı karşılayan bir kapsam sunması ürünün pazarda kabul görmesi ve devamlılığının sağlanması açısından ön plana çıkması beklenen bir durumdur.

Sosyal boyut gerek ana kriter gerekse de alt kriterler olarak en az önem derecesine sahip kriterleri barındırmaktadır. Çalışmadaki uzman grupları olan ürün geliştirici, araştırmacı gibi rollerin ürün tasarımı ve konsept belirlemede ekonomik ve teknik unsurları önceliklendirdikleri gözlemlenmektedir. Bu grupta en yüksek öncelik derecesi C52- İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması kriterine aittir. Salvado, vd. (2015)'in otomotiv endüstrisinde sürdürülebilirlik indeksi geliştirme çalışması sosyal boyutta iş kazası azaltma olarak ele aldığı kriterler benzer bir içeriğe sahip olan C52 kriteri yine bu boyut altında teknik kapsama daha yakın bir kriter olarak da dikkat çekmektedir.

Araştırmamızda en az öneme sahip kriterler arasında yer alan C53- Çeşitlilik, fırsat eşitliği ve ayrımcılığın engellenmesi, Vijaya, vd. (2025) araştırmasında da genel amaç seviyesini temsille sahiptir, bu doğrultuda yeni ürünler için önem derecesinin teknik ve mali kriterlere göre daha az öneme sahip olması anlaşılabilir bir sonuçtur. Benzer şekilde C56 ve C55 kriterleri tedarikçi ve çalışan gelişimi ile ilgili olup, bu kriterin çevresel ve finansal kriterlere göre daha az etkiye sahip olması beklenen bir sonuçtur. Wang (2020), Sinha ve Anand. (2018) in araştırmalarında da benzer sonuçlar yer almaktadır.

Araştırmamızda otomotiv sektöründe uzman, sürdürülebilirlik ve yeni ürün geliştirme alanlarında bilgi sahibi uzmanlar ile çalışılmıştır. Bu gereksinimler dolayısıyla otomotiv ana sanayi ve yan sanayinde ürün geliştirme, Ar-Ge ve tasarım departmanlarında görevli ekipler içinden sürdürülebilirlik alanında akademik veya uygulama seviyesinde bilgisi olduğunu beyan eden çok kısıtlı bir uzman havuzuna ulaşılabilmektedir. Ayrıca uzman görüşü temelli değerlendirme yaklaşımları belirli seviyede öznellik içermektedir. Bu öznelliği azaltmak için uzmanların belirlenmesinde eğitim ve geçmiş tecrübelerine yönelik çeşitlilik sağlanmasına çaba gösterilmiştir.

Araştırmamızın imalat sanayi için ürün geliştirme kararlarında sürdürülebilirlik eksenli bir karar verme süreci ilerletmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Devam çalışması olarak farklı karar verme teknikleri kullanılarak kriter ağırlıklandırma çalışmamız tekrarlanabilir, sonuçlar kıyaslanarak farklı yöntemler ile bu sonuçlar bütünleştirilebilir ve farklı sanayi kollarında uygulama yapılarak sonuçların etkisi yaygınlaştırılarak güvenilirliği artırılabilir. Ayrıca alternatif bir devam çalışması olarak bu kriterler ve ağırlıklar kullanılarak yeni ürün alternatiflerinin değerlendirmesine yönelik alternatif çok kriterli karar verme yöntemlerinin de yer aldığı araştırmalar ile sanayi için sürdürülebilir yeni ürün geliştirme alanında karar aşamasında kullanabilecekleri bir fizibilite yaklaşımı sunulabilir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, A., & Ojha, R. (2024). Prioritizing implications of Industry-4.0 on the sustainable development goals: A perspective from the analytic hierarchy process in manufacturing operations. *Journal of Cleaner Production*, 444, 141189.
- Aguiar, M. F., Mesa, J. A., Jugend, D., Pinheiro, M. A. P., & Fiorini, P. D. C. (2022). Circular product design: Strategies, challenges and relationships with new product development. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 33(2), 300-329.
- Ahmadi-Gh, Z., & Bello-Pintado, A. (2021). The effect of sustainability on new product development in manufacturing—internal and external practices. *Administrative Sciences*, 11(4), 115.
- Akbari, M., Meshram, S. G., Krishna, R. S., Pradhan, B., Shadeed, S., Khedher, K. M., ... & Darabi, F. (2021). Identification of the groundwater potential recharge zones using MCDM models: full consistency method (FUCOM), best worst method (BWM) and

- analytic hierarchy process (AHP). *Water Resources Management*, 35, 4727-4745.
- Alblas, A. A., Peters, K., & Wortmann, J. C. (2014). Fuzzy sustainability incentives in new product development: An empirical exploration of sustainability challenges in manufacturing companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(4), 513-545.
- Alnajem, M., Mostafa, M.M. and ElMelegy, A.R. (2021), "Mapping the first decade of circular economy research: a bibliometric network analysis", *Journal of Industrial and Production Engineering*, 38(1), 29-50.
- Anderson, A., McAllister, C., & Harris, E. (2024). *Product Development and Management Body of Knowledge: A Guidebook for Product Innovation Training and Certification*. John Wiley & Sons.
- Atçı, S. H., & Atalay, K. (2022). Web Sitesi Tasarım Aşamasındaki Kriterlerin Önem Derecelerinin Bulanık Fucom ile Belirlenmesi. *Journal of Turkish Operations Management*, 6(1), 1010-1027.
- Ayadi, H., Hamani, N., Kermad, L., & Benaissa, M. (2021). Novel fuzzy composite indicators for locating a logistics platform under sustainability perspectives. *Sustainability*, 13(7), 3891.
- Bao, H. P., & Bodapati, S. (2011, January). Development of Sustainable Indicators for Products and Processes. In *International Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering Conference* (54792, 977-983)
- Bertoni, A., Dasari, S. K., Hallstedt, S. I., & Andersson, P. (2018). Model-based decision support for value and sustainability assessment: Applying machine learning in aerospace product development. In *DS 92: Proceedings of the DESIGN 2018 15th International Design Conference* (pp. 2585-2596).
- Bibaud-Alves, J., El-Haouzi, H. B., Thomas, P., & Boucinha, V. (2019). *Toward a sustainable new product development approach based on industry 4.0 assets*. In *Service Orientation in Holonic and Multi-Agent Manufacturing: Proceedings of SOHOMA 2018* (pp. 156-167). Springer International Publishing.
- Borah, P. S., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Bamfo, B. A., & Hornuvo, L. K. (2023). Green market orientation, green innovation capability, green knowledge acquisition and green brand positioning as determinants of new product success. *European Journal of Innovation Management*, 26(2), 364-385.
- Böyükaslan, A., and Ecer, F. (2021). Determination of drivers for investing in cryptocurrencies through a fuzzy full consistency method-Bonferroni (FUCOM-F'B) framework. *Technology in society*, 67, 101745.

- Bulğurcu, B., & Koçak, F. S. (2020). Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde Risk ve Başarı Faktörlerinin Bulanık DEMATEL Tekniği ile Değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 732-748.
- Chang, A. Y., & Cheng, Y. T. (2019). Analysis model of the sustainability development of manufacturing small and medium-sized enterprises in Taiwan. *Journal of cleaner production*, 207, 458-473.
- Chang, D., Lee, C. K. M., & Chen, C. H. (2014). Review of life cycle assessment towards sustainable product development. *Journal of cleaner production*, 83, 48-60.
- Chen, Y. S., Lin, S. H., Lin, C. Y., Hung, S. T., Chang, C. W., & Huang, C. W. (2020). Improving green product development performance from green vision and organizational culture perspectives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 222-231.
- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial marketing management*, 76, 36-47.
- Delaney, E., Liu, W., Zhu, Z., Xu, Y., & Dai, J. S. (2022). The investigation of environmental sustainability within product design: a critical review. *Design Science*, 8, e15.
- Dias, L. C., Caldeira, C., & Sala, S. (2024). Multiple criteria decision analysis to support the design of safe and sustainable chemicals and materials. *Science of The Total Environment*, 916, 169599.
- Driessen, P. H., Hillebrand, B., Kok, R. A., & Verhallen, T. M. (2013). Green new product development: The pivotal role of product greenness. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 60(2), 315-326.
- Ecer, F. (2021). Sürdürülebilir Tedarikçi Seçimi: Fucom Sübjektif Ağırlıklandırma Yöntemi Temelli Mairca Yaklaşımı. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 8(1), 26-48.
- Einizadeh, A., & Kasraei, A. (2021). Proposing a Model of Green Supply Chain Management Based On New Product Development (NPD) In Auto Industry. *Journal of Economics & Management Research*, 10.
- Fabo, L., Supekova, S. C., Durda, L., & Gajdka, K. (2023). Success factors for product development and new product launch projects. *Marketing i menedžment inovacij*, 14(2), 196-207.
- Gani, A., Asjad, M., & Talib, F. (2021). Prioritization and Ranking of indicators of sustainable manufacturing in Indian MSMEs using fuzzy AHP approach. *Materials Today: Proceedings*, 46, 6631-6637.
- Ganji, E. N., Shah, S., Coutroubis, A., & Gestring, I. (2018, November). Towards a sustainable demand chain framework: Successful product development integration and drivers. In *2018 IEEE International*

- Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD)* (pp. 166-171). IEEE.
- García-Muiña, F. E., Medina-Salgado, M. S., Ferrari, A. M., & Cucchi, M. (2020). Sustainability transition in industry 4.0 and smart manufacturing with the triple-layered business model canvas. *Sustainability*, 12(6), 2364.
- Gmelin, H., & Seuring, S. (2014). Achieving sustainable new product development by integrating product life-cycle management capabilities. *International Journal of Production Economics*, 154, 166-177.
- Goffin, K. (2017). Sustainability and new product development. In *Cranfield on corporate sustainability* (pp. 105-118). Routledge.
- Gupta, A. K., & Gupta, N. (2020). Effect of corporate environmental sustainability on dimensions of firm performance—Towards sustainable development: Evidence from India. *Journal of cleaner production*, 253, 119948.
- Hallstedt, S. I. (2017). Sustainability criteria and sustainability compliance index for decision support in product development. *Journal of Cleaner production*, 140, 251-266.
- Hallstedt, S. I., & Pigosso, D. C. (2017). Sustainability integration in a technology readiness assessment framework. In *21th International Conference on Engineering Design* (pp. 229-238). Design Society.
- Haug, A. (2022). Factors influencing knowledge sharing in new product development in high-tech manufacturing firms. *International Journal of Production Research*, 1-16.
- Hegab, H., Shaban, I., Jamil, M., & Khanna, N. (2023). Toward sustainable future: Strategies, indicators, and challenges for implementing sustainable production systems. *Sustainable Materials and Technologies*, 36, 617.
- Hynds, E. J., Brandt, V., Burek, S., Jager, W., Knox, P., Parker, J. P., ... & Zietlow, M. (2014). A maturity model for sustainability in new product development. *Research-Technology Management*, 57(1), 50-57.
- Istrițeanu, S., Badea, F., & Băjenaru, V. (2024). Eco-Innovation and Eco-Design In The Current Automotive Industry. *International Journal*, (15), 135.
- Jayakrishna, K., Vimal, K. E. K., & Vinodh, S. (2015). ANP based sustainable concept selection. *Journal of Modelling in Management*, 10(1), 118-136.
- Joung, C. B., Carrell, J., Sarkar, P., & Feng, S. C. (2013). Categorization of indicators for sustainable manufacturing. *Ecological indicators*, 24, 148-157.

- Jugend, D., Pinheiro, M. A. P., Luiz, J. V. R., Junior, A. V., & Cauchick-Miguel, P. A. (2020). Achieving environmental sustainability with ecodesign practices and tools for new product development. *In Innovation strategies in environmental science*(pp. 179-207). Elsevier.
- Kalish, D., Burek, S., Costello, A., Schwartz, L., & Taylor, J. (2018). Integrating Sustainability into New Product Development: Available tools and frameworks can help companies ensure that sustainability is embedded as a fundamental building block of new product development. *Research-Technology Management*, 61(2), 37-46.
- Katrancı, A., & Kundakçı, N. (2020). Bulanık CODAS yöntemi ile kripto para yatırım alternatiflerinin değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(4), 958-973.
- Keijer, T., Bakker, V., & Slootweg, J. C. (2019). Circular chemistry to enable a circular economy. *Nature chemistry*, 11(3), 190-195.
- Khannan, M. S. A., Tontowi, A. E., Herliansyah, M. K., & Sudiarso, A. (2021). New Product Development Method Trends and Future Research: A Systematic Literature Review. *Jurnal Teknik Industri*, 23(1), 11-24.
- Klein, M., Oleynikova, A., Neumair, C., Tacker, M., & Apprich, S. (2025). Assessment of Sustainability Indicators for Cosmetic Product Packaging in the DACH Region. *Cosmetics*, 12(2), 56.
- Klose, S. A., & Fröhling, M. (2025). A new circular economy conception for sustainable product design. *Journal of Industrial Ecology*. 29(2), 546-560.
- Kono, J., Ostermeyer, Y., & Wallbaum, H. (2018). Investigation of regional conditions and sustainability indicators for sustainable product development of building materials. *Journal of Cleaner Production*, 196, 1356-1364.
- Ladu, L., & Morone, P. (2021). Holistic approach in the evaluation of the sustainability of bio-based products: An Integrated Assessment Tool. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 911-924.
- Leal, J. E. (2020). AHP-express: A simplified version of the analytical hierarchy process method. *MethodsX*, 7, 100748.
- Lee, J., Lee, T., Jeong, J., & Jeong, J. (2021). Sustainability and performance assessment of binary blended low-carbon concrete using supplementary cementitious materials. *Journal of Cleaner Production*, 280, 12437
- Lee, K. H., & Saen, R. F. (2012). Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 219-226.
- Lee, Y., Hu, J., & Lim, M. K. (2021). Maximising the circular economy and sustainability outcomes: An end-of-life tyre recycling outlets selection model. *International Journal of Production Economics*, 232, 107965.

- Lin, Y., Cheng, H. P., Tseng, M. L., & Tsai, J. C. (2010). Using QFD and ANP to analyze the environmental production requirements in linguistic preferences. *Expert Systems with Applications*, 37(3), 2186-2196.
- Lisowski, S., Berger, M., Caspers, J., Mayr-Rauch, K., Bäuml, G., & Finkbeiner, M. (2020). Criteria-based approach to select relevant environmental SDG indicators for the automobile industry. *Sustainability*, 12(21), 8811.
- Madenoglu, F. S. (2019). Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Ortamında Yeşil Tedarikçi Seçimi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1850-1869
- Maldonado-Guzmán, G., & Pinzón-Castro, S. Y. (2023). Effects of Sustainable Culture on CSR and Financial Performance in Manufacturing Industry. *Retos*, 13(26), 191-203.
- Martínez-Lobatón, J. I., & Seclen-Luna, J. P. (2023). Assessing the New Product Development Process activities in Peruvian medium-sized manufacturing companies. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 2-12.
- Marzi, G., Ciampi, F., Dalli, D., & Dabic, M. (2020). New product development during the last ten years: The ongoing debate and future avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 330-344.
- Ncube, A., Mtetwa, S., Bukhari, M., Fiorentino, G., & Passaro, R. (2023). Circular economy and green chemistry: the need for radical innovative approaches in the design for new products. *Energies*, 16(4), 1752.
- Neri, A., Cagno, E., Lepri, M., & Trianni, A. (2021). A triple bottom line balanced set of key performance indicators to measure the sustainability performance of industrial supply chains. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 648-691.
- Oliveira, A. S. D., Miguez, J. D. G., & Andrade, T. C. M. D. A. (2019). The Climate change convention and its Kyoto protocol as action drivers. <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9552/1/The%20climate%20change%20convention%20and%20its%20kyoto%20protocol%20as%20action%20drivers.pdf>
- Palmer, M., & Truong, Y. (2017). The impact of technological green new product introductions on firm profitability. *Ecological Economics*, 136, 86-93.
- Pamucar, D., & Ecer, F. (2020). Prioritizing the weights of the evaluation criteria under fuzziness: The fuzzy full consistency method–FUCOM–F. *Facta Universitatis, Series: Mechanical Engineering*, 18(3), 419-437.
- Pamučar, D., Stević, Ž., & Sremac, S. (2018). A new model for determining weight coefficients of criteria in mcdm models: Full consistency method (fucom). *Symmetry*, 10(9), 393.

- Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49-57.
- Salvado, M. F., Azevedo, S. G., Matias, J. C., & Ferreira, L. M. (2015). Proposal of a sustainability index for the automotive industry. *Sustainability*, 7(2), 2113-2144
- Schöggel, J. P., Baumgartner, R. J., & Hofer, D. (2017). Improving sustainability performance in early phases of product design: A checklist for sustainable product development tested in the automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1602-1617.
- Sinha, A. K., & Anand, A. (2018). Development of sustainable supplier selection index for new product development using multi criteria decision making. *Journal of Cleaner Production*, 197, 1587-1596.
- Staniškienė, E., & Stankevičiūtė, Ž. (2018). Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation. *Journal of Cleaner Production*, 188, 708-719.
- Stone, J. A. (2019). A sustainability theme for introductory programming courses. *International Journal of Modern Education and Computer Science*, 12(2), 1.
- Swarnakar, V., Singh, A. R., Antony, J., Tiwari, A. K., & Cudney, E. (2021). Development of a conceptual method for sustainability assessment in manufacturing. *Computers & Industrial Engineering*, 158, 107403.
- Thormann, L., Neuling, U., & Kaltschmitt, M. (2023). Opportunities and challenges of the European Green Deal for the chemical industry: An approach measuring circularity. *Cleaner and Circular Bioeconomy*, 5, 100044.
- Tseng, M. L. (2013). Modeling sustainable production indicators with linguistic preferences. *Journal of Cleaner Production*, 40, 46-56.
- Turan, F. M., Johan, K., Lanang, W. N. S. W., & Nor, N. H. M. (2016, November). Development of Systematic Sustainability Assessment (SSA) for the Malaysian Industry. *In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 160(1), 012047. IOP Publishing.
- Vijaya, A., Meisterknecht, J. P. S., Angreani, L. S., & Wicaksono, H. (2025). Advancing sustainability in the automotive sector: A critical analysis of environmental, social, and governance (ESG) performance indicators. *Cleaner Environmental Systems*, 16, 100248.
- Villamil, C., Schulte, J., & Hallstedt, S. (2022). Sustainability risk and portfolio management—A strategic scenario method for sustainable product development. *Business strategy and the environment*, 31(3), 1042-1057.
- Wang, Y. (2020). Extend sustainable new product development to suppliers: cases from the US computer and electronic industry. *International Journal of Logistics Economics and Globalisation*, 8(3), 224-242.

- Watz, M., & Hallstedt, S. I. (2022). Towards sustainable product development—Insights from testing and evaluating a profile model for management of sustainability integration into design requirements. *Journal of Cleaner Production*, 346, 131000.
- Woodhouse, A., Davis, J., Pénicaud, C., & Östergren, K. (2018). Sustainability checklist in support of the design of food processing. *Sustainable Production and Consumption*, 16, 110-120.
- Xiao, Y., & Bharadwaj, N. (2023). The 2022 PDMA Doctoral Consortium: Emerging research priorities in new product development and innovation and insights into community building. *Journal of Product Innovation Management*. 40(5), 582-592.
- Yang, C. L., & Hsu, H. K. (2019). Optimized new product development strategy. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 12(1), 110-121.
- Zetterlund, H., Hallstedt, S., & Broman, G. (2016). Implementation potential of sustainability-oriented decision support in product development. *Procedia Cirp*, 50, 287-292.
- Zhang, Y., Sun, J., Yang, Z., & Wang, Y. (2020). Critical success factors of green innovation: Technology, organization and environment readiness. *Journal of Cleaner Production*, 264, 121701.

EFFECTS OF COVID-19 PANDEMIC ON TURKISH ECONOMY: A SECTORAL APPROACH

Doç. Dr. Yunus Özcan

İstanbul Ticaret University, Faculty of Business, Department of Economics

yozcan@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7895-0194

ABSTRACT

Although its unfavorable effects have been gradually fading today, the Covid-19 pandemic, which first appeared in China at the end of 2019 and then spread rapidly all over the earth, has had negative effects on world economies along with Turkish economy. The effects of Covid-19 have been felt as a whole in the economies, but more severely in service sectors such as the Accommodation and Food Service Activities. With this study, it is aimed to examine the effects of Covid-19 over Turkish economy in a detailed manner for the sectors, along with their contribution to GDP and changes in their balance sheet. To achieve this assessment, first the effects on all sectors were examined from a general perspective and then the study was expanded on a sector basis especially for the most unfavorably affected sectors. The "Sector Balance Sheets" data provided by CBRT and TURKSTAT have been mainly employed for the period of 2019-2023 to investigate these effects over the markets with GDP data. This sector data covers 17 main sectors, including more than 1.6 million company information according to NACE REV.2 classification, and is quite comprehensive to generate adequate conclusions for Turkish economy on a sectoral basis. According to the study results, the sectors that suffered the most losses in 2020, when the impact of Covid-19 was felt the most, were "transportation and storage", "accommodation and food service" and "real estate", respectively. However, in the same period, profits were made in different sectors such as "manufacture" and "wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles".

Keywords: World Economy, Turkish Economy, Firms, Covid-19, Entrepreneurship.

Research Field: Economy

Research Type: Research Article

JEL Codes: L10, L25, L26

Gönderim Tarihi: 16.02.2025; Kabul Tarihi: 21.05.2025

Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

COVID-19 PANDEMİSİNİN TÜRKİYE EKONOMİSİNE ETKİLERİ: SEKTÖREL BİR YAKLAŞIM

ÖZ

Olumsuz etkileri günümüzde giderek azalsa da 2019 yılı sonunda ilk olarak Çin'de ortaya çıkan ve ardından hızla tüm dünyaya yayılan Covid-19 salgını, Türkiye ekonomisiyle birlikte dünya ekonomilerini de olumsuz yönde etkilemiştir. Covid-19'un etkileri ekonomilerin tamamında hissedilmiş olmakla birlikte, Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri gibi hizmet sektörlerinde daha şiddetli hissedilmiştir. Bu çalışma ile Covid-19'un Türkiye ekonomisi üzerindeki etkilerinin sektörler bazında detaylı bir şekilde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu değerlendirmeyi yapabilmek için öncelikle tüm sektörlerdeki etkiler genel bir bakış açısıyla incelenmiş, ardından çalışma özellikle en olumsuz etkilenen sektörler için sektör bazında genişletilmiştir. Piyasalar üzerindeki bu etkileri araştırmak için TCMB ve TÜİK tarafından sağlanan "Sektör Bilançoları" verileri ağırlıklı olarak 2019-2023 dönemi için kullanılmıştır. Bu veri seti, NACE REV.2 sınıflandırmasına göre 1,6 milyondan fazla şirket bilgisini içeren 17 ana sektörü kapsamaktadır ve bu açıdan oldukça kapsamlıdır. Çalışma sonuçlarına göre Covid-19'un etkisini en çok hissettirdiği 2020 yılında en çok zarar eden sektörler sırasıyla "ulaşım ve depolama", "konaklama ve yiyecek hizmeti" ve "gayrimenkul" olmuştur. Bununla birlikte aynı dönemde "imalat" ve "toptan ve perakende ticaret; motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı" sektörü gibi farklı sektörlerde kar elde edebilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dünya Ekonomisi, Türkiye Ekonomisi, Firmalar, Covid-19, Girişimcilik.

Araştırma Alanı: Ekonomi

Araştırma Türü: Araştırma

JEL Kodları: L10, L25, L26

1. INTRODUCTION

The world has experienced many disasters throughout history, such as large-scale wars, migrations, and disasters. Pandemics have been one of the most important of these. There has not been an epidemic as large-scale as the recent Covid-19 since the Spanish flu in 1918, which was the last time in world history. World War I resulted in approximately 16 million fatalities. The influenza outbreak that spread globally in 1918 is estimated to have taken the lives of around 50 million individuals (National Archives and Records Administration, 2025). Even this result shows us how devastating the consequences of pandemics can be for societies.

The novel coronavirus sickness is an epidemic that changed into first recognized on January 13, 2020, following studies carried out on a set of sufferers who advanced respiration signs in overdue December 2019 in Wuhan Province, China. The outbreak changed into first of all detected in seafood and animal markets withinside the region. It then unfold from man or woman to man or woman to different towns in Wuhan, Hubei Province, and different provinces of the People's Republic of China and different nations across the world (Ministry of Health, 2025b). In a very short time, there were 118,000 cases in 114 countries, and people started to die because of this disease and Coronavirus death toll reached already 4,291 in the beginning of March 2020. On 11 March 2020, the World Health Organization (WHO) had to declare coronavirus disease 2019 (COVID-19) to be a global pandemic (WHO, 2020).

The rapid spread and lethal nature of the virus prompted countries to take action. Such as quarantine measures which were quickly taken. So much so that drastic measures were taken, e.g. people being locked up in their homes. Humanity's knowledge has provided guidance on how to deal with the epidemic, and it can be said to have been remarkably successful. While the measures taken significantly alleviated the negative impact of the epidemic in terms of health, they also had economic consequences unprecedented in history. States locked their citizens in their homes and production largely came to a halt. Lockdowns have begun to change not only the quantity but also the structure of production, especially in the service sector. For example, food companies have started to deliver to homes instead of schools and workplaces. As a result, employment in the courier sector has increased (Pınar, 2022).

Ünüvar and Aktaş (2022) point out that although global growth was 2.8% in 2019, the Covid-19 pandemic's rapid spread and the actions taken during the time when vaccine preparations were still actively underway but not implemented resulted in a negative growth of -3.1% in 2020. As of 2021, the serious increases in production and consumption quantities as a result of the active implementation of vaccine studies and the implementation of controlled liberalization have caused a positive growth of 5.9% worldwide.

The full disclosure of the economic dimensions and effects of the Covid-19 outbreak will facilitate understanding of the extent to which national

economies have been affected by the outbreak. The Turkish economy has been directly affected by the outbreak and has tried to overcome the effects of the resulting shock with the measures it has taken. In this context, Türkiye has announced many monetary and fiscal packages since the beginning of the outbreak to minimize the effects of the Covid-19 outbreak (Sertkaya and Baş, 2021).

Covid-19 has spread to more than 170 countries globally today. Considering that there are 195 sovereign countries that are members of the United Nations, the fact that the rate of spread of the disease to countries around the world is more than 87% emerges (Durmuş and Şahin, 2020). Based on the data provided by Worldmeters, as of April 13, 2024, there were more than 704 million of coronavirus cases and over 7 million people have lost their lives worldwide since the beginning of the pandemic.

The Covid-19 pandemic has had a devastating impact on global economies. This impact peaked globally, particularly in the second quarters of 2020, when disease transmission was at its highest. This study attempts to examine the effects of Covid-19 on the Turkish economy. To achieve this mission, first the impact of Covid-19 on the world and Turkish economy via Gross Domestic Product (GDP) will be examined, and then the impact of Covid-19 on the sectors operating in the Turkish economy will be investigated.

2. EFFECTS OF COVID-19 ON THE WORLD GDP AND TÜRKİYE'S GDP

The global COVID-19 coronavirus pandemic had a profound negative impact on the world economy. In 2020, the total GDP of the globe fell by 3.4 percent. To put this into perspective, the global GDP was \$84.9 trillion in 2020, which means that a 3.4 percent reduction in economic growth equates to a loss exceeding two trillion USD in economic output. However, the global economy quickly recovered from the initial shock, returning to positive growth rates in 2021. In that year, it attained a total of \$96.3 trillion, and it is expected to persist in its growth in the forthcoming years, despite the potential hindrance to economic growth posed by Russia's war in Ukraine, which began in February 2022. Regardless, the global GDP experienced an increase of over three percent in 2022 (Dyvik, 2024).

The economic consequences of the pandemic were particularly severe in emerging economies, where income losses were revealed and intensified pre-existing economic weaknesses. As the pandemic unfolded in 2020, it became clear that many households and businesses were ill-prepared to withstand an income shock of such scale and duration. Before the crisis, numerous households and firms in emerging economies were already burdened by unsustainable debt levels, complicating their ability to manage this debt once the pandemic and associated public health measures caused a substantial decline in income and business revenue (World Bank, 2022).

The economic consequences of this outbreak are substantial, affecting both China and the world at large. This includes the loss of trade and tourism, a rise in unemployment, a recession across multiple industries, a decline in sustainability and quality of life, setbacks in the education sector,

repercussions for agriculture, effects on the food industry, a downturn in the sports sector, a decline in the entertainment industry, and various aspects of the global supply chain (Nasser et al., 2023).

The COVID-19 pandemic significantly impacted output growth and employment, particularly in middle-income countries. In reaction, governments primarily raised their spending, which was additionally supported by a rise in the money supply and levels of debt. These measures did not exert upward pressure on prices until the year 2021 (Fernando et al., 2023). Although immediate public health and economic policy measures are essential for influencing the world economy in the short term, the trajectory of the global economy in the coming decades will be determined by long-term policy choice (McKibbin and Fernando, 2023).

The world GDP growth rates are given in Figure 1 with annual percentage changes for the years 2010-2023. The economic growth rate, which followed a horizontal course from 2010 to the end of 2019, exhibited an annual average increase performance of approximately 3%. With the 2020 pandemic, there was a rapid slowdown in the world economy and the growth rate turned negative, showing itself as a 2.9% contraction. In the following year, it reached a high growth rate of 6.4%, especially with the base effect. Following 2021, it started to approach the 3% growth rate level, which was its normal course before the pandemic.

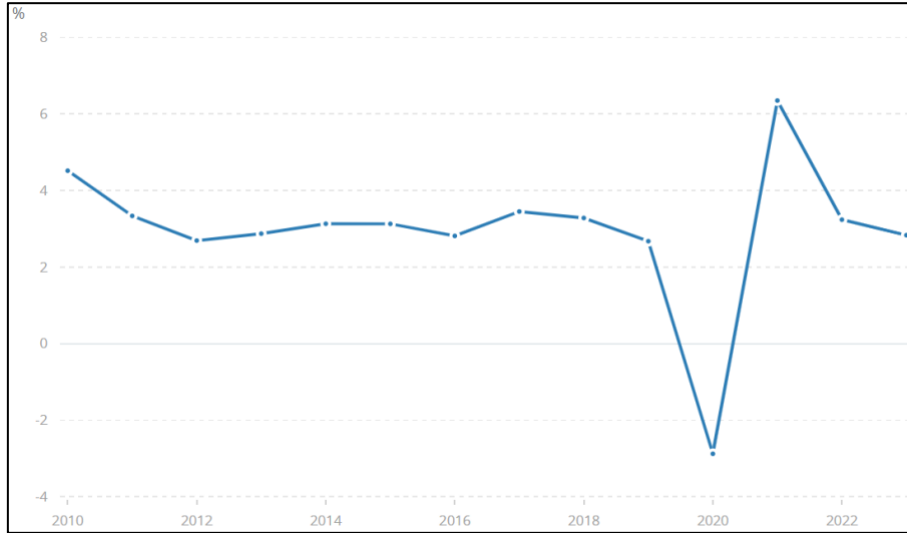


Figure 1. World GDP Growth Rates (Annual %, 2010-2023)

Source: World Bank 2025

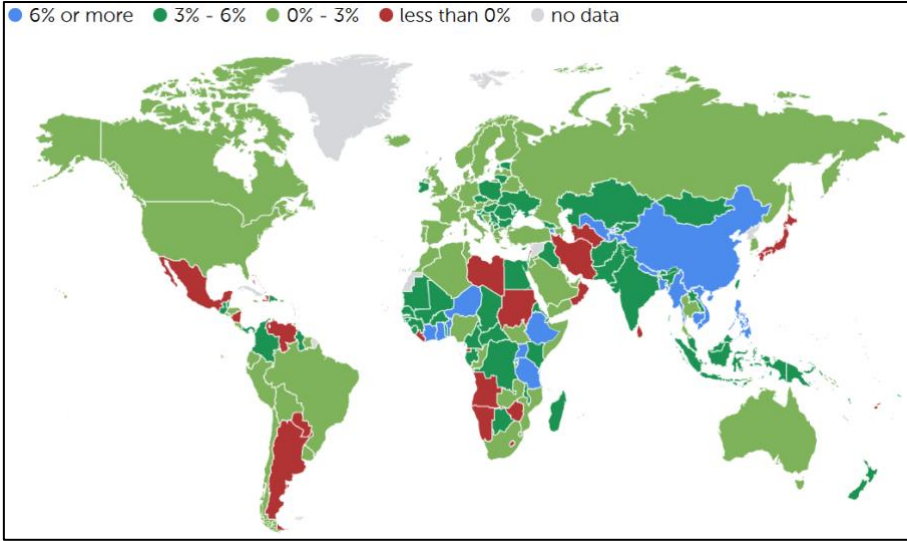


Figure 2. Real GDP Growth Rates in the World in 2019

Source: *International Monetary Fund, 2025.*

Figure 2 and Figure 3 provide a proper visual opportunity to compare the world economy in terms of economic growth values for 2019 and 2020. The growth rates in the figures are divided into four main color classes; countries with more than 6% growth rate, between 6% and 3%, 3% and 0%, and finally, countries with negative growth rate (below 0%, being shown in red). In the country distribution of 2019, the number of countries with negative growth values is low, while in 2020, when the effects of the pandemic were most severe, almost all countries of the world are depicted in red on the world map. In the period of 2020, although almost every country experienced negative growth, the Turkish economy was among the few countries with a positive growth rate of 1.9%, as seen in the Figure 2.

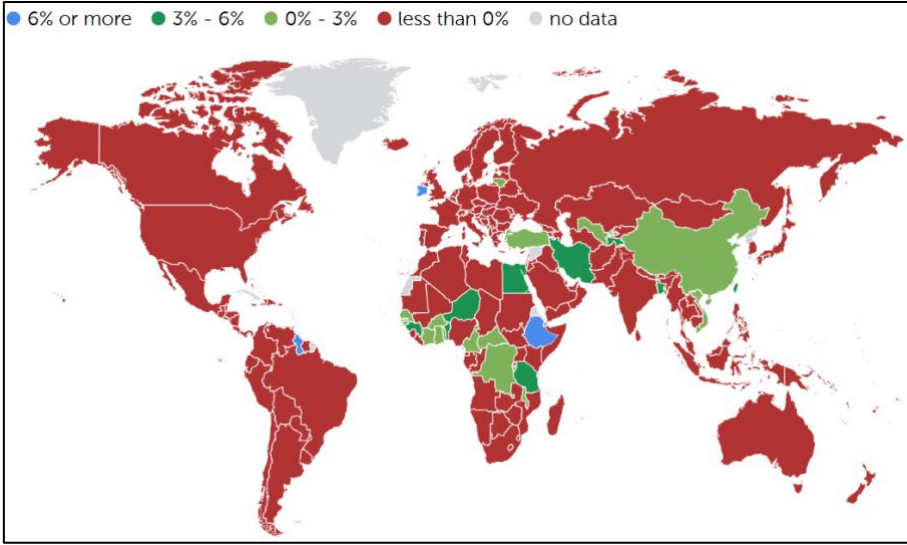


Figure 3. Real GDP Growth Rates in the World in 2020

Source: *International Monetary Fund, 2025.*

Türkiye has tried to respond to the pandemic primarily through monetary policies, in line with the practices of developed countries (Sertkaya and Baş, 2021). To mitigate the adverse impacts of the developments associated with the coronavirus outbreak on the Turkish economy, it is crucial that financial markets, credit channels, and the cash flows of companies operate continuously and effectively. In this context, the policy interest rate was lowered by 100 basis points to 9.75% during the Monetary Policy Committee meeting that took place on March 17, 2020. Furthermore, in conjunction with this decision, a series of measures aimed at mitigating the economic and financial impacts of the coronavirus were revealed on March 17, March 31, and April 17, 2020 (Central Bank of the Republic of Türkiye, 2020). With these prompt measures just after the first cases seen in Türkiye, the relevant governmental institutions immediately took action to reduce the devastating effects of the pandemic and were successful in doing so. Due to the favorable policies enacted by the Turkish government aimed at mitigating the effects of the pandemic, the adverse economic impacts on the overall economy were experienced to a lesser extent than in other economies.

Effect of these policies can be seen in the values of growth rates for Turkish economy in Figure 4 between 2019 and 2023. The Turkish economy achieved an extraordinary growth rate of 11.4% in 2021, following the 1.9% growth in 2020, when the effects of the pandemic were most intensely felt. The increase in this 11.4% growth rate seems very high due to the base effect. In the following years, these growth rates normalized and grew by 5.5% and 5.1% in 2022 and 2023, respectively.

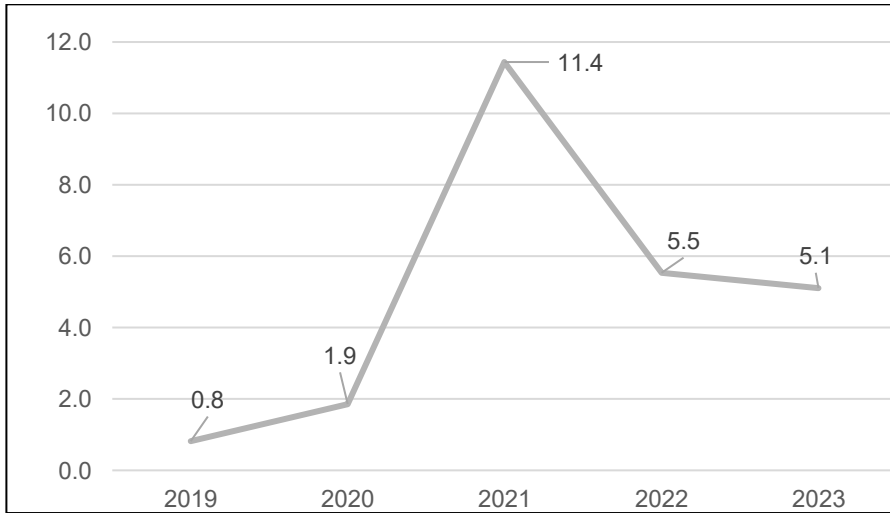


Figure 4. Real GDP growth rates in the Turkish Economy for 2019-2023

Source: Turkish Statistical Institute (2024a).

3. EFFECTS OF COVID-19 ON TÜRKİYE'S GDP FOR SECTORAL BASIS

According to the data released by Turkish Statistical Institute (2021a), the Gross Domestic Product (GDP), measured using the chain-linked volume index based on annual data, experienced a growth of 1.8% in 2020 relative to the preceding year. In terms of the production approach, GDP saw an increase of 16.9% compared to the prior year, amounting to 5 trillion 46 billion 883 million TRY at current prices in 2020. The manufacturing sector accounted for the largest portion of GDP at 19.1% in 2020. This was followed by the wholesale and retail trade sectors, as well as the transport and storage industry, which contributed 12.4% and 7.9%, respectively. Conversely, the services provided by households as employers represented the smallest share of GDP.

Figure 5 provides the shares of the industries contributing to Türkiye's GDP for the years 2019 and 2020 as a comparison manner. When the changes from 2019 to 2020 are examined, the sectors that experienced the most decline are as follows: H- Transport, storage, F- Construction, P- Education, N- Administrative and support service, and I- Accommodation and food service activities. Among them, the largest decline was seen in the sector of Accommodation and food service activities (from 3,4% to 2,1%), particularly due to the isolations implemented to prevent the spread of the disease.

In 2020, among the sectors, K- financial and insurance sectors experienced the most significant growth, registering an increase of 23.4%. Following this sector, R- arts, entertainment and recreation and J- information and communication increased by 16.7%, and 14.4%, respectively. Conversely, the sectors that faced the most substantial declines were I- accommodation and food service activities at 35.3%, T- activities of household as employers at 28.4%, and N- administrative and support service activities at 10.5%. The

sectors that experienced the least change were as follows; B- mining and quarrying with -0,1%, E- water supply, sewerage, waste management with -0,6% and M- professional, scientific and technical with 1,3%. Other sectors are also depicted in Figure 6 according to their performance during the pandemic.

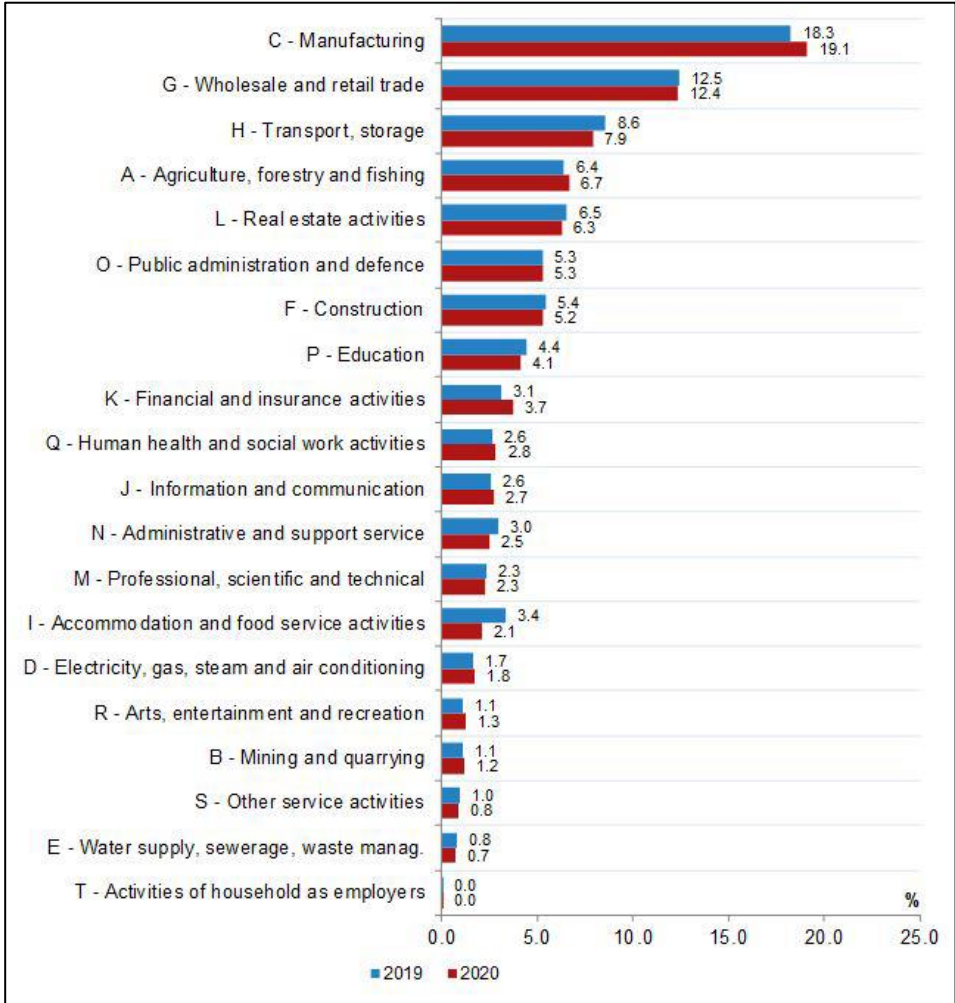


Figure 5. Shares of Sectors in Türkiye's GDP for 2019 and 2020
Source: *Turkish Statistical Institute (2021b). By production approach at current prices.*

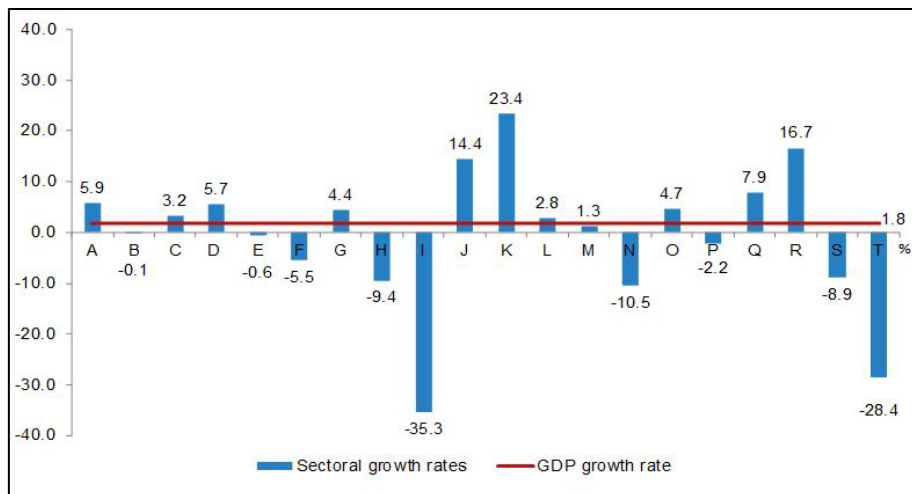


Figure 6. Sectoral Growth Rates for 2020

Source: Turkish Statistical Institute (2021b). By production approach at current prices.

Gross Domestic Product by economic activities are given in Table 1 between 2019 and 2023. From 2019 to 2020, according to the table, the sector that lost the most value is I- accommodation and food service activities by around 41 billion TRY (from 145,5 billion to 104,6 billion TRY), indicating a percentage decrease of 28. For the same period, apart from this sector, another sector appears to have declined by 1,4 billion TRY, it is the sector of N- administrative and support service activities.

Table 1. Gross Domestic Product by Economic Activity (Thousand TRY)

Kind of economic activity (NACE Rev. 2)	2019	2020	2021	2022 ^(*)	2023
A Agriculture, forestry and fishing	276 415 863	336 736 520	401 536 982	972 301 593	1 635 078 558
B Mining and quarrying	48 190 245	59 234 102	96 748 671	204 676 746	270 029 989
C Manufacturing	793 504 138	966 255 153	1 613 624 455	3 318 900 769	5 188 788 307
D Electricity, gas, steam and air conditioning supply	71 348 644	88 322 793	119 951 623	325 580 932	429 840 461
E Water supply, sewerage, waste man. and rem. act.	33 744 773	36 328 101	61 662 690	115 675 889	185 960 790
F Construction	233 343 150	264 759 715	367 052 709	732 915 929	1 458 433 366
G Wholesale and retail trade	537 120 981	625 773 724	945 556 842	2 031 049 669	3 677 995 900
H Transport, storage	367 808 056	399 032 947	637 861 330	1 502 872 065	2 511 910 570
I Accommodation and food service activities	145 476 482	104 631 337	190 563 217	476 563 038	937 529 907
J Information and communication	113 204 298	139 254 125	202 927 171	355 572 981	653 287 455
K Financial and insurance activities	134 152 134	187 485 979	211 257 040	494 575 554	865 208 005
L Real estate activities	282 779 323	316 165 909	358 675 898	556 821 344	1 033 888 235
M Professional, scientific and technical activities	98 662 517	111 336 321	155 826 943	303 424 518	574 775 620
N Administrative and support service activities	128 915 556	127 516 112	186 515 428	382 421 769	786 210 581
O Public administration and defence; compulsory soc. sec.	227 065 560	264 929 118	323 956 111	581 037 975	1 153 352 494
P Education	190 053 186	207 959 313	255 831 066	433 497 472	852 937 205
Q Human health and social work activities	113 779 973	143 208 741	192 012 740	345 565 328	728 375 762
R Arts, entertainment and recreation	48 479 175	64 734 364	104 686 876	189 048 913	376 208 713
S Other service activities	41 817 441	42 685 105	60 579 119	110 718 200	211 514 026
T Activities of household as employers	2 088 815	1 668 045	1 717 800	3 566 109	5 913 392

Source: Turkish Statistical Institute (2024a). Kind of economic activity A21, income approach.

The distribution of quarterly changes in growth rates by sector is shown in Table 2. The growth rates of most sectors turned negative on a quarterly basis, especially in the second quarter of 2020 when the impact of the pandemic was most intense because of increase in cases gradually and the measures were being taken for the closures.

Türkiye's GDP shrunk by -10.4% in the second quarter of 2020 during the most economically devastating period of the pandemic. However, the following sectors achieved a positive growth rate: A- agriculture, forestry and fishing, J- information and communication, K- financial and insurance activities, and L- real estate activities.

The sector among other sectors that decreased the most in growth during the pandemic was GHI- services, shrank by 26,3% in the 2nd quarter of 2020. The sector that grew the most during this period was K- financial and insurance services, which grew by more than 31%.

Table 2. Gross Domestic Product Growth Rates by Economic Activity for 2019-2023

		Quarters						Quarters			
		Q1	Q2	Q3	Q4			Q1	Q2	Q3	Q4
Gross Domestic Product						J- Information and communication					
	2019	-2,53	-1,61	0,98	5,914		2019	3,94	4,58	3,48	7,81
	2020	4,28	-10,4	6,44	6,334		2020	10,03	10,73	16,68	16,80
	2021	7,55	22,3	7,98	9,704		2021	19,39	26,61	22,80	23,52
	2022	7,83	7,62	4,15	3,338		2022	14,30	3,83	12,02	5,15
	2023	4,53	4,62	6,51	4,647		2023	10,37	2,87	2,17	-2,25
A- Agriculture, forestry and fishing						K- Financial and insurance activities					
	2019	3,07	3,64	3,42	1,588		2019	0,47	2,79	0,63	20,05
	2020	3,52	5,51	6,61	5,18		2020	3,84	31,09	48,41	10,73
	2021	1,02	-0,7	-6,94	2,545		2021	5,50	-19,90	-17,28	16,24
	2022	0,05	-0,21	3,7	-2,269		2022	24,88	25,40	23,47	9,32
	2023	-2,88	-0,6	0,79	0,622		2023	12,15	9,82	5,90	5,71
BCDE- Industry						L- Real estate activities					
	2019	-5,03	-3,91	1,08	4,601		2019	0,62	2,33	2,60	2,03
	2020	7,22	-16,1	7,85	12,02		2020	2,69	1,56	3,09	3,79
	2021	11,5	41	11,1	11,66		2021	1,92	4,22	4,40	3,85
	2022	7,76	5,84	-1,12	-4,439		2022	5,86	6,62	5,83	6,83
	2023	-0,09	-1,84	5,9	2,769		2023	3,86	4,39	3,20	4,28
C- Manufacturing						MN- Professional, administrative and support service activities					
	2019	-6,62	-5,78	-0,57	3,821		2019	-10,95	-2,02	2,11	6,23
	2020	7,93	-17,9	9,07	12,3		2020	1,24	-17,50	-6,54	0,69
	2021	13	44,5	11,2	12,71		2021	5,24	30,94	22,41	12,16
	2022	9,82	8,68	1,82	-1,735		2022	7,28	13,16	13,09	10,50
	2023	2,11	-1,06	6,46	2,803		2023	12,28	0,45	-1,23	-0,88
F- Construction						OPQ- Public administration, education, human health and social work activities					
	2019	-8,64	-12	-8,98	-4,473		2019	9,12	2,59	5,31	4,87
	2020	-5,99	-5,29	3,46	-14,85		2020	5,08	-1,80	2,56	6,34
	2021	4,43	4,36	-4,78	-5,581		2021	3,77	9,17	9,20	5,40
	2022	-6,36	-9,93	-13,6	3,906		2022	4,31	1,33	5,72	1,70
	2023	5,03	6,59	7,16	9,814		2023	2,47	5,03	4,15	3,80
GHI- Services						RST- Other service activities					
	2019	-3,88	0,06	0,86	6,771		2019	2,96	-1,32	2,69	30,62
	2020	1,48	-26,3	-1,53	3,347		2020	14,37	-17,46	6,52	10,71
	2021	6,9	46,5	21,4	15,79		2021	19,11	37,71	16,15	28,49
	2022	16	18,8	8,17	9,684		2022	11,57	7,46	11,44	10,72
	2023	13,1	8,03	5,92	4,145		2023	11,00	8,84	3,21	3,73

Source: Turkish Statistical Institute (2024). Gross domestic product in chain linked volume, index and percentage change, by kind of economic activity A10 level.

4. EFFECTS OF COVID-19 ON SECTORAL BALANCE SHEETS

Data on companies operating in the real sector are closely followed by decision makers and the public in terms of monitoring the general trends in our country's economy and the effects of the implemented economic policies.

In this context, the "Sector Balance Sheets" data are published as a joint publication of the Central Bank of the Republic of Turkey and the Turkish Statistical Institute, covering all companies operating in the real sector and subject to corporate tax whose annual declarations have been completed. As of 2023, this dataset consists of 1 million 62 thousand 328 firms that are displayed in Table 3. Of this total number of companies, 870 thousand 281 are limited liability companies, 165 thousand 603 are joint-stock companies, and 12 thousand 310 are cooperatives. The sector of G- wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles represents the largest part of the number of companies (32,3% with more than 343 thousand) while that of E- water supply; sewerage, waste management and remediation covers the smallest part of it with slightly more than 6,5 thousand, indicating a share of 0,6%. The sector most affected by Covid-19 (I- accommodation and food service activities) represents 5.3% of the total number of companies with 57,746 firms.

Table 3. Basic Indicators by Economic Activities for 2023

NACE, Rev. 2 Section	Number of Companies ¹		Entity Types			
	Number	Share (%)	Limited liability company	Joint-stock company	Cooperative	Other ²
Total	1 062 328	100.0	870 281	165 603	12 310	14 134
A-Agriculture, Forestry and Fishing	14 936	1.4	11 062	2 500	1 283	91
B-Mining and Quarrying	6 526	0.6	4 494	1 983	3	46
C-Manufacturing	173 471	16.3	142 951	29 565	607	348
D-Electricity, Gas, Steam and Air Conditioning Supply	9 260	0.9	3 346	5 835	25	54
E-Water Supply; Sewerage, Waste Management and Remediation Activities	3 050	0.3	2 265	693	24	68
F-Construction	150 623	14.2	120 648	20 946	3 063	5 966
G-Wholesale and Retail Trade, Repair of Motor Vehicles and Motorcycles	343 339	32.3	299 411	40 842	1 917	1 169
H-Transportation and Storage	53 823	5.1	42 699	6 342	4 330	452
I-Accommodation and Food Service Activities	57 746	5.3	46 016	8 824	200	2 706
J-Information and Communication	38 142	3.6	24 506	13 379	7	250
L-Real Estate Activities	22 298	2.1	16 149	5 417	577	155
M-Professional, Scientific and Technical Activities	84 574	8.0	67 539	16 266	44	725
N-Administrative and Support Service Activities	43 861	4.1	36 793	6 426	72	570
P-Education	17 629	1.7	14 378	2 531	51	669
Q-Human Health and Social Work Activities	27 191	2.6	24 403	2 528	26	234
R-Arts, Entertainment And Recreation	6 214	0.6	4 886	911	49	368
S-Other Service Activities	9 645	0.9	8 735	615	32	263

(1) Ordinary partnership, unlimited company, joint venture, limited partnership, etc.
(2) Enterprises keeping books on the basis of balance sheet are included in the scope.

Source: *Turkish Statistical Institute (2024b)*

The income statement for 2020 is shown in Table 4 for all sectors. Total domestic sales were 7.8 trillion, total exports were 1.7 trillion, and total gross sales were approximately 9.7 trillion. The total profit of all sectors was calculated at 221.7 billion TL. Among these sectors, the highest-selling volume was realized by the sector of wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles (with 4,4 trillion TL sales, while 71,3 billion TL profit). Taking into consideration the most profitable sector, it is the sector of

manufacturing with an amount of about 185 billion TL (with a total gross sale of 2,9 trillion TL) that makes the most profit in 2020 within Türkiye. According to the table, the sector that suffered the most was the sector of transportation and storage with a loss of 41 billion TL. Secondly, with a loss of a little bit higher than 25 billion TL, it is accommodation and food service activities, and thirdly it is real estate activities along with a loss of around 23 billion TL. The last table in this study supplies information about the Net Profit or Loss for the Sectors between 2020 and 2023.

Table 4. Income Statement Summary by Economic Activities for 2020

NACE, Rev. 2 Section	Gross Sales				(Million TL)		
	Domestic Sales	Exports	Other Incomes	Total	Net Sales	Operating Profit or Loss	Net profit or loss for the financial year (-)
Total	7 894 985	1 710 444	157 448	9 762 877	9 316 770	608 162	221 648
Agriculture, Forestry and Fishing	44 530	6 233	968	51 731	50 376	2 803	1 571
Mining and Quarrying	66 062	15 070	1 980	83 112	82 042	20 196	16 426
Manufacturing	2 216 857	838 851	36 170	3 091 877	2 908 704	301 312	184 992
Electricity, Gas, Steam and Air Conditioning Supply	442 676	2 513	11 007	456 196	416 447	58 625	1 717
Water Supply; Sewerage, Waste Management and Remediation Activities	23 484	2 367	294	26 145	25 808	1 307	616
Construction	466 039	34 420	9 415	509 873	503 797	28 998	8 609
Wholesale and Retail Trade, Repair of Motor Vehicles and Motorcycles	3 672 298	607 336	69 315	4 348 948	4 175 670	129 014	71 268
Transportation and Storage	295 841	153 293	10 068	459 202	452 570	18 301	-40 976
Accommodation and Food Service Activities	95 997	2 091	3 160	101 247	99 003	-2 707	-25 056
Information and Communication	179 199	19 639	2 035	200 874	178 958	21 477	16 651
Real Estate Activities	36 838	407	1 436	38 682	35 789	6 481	-23 191
Professional, Scientific and Technical Activities	120 195	13 412	4 561	138 167	136 186	10 470	4 111
Administrative and Support Service Activities	141 637	12 857	3 853	158 347	155 467	3 699	1 127
Education	25 866	232	891	26 989	25 643	1 859	1 483
Human Health and Social Work Activities	53 343	1 333	1 649	56 325	55 420	6 131	2 736
Arts, Entertainment And Recreation	7 436	138	357	7 931	7 735	92	- 471
Other Service Activities	6 689	252	291	7 232	7 153	103	35

Source: Turkish Statistical Institute (2021b)

Table 5. Net Profit or Loss for the Sectors (Million TRY, 2020-2023)

NACE, Rev. 2 Section	2020	2021	2022	2023
	Net profit or loss for the financial year (-)	Net profit or loss for the financial year (-)	Net profit or loss for the financial year (-)	Net profit or loss for the financial year (-)
Total	221 648	285 297	1 511 478	1 786 023
A-Agriculture, Forestry and Fishing	1 571	2 192	6 670	11 858
B-Mining and Quarrying	16 426	47 194	120 731	91 138
C-Manufacturing	184 992	371 085	776 333	1 006 313
D-Electricity, Gas, Steam and Air Conditioning Supply	1 717	- 94 239	35 182	- 11 632
E-Water Supply; Sewerage, Waste Management and Remediation Activities	616	1 108	2 204	1 808
F-Construction	8 609	- 7 616	55 891	18 523
G-Wholesale and Retail Trade, Repair of Motor Vehicles and Motorcycles	71 268	121 011	350 439	526 910
H-Transportation and Storage	- 40 976	- 107 991	49 173	- 8 474
I-Accommodation and Food Service Activities	- 25 056	- 32 414	16 887	3 722
J-Information and Communication	16 651	27 278	37 069	105 243
L-Real Estate Activities	- 23 191	- 45 898	- 20 908	- 103 296
M-Professional, Scientific and Technical Activities	4 111	- 3 033	62 417	115 708
N-Administrative and Support Service Activities	1 127	3 396	9 649	14 818
P-Education	1 483	1 447	- 1 438	- 5 354
Q-Human Health and Social Work Activities	2 736	4 199	9 644	16 353
R-Arts, Entertainment And Recreation	- 471	- 2 502	996	1 221
S-Other Service Activities	35	80	540	1 165

Source: Turkish Statistical Institute (2021b, 2022, 2023, 2024b).

Based on information provided in Table 5, L- real estate activities started with a negative loss in the pandemic year of 2020 and then their losses fluctuate in the following years, and lastly in 2023, these losses exceed 100 billion TL. As a sector that suffered the most losses was H- transportation and storage in 2020, which more than doubled its losses the following year. Starting in 2022 it turned positive but not permanent because in 2023 they had a loss again. I-Accommodation and food service activities had a loss of around 25 billion TL, and they increased their loss to more than 32,4 billion TL just one year after. In 2022 and 2023, in a consecutive manner they had profit; 16,9 billion TL and 3,7 billion TL, respectively.

5. CONCLUSION

The Covid-19 pandemic, which started in China at the end of 2019 and spread throughout the world, causing the death of more than 7 million people, has had a very negative impact on countries not only by damaging their human capital but also by restricting their economic activities. As a part of the global economy, the Turkish economy has also had its share of these negative effects,. The latest figures published by the Ministry of Health (2025a) show that the total number of cases in November 2022 is over 17 million and the number of deaths is 101,492. The government authorities quickly took the necessary measures to reduce the negative effects of Covid-19, and as a result, Türkiye left many countries in the world and completed 2020 with positive economic growth rate instead of negative growth.

Although some sectors recorded an increase in economic growth in 2020, such that financial and insurance sectors experienced the most significant growth, registering an increase of 23.4%, most sectors experienced a contraction. The sectors that shrank the most in 2020 in terms of sectoral growth rate as a component of GDP were, respectively, accommodation and food service activities at 35.3%, activities of household as employers at 28.2% and administrative and support service activities at 10.5%.

When the profitability or losses of companies are evaluated in terms of sector balance sheets, some sectors suffer from losses while others enjoy profits in 2020. For the most profitable sector, it is the sector of manufacturing with an amount of about 185 billion TL that makes the most profit in 2020 within Türkiye. As for the losses in 2020, the sector of transportation and storage with a loss of 41 billion TL comes forward. Secondly, with a loss of a little bit higher than 25 billion TL, it is accommodation and food service activities, and thirdly it is real estate activities along with a loss of around 23 billion TL.

This very unpleasant experience with Covid-19 scares countries. According to the analysis, next major pandemics will threaten the world economies in a much more destructive way in the following years. For this reason, countries must start to take the necessary precautions before these pandemic-like large-scale diseases to suddenly appear. Therefore, one of the important investment tools, health-related infrastructure investments, should be completed quickly so that economies can overcome this kind of damage in the least possible way for the upcoming years.

REFERENCES

- Central Bank of the Republic of Türkiye (2020). *Koronavirüsün Ekonomik ve Finansal Etkilerine Karşı Alınan Tedbirler*. <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/tr/tcmb+tr/main+page+site+area/koronavirus>
- Central Bank of the Republic of Türkiye (2025). Company Accounts. <https://www3.tcmb.gov.tr/sektor/#/en>
- Durmuş, S., and Şahin, D. (2020). Covid-19 Küresel Salgında Dünyada ve Türkiye’de Uygulanan Ekonomi Politikaları Üzerine Bir Değerlendirme. *Electronic Turkish Studies*, 15(4).
- Dyvik, E. H. (2024). Impact of the coronavirus pandemic on the global economy - Statistics & Facts. Retrieved May 17, 2025, from <https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/#topicOverview>
- Fernando M. M., Juan M. S. and Olivia W. (2023.). The Economic Impact of COVID-19 around the World. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, Second Quarter 2023, pp. 74-88. doi: <https://doi.org/10.20955/r.105.74-88>
- International Monetary Fund (2025). Data Mapper, Real GDP growth. https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD
- McKibbin, W., and Fernando, R. (2023). The global economic impacts of the COVID-19 pandemic. *Economic Modelling*, 129, 106551.
- Ministry of Health (2025a). *COVID-19 Bilgilendirme Platformu*. <https://covid19.saglik.gov.tr/tr-66935/genel-koronavirus-tablosu.html>
- Ministry of Health (2025b). *COVID-19 Nedir?* <https://covid19.saglik.gov.tr/tr-66300/covid-19-nedir-.html>
- National Archives and Records Administration (2025). *The Deadly Virus: the Influenza Epidemic of 1918*. <https://www.archives.gov/exhibits/influenza-epidemic>
- Naseer, S., Khalid S., Parveen, S., Abbass, K., Song, H. and Achim, M. V. (2023). COVID-19 outbreak: Impact on global economy. *Front. Public Health* 10:1009393. doi: <https://10.3389/fpubh.2022.1009393>
- Pınar, D. A. (2022). Covid-19 Küresel Salgınının Ekonomik Etkileri. Ed. Kocaay, F., Covid-19 Pandemisinin Olumlu ve Olumsuz Etkileri. Medipol Üniversitesi Yayınları
- Sertkaya, B., & Baş, S. (2021). COVID-19 Salgınının Türkiye Ekonomisi Üzerine Etkileri: Riskler ve Olası Senaryolar. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(21), 147-167.

- Turkish Statistical Institute (2021a). Annual Gross Domestic Product, 2020. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=37184&dil=2>
- Turkish Statistical Institute (2021b). Company Accounts, 2020. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Company-Accounts-2020-37191>
- Turkish Statistical Institute (2021c). Quarterly Gross Domestic Product, Quarter IV: October-December, 2020. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Quarterly-Gross-Domestic-Product-Quarter-IV:-October-December,-2020-37180>
- Turkish Statistical Institute (2022). Company Accounts, 2021. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Company-Accounts-2021-45741>
- Turkish Statistical Institute (2023). Company Accounts, 2022. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Company-Accounts-2023-53526>
- Turkish Statistical Institute (2024a). Annual Gross Domestic Product, 2023. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Annual-Gross-Domestic-Product-2023-53450&dil=2>
- Turkish Statistical Institute (2024b). Company Accounts, 2023. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Company-Accounts-2023-53526&dil=2>
- Turkish Statistical Institute (2024c). Quarterly Gross Domestic Product, Quarter IV: October-December, 2023. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Quarterly-Gross-Domestic-Product-Quarter-IV:-October-December,-2023-53756&dil=2>
- Ünüvar, İ., & Aktaş, H. (2022). Dünya'da ve Türkiye'de COVID-19 pandemisinin ekonomik etkileri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 25(1), 124-140
- World Bank (2022). World Development Report 2022, Finance for an Equitable Recovery. World Bank Group, International Bank for Reconstruction and Development. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/36883/9781464817304.pdf>
- World Bank (2025). *GDP Growth (Annual %)*. World Bank Group, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- World Health Organization (2020). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Worldmeters (2024). *COVID-19 Coronavirus Pandemic*. <https://www.worldometers.info/coronavirus/>